



**PLAN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS  
UNIVERSIDAD DE MURCIA 2019/2022**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE  
CARTAS DE SERVICIOS**

**UNIDAD PARA LA CALIDAD**

**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**Julio 2019**



## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

### ÍNDICE

#### **PRESENTACIÓN**

#### **1. OBJETO DE LA GUÍA**

#### **2. OBJETIVOS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**

#### **3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**

3.1 De carácter general y legal

3.2 De compromisos de calidad

3.3 De carácter complementario

#### **4. ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS. FASES**

Fase 1.- Constitución y formación del equipo de trabajo

F1.1. Recomendaciones para la constitución del equipo de trabajo

F1.2. Formación

F1.3. Establecimiento de las reuniones

Fase 2. Actividades a desarrollar en las sesiones de trabajo

F2.1. Identificación y redacción de la Misión de la Unidad

F2.2. Normativa aplicable

F2.3. Relación de servicios prestados por la Unidad

F2.4. Detección de las expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad

F2.5. Fijación de estándares de calidad

F2.6. Diagnóstico de los niveles actuales (Establecimiento de indicadores)

F2.7. Establecimiento de compromisos

F2.8. Medidas de subsanación

F2.9. Sistema de quejas y sugerencias

F2.10. Datos identificativos de la Unidad

F2.11. Redacción de la propuesta de Carta en formato tríptico

#### **5. APROBACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**

5.1. Aprobación

5.2. Actualización

#### **6. DIFUSIÓN DE LA CARTA**

#### **7. SEGUIMIENTO DE LA CARTA DE SERVICIOS**

#### **8. ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**



## PRESENTACIÓN

La oferta de garantía de calidad por parte de los Servicios de la UM, que se mantenga y mejore con el tiempo y que satisfaga las expectativas de todos los miembros de la Comunidad Universitaria, es una de las metas que se ha planteado el actual Equipo Rectoral desde el momento en que decide a presentarse a las elecciones de 2018 y cuyo compromiso asume una vez que se hizo cargo de la dirección de la Universidad.

Ese interés hizo posible la aprobación del Tercer Plan de Calidad en los Servicios 2019/2022, en el que se mantienen los tres procesos clave de los planes anteriores: Autoevaluación y mejora, Cartas de Servicio y documentación de procesos clave. Este plan debe situarse en el marco de otras acciones de Calidad de la Universidad.

En este documento se presenta la Guía de Elaboración, implantación y seguimiento de las Cartas de Servicio, que tiene en cuenta las modificaciones que se han realizado en la norma de referencia, publicada por la Agencia de Evaluación y Calidad, dependiente del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, así como la norma UNE 93200 sobre Cartas de Servicios.

UNIDAD PARA LA CALIDAD



## 1. OBJETO DE LA GUÍA

Este documento tiene por objeto establecer la forma de elaborar, revisar y aprobar las Cartas de Servicios (en adelante C.S.) de los diferentes Servicios de la Universidad de Murcia, así como su difusión e implantación y su seguimiento, favoreciendo la actualización y revisión, con las oportunas mejoras, si procede.

Tanto la normativa estatal como la autonómica definen en términos similares lo que son las C.S. La primera las define como “documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre compromisos de calidad en su prestación” (R.D. 915/2005, de 29 de julio).

La normativa autonómica señala que “son instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos mediante los cuales, los distintos órganos de la Administración Pública de la C.A.R.M. y las entidades de ellas dependientes, explicitan y difunden los servicios que se prestan, los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con los mismos, los compromisos de eficacia, eficiencia y calidad asumidos por la organización en su prestación y se hace partícipes a los ciudadanos de la mejora y transparencia en la gestión que en ésta se desarrolla” (Orden 6-3-2003 Consejería Economía y Hacienda).

De una forma más coloquial y cercana a la organización de la Universidad de Murcia podríamos definir la C.S. como “el documento que informa de la razón de ser de un Servicio Universitario, de qué hace, cómo, cuándo y dónde; qué compromisos de calidad establece con sus usuarios y cómo va a medir el cumplimiento de esos compromisos, y todo ello derivado de la reflexión que hacen las personas del Servicio sobre lo que deben y son capaces de hacer”.

