

	Universidad Politécnica de Cartagena
	Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades

Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades

Índice

- 0. Generalidades.**
- 1. Objeto.**
- 2. Ámbito de aplicación.**
- 3. Documentación de referencia.**
- 4. Definiciones.**
- 5. Responsables.**
- 6. Descripción del proceso.**
- 7. Anexos asociados al documento.**

Órgano que aprueba	Consejo de Gobierno de la UPCT
Fecha de aprobación	3 de Octubre de 2008

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

0. Generalidades.

La Universidad Politécnica de Cartagena, como institución pública, desarrolla su actividad guiada por el principio de orientación a los usuarios de los servicios que presta.

En este sentido, la actuación de las Unidades de la UPCT debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que prestan, así como a la mejora continua de sus procedimientos y servicios, de acuerdo con las políticas fijadas por la Universidad y teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Las cartas de servicios, como instrumento para informar a los usuarios de los servicios que prestan las Unidades de la UPCT y los compromisos de calidad adquiridos en su prestación permiten desarrollar el principio de orientación al usuario conforme a tres objetivos:

- Facilitar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, implantando un sistema de influencia más directo sobre los servicios prestados, que posibilite la comparación entre los compromisos asumidos y lo que en realidad recibe el usuario.
- Impulsar la mejora continua a través del conocimiento, por los responsables de la Unidad y la Universidad, del nivel de calidad alcanzado.
- Evidenciar la responsabilidad de los prestadores de los servicios en la satisfacción de los usuarios de los mismos.

1. Objeto.

El fin que se persigue con la redacción de este documento es describir las actividades que se llevarán a cabo en la Universidad Politécnica de Cartagena para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades.

2. Ámbito de aplicación.

Este procedimiento se aplicará en la elaboración, aprobación, difusión, seguimiento, revisión y actualización de las cartas de servicios de las Unidades de la Universidad Politécnica de Cartagena.

3. Documentación de referencia.

- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Orden de 6 de marzo de 2003 de la Consejería de Economía y Hacienda, por la que se dictan instrucciones en relación a la implantación de las cartas de servicios en la Administración Pública de la Región de Murcia.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

- Guía para la elaboración de las Cartas de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 2006.

4. Definiciones.

Carta de servicios: es un documento que informa a los usuarios de los servicios que prestan las Unidades de la UPCT y los compromisos de calidad adquiridos en su prestación.

5. Responsabilidades.

5.1. Jefe de Unidad.

- Tomar la decisión de elaborar la carta de servicios.
- Solicitar al Vicerrectorado responsable del área de calidad el apoyo del Servicio de gestión de la calidad.
- Constituir y modificar el equipo de trabajo para la elaboración, revisión y actualización de la carta de servicios.
- Enviar el documento base de la carta de servicios al Servicio de gestión de la calidad.
- Dirigir las actividades de difusión de la carta de servicios.
- Dirigir las actividades de seguimiento de la carta de servicios.
- Enviar el informe de seguimiento de la carta de servicios al Servicio de gestión de la calidad.
- Dirigir las actividades de revisión de la carta de servicios.
- Decidir la actualización de la carta de servicios.

5.2. Equipo de trabajo para la elaboración, revisión y actualización de la carta de servicios.

- Elaborar la carta de servicios según las instrucciones del Anexo I.
- Revisar la carta de servicios.
- Actualizar la carta de servicios.

5.4. Vicerrectorado responsable del área de calidad.

- Comunicar al Servicio de gestión de la calidad la necesidad de apoyo a un Servicio en la elaboración, difusión, seguimiento, revisión y actualización de su carta de servicios.

5.4. Servicio de gestión de la calidad.

- Apoyar a las Unidades que lo soliciten en la elaboración, difusión, seguimiento, revisión y actualización de su carta de servicios.
- Formar al equipo de trabajo para la elaboración, revisión y actualización de la carta de servicios.
- Revisar la carta de servicios elaborada.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

- Enviar a la Unidad que ha elaborado la carta de servicios las observaciones que debe incorporar para adaptarse a este procedimiento.
- Enviar el informe de revisión de la carta de servicios a Gerencia.
- Recibir de Gerencia la aprobación de la carta de servicios.
- Ordenar el registro de la carta de servicios.
- Recibir el informe de seguimiento de la carta de servicios de cada Unidad.
- Elaborar el informe global de seguimiento de todas las cartas de servicios en vigor.
- Enviar a Gerencia el informe global de seguimiento de todas las cartas de servicios en vigor.
- Instar la suspensión del registro de la carta de servicios.

