

Protocolo para la Elaboración de Cartas de Servicios: Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad en el Ambito Educativo

© 2006 de esta edición:
Junta de Castilla y León
Consejería de Educación
Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos

Maquetación e Impresión:
Ambrosio Rodríguez, S.L.
Claudio Moyano, 24
47001 - VALLADOLID

Depósito Legal: VA- -2006

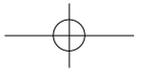
I.S.B.N.:

Impreso en España.

ÍNDICE

- 1 Presentación de la “Guía para la Elaboración de Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad”
- 2 Las Cartas de Servicios y los Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. Objetivos
 - 2.3. Beneficios
- 3 Metodología de elaboración de Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad
 - 3.1. Iniciativa de desarrollo
 - 3.2. Constitución del equipo de mejora
 - 3.3. Elaboración del Plan de Mejora y del Catálogo de Servicios y Compromisos de Calidad
 - 3.4. Plan de Comunicación del Catálogo de Servicios y Compromisos de Calidad
 - 3.5. Factores clave de éxito
- 4 Diseño y presentación gráfica de los Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad
 - 4.1. Contenido aproximado del tríptico
 - 4.2. Contenido aproximado de la memoria
- 5 Seguimiento de los compromisos: ejecución del Plan de Mejora y actualización del Catálogo de Servicios y Compromisos de Calidad

Anexo: Normativa aplicable



**Protocolo para la Elaboración
de Cartas de Servicios:
Catálogos de Servicios y
Compromisos de Calidad
en el Ambito Educativo**







I. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS DE SERVICIOS

Esta guía va dirigida al Equipo Directivo de los centros educativos, Profesorado de los centros participantes en Equipos de Mejora, y Miembros de los Equipos de Apoyo y Seguimiento del Área de Programas Educativos de los CFIES, que se enfrentan al reto de elaborar los Catálogos de Servicio.

El propósito es, por tanto, facilitar las claves necesarias para la preparación de los Catálogos y Compromisos de Calidad, de manera que los centros educativos puedan orientar sus servicios hacia el acercamiento a los ciudadanos, y así avanzar en la implantación de la mejora continua y la gestión de la calidad de los servicios públicos.

Para ello, en las siguientes páginas, presentaremos los pasos necesarios que deberán seguirse en el proceso de elaboración, y ofreceremos una serie de recomendaciones y sugerencias que garantizarán el éxito del proyecto.





2. LAS CARTAS Y CATÁLOGOS DE SERVICIOS

2.1. Introducción

El sistema de Cartas de Servicios al Ciudadano surge en el Reino Unido en 1991 con el objetivo de incrementar la calidad en los servicios públicos y dar publicidad a los compromisos de cobertura de necesidades y expectativas de los usuarios. La práctica de esta actividad se ha venido siguiendo, desde la década de los años 90, por las Administraciones de diferentes países europeos hasta llegar a nuestro país, donde han sido adoptadas por diferentes Entidades Locales, Comunidades Autónomas y, por la Administración General del Estado.

Calidad significa satisfacer las demandas y aspiraciones del cliente con amabilidad, prontitud y eficacia, a costes moderados. Así entendida, más que un objetivo en términos absolutos, se presenta siempre como un proceso de mejora continua. trabajar cada vez mejor, al servicio del cliente.

La Administración Pública es un ente instrumental, no tiene sentido en sí misma, sino sólo en la medida en que satisface las necesidades y resuelve los problemas sociales. Toda la actividad de la Administración debe estar orientada a servir al ciudadano, receptor, usuario o cliente. Aumentar la satisfacción del ciudadano receptor de sus políticas públicas es un principio básico orientador del trabajo en la Administración Pública.

Las Cartas de Servicios son, pues, por su configuración y en esencia, un instrumento de calidad. En primer lugar porque constituyen un compromiso de servicio, y en segundo lugar porque expresan una forma de trabajar orientada al ciudadano, pensada para él, y adecuada al cumplimiento del compromiso con la sociedad.

Las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de Castilla y León están reguladas por el Decreto 230/2000 de 9 de noviembre. En el artículo nº 3 de dicho decreto se definen como: “las Cartas de Servicio son documentos escritos que



informan a los ciudadanos sobre los servicios que los órganos administrativos, unidades y centros tienen encomendados, y prestan, así como sobre los derechos de los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos”.