En abril de 2008 se publica la Norma UNE 93200 “Cartas de Servicios. Requisitos”. De manera similar a como lo hacía la Guía para el Desarrollo de Cartas de Servicios, del Ministerio de Administraciones Públicas en 2006 (actualizada en 2010), esta norma establece el contenido mínimo que debe incluirse en una C.S. con el fin de que sea un documento claro y unívoco que refleje el compromiso de calidad adaptado a las expectativas de los usuarios. Además de explicar la metodología para su elaboración, ofrece las pautas para el seguimiento periódico del cumplimiento de la Carta, los procesos de revisión



y actualización, así como las acciones de comunicación interna y externa.

Las C.S. se han convertido en una de las herramientas más utilizadas, tanto por las Administraciones Públicas como por las empresas, para comunicar a los usuarios de los servicios que prestan y los compromisos que asumen en su prestación. Las C.S., además de su función de comunicación, representan una herramienta de gestión que mejora y facilita las relaciones con los usuarios sirviendo también para definir estándares de servicio y establecer objetivos ambiciosos para lograr el mayor impacto posible en los usuarios.

En la elaboración de esta Guía, en consonancia con la normativa, se ha tenido como objetivo lograr que las C.S. no se conviertan en meras declaraciones de intenciones olvidando su verdadero sentido: Asumir compromisos de calidad que satisfagan las expectativas del usuario.



## 2. OBJETIVOS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

El principal objetivo de las C.S. es, por lo tanto, establecer el compromiso de ofrecer unas prestaciones de calidad y que los usuarios los perciban como tales.

Junto a éste hay otra serie de objetivos como son:

- Hacer explícita la responsabilidad del Servicio en las tareas que son la razón de su actividad diaria.
- Facilitar a los usuarios el ejercicio efectivo de sus derechos y posibilitar que realicen un adecuado uso de los recursos públicos disponibles. Ahorrar tiempo, limitar expectativas irreales, informar de cuándo y cómo acudir a las dependencias de los Servicios o de las alternativas que existen para realizar la gestión que desean.
- Simplificar la burocracia.
- Ayudar a poner a la administración universitaria al servicio de sus usuarios.
- Incrementar la accesibilidad, potenciando los servicios telemáticos.
- Incrementar el nivel de satisfacción del usuario y del personal propio del Servicio.

## 3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Las C.S. expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los usuarios, su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

### 3.1 De carácter general y legal:

1. Datos identificativos y fines del Servicio (misión / objetivos).

La C.S. expresará en este apartado la denominación oficial completa de la Unidad y, en su caso, aquella por la que comúnmente sea conocida (siglas, acrónimo, etc.), así como, cuando así sea, la unidad superior a la que esté adscrita. Igualmente se indicarán los motivos, fin o razón de ser de la existencia de la Unidad, lo que hace y para quién lo hace (Misión).

2. Principales servicios que presta.

Se indicarán de forma clara los servicios que se prestan, los procedimientos que se tramitan y las prestaciones dispensadas por la Unidad a que se refiere la Carta.



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

Se señalarán aquellos derechos que la Unidad tenga reconocidos para sus usuarios y, en caso contrario, los dispuestos en el artículo 35 de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, que estén relacionados con los servicios que presta la unidad.

### 4. Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios.

En este apartado no hay que indicar toda la normativa que afecta a la Unidad, sino sólo la que sea más relevante y aquella directamente más relacionada con los servicios que se prestan.

### 5. Modalidades de participación de los usuarios en la mejora de la prestación de servicio. Sistema de quejas, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones.

En algunas organizaciones hay Comités o Comisiones en las que participan usuarios de los servicios, en este apartado habría que indicarlo si fuese el caso. En cualquier circunstancia hay que indicar un sistema de quejas, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones accesible. También se puede indicar, en su caso, su participación en las encuestas dirigidas por la Unidad.

## 3.2 De compromisos de calidad:

1. Niveles o estándares de calidad que se ofrecen, entre los que se incluyen, generalmente, plazos previstos para la tramitación de los procedimientos y para la prestación de los servicios. Los compromisos de calidad deberán revestir forma de estándares numéricos y ser invocables y susceptibles de verificación por parte de los usuarios. Estos compromisos deberán ir más allá de un mero cumplimiento de las disposiciones normativas.

### 2. Indicadores para el seguimiento de los compromisos.

En este apartado se deberán establecer los indicadores utilizados para realizar el seguimiento de los compromisos. Éstos deben ser enunciados con claridad, fáciles de obtener, deben ser relevantes para la toma de decisiones. En el supuesto de que los términos usados para la definición o cálculo del indicador sean susceptibles de distintas interpretaciones, éstas deben



ser aclaradas para que todas las personas de la Unidad entiendan y midan lo mismo y de idéntica forma.

3. Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general o personalizada.

Se deberán indicar aquellos mecanismos a los que el usuario tenga acceso, tales como páginas web, folletos informativos, atención específica para algún proceso. En un lugar destacado de la Carta hay que indicar el horario de atención al público o los procesos que se puedan realizar vía telemática.

### **3.3 Sistemas de aseguramiento y otras medidas:**

En el supuesto de que la Unidad tenga algún sistema de gestión de calidad, medio ambiente, responsabilidad social, prevención, etc. (Ej. ISO, EFQM...) se indicará en la C.S.

### **3.4 Medidas de subsanación, compensación o reparación:**

Igualmente se indicarán las medidas de subsanación, compensación o reparación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos por la Unidad, y que estarán de acuerdo con la normativa aplicable.

### **3.5 De carácter complementario:**

1. Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de las unidades, centros u oficinas donde se prestan los servicios y, en su caso, plano de situación.
2. Dirección postal, telefónica y telemática de la Unidad responsable de la C. S., así como de la Unidad que ejerza el control de los compromisos establecidos.
3. Otros datos de interés sobre los servicios prestados.
4. Identificación y dirección de la Unidad responsable de la C.S., o en su caso, persona responsable de la C.S. de la Unidad.
5. Fecha (al menos el año) de publicación de la Carta y periodo de vigencia (si está previsto).



#### 4. ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS. FASES

A continuación se describen las actuaciones que deben desarrollar las Unidades para la elaboración del Documento matriz que servirá para la realización posterior de la C.S. en formato tríptico.

##### **Fase 1.- Constitución y formación del equipo de trabajo**

###### F1.1. Recomendaciones para la constitución del equipo de trabajo

Una vez aprobado el Plan de Calidad de los Servicios por la Gerencia, a propuesta del Vicerrector de Calidad, Cultura y Comunicación y del Coordinador de Calidad, el Servicio que vaya a elaborar su Carta, constituirá un equipo de trabajo que asumirá las siguientes responsabilidades:

- Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la Carta en el plazo establecido
- Recabar la información necesaria para la elaboración
- Establecer indicadores
- Señalar los estándares del servicio
- Plantear objetivos de mejora

El equipo de trabajo deberá ser liderado por el/la Jefe/a de la Unidad, que debe actuar como responsable del proceso de elaboración e implantación de la C.S.

En la composición del equipo de trabajo, se recomienda que participe personal con responsabilidad y que esté directamente en contacto con el usuario, aportando su experiencia sobre los distintos tipos de usuarios, sus necesidades, demandas y expectativas; personas conocedoras de la oferta de servicios, de manera que sean capaces de confeccionar una relación completa de los servicios que se prestan en la Unidad; personal experto en los procedimientos internos de trabajo, que aportará información muy valiosa sobre la forma en que la dirección ha traducido al lenguaje organizacional las necesidades de los usuarios y las ha incorporado a sus procedimientos de trabajo. En conjunto el equipo de trabajo no debe ser muy numeroso (entre 3 y 5 personas, según las dimensiones de la Unidad que elabora la Carta).



## F1.2. Formación

La Unidad para la Calidad realizará, al menos, una sesión de formación sobre elaboración de la C.S., a la que deben asistir todos los miembros del equipo de trabajo. Además, durante todo el proceso, prestará el asesoramiento que requieran dichos equipos.

## F1.3. Establecimiento de las reuniones

En la primera reunión, el equipo constituido realizará la programación de las sesiones de trabajo necesarias para la elaboración de la Carta, estableciendo el calendario de las mismas y su duración. En este sentido se recomiendan sesiones no superiores a 2 horas.

Debe realizar la planificación de todo el proceso de elaboración, que se inicia con la propia constitución del equipo de trabajo y finaliza con el envío de la propuesta del documento matriz y el tríptico-resumen a la Unidad para la Calidad. La duración de este proceso no debería ser superior a tres meses.

## **Fase 2. Actividades a desarrollar en las sesiones de trabajo**

### F2.1. Identificación y redacción de la Misión/Objetivos de la Unidad/Servicio

La Unidad deberá definir su Misión, es decir, el propósito o razón de ser de la misma, aquella que refleja la justificación de su existencia.

### F2.2. Normativa aplicable

El equipo elaborará una relación de la normativa aplicable a los servicios que presta y a sus procedimientos con el fin de determinar los datos que deben incluirse en el tríptico de la Carta, que será en cualquier caso un resumen de las normas más importantes, a juicio del equipo de trabajo.