5.5. Gerencia.

- Aprobar la carta de servicios.
- Analizar el informe global de seguimiento de todas las cartas de servicios en vigor.
- Suspender el registro de la carta de servicios.

6. Descripción del proceso.

6.1. Elaborar la carta de servicios.

6.1.1. Tomar la decisión de elaborar la carta de servicios.

La decisión de elaborar una carta de servicios corresponde al Jefe de Unidad. Esta decisión supone, además del esfuerzo puntual de la elaboración de la carta, un trabajo continuo para alcanzar los compromisos fijados y renovarlos cuando se superen por la mejora continua de los servicios prestados.

6.1.2. Solicitar el apoyo del Servicio de gestión de la calidad.

Tomada la decisión de elaborar la carta de servicios, el Jefe de Unidad puede solicitar el apoyo del Servicio de gestión de la calidad, tanto para la elaboración de la misma, como durante su difusión, seguimiento, revisión o actualización.

Para ello se dirige al Vicerrectorado responsable del área de calidad y le solicita el apoyo del Servicio de gestión de la calidad.

6.1.3. Constituir el equipo de elaboración, revisión y actualización de la carta de servicios.

Para elaborar la carta de servicios, el Jefe de Unidad constituye un equipo de trabajo, que también desarrollará las actividades de revisión y actualización de la misma.

El número de personas que formen parte del equipo debe garantizar la agilidad de su funcionamiento y la representación de los diferentes colectivos clave para la correcta elaboración de la carta. Se recomienda

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

que el número de miembros oscile entre 4 y 8 (según la heterogeneidad y dimensión de la Unidad) y que en su composición se incluyan miembros de los siguientes colectivos:

- El Jefe de Unidad. Es el encargado de que todo el proceso se desenvuelva coherentemente.
- Personal de la Unidad que esté en contacto directo con el usuario (1 ó 2). Aportan su experiencia sobre los tipos de usuarios, sus distintas necesidades, demandas y expectativas.
- Personal de la Unidad que conozca el conjunto de servicios que presta (1 ó 2). Son necesarios sólo cuando la oferta de servicios es muy extensa y heterogénea, de modo que sólo ellos son capaces de confeccionar una relación completa de los servicios prestados.
- Personal de la Unidad conocedor de los procedimientos internos de trabajo (1 ó 2). Aportan información sobre la forma en que se ha traducido a los procedimientos internos de trabajo las necesidades del usuario.

6.1.4. Formar al equipo de trabajo para la elaboración, revisión y actualización de la carta de servicios.

Una vez constituido el equipo se forma a sus miembros en los aspectos necesarios para el desarrollo de sus actividades. El Servicio de gestión de la calidad de la Universidad es el responsable de llevar a cabo esta actividad.

6.1.5. Elaborar la carta de servicios.

Para elaborar la carta de servicios el equipo de trabajo utiliza como documento guía el Anexo I de este procedimiento (Instrucciones para elaborar la carta de servicios. Estructura y contenido).

Como resultado el equipo de trabajo redacta un documento base en el que de forma clara, sencilla y comprensible consta la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad del servicio que asume la organización y la información de carácter complementario.

Este texto irá precedido de una introducción suscrita por el Jefe de Unidad en la que describirá el propósito general de la misma y demostrará su compromiso personal e institucional con la calidad del servicio.

6.2. Aprobar la carta de servicios.

6.2.1. Enviar el documento base de la carta de servicios al Servicio de gestión de la calidad.

Elaborado del documento base, éste es enviado por el Jefe de Unidad al Servicio de gestión de la calidad.

