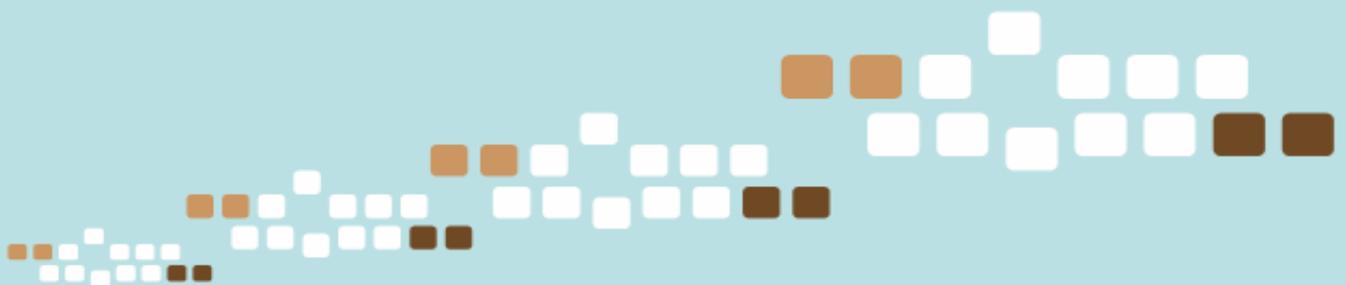


CALIDAD (Nivel 1)





Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN A LA COMPETENCIA DEFINIDA COMO CALIDAD	2
1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD	4
2. CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD	9
2.1. Concepto de calidad	9
2.2. Principios básicos de calidad.....	10
3. LA MEJORA DE LA CALIDAD	13
3.1. Concepto.....	13
3.2. Metodologías de análisis, control y mejora de procesos.....	13
3.2.1. SIX-SIGMA (6- σ).....	13
3.2.2. CICLO DE MEJORA DEL DR. DEMING	16
3.3. Modelos de gestión de calidad: Conceptos.....	18
3.3.1. MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y AUTO EVALUACIÓN	18
3.3.2. ESTÁNDARES INTERNACIONALES: SISTEMA UNE-EN-ISO 9001:2000	22
3.3.3. OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	24
4. MAPA CONCEPTUAL.....	30
5. BIBLIOGRAFÍA	31



INTRODUCCIÓN A LA COMPETENCIA DEFINIDA COMO CALIDAD

Definición de la competencia: Conjunto de conocimientos y técnicas necesarios para revisar, analizar, mejorar e innovar de forma continua los procesos y servicios prestados por la Comunidad Portuaria, asegurando la excelencia en la gestión global de las empresas que la integran.

Conocimientos y Capacidades definidas para esta competencia:

Conocer el vocabulario asociado al ámbito de calidad (calidad, mejora continua, eficacia, eficiencia, registros, etc.). Tener un conocimiento básico de los planes de calidad implantados en la Entidad.

Objetivos de aprendizaje. ¿Qué conocimientos y capacidades vas a alcanzar una vez estudiado el contenido del manual?

- Conocerás los conceptos básicos empleados en el área de calidad.
- Identificarás la documentación relativa a la calidad.
- Obtendrás conocimiento sobre los planes sobre calidad implantados en la Entidad.



Resumen de los contenidos del manual

En este manual encontrarás los conocimientos básicos relativos al ámbito de calidad.

En primer lugar definiremos los principales términos relacionados con la calidad. Así aprenderás qué es la calidad, mejora continua, metodologías de mejora...

En la segunda parte nos referiremos al concepto de calidad, indicando cómo afecta la calidad a una empresa y sus principios básicos.

En tercer lugar hablaremos de la mejora de la calidad. Comentaremos diferentes metodologías de análisis, control y mejora de procesos, así como los modelos de gestión de calidad.



1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

Calidad:

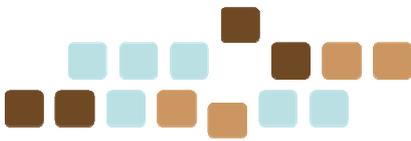
Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.



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: la realización 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. Estos registros son determinados y enunciados como tal, por los autores de cada uno de los procedimientos genéricos y operativos. Dada la trascendencia de estos registros, su control debe ser tal que permita evitar que se dañen o se pierdan.



☀ **Modelo EFQM:**

El modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad, considerándola 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.



El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, 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. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales.

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.

Dado que los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, la versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, publicándose el 15 de diciembre del año 2000.

AENOR publicó con la misma fecha las normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000, versión española de las normas ISO 9000 del año 2000.

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.





CARTAS DE SERVICIO:

Una Carta de Servicio es un documento que informa al cliente de qué hacemos, cómo, cuándo, dónde y a qué 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, cómo nos hemos organizado para prestar el mejor servicio posible y qué 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 cómo presentar una queja) y cierta información sobre cómo lo estamos haciendo hasta ahora (resultados de gestión).



2. CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD

2.1. Concepto de calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

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.

La calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación en el mercado.

Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Las compañías con más alta calidad son las más productivas. Cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.

2. La reputación de la compañía.

Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen cuando llega la disyuntiva de mejorar.



3. Responsabilidad del producto.

Las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.

4. Implicaciones internacionales.

En esta tecnología la calidad es un asunto internacional; tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones, tanto en forma interna como en el extranjero.

2.2. 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, ésta 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 qué 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

3.2.1. SIX-SIGMA (6- σ).

El 6 Sigma se trata de una medida de la calidad que se esfuerza por alcanzar la perfección. Es una metodología disciplinada, basada en datos para eliminar los defectos en cualquier proceso. La representación estadística de 6 Sigma describe cuantitativamente cómo un proceso se está realizando.

Para alcanzar el estándar 6 Sigma, un proceso no debe producir más de 3.4 defectos por millón de eventos. Un defecto se define como cualquier cosa fuera de especificaciones del cliente. Un evento es entonces la cantidad total de ocasiones para un defecto. La sigma de proceso se puede calcular fácilmente usando una calculadora.



El objetivo fundamental de la metodología del 6 Sigma es la puesta en práctica de una estrategia basada en mediciones que se centre en la mejora de proceso con la aplicación de proyectos de la mejora de 6 Sigma. Esto se logra con el uso de dos metodologías secundarias de 6 Sigma: DMAIC y DMADV.

El **proceso DMAIC** (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, mejore, controle) es un sistema de mejora para los procesos existentes que quedan por debajo de la especificación y que buscan una mejora incremental.

El **proceso DMADV** (por las siglas en ingles de defina, mida, analice, diseñe, verifique) es un sistema de mejora usado para desarrollar nuevos procesos o productos a nivel de calidad 6 Sigma. Puede también ser empleado si un proceso actual requiere más que una mejora incremental.

DMAIC y DMADV son ambos:

- Metodologías de 6 sigma que conducen los defectos a menos de 3,4 por millón de oportunidades.
- Soluciones basadas en datos. La intuición no tiene ningún lugar en 6 sigma, solamente hechos.
- Puesto en ejecución por Cintas Verdes, cintas negras y cintas negras principales (expertos entrenados en los aspectos del proceso 6 Sigma).
- Maneras de ayudar alcanzar la línea de fondo en los negocios.
- Puesto en ejecución con la ayuda de un propietario del proceso.

Pero cada proceso tiene un fin diferente:



DMAIC

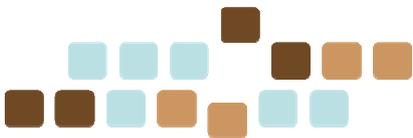
- Defina las metas del proyecto y las variables (internas y externas) del cliente.
- Mida el proceso para determinar funcionamiento actual.
- Analice y determine la raíz de los defectos.
- Mejore el proceso eliminando defectos.
- Controle el funcionamiento de proceso futuro.

Debe usarse la metodología de DMAIC, en vez de la metodología de DMADV, cuando un producto o un proceso están en existencia en una compañía pero no está resolviendo la especificación del cliente ni se está realizando adecuadamente.

DMADV

- Defina las metas del proyecto y las variables (internas y externas) del cliente.
- Mida y determine las necesidades y las especificaciones de cliente.
- Analice las opciones de proceso para resolver las necesidades del cliente.
- Diseñe (detallado) el proceso para resolver las necesidades del cliente.

La metodología de DMADV debe ser utilizada, en vez de la metodología de DMAIC, cuando un producto o un proceso no está en existencia en su compañía y necesita ser desarrollado; o bien cuando el producto o el



proceso existe y se ha optimizado (con o DMAIC o no) y todavía no resuelve el nivel de la especificación del cliente o del nivel 6 sigma.

3.2.2. CICLO DE MEJORA DEL DR. DEMING

Deming establece que cuando se mejora la calidad se logra:

- Los costos disminuyen debido a la menor repetición de procesos.
- Menor numero de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Mejor utilización de las maquinas, 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 sólo 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 su 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 eslóganes 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.



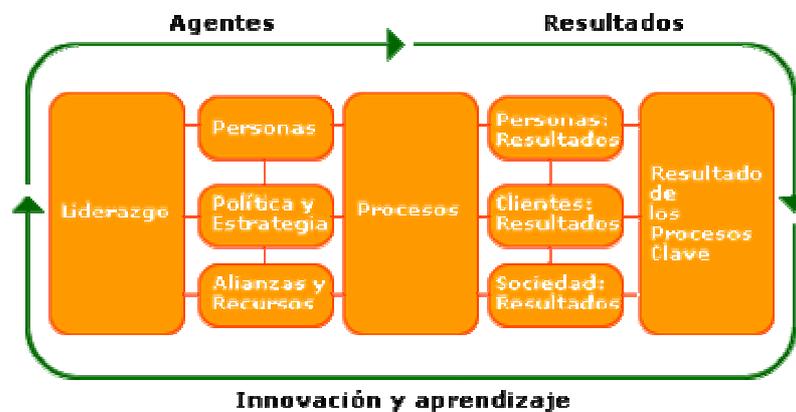
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.