### F2.3. Relación de servicios prestados por la Unidad



El equipo identificará los servicios en cuya prestación se establece el contacto entre el usuario y la Unidad, confeccionando una lista de los mismos.

Es importante que para figurar en el tríptico de la Carta se seleccionen aquellos servicios en los que se van a establecer compromisos de calidad, indicadores para el seguimiento de su realización y estándares de cumplimiento.

Para facilitar la selección de los servicios es conveniente que, junto a la relación de los mismos, se relacionen a su vez el tipo de usuario al que van dirigidos, así como la modalidad de la prestación del servicio (presencial, escrita, virtual, etc.).

Ejemplos:

<b>Servicio prestado</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Modalidad</b>
Petición ayudas Planes de Mejora	Profesor responsable titulación. Jefe Unidad Administrativa	Presencial Escrita Telefónica
Solicitud de beca de ayuda al estudio	Estudiantes de la UM	Presencial Escrita Telefónica
Solicitudes e incidencias informáticas (DUMBO)	Profesores Personal de Administración y Servicios	Telemática

F2.4. Detección de las expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad

Los factores clave de calidad de cada servicio son aquellos aspectos del proceso de su prestación en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios, es decir, las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad.

Para detectar estos factores el equipo de trabajo podrá utilizar los resultados de trabajos de investigación, encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión, etc., que en algún



momento haya llevado a cabo la Unidad, analizando dicha información para extraer las conclusiones oportunas.

Para trasladar al lenguaje del usuario, es decir, sus percepciones más o menos ordenadas sobre el servicio, a categorías manejables por el equipo de trabajo, puede ser útil recurrir a la matriz sobre Factores clave de calidad (Dimensiones), cuyo ejemplo figura más adelante.

En dicha matriz se consignará, en su primera columna, y para cada uno de los servicios prestados, los diferentes pasos y contactos que el usuario ha de recorrer a lo largo del proceso de prestación del servicio que demanda. El nivel de desglose de esos pasos debe ser el mayor posible, de manera que el proceso aparezca detallado en toda su integridad.

Seguidamente, en la primera fila del eje horizontal, se introducen las denominadas dimensiones de la calidad, que son un conjunto de atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar coherentemente, en pocos conceptos, los numerosos aspectos relevantes del servicio resultado del ejercicio de exploración de las expectativas del usuario.

Estas dimensiones deben identificarse para cada servicio concreto, aunque para facilitar la labor de trabajo se ofrece, a continuación, una lista orientativa de dimensiones “universales” o de referencia, sin perjuicio de que sea conveniente ampliarla o adaptarla de acuerdo con la naturaleza de cada servicio en cuestión. Esta lista se compone de las siguientes dimensiones de la calidad del servicio:

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
TANGIBILIDAD	Aspecto de las instalaciones, equipos, empleados y materiales.
FIABILIDAD	Acierto y precisión, ausencia de errores, habilidad de prestar el servicio de la forma comprometida.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Rapidez, puntualidad, oportunidad y deseo de ayudar a los usuarios.
SEGURIDAD	Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio prestado, habilidad para transmitir confianza al usuario, atención y cortesía.
EMPATÍA	Accesibilidad, transparencia, trato personalizado al usuario.

*Modelo SERVQUAL de calidad del servicio*



Una vez cumplimentadas las entradas de la matriz, esto es, los pasos del proceso de prestación del servicio y las dimensiones de la calidad, el equipo procederá a cruzar cada uno de los pasos del usuario con cada una de las dimensiones de calidad que se hayan determinado previamente, valorando, en la correspondiente casilla de cruce, el grado de relación existente entre ambas categorías, mediante la expresión fuerte, mediana y débil. Cada cruce donde aparezca registrado un nivel de relación fuerte constituye un factor clave de calidad.

Órgano/Organismo: Servicio de Atención e Información al Ciudadano  
Servicio: Información telefónica

Pasos del usuario	DIMENSIONES DE CALIDAD (FACTORES de calidad)						
	Acceso (publicidad)	Fiabilidad información	Rapidez (espera)	Competencia profesional	Horarios	Comprensión personal	Cortesía
Búsqueda/localización del número	F	M	D	D	D	D	D
Conexión telefónica	F	D	D	D	M	D	D
Espera contestación	M	D	F	D	D	D	D
Saludo de acogida	D	D	M	F	D	M	F
Formulación consulta	D	D	D	M	D	F	M
Emisión información	D	F	D	F	D	F	D

(Código gráfico de relaciones: **F** fuerte; **M** mediana; **D** débil)

(Gráfico extraído de la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios del MAP)

## F2.5. Fijación de estándares de calidad

El objetivo de esta actividad reside en la identificación del nivel deseable de los servicios ofrecidos por la Unidad y, en consecuencia de los distintos pasos que se dan en su proceso de prestación para que respondan a las expectativas de los usuarios.