6.2.2. Revisar el documento base de la carta de servicios.

Recibido el documento base por el Servicio de gestión de la calidad, éste lo analiza para comprobar que se ajusta a los requisitos que marca el Anexo I de este procedimiento y elabora un informe que puede ser positivo, positivo condicionado o negativo.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p>
<p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>	

- Informe positivo. Indica que la carta de servicios se ajusta a los requisitos que establece el Anexo I de este documento. En este caso el Servicio de gestión de la calidad la envía a Gerencia para su aprobación.
- Informe positivo condicionado. Indica que se deben revisar y modificar algunos elementos del documento base de la carta de servicios para que se ajuste a los requisitos del Anexo I de este procedimiento. Los elementos a revisar se indican en el informe. Modificada la carta de servicios, será revisada de nuevo por el Servicio de gestión de la calidad que elaborará un nuevo informe.
- Informe negativo. Indica que la carta de servicios debe ser revisada y modificada en su totalidad para que se ajuste a los requisitos del Anexo I de este procedimiento. Modificada la carta de servicios, será revisada de nuevo por el Servicio de gestión de la calidad que elaborará un nuevo informe.

6.2.3. Aprobar la carta de servicios.

Las cartas de servicios informadas positivamente son enviadas por el Servicio de gestión de la calidad a Gerencia con el fin de que las apruebe.

6.2.4. Ordenar el registro de la carta de servicios.

Aprobadas las cartas, Gerencia lo comunica al Servicio de gestión de la calidad que ordena su registro por un periodo de validez de 3 cursos académicos. Este registro puede ser suspendido si durante el seguimiento de la carta se detecta el incumplimiento continuado de los compromisos adquiridos unido a la falta de acciones de mejora o de actualización de los compromisos fijados.

6.3. Difundir la carta de servicios.

6.3.1. Comunicación interna.

Teniendo en cuenta que el personal de la Unidad es el principal responsable de la prestación de los servicios y, por tanto, de su calidad, su implicación es clave para el éxito de la iniciativa. Es preciso, en consecuencia, informarles y conseguir dicha implicación antes de proceder a la publicación oficial de la misma.

Los canales de comunicación pueden ser formales e informales, orales y escritos, pero, en cualquier caso, habrán de tenerse en cuenta unas reglas básicas: determinar el emisor, el destinatario, el propósito y lo que se espera del receptor. Cada Unidad recurrirá al efecto a las vías que utilice de forma más habitual y eficaz, como por ejemplo:

- Carta del Jefe de Unidad al personal.
- Mensajes por correo electrónico.
- Boletines internos.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p>
<p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>	

- Reuniones para exponer la iniciativa.
- Intranet, etc.

6.3.2. Comunicación externa.

La carta de servicios es un documento que informa a los usuarios de los servicios que prestan las Unidades de la UPCT y los compromisos de calidad adquiridos en su prestación.

Para cumplir con esta función es necesario que la carta de servicios sea conocida por los usuarios y con este objetivo la Unidad debe poner en marcha iniciativas de difusión de la misma.

Algunas actividades de difusión pueden ser:

La edición y distribución de un tríptico. Este tríptico recoge de forma sencilla y cómoda la información más relevante del documento base de la carta de servicios. Cómo mínimo el tríptico debe contener los siguientes elementos:

- Datos identificativos y fines de la Unidad prestadora del servicio.
- Relación de servicios prestados.
- Compromisos de calidad ofrecidos.
- Direcciones telefónicas, telemáticas y postales.
- Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta.

Además de su edición la Carta de Servicios debe ofrecerse en la página web de la Unidad o de la Universidad.

Asimismo se puede valorar la conveniencia de presentarla en otros soportes, como puede ser DVD, CD Rom, etc.

Para la difusión de la existencia de cada Carta de Servicios deberán tomarse en consideración los distintos canales de comunicación externa habitualmente utilizados por la Unidad.

6.4. Seguir la carta de servicios.

El Jefe de Unidad debe realizar un control periódico del grado de cumplimiento de los compromisos declarados, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones y sugerencias y del análisis de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Sobre la base a estos datos, cada curso académico elaborará un informe de seguimiento sobre el grado de cumplimiento de los compromisos, las medidas correctoras que se han puesto en marcha para la mejora de la prestación del servicio, las medidas de subsanación que han sido tomadas (si existen) o la revisión y actualización de la carta en caso de haber fijado unos compromisos que no pueden ser asumidos en este momento.

	Universidad Politécnica de Cartagena
Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades	

Este informe es remitido por cada Unidad al Servicio de gestión de la calidad que comprueba el correcto funcionamiento de la carta de servicios. Si una carta de servicios durante dos cursos académicos incumple sus compromisos sin que la Unidad responsable haya puesto en marcha medidas correctoras o la haya revisado y actualizado, el Servicio de gestión de la calidad instará a la Gerencia para que suspenda su registro.