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.



Por consiguiente, el modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente. Uno de los resultados de este modelo, será la sensibilización del equipo directivo y del resto del personal de la organización para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos o servicios. Esta implicación de la dirección de la empresa es un punto de partida imprescindible para garantizar el éxito de la gestión total de la calidad.



El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988. El último se denomina "EFQM Model of Excellence".

Una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la organización y a departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación, se persigue la identificación, dentro de la organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias.

El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprenderla, analizarla y, si procede, modificarla.

El modelo ha servido de base del Premio Europeo a la Calidad.

Los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia en la gestión.

Consta de nueve criterios que representan las distintas áreas de la dirección de la empresa.

Las cinco primeras áreas se denominan criterios agentes, y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización:

1. Liderazgo: Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización,



mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

2. Política y estrategia: Cómo la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
3. Personas: Cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto: y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
4. Alianzas y recursos: Cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
5. Procesos: Cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia, y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Los otros cuatro criterios, también llamados criterios resultados representan una estimación de lo que la organización consigue para cada uno de los actores que intervienen en la misma (clientes, empleados, sociedad e inversores).

6. Resultados en los clientes: Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.
7. Resultados en las personas: Cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto: y cómo planifica



estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

8. Resultados en la sociedad: Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).
9. Resultados clave: Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto de criterios más específico. Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "lógica REDER".



Los Resultados hacen referencia a lo que una organización logra.

El Enfoque abarca lo que una organización hace o tiene planificado hacer, y las razones para ello en cada subcriterio.

El Despliegue abarca lo que una organización hace para desplegar el enfoque.

La Evaluación y Revisión se refiere a lo que una organización hace para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue del enfoque.



Proceso de auto-evaluación: ventajas

La auto-evaluación permite lograr la participación de los miembros de la organización, proporcionando un vínculo directo con la ejecución al suministrarles datos y resultados de la evaluación. Sirve para fomentar el logro de las metas estratégicas de la organización.



Desde el punto de vista positivo, esta forma de práctica de reflexión puede profundizar las ideas y la información de los interesados directos en una organización: sus fortalezas y debilidades, su motivación y desempeño. Desde el punto de vista negativo, lleva considerable cantidad de tiempo y energía.

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 9001:2000

Los 20 requisitos planteados para un sistema de calidad bajo la norma ISO 9001, son:

1. Responsabilidad de la Dirección
2. Sistema de Calidad
3. Revisión de Contratos
4. Control del Diseño



5. Control de la Documentación
6. Compras
7. Control de Productos Suministrados por el Cliente
8. Identificación y Trazabilidad del Producto
9. Control de los Procesos
10. Inspección y ensayos
11. Control de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
12. Estado de Inspección y Ensayo
13. Control de Productos No Conformes
14. Acciones Correctoras y Preventivas
15. Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega
16. Control de los Registros de la Calidad
17. Auditorías Internas de la Calidad
18. Formación
19. Servicio Posventa
20. Técnicas Estadísticas

➤ **Sistema documental**

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad. Todas las metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación.



En la documentación se plasman, no sólo las formas de operar de la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.



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.

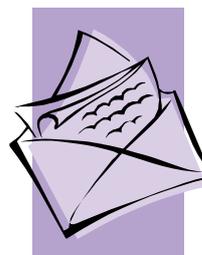
Las especificaciones contenidas en el Referencial deben:

- 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, el 25



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.

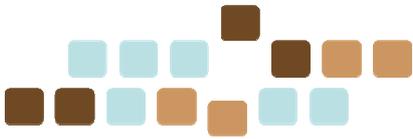
Para que la Carta alcance su máxima eficacia comunicativa, atendiendo a lo establecido en el Real Decreto, se propone un modelo doble, compuesto de un folleto en forma de cuadernillo y de otro en forma de tríptico. Para el desarrollo de estas tareas será necesaria la colaboración



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.



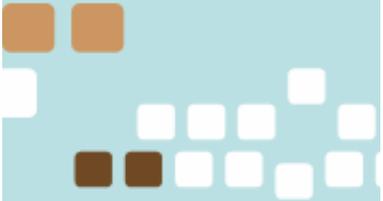
4. MAPA CONCEPTUAL





5. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR: “Norma UNE–EN-ISO 9001:2000”, 2000
- AENOR: “Norma UNE-EN-ISO 9000”
- FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso: “Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000.” Instituto de Fomento Regional, 2002.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: “Guía para el desarrollo de cartas de servicios”. Madrid, 2006



Puertos del Estado