Un estándar es un valor (normalmente numérico, pero no siempre) que se espera alcanzar en una determinada variable. En las C.S. un estándar es el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad, y expresa el objetivo que la Unidad se plantea en cada uno de los factores clave de calidad del servicio.



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 todo el personal de la Unidad
- Ser específicos y controlables por la Unidad
- Estar referidos a los aspectos principales a través de los que el usuario percibe y evalúa la Unidad
- Una vez descritos y trasladados a la Carta se consideran compromisos con los usuarios (internos o externos).

Como herramienta metodológica se puede utilizar la ficha que se describe a continuación:

Órgano/Organismo: Servicio de Atención e Información al Ciudadano  
Servicio: Información telefónica

FACTOR CLAVE	ESTÁNDAR
Accesibilidad números telefónicos	La totalidad de los usuarios tienen conocimiento previo del número de la Unidad
Facilidad de conexión	90% de las llamadas atendidas (no abandonadas por saturación de línea)
Tiempo de espera	50 segundos
Acogida/Saludo	El informador se identificará institucionalmente y formulará el saludo de cortesía
Fiabilidad de la información	80% de las consultas atendidas sin necesidad de redireccionamiento a otras oficinas
Comprensión de la consulta	Siempre se contrastará el sentido concreto de la consulta y la información suministrada se personalizará en cada caso

(Gráfico extraído de la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios del MAP)

## F2.6. Diagnóstico de los niveles actuales (Establecimiento de indicadores)

Una vez establecidos los estándares es preciso determinar, antes de trasladarlos a la Carta, si su cumplimiento se encuentra al alcance de la Unidad y cuánto falta, en su caso, para conseguirlos.

Para ello es aconsejable confeccionar una especie de cuadro de mando, que se puede representar como se hace en la figura siguiente, en la que se integran, para cada actividad, los siguientes datos: factores clave identificados, estándares fijados, indicadores para el seguimiento, valores actuales y diferencia entre éstos y los estándares.



Los indicadores deben estar íntimamente relacionados con los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio y, deben reunir los siguientes requisitos:

- Deben ser fáciles de obtener
- Deben enunciarse objetiva y sencillamente de tal manera que no sean susceptibles de diferentes interpretaciones
- No deben imponerse, sino consensuarse.
- Debe haber acuerdo sobre qué medir y cómo medirlo.
- Deben asignarse responsables de su medición y análisis

Siguiendo el ejemplo del gráfico anterior, vemos el Cuadro de Mando:

Órgano/Organismo: Servicio de Atención e Información al Ciudadano  
Servicio: Información telefónica

FACTORES CLAVE	Descripción de indicadores	Estándares	Valores reales	Diferencia
Accesibilidad números de teléfono	% de usuarios con conocimiento previo de los números	El 100% de los usuarios conoce el número de la unidad	20%	-80%
Publicidad				
Facilidad de conexión	% de llamadas atendidas	90%	91%	1%
Tiempo de espera (50 segundos)	% cumplimiento	100%	100%	--
Acogida/Saludos e identificación	% quejas por falta de identificación	1%	1%	--
Fiabilidad de la información	% consultas no redireccionadas	80%	80%	--
	% usuarios satisfechos	80%	70%	-10%
Comprensión consulta	% quejas	0%	1%	-1%
	% usuarios satisfechos	90%	80%	-10%

(Gráfico extraído de la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios del MAP)

## F2.7. Establecimiento de compromisos

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases de la prestación de un servicio, el equipo de trabajo está en condiciones de determinar los compromisos de calidad que debe y es capaz de asumir y que, por tanto, pueden incluirse en la Carta.