Cada curso académico el Servicio de gestión de la calidad elabora un informe conjunto de seguimiento de todas las cartas de servicios en vigor y lo envía a Gerencia.

6.5. Revisar la carta de servicios.

Por su propia naturaleza y finalidad, las cartas de servicios son instrumentos que deben estar sometidos a revisión, tanto para corregir los compromisos declarados como para detectar los cambios en el entorno que puedan afectarla.

La carta de servicios se revisa cada curso académico teniendo en cuenta la siguiente información:

- El informe de seguimiento que se elabora cada curso académico.
- Las modificaciones normativas.
- Las reestructuraciones orgánicas sustantivas.
- Los cambios en la oferta de servicios o en las modalidades de prestación de los mismos.
- Las circunstancias internas o externas que puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

Si de la revisión de la carta de servicios se deduce la necesidad de modificarla se procede del modo que indica el siguiente apartado.

6.6. Actualizar la carta de servicios.

Las cartas de servicios, por su propia naturaleza y finalidad, deben ser corregidas o actualizadas cuando se producen desviaciones respecto a los compromisos declarados ó cambios internos o del entorno.

El equipo de trabajo de cada Unidad, conector de sus factores internos y del entorno en que se desenvuelve la misma, debe establecer los criterios determinantes para la actualización de su carta de servicios.

A continuación se proponen una serie de criterios generales a tener en cuenta para actualizarla:

- Temporales: con carácter general, una Carta debe actualizarse cada tres años, sin perjuicio de lo derivado de los demás criterios.
- De control de gestión: Cuando los indicadores del cuadro de mando evidencien que se están superando los estándares establecidos o que la Unidad está en condiciones de asumir compromisos descartados en su anterior edición.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

- Del entorno social: Cuando los mecanismos de consulta a usuarios de la Unidad pongan de manifiesto nuevas demandas de los usuarios.
- Del entorno administrativo: Cuando se produzcan modificaciones normativas y/o reestructuraciones orgánicas sustantivas.
- De la oferta de la propia organización: Cuando la Unidad introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
- De los recursos humanos y materiales: Cuando la Unidad sea dotada de más personal y recursos materiales (instalaciones, equipos, etc.) y financieros que le permitan mejorar sus servicios.
- De innovación tecnológica: Cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos de prestación del servicio posibilite un mayor rendimiento y mejora de la calidad.
- De contingencia: Cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

7. Anexos asociados al documento.

Anexo I. Estructura y contenido de las cartas de servicios. Instrucciones para su elaboración.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

ANEXO I

Estructura y contenido de las cartas de servicios. Instrucciones para su elaboración.

1. Estructura y contenido de la carta de servicios.

A. Información de carácter general y legal

A.1. Datos identificativos y fines de la organización prestadora del servicio.

En este apartado la carta debe expresar la denominación oficial completa de la Unidad y, en su caso, aquella por la que sea comúnmente conocida (siglas, acrónimo, etc.), así como los fines y funciones que le estén encomendados.

A.2. Relación de servicios prestados.

En este apartado se enumeran de forma clara y sucinta los servicios que presta la Unidad a la que se refiere la carta de servicios.

A.3. Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.

En este apartado se relacionan los derechos que, en su caso, tengan expresamente reconocidos por normativa los usuarios de los servicios prestados por la Unidad.

A.4. Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios.

En este subapartado la carta consigna, si existen, los foros de participación de usuarios; los sistemas de quejas y sugerencias, así como los canales genéricos de recogida de opinión disponibles, como consultas, encuestas, etc.

A.5. Relación actualizada de la normativa reguladora de cada uno de los servicios.

Se trata de citar las normas específicas, que afectan a los servicios prestados, más importantes vigentes y la fecha de su publicación.

A.6. Formas de presentación de quejas y sugerencias.

Con independencia de lo señalado en el apartado A.4., la carta debe indicar expresamente la forma de acceso al sistema de quejas y sugerencias de todos los usuarios de la Unidad.

B. Compromisos de calidad ofrecidos

En este apartado deberán consignarse los compromisos asumidos por la Unidad en la prestación de los servicios, los indicadores para la evaluación de la calidad y el seguimiento de los compromisos, así como, los sistemas normalizados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Con carácter general, los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser susceptibles de verificación por el usuario.

