

# CALIDAD

## NIVEL 1



**año 2015**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD .....	3
2. CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD .....	6
2.1. Principios básicos de calidad.....	6
3. LA MEJORA DE LA CALIDAD .....	7
3.1. Concepto .....	7
3.2. Metodologías de análisis, control y mejora de procesos más relevantes.....	7
3.3. Modelos de gestión de calidad: Conceptos .....	9
4. MAPA CONCEPTUAL .....	21

## 1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

### **Calidad:**

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos).
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

### **Mejora continua:**

Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor. Las mejoras se conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: rendimiento/desempeño de un proceso va aumentando ya que, a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora.

Ésta es guiada no sólo por el propósito de proveer una mayor calidad, sino también por la necesidad de ser eficiente. En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua.

### **Metodologías de mejora:**

Consiste en experiencias, estrategias y herramientas que permiten obtener mejoras en el área de interés.

## **Registros:**

Los Registros de Calidad son una serie de documentos que recogen los resultados de la gestión de la calidad, recopilando información resultante de la aplicación y puesta en marcha del sistema; esta información, además de servir como evidencia de su implantación, sirve como fuente de datos para los análisis y estudios. Reflejan los datos sobre la calidad de un producto, proceso o servicio, sirviendo como base para la mejora continua. Los registros se identifican en los procedimientos genéricos y operativos, definiendo su contenido, responsable de generarlos, archivarlos, y estableciendo, dada la trascendencia de los mismos, su control para evitar que se dañen o se pierdan.

## **Modelo EFQM:**

El modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad, considerando ésta como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente.

Este modelo permite a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción simplificada y estructurada de la realidad de una empresa o organización, para comprenderla, analizarla y, si procede, modificarla.

## **UNE-EN-ISO:**

La International Standard Organization (ISO) es un organismo internacional especializado en crear estándares y está integrado por los institutos de estandarización de alrededor de 130 países miembros. Su oficina principal se encuentra en Ginebra, Suiza. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la normalización y actividades relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad

Gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma UNE-EN ISO 9001, la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Entre otras ventajas, tiene la posibilidad de cumplir con clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados, aumentar la posibilidad de incrementar sus ventas en la Unión Europea, mejorar los sistemas de calidad propios, así como la documentación y los proveedores en cuanto a desempeño, e igualmente generar una mayor confianza entre proveedores y clientes.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

Beneficios ante los clientes:

Aumento de la satisfacción de los clientes.

Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.

Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.

Beneficios para la gestión de la empresa:

Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.

Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.

Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos

#### **REFERENCIALES DE SERVICIO:**

El referencial de servicio es un documento que proporciona reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, encaminados a la consecución de objetivos de calidad en el producto o servicio. El Referencial también incluye el plan para verificar el cumplimiento de dichas directrices. Lo que se pretende conseguir en la organización es lograr la satisfacción del cliente.

#### **CARTA DE SERVICIO:**

Una Carta de Servicio es un documento que informa al cliente de que hacemos, como, cuando, donde y a que nos comprometemos fruto de nuestra reflexión sobre lo que somos capaces de hacer. Es por tanto, un documento de carácter informativo, que se dirige a nuestros distintos clientes (ya sean internos o externos) y en el que describimos sucintamente cuáles son nuestras funciones, como nos hemos organizado para prestar el mejor servicio posible y que pueden esperar de nosotros (compromisos de calidad).

Adicionalmente, ofrece información sobre como acceder al Servicio, a nuestras prestaciones, información para que pueda dirigirse a nosotros con sus sugerencias (incluyendo explicaciones sobre sus derechos y como presentar una queja) y cierta información sobre como lo estamos haciendo hasta ahora (resultados de gestión).

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD

### 2.1. Principios básicos de calidad

Un principio de gestión de la calidad es una regla universal y fundamental para liderar y operar una organización, con la intención de ayudar a los usuarios a lograr el éxito organizacional.

La aplicación sistemática de los ocho principios proporciona la "calidad total":

#### 1. Enfoque al cliente:

La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

#### 2. Liderazgo:

Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

#### 3. Participación del personal:

Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.

#### 4. Enfoque basado en procesos:

Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

#### 5. Enfoque fundamentado en sistemas:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

#### 6. Mejora continua:

La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando

continuamente en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.

#### 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:

A la hora de tomar una decisión, esta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.

#### 8. Relación mutuamente beneficiosa con proveedores:

Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### 3. LA MEJORA DE LA CALIDAD

#### 3.1. Concepto

La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber que espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

La mejora de la calidad consiste en el establecimiento de nuevos estándares de calidad con el objeto de obtener un producto o servicio mejor.