Con carácter general no todas las actividades valoradas con los estándares deben trasladarse mecánicamente a la Carta, sino que el equipo de trabajo tendrá que tener en cuenta las prioridades que la Unidad tenga establecidas. A partir de esta reflexión, se tendrá en cuenta:



- Si, de acuerdo con el cuadro de mando, la Unidad cumple con los estándares establecidos, se puede deducir que el proceso está controlado y es capaz de responder a las expectativas de los usuarios de forma estable. Por lo tanto, pueden incluirse como compromisos de calidad los estándares que hagan referencia a las expectativas satisfechas.
- Si no se cumplen los estándares pero el equipo de trabajo considera que es posible alcanzarlos a corto plazo, adoptará las medidas necesarias y decidirá si pueden incluirse en la Carta compromisos relativos a estos aspectos. En este caso el indicador de medida del estándar aplicable se puede establecer en rangos, determinando el nivel máximo y mínimo aceptable.
- Si la Unidad no cumple con los estándares y el equipo considera que no es posible alcanzarlos a corto plazo, no se incluirán en la Carta. En todo caso el equipo deberá analizar las causas y proponer medidas de mejora de cara a posteriores revisiones de la C.S. que inicialmente se apruebe.

El resultado de esta etapa será que el equipo de trabajo contará con la siguiente información:

1. Relación de compromisos que pueden ser asumidos por la Unidad, con sus respectivos indicadores de calidad y sus estándares de referencia.
2. Una relación de propuestas de mejora para incrementar el índice de satisfacción de los usuarios, permitiendo incrementar el número de compromisos, reflejándolos en una posterior revisión de la Carta.

Para sintetizar el contenido de esta actividad, el equipo de trabajo puede servirse de un cuadro como el que figura a continuación:



### TABLA DE COMPROMISOS

Unidad: Servicio de Cultura Actividad: Impartir cursos de pintura y escultura

<b>COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL CURSO EN DISTINTOS CANALES	Tiempo, en días, que se tarda en enviar la información. % de galerías de arte y pinacotecas que han recibido la información.	La información relativa al curso será publicada en nuestra WEB, enviada a las galerías de arte y pinacotecas de la ciudad y a la Facultad de Bellas Artes y estará disponible con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación de solicitudes.	10 días
			95%
RAPIDEZ DEL CONTACTO	% de consultas telefónicas atendidas antes de 15 segundos. % de consultas enviadas por correo electrónico contestadas antes de 24 horas.	El 90% de las llamadas telefónicas solicitando información, será atendido en un plazo máximo de 15 segundos. El 90% de las consultas por correo electrónico será contestado antes de 24 horas.	90%
			90%
NIVEL DEL PROFESORADO E IDONEIDAD DE LAS INSTALACIONES PARA LA IMPARTICIÓN DEL CURSO	% de quejas por falta de titulación y formación del profesorado. % de quejas por falta de ordenadores con conexión a Internet y cañón de proyección. % de quejas por falta de medios materiales necesarios para impartir el curso.	Los profesores serán titulados superiores y expertos acreditados en la materia a impartir.  Las instalaciones donde se imparten los cursos dispondrán de ordenadores portátiles con conexión a Internet, cañón de proyección y los medios materiales necesarios para el trabajo de cada curso	0%
			0%
			0%
<b>COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN	% de solicitantes que consultan más de una vez	La información publicada en la WEB será suficiente en el 90% de los casos.	90%
ACCIÓN DE MEJORA	EJECUTADO	PLAZO	¿INCORPORAR A LA CARTA?
Revisar base de datos información	Si	10 días	Si
<b>COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
RAPIDEZ EN LA EMISIÓN DEL DIPLOMA	Número de días que se tarda en enviar el diploma acreditativo.	Una vez concluido el curso, los alumnos recibirán el diploma acreditativo en un plazo máximo de 10 días en la dirección postal que hayan indicado.	10 días
ACCIÓN DE MEJORA	EJECUTADO	PLAZO	¿INCORPORAR A LA



			CARTA?
Análisis proceso de elaboración y envío del diploma	No	1 mes	No

Características de los compromisos de calidad:

La finalidad de la secuencia de actividades propuesta anteriormente es que los compromisos estén directamente relacionados con las necesidades y expectativas de los usuarios y sean susceptibles de medición y control.

Las características esenciales que, con carácter general, deben revestir los compromisos son:

- 1.- Significativos para los usuarios.
- 2.- Concretos, precisos, cuantificables e invocables por el usuario.