	Universidad Politécnica de Cartagena
	Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades

Los indicadores habrán de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos, de modo que permitan la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.

En el caso de que la Unidad prestadora del servicio tenga implantados sistemas normalizados de gestión de calidad o de gestión medioambiental certificados de acuerdo con las normas ISO, se hará constar.

C. Medidas de subsanación

La carta debe especificar las medidas de subsanación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, que serán acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio.

Asimismo, en este apartado de la Carta, se especifica el modo que tienen los usuarios de los servicios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos de calidad en ella establecidos.

D. Información complementaria

D.1. Direcciones telefónicas, telemáticas y postales.

En este apartado la carta debe consignar las direcciones de todas las dependencias donde se prestan los servicios. Si la Unidad dispone de una estructura descentralizada, se indican las direcciones de los servicios centrales y de las dependencias periféricas.

D1.1. Identificación y dirección de la Unidad responsable de la Carta.

En esta apartado se identifica al responsable de la carta de servicios (Jefe de Unidad) y la dirección en la que se encuentra para que puedan remitirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la Carta de Servicios.

D.2. Otros datos de interés sobre la Unidad y sus servicios.

En este subapartado la carta podrá recoger información adicional sobre todas aquellas cuestiones que la organización considere de interés para los usuarios (actividades, otros organismos públicos relacionados con su gestión, etc.).

2. Instrucciones para elaborar la carta de servicios.

A. Identificación de los datos de carácter general y legal

El equipo de trabajo examina la normativa aplicable a la Unidad, a sus procedimientos y servicios con el fin de determinar los datos que deben incluirse en el apartado primero de la carta.

Especial detenimiento requiere la tarea de identificar y listar los principales servicios que ofrece la Unidad, ya que constituye el punto de arranque para establecer los compromisos de calidad. La selección de los servicios principales se hace en función de criterios como el volumen de gestión, la regularidad en su prestación, los recursos humanos, temporales, materiales y financieros dedicados, su impacto social, etc.

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

El producto de esta fase será la relación de datos generales y legales que se incluirán en el documento base de la carta de servicios.

B. Establecimiento de los compromisos de calidad

Es la parte más relevante y compleja del proceso de elaboración de cartas de servicios, por ello el equipo de trabajo debe desarrollar una serie de actividades de investigación para determinar con minuciosidad y rigor tales compromisos. Estas actividades son:

B.1. Identificación de los principales servicios que presta la organización.

El objetivo de esta actividad es identificar los servicios en cuya prestación se establece el contacto entre el usuario y la Unidad, así como confeccionar una lista de los mismos. El punto de partida es la información contenida en el primer apartado de la carta de servicios.

El producto de esta actividad será el catálogo de servicios prestados, que incluirá además los proveedores y los clientes de los mismos.

B2. Detección de las expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad.

La Unidad debe identificar las necesidades y expectativas de los usuarios respecto a los servicios que presta, empleando las técnicas reinvestigación más adecuadas teniendo en cuenta la relevancia de la información que va a obtenerse y los recursos de que dispone la Unidad.

Los factores clave de calidad de cada servicio son aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Desde el punto de vista de éstos, son las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad. Los factores de calidad se encuentran, por tanto, directamente relacionados con las expectativas de los usuarios acerca de cómo debería desarrollarse la prestación del servicio. En consecuencia, su identificación debe hacerse detectando previamente sus expectativas y necesidades.

B.3. Fijación de estándares de calidad.

Los estándares de calidad expresan los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los factores clave o características críticas de la calidad del servicio. El equipo de trabajo debe determinar estos estándares para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para asegurar su eficacia, los estándares de calidad deben reunir los siguientes requisitos:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los usuarios.
- Ser realistas y alcanzables.
- Ser asumidos por el personal de la Unidad (prestadores del servicio).
- Ser específicos y controlables por la organización.

	Universidad Politécnica de Cartagena
Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades	

- Estar referidos a los aspectos principales a través de los que el usuario percibe y evalúa el servicio.

B.4. Diagnóstico de los niveles actuales (Establecimiento de Indicadores).

Fijados los estándares es preciso determinar si su cumplimiento se encuentra al alcance de la Unidad y cuánto falta, en su caso, para conseguirlos.

Para ello, es necesario cuantificar los niveles actuales de rendimiento del proceso de prestación del servicio frente a los estándares establecidos en la anterior actividad.

Con esta finalidad es aconsejable confeccionar un cuadro que recoja para cada servicio: factores clave, estándares fijados, indicadores para el seguimiento, valores actuales y diferencia entre éstos y los estándares. Este cuadro permite diagnosticar la situación inicial en la prestación de cada servicio e ir comprobando la capacidad de la organización para alcanzar sus estándares.

Los indicadores deben, por tanto, estar íntimamente relacionados con los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio, y pueden encuadrarse en dos grandes categorías:

- Indicadores objetivos, que miden directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio.
- Indicadores de percepción, que miden indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista de sus usuarios.

Los aspectos de tipo “psicosocial”, más relacionados con elementos como la comunicación, el trato, la receptividad, etc., son difíciles de objetivar directamente, por lo que se acudirá a indicadores de percepción/satisfacción. En cambio, los aspectos referentes a dimensiones más “tangibles” (rapidez, acierto, instalaciones, etc.) admiten indicadores objetivos que cuantifican directamente la estructura y resultados del servicio.

Para definir los indicadores adecuados (esto es, que reflejen el grado de consecución de los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio), el equipo de trabajo debe tener en cuenta – además de los requisitos generales de representatividad, fiabilidad, relevancia, selectividad y mensurabilidad- las siguientes reglas:

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

En cuanto a su expresión numérica, los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos, porcentuales, o de *ratios* (relación entre variables). Con carácter general es recomendable que los indicadores se construyan en forma de porcentajes o de *ratios*, ya que estos permiten apreciar mejor los

	<p>Universidad Politécnica de Cartagena</p> <hr/> <p>Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades</p>
---	---

niveles reales de calidad y su evolución frente a los objetivos. Ahora bien, el equipo de trabajo debe manejar siempre como información básica los valores absolutos en los que se apoyan aquellas fórmulas.

Por último, el cuadro confeccionado de acuerdo con las anteriores indicaciones servirá también para el seguimiento de los compromisos que se adopten en la Carta de Servicios.

B.5. Establecimiento de compromisos.

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, el equipo de trabajo determina los compromisos de calidad que pueden incluirse en la carta, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Con carácter previo, los estándares fijados no deben trasladarse mecánicamente a compromisos, sino que ha de tenerse en cuenta la orientación y prioridades estratégicas del servicio que tenga establecidas la Unidad (agilidad, fiabilidad, etc.), lo que puede condicionar la selección de compromisos declarables.
- b) Si la Unidad cumple los estándares establecidos cabe inferir que es capaz de responder a las expectativas de sus usuarios de forma estable, como muestran los correspondientes indicadores. En este supuesto, pueden incluirse en la carta de servicios como compromisos de calidad estos estándares.
- c) Si la Unidad no cumple los estándares pero el equipo de trabajo considera que es posible alcanzarlos, adoptará las medidas necesarias para su cumplimiento y continuará midiendo el nivel de calidad del servicio para decidir cuándo pueden incluirse en posteriores actualizaciones de la Carta de Servicios inicialmente aprobada.

C. Especificación de las medidas de subsanación

Finalizada la fase de establecimiento de compromisos de calidad, el equipo de trabajo determina las medidas que se pueden tomar para subsanar el incumplimiento de los compromisos declarados en la misma. Estas medidas serán acordes con el contenido y el régimen jurídico de prestación del servicio.

Como resulta difícil establecer pautas genéricas se aportan algunos ejemplos de medidas de subsanación:

- Carta de disculpas del máximo responsable de la organización, con indicación de las medidas a adoptar.
- Regalo institucional.
- Si la naturaleza del servicio así lo permite, devolución de la tasa.

En la carta deberá señalarse expresamente el modo que tienen los usuarios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos.

D. Fase de identificación de la información de carácter complementario

	Universidad Politécnica de Cartagena
	Procedimiento para elaborar, aprobar, difundir, seguir, revisar y actualizar las cartas de servicios de sus Unidades

Finalizada la fase de establecimiento de especificación de las medidas de subsanación, el equipo de trabajo selecciona los datos de carácter complementario que deben incluirse en este apartado de la carta de servicios.