En el mismo artículo se especifica que las Cartas de Servicios contendrán también los compromisos y estándares de calidad en términos de utilidad, fiabilidad, celeridad, etc. en su prestación y los indicadores de gestión que permiten seguir el grado de cumplimiento de esos compromisos.

El ámbito de aplicación de este decreto son los órganos administrativos, unidades y centros de la Administración General de la Comunidad de Castilla y León que atiendan o presten servicios a los ciudadanos.

En este marco regulatorio la Consejería de Educación ha elaborado y publicado la Carta de Servicios al Ciudadano de los Centros Públicos de Educación Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional y la Carta de Servicios al Ciudadano de los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria.

Estas Cartas de Servicios constituyen el marco de referencia para que los centros educativos desarrollen sus propios Catálogos de Servicios. En dichos Catálogos se detallarán los servicios concretos que ofrece un determinado centro educativo.

Las cartas constituyen un sistema o “modelo” de calidad adecuado a las características de la Administración Pública como gestora de servicios y titular de funciones orientadas al ciudadano. Con las Cartas de Servicios no se constituyen o reconocen nuevos derechos sino que se establecen determinados niveles de calidad en la prestación de servicios previamente existentes, con el compromiso público de prestarlos en unas condiciones predeterminadas y con unos indicadores o estándares ponderables sobre la calidad del servicio que el ciudadano va a recibir.

2.2. Objetivos

A través de la elaboración de los Catálogos de Servicios, se pretenden cubrir los siguientes **objetivos**:

- Dar a conocer y **comunicar los servicios y compromisos** de cobertura de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como de los **niveles de calidad** de los servicios prestados.
- Controlar el **grado de cumplimiento** por parte de la Administración de los compromisos adquiridos con los ciudadanos.
- Facilitar a los ciudadanos el conocimiento y ejercicio efectivo de sus **derechos**.
- **Identificar** a los usuarios, preguntar por sus **expectativas**, establecer estándares de calidad y hacerlos públicos.



- Anticiparse y superar las expectativas y grado de satisfacción de los usuarios de servicios públicos mediante la **mejora de la calidad** ofrecida.
- Impulsar **iniciativas de mejora** dentro de los centros educativos.
- **Acercar los centros educativos** al ciudadano haciéndole participe del proceso de mejora continua mediante el sistema de sugerencias y quejas.

2.3. Beneficios

Beneficios para los Centros Educativos

Los principales beneficios que aporta a un centro educativo la elaboración y publicación de su propio Catálogo de Servicios son:

- Definen los servicios prestados y establecen los compromisos de calidad asumidos por el centro.
- Favorecen la prestación homogénea de los servicios al establecer, a través de los compromisos, un determinado nivel de calidad.
- Facilitan la adaptación del centro educativo a los cambios sufridos en el entorno, prestando así un servicio flexible.
- Contribuyen a la mejora continua del centro educativo, promoviendo acciones de mejora.
- Posibilitan el conocimiento de los procesos de los centros educativos, lo que favorece su optimización y el aprovechamiento de recursos.
- Ayudan a conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del centro educativo.
- Mejoran la comunicación con los ciudadanos al establecer mecanismos de participación.
- Se complementan muy bien con otros modelos e instrumentos de calidad, por lo que se integran adecuadamente en un plan de mejora de diseño propio, que contenga otras actuaciones relacionadas con el proceso mejora continua del centro educativo.

Beneficios para las familias

Los Catálogos de Servicios presentan las siguientes ventajas para sus destinatarios:

- Adecuar los servicios del centro educativo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mediante la integración de *“la voz del ciudadano”* dentro de la propia gestión del centro.



- Conocer los servicios que presta el centro educativo, así como el grado de calidad en la prestación de los mismos.
- Facilitar el ejercicio de los derechos de los usuarios.
- Un mayor acercamiento del centro educativo a las familias, dando más confianza a éstas sobre los servicios que se le prestan, ya que obligan al centro educativo a una transformación dinámica para mejorar la atención a los ciudadanos.
- La materialización de los principios de transparencia, participación, responsabilidad y compromiso en la prestación de los servicios.

En definitiva, todos estos beneficios redundan en el incremento del grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados por el centro educativo, y más concretamente, de las familias, principales destinatarios del Catálogo de Servicios.



3. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE LOS CATÁLOGOS DE SERVICIOS

Los Catálogos de Servicios son un instrumento sencillo y de gran utilidad en