En cuanto a su contenido y redacción, es conveniente que se tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Atención: el tiempo de espera y el tiempo de respuesta es un parámetro importante de la calidad del servicio (pero, quizá, difícil de calcular).
- Acogida: es un aspecto importante, pero de alto contenido subjetivo y difícil de cuantificar (“El usuario será tratado con cortesía”).
- Información: también es relevante, para los usuarios, la transparencia de los procedimientos.
- Se aconseja evitar palabras y expresiones como las siguientes:

Expresiones negativas, como “si no podemos atenderle en un minuto...”, es preferible hacerlo en positivo.

“Siempre” (Casi imposible de cumplir).

“En la mayoría de los casos”..., “como media”... (puede generar desconfianza).

“De no ser posible...”, “salvo que...”, “con la excepción de...”

“Nos esforzaremos...”, “procuraremos...”, “en la medida de lo posible...”

(un compromiso es mucho más que una tentativa de hacerlo bien).

A modo ilustrativo, a continuación se recogen algunos ejemplos que evidencian una construcción inadecuada de los compromisos:

- No cuantificables (“resolver con inmediatez”, “atender de forma inmediata”, “el tiempo será el mínimo necesario”...).



- Que constituyen una mera reproducción de la norma (“contestar a las quejas y sugerencias en un plazo máximo de 20 días”, “resolver los recursos de alzada en un plazo máximo de 3 meses”...)
- No invocables por el ciudadano (“realización de controles internos”)
- De gestión interna o sin correlación con las necesidades del usuario (“disminución del consumo de energía eléctrica, agua y papel, y su reciclaje”, “realización de una autoevaluación”)

Por último, no hemos de olvidar, todo compromiso debe tener asociado, al menos, un indicador que permita medir su grado de cumplimiento.

#### F2.8. Medidas de subsanación

Una vez establecidos los compromisos de calidad, el equipo de trabajo determinará cuáles serán las medidas que se pueden tomar para subsanar, en su caso, el incumplimiento de los compromisos declarados en la Carta. Estas medidas serán acordes con el contenido y régimen jurídico de la prestación del servicio.

Aunque es difícil establecer pautas genéricas, pueden servir como ejemplos de medidas de subsanación:

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

#### F2.9. Sistema de quejas y sugerencias

En la Carta deberá señalarse expresamente el modo que tienen los usuarios para formular quejas y reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, sugerencias para la mejora de los servicios y, por supuesto, felicitaciones por el buen servicio recibido.

#### F2.10. Datos identificativos y de localización de la Unidad.

Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de las unidades, centros u oficinas donde se prestan los servicios y, en su caso, plano de situación.



## F2.11. Redacción de la propuesta de Carta en formato tríptico

Con toda la información recogida por el equipo de trabajo, éste elaborará el documento matriz de la C.S., que será resumida en el tríptico de la "C.S.". Para ello se proponen las siguientes sugerencias:

- Se debe utilizar un lenguaje claro para quienes vayan a leerla, evitando expresiones excesivamente técnicas que dificultarían la transmisión clara del mensaje que se pretende.
- No debe contener declaraciones genéricas o ambiguas que pudieran inducir a confusión o diferentes interpretaciones sobre los compromisos asumidos por la Unidad.
- Se incorporarán al tríptico los indicadores que permitan la medición del efectivo cumplimiento de los compromisos y que, a su vez, transmitirán credibilidad de cara a sus destinatarios.

Una posible distribución de la información en el tríptico podría ser la que se expone a continuación. Los colores, fotografías o ilustraciones que se indican serán a criterio del equipo de trabajo y, en cualquier caso, se seguirán las directrices del Manual de identidad visual corporativa de la Universidad de Murcia.

La denominación CARTA DE SERVICIOS, debe indicarse en la portada en el lugar que sea más visible:

### **Cara 1 (externa)**

3.  - Misión de la Unidad  Declaración enfatizando la idea de compromiso con los usuarios	2. (Contraportada)  - Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de la Unidad - Croquis de situación (en su caso) - Responsable de la Carta - Logotipo de la UMU	1. (Portada)  - Fotografía o ilustración alusiva al servicio ofrecido, o logo de la Unidad. - Nombre de la Unidad - CARTA DE SERVICIOS - Fecha - Logotipo de la UMU
---	--	---

### **Cara 2 (interna)**

1.  - Compromiso general de la Unidad con la calidad. - Relación de principales servicios prestados - Normativa	2.  - Compromisos concretos de calidad, y medibles, sobre estándares de calidad del servicio	3.  - Indicadores para el seguimiento - Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados - Sistema de quejas y sugerencias
---	--	--



## 5. APROBACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

Las C.S. y sus actualizaciones serán aprobadas por la Gerencia de la Universidad de Murcia.

