

*CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE  
LAS ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS ESPAÑOLAS*

OCTUBRE DE 2009



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA



agencia  
de evaluación  
y calidad

## **ÍNDICE**

1.	LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.....	3
1.1.	LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	3
1.2.	FINALIDAD Y ÁMBITO DE LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.....	4
2.	CULTURA Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	5
2.1.	VALORES INSPIRADORES EN LA ACTUACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS...	5
2.1.1.	Compromiso con el servicio a la Ciudadanía.....	6
2.1.2.	Orientación a Objetivos y Resultados.....	6
2.1.3.	Transparencia y ética pública.....	6
2.1.4.	Coordinación y Cooperación.....	7
2.1.5.	Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos.....	7
2.2.	OBJETIVOS GENERALES DE CALIDAD.....	8
2.2.1.	Una Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía.....	8
2.2.2.	Una Administración económicamente eficiente y sostenible.....	8
2.2.3.	Una Administración flexible y capaz de reasignar los recursos.....	8
2.2.4.	Una Administración que promueve la cooperación entre los diferentes sectores público y privado desarrollando la Gobernanza.....	9
2.2.5.	Una Administración con personal capacitado y que reconoce el trabajo bien hecho a través de los sistemas de calidad.....	9
2.2.6.	Una Administración con capacidad de innovación.....	10
2.2.7.	Una Administración integrada.....	10
2.3.	ESTRATEGIAS DE CALIDAD.....	11
2.3.1.	Adopción de modelos de excelencia como referencia para la gestión.....	11
2.3.2.	Establecimiento de objetivos y estándares de calidad en los servicios.....	11
2.3.3.	La simplificación Administrativa.....	11
2.3.4.	Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.....	12
2.3.5.	Evaluación de las Actividades y Resultados.....	12
2.3.6.	Establecimiento de sistemas de sugerencias y reclamaciones.....	12
2.3.7.	Participación Ciudadana.....	13
2.3.8.	Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos y reconocimiento de su implicación en la mejora continua de la calidad en la gestión.....	13
3.	DECÁLOGO DE COMPROMISOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	13

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

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

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

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

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

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

cooperación intergubernamental e interadministrativa es indispensable. La necesidad de desarrollar un modelo de gobernanza multinivel en el que se establezcan elementos de coordinación y generación de sinergias es hoy incuestionable.

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

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

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

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

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

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

de la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública en los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1º.**-La obligación legal que emana del marco jurídico vigente.

**2º.**- El sometimiento al control institucional y de la sociedad.

**3º.-** La asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público.

**4º.-** La necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad.

**5º.-** La promoción de unos valores comunes de servicio público.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En el marco del servicio público, se da casi siempre la necesidad de contener el gasto público, lo que implica una constante reasignación de los recursos dentro de los límites establecidos por



la ley. Las Administraciones deben ser capaces de poner en marcha mecanismos de reestructuración ágiles que doten de flexibilidad a su gestión económica, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como a la consecución de resultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.3. ESTRATEGIAS DE CALIDAD**

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

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

Estos modelos permiten, internamente, la generación de una visión compartida y el establecimiento de un lenguaje común para la gestión orientada a la mejora continua. Externamente, facilitan la identificación de las mejores prácticas y la realización de comparaciones. Existen diferentes modelos aplicables según el grado de madurez de las organizaciones, pero en todo caso, serán útiles en la medida en que contribuyan a dotar a las organizaciones de un sistema integral de gestión.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3.7. Participación Ciudadana**

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

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

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

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

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

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

La Administración Pública es compleja, comprende a toda una serie de organizaciones que tratan de responder a problemas sociales diversos y cada vez más sofisticados, cuyo denominador común es el servicio a la sociedad dentro del marco jurídico. Es natural que su modernización avance de forma heterogénea. Sin embargo, en gran medida gracias a la presión ejercida por una ciudadanía cada vez más madura y consciente de su papel protagonista en la mejora de los servicios públicos, los

sectores de la Administración más aventajados se convierten rápidamente en punto de referencia para el resto. No obstante, para desarrollar con garantías una cultura de calidad en nuestras Administraciones, será necesario llevar a cabo iniciativas concretas a partir de unas premisas comunes, que se expresan en esta Carta adoptando la consideración de compromisos.

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

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

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

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

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

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

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

La celebración de conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos

de buenas prácticas, contribuirán al intercambio de experiencias y la difusión de las mejores prácticas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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