#### 3.2. Metodologías de análisis, control y mejora de procesos más relevantes.

##### 3.2.1. CICLO DE MEJORA DEL DR. DEMING

Deming establece que cuando se mejora la calidad se logra:

- ✓ Los costes disminuyen debido a la menor repetición de procesos.
- ✓ Menor número de errores.
- ✓ Menos demora y obstáculos.
- ✓ Mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales.

##### **Estrategia de Deming: Principios**

1. Creer en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.

2. Adoptar una nueva filosofía: eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.

3. Suspender la dependencia de la inspección masiva: se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad. Hay que mejorar y controlar los procesos.

4. Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta. En vez de esto, mejorar la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.

5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente. Debe producirse una mejora continua no solo en los productos, sino también en los sistemas de producción y servicio.

6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. Hay que capacitar permanentemente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente.

7. Instituir el liderazgo. La tarea del supervisor no consiste en decir a la gente lo que tiene que hacer ni castigar, sino dirigir a los trabajadores, con el objeto de mejorar la calidad para, así, mejorar la productividad.

8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa. Los trabajadores deben sentirse seguros.

9. Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.

10. Eliminar esloganes y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos, ni analizar verdaderamente las necesidades y procesos.

11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.

12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más cualificado en beneficio de la empresa.

14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.



### 3.3. Modelos de gestión de calidad: Conceptos

#### 3.3.1. MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y AUTOEVALUACIÓN

El EFQM considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas, y puede considerarse una herramienta para la gestión de la calidad. El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988.

#### **El Modelo EFQM de Excelencia 2013**

El Modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen. El Modelo está compuesto por un total de tres elementos integrados:

##### 1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección. Existen 8 conceptos fundamentales:

##### ➤ **Añadir valor para los clientes**

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

##### ➤ **Crear un futuro sostenible**

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

##### ➤ **Desarrollar la capacidad de la organización**

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

### ➤ **Aprovechar la creatividad y la innovación**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

### ➤ **Liderar con visión, inspiración e integridad**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

### ➤ **Gestionar con agilidad**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

### ➤ **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

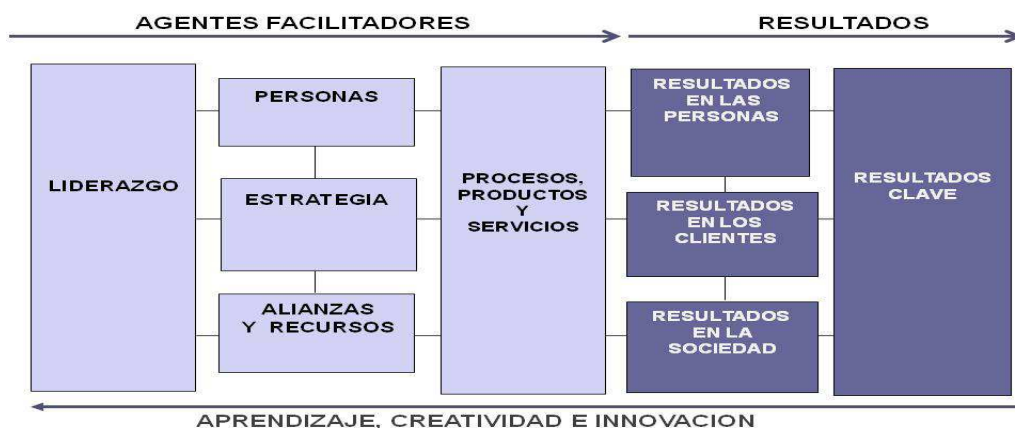
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

### ➤ **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

## 2. Los Criterios

El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa - efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos. La estructura del modelo es la siguiente:



Para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Si los enfoques son correctos y bien implementados, podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

Los resultados en grupos de interés y el rendimiento de la organización se logran mediante **el liderazgo** que dirija e impulse un proyecto explicitado en **estrategia**, con la implicación de las **personas y con las alianzas y recursos** necesarios para su ejecución a través de una sistemática.

## **Agentes Facilitadores**

Hay 5 Agentes Facilitadores definidos a la izquierda del Modelo. Éstas son las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia.

### **1. Liderazgo**

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

### **2. Estrategia**

Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

### **3. Personas**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad.

Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

#### 4. Alianzas y Recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

#### 5. Procesos, Productos y Servicios

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

### **Criterios de Resultados**

Hay cuatro criterios de resultado que se muestran a la derecha del Modelo. Éstos son los resultados que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos. En los cuatro criterios de resultados podemos encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

#### Resultados en los Clientes

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

### Resultado en las personas

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

### Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

### Resultados de Negocio

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

## 3. Esquema Lógico REDER

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización. Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

### **Evaluar con el Modelo**

El Modelo puede utilizarse para evaluar las capacidades actuales de la organización. El resultado de una evaluación nos da normalmente el número de fortalezas y oportunidades para mejorar el rendimiento en el futuro.

Identificar las fortalezas dentro de una organización es importante, no es lo único pero no puede frenar las acciones en las que se es bueno, también porque estas fortalezas pueden ayudar a resolver los problemas encontrados.

El sistema de evaluación de los diferentes criterios y subcriterios que puede llevarse a cabo en una organización que adopte este modelo de gestión puede resumirse en los siguientes aspectos:

### **1.- Evaluación del Enfoque**

Entendido como lo que hace una organización o planifica hacer, así como las razones en las que se basa.

#### **Sólidamente Fundamentado**

Los enfoques tienen que tener una lógica clara, basarse en las necesidades de los grupos de interés relevante y fundamentarse en los procesos.

#### **Integrado**

Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

### **2.- Evaluación del Despliegue**

Se evalúa que hace una organización para desplegar el enfoque (donde).

#### **Implantado**

El Enfoque debe estar implantado en áreas relevantes

#### **Estructurado**

La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa

### **3.- Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento**

Se evalúa que hace una organización para evaluar, revisar y perfeccionar el enfoque y el despliegue.

#### **Medición**

Se mide adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.

#### **Aprendizaje y Creatividad**

Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.

#### **Mejora e Innovación**

Los resultados de las mediciones, el aprendizaje, y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

#### 4.- Resultados. Relevancia y Utilidad

A través de la relevancia y la utilidad evaluaremos si los resultados son relativos a las áreas más importantes de la organización, si son relevantes para el subcriterio abordado, y la relevancia de los resultados se explica y se conecta con la política y estrategia.

##### **Ámbito y Relevancia**

Se han identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes incluidos su resultados clave que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas

##### **Integridad**

Los resultados son oportunos, fiables y precisos

##### **Segmentación**

Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.

#### 5.- Resultados. Rendimiento

Evaluamos lo que la organización consigue.

##### **Tendencias**

Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos tres años.

##### **Objetivos**

Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.

##### **Comparaciones**

Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables de acuerdo con los objetivos estratégicos.

##### **Confianza**

Basándose en las relaciones causa-efecto establecidas hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

#### La memoria EFQM

Una memoria EFQM es un documento estructurado según los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia, en el que una organización expone sus "méritos" en relación a los criterios de evaluación establecidos en dicho modelo.

### 3.3.2. ESTÁNDARES INTERNACIONALES: SISTEMA UNE-EN-ISO 9001:2008

#### Requisitos de la norma ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La norma ISO 9001:2008 se basa en ocho principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La norma Iso 9001 se estructura en los siguientes capítulos:

- 1 - Ámbito
- 2 - Referencias normativas
- 3 - Términos y Definiciones
- 4 - Requisitos del Sistema
- 5 - Responsabilidades de la Dirección
- 6 - Gestión de Recursos
- 7 - Realización del Producto
- 8 - Medición, Análisis y Mejora

Dichas secciones de la norma se relacionan según el siguiente esquema, en un ciclo de mejora continua PDCA (ciclo de Deming)





### 3.3.3. OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

#### **Referenciales de servicio**

En el Referencial debe identificarse detalladamente aquellos elementos del servicio que son considerados críticos para lograr la satisfacción del cliente. El Referencial debe permitir a la Organización:

Establecer los objetivos de Calidad de Servicio en cada uno de los departamentos o áreas de actividad.

Desplegar estos objetivos de calidad en características específicas y en parámetros que permitan su aplicación y verificación.

Desarrollar las herramientas de gestión que permitan el autocontrol y la mejora continua en el cumplimiento de esos objetivos.

Las especificaciones contenidas en el Referencial deben:

- Ser objetivas, medibles, y controlables a través del tiempo.
- Suponer una mejora en la gestión del servicio prestado.
- Mejorar el servicio percibido por los clientes o usuarios, en función de sus expectativas.
- Cumplir las leyes y normativa aplicables a la actividad cuyas características se pretende certificar.
- Situar el servicio de la Organización a un nivel superior de la media de su sector.

#### **Cartas de servicio**

Las Cartas de Servicios son documentos a través de los cuales las organizaciones de la Administración General del Estado informan públicamente a los ciudadanos sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación. Se trata, por tanto, de instrumentos para expresar concretamente el compromiso del servicio público con sus usuarios y que permiten evidenciar la efectividad de los principios de funcionamiento de la Administración General del Estado en el contacto cotidiano o esporádico que cada persona establece con la misma.

La finalidad de las Cartas de Servicios es desarrollar el principio de servicio a los ciudadanos enunciado en el artículo 4 de la LOFAGE y cubre tres vertientes:

a) Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente.

b) Fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.

c) Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado. De acuerdo con el artículo 9 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (BOE de 3 de septiembre), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, e contenido de las Cartas debe estructurarse en cuatro grandes apartados:

Información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medidas de subsanación e información de carácter complementario. El primer apartado –información de carácter general- ha de recoger los datos meramente descriptivos de la organización titular de la Carta y de los servicios que presta, de acuerdo con lo establecido en la normativa legal o reglamentaria de aplicación. El segundo, relativo a los compromisos de calidad, debe incluir la información sobre los niveles de calidad que se ofrecen, las medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación, los sistemas de normalización aplicados y los indicadores para la evaluación de la calidad. En general estos compromisos no suelen estar establecidos en las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de los distintos órganos u organismos de la Administración General del Estado.

Por tanto, su determinación y publicación constituyen el aspecto nuclear de las Cartas de Servicios, la tarea de mayor complejidad y la aportación fundamental de este importante instrumento de comunicación con los ciudadanos. El tercer apartado, referido a las medidas de subsanación, debe señalar expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos declarados. Por último, el cuarto apartado contendrá información de carácter complementario, como los datos necesarios para la localización de oficinas y los que, en cada caso, se consideren de interés para el ciudadano y usuario.

### *Quién debe confeccionar la Carta de Servicios*

Una vez tomada la decisión de elaborarla, el máximo responsable de la organización de que se trate designará la unidad o persona a la que se encomienda la coordinación operativa en los trabajos de elaboración y seguimiento de la correspondiente Carta. Esta unidad coordinará las actividades del Equipo de Trabajo contemplado en el apartado 4.1 de esta Guía. No obstante, el responsable último de la Carta será el titular (Director General, Subdirector General, etc.) del órgano u organismo correspondiente, de conformidad con lo previsto en el artículo 10.3 del Real Decreto.

### *Quién aprueba la Carta de Servicios*

Una vez redactada la Carta, el titular de la organización a cuyos servicios hace referencia la remitirá al Subsecretario del respectivo Ministerio, quien la someterá, de acuerdo con lo previsto en el artículo 11.1 del Real Decreto, a informe de la Secretaría General para la Administración Pública (Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios).

La Secretaría General para la Administración Pública, en los supuestos previstos en el último inciso del artículo 9.c), del Real Decreto 951/2005, requerirá el preceptivo informe favorable del Ministerio de Economía y Hacienda. Evacuado este trámite, el Subsecretario aprobará la Carta mediante Resolución.

En el “Boletín Oficial del Estado” se publicará exclusivamente el texto de dicha Resolución, indicándose asimismo los lugares y formas en que se encuentra disponible para el público.

### *Quién coordina y armoniza las Cartas de Servicios*

La Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios de la Secretaría General para la Administración Pública, apoyará técnicamente a cada unidad responsable en el proceso de elaboración de la Carta de Servicios y emitirá el preceptivo informe previo a su aprobación.

### *Proceso de Elaboración de la Carta de Servicios*

Para la elaboración de una Carta de Servicios es conveniente desarrollar una serie de actividades, que pueden agruparse en las siguientes siete fases:

- Constitución de un equipo de trabajo encargado de la elaboración.
- Identificación de los datos generales y legales del órgano u organismo.
- Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán.
- Especificación de las medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.
- Identificación de otros datos de carácter complementario.
- Redacción.
- Plan de comunicación interna.

Para que la Carta alcance su máxima eficacia comunicativa, atendiendo a lo establecido en el Real Decreto, se propone un modelo doble, compuesto de un folleto en forma de cuadernillo y de otro en forma de tríptico.

Para el desarrollo de estas tareas será necesaria la colaboración conjunta del equipo de trabajo y la unidad de la organización encargada de lo relacionado con las publicaciones y la comunicación externa.

La Carta de Servicios, además de seguir los criterios establecidos en el Manual de Imagen Institucional de la AGE, deberá reunir las siguientes características:

- **Orientación al destinatario:** Se debe utilizar un lenguaje comprensible para quienes vayan a leerla, por lo que hay que evitar expresiones complejas o excesivamente técnicas que impedirían la transmisión clara del mensaje que se pretende.
- **Redacción concisa y unívoca:** No debe contener declaraciones genéricas o ambiguas que pudieran inducir a confusión o a diferentes interpretaciones sobre los compromisos asumidos por la organización.
- **Cuantificación de los compromisos declarados.** Se incorporarán los indicadores que permitan la cuantificación de los compromisos de calidad y, a su vez, transmitan credibilidad de cara a sus destinatarios.

## 4. MAPA CONCEPTUAL