El equipo de trabajo enviará la propuesta de C.S., y el documento para publicar en formato tríptico a la Unidad para la Calidad, para su revisión, elaborando el correspondiente informe. En el supuesto de que el informe sea favorable, la Unidad para la Calidad enviará la propuesta de Carta y Tríptico, junto con el informe a Gerencia. En caso contrario remitirá al equipo de trabajo un informe de subsanación de la propuesta para su corrección.

Desde Gerencia se hará llegar un Informe de Aprobación de la Carta, con la autorización y las condiciones establecidas para su publicación, al Jefe de la Unidad que la elaboró y, al mismo tiempo, informará al Consejo de Gobierno de la aprobación de la misma.

Este procedimiento es igual para la actualización de las C.S. que más atrás se describe.

## 6. DIFUSIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIO

Las diferentes Unidades administrativas de la Universidad de Murcia llevarán a cabo las acciones divulgativas de su Carta que se estimen más eficaces, garantizando que puedan ser conocidas por los usuarios en todas sus dependencias con atención al público, en los tableros de atención e información al usuario y a través de Internet.

## 7. SEGUIMIENTO DE LA CARTA DE SERVICIOS

Las C.S. son documentos vivos porque, además de declarar públicamente los compromisos de calidad asumidos en un momento determinado, pretenden facilitar la mejora continua de los servicios prestados por la Unidad, adecuándose a las demandas de los usuarios. Este principio, debe reflejarse en la permanente puesta al día de sus contenidos.

De este modo, las Unidades que tengan aprobadas y difundidas sus C.S. realizarán un control sistemático del grado de cumplimiento de los compromisos declarados en las mismas, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquéllos y de evaluaciones de la satisfacción de los usuarios.



Así, se ha de hacer una revisión (que no supone necesariamente una modificación) cada seis meses o, al menos, una vez al año, rellenando una Tabla de Seguimiento (como ejemplo, véase la que figura al final de este apartado). En dicha tabla, se hará una comprobación del cumplimiento de los compromisos y se calcularán los indicadores necesarios.

Aquellos compromisos que para su seguimiento se requiera la utilización de una encuesta a los usuarios se reflejarán en el informe anual y, siempre que se pueda, debería plantearse otra alternativa como método de recogida de información.

Con esta información, apoyada en los resultados de las encuestas y en las reuniones y entrevistas con los distintos grupos de interés, elaborarán un informe sobre el grado de cumplimiento en el año anterior, desviaciones de los compromisos y medidas correctoras adoptadas, así como las medidas de subsanación aplicadas, en su caso, y lo remitirán a la Unidad para la Calidad en el primer trimestre del año siguiente.

El equipo de trabajo designado por la Unidad responsable de la Carta deberá llevar también el seguimiento de aquellos compromisos que no se han incluido en el documento público de la Carta por no alcanzar los estándares mínimos de calidad, a fin de incluirlos en sucesivas revisiones, según lo indicado en el punto 4, Fase 2.5

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



TABLA DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS					
<b>SERVICIO:</b>					
<b>SEMESTRE:</b>			<b>AÑO:</b>		
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>					
COMPROMISO	INDICADOR	MÉTODO DE MEDICIÓN	ESTÁNDAR	RESULTADO	CAUSAS DE DESVIACIÓN (EN SU CASO)
COMPROMISO		ACCIÓN DE MEJORA			
COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA UNIDAD PARA LA CALIDAD (Vía e-mail) Periodicidad anual / semestral.				Informe de la UC	
				Fecha	
COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA GERENCIA Periodicidad anual.				VºBº de Gerencia.	
				Fecha:	

## 8. ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

Las C.S. se actualizarán con carácter general cada tres años. La actualización deberá hacerse en un plazo menor cuando concorra alguna de las siguientes circunstancias:

- 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 la edición anterior de la Carta.
- Cuando se produzcan modificaciones normativas o reestructuraciones orgánicas de importancia.
- Cuando la Unidad asuma nuevos servicios o modalidades de la prestación de los mismos.
- A juicio de la Unidad responsable de la Carta, previa autorización de la Gerencia.

### Referentes

Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. Agencia de Evaluación y Calidad. Ministerio de la Presidencia.



UNIVERSIDAD DE  
**MURCIA**

Normativa estatal y autonómica.

Norma UNE 93200.

*UNIDAD PARA LA CALIDAD*  
*Julio de 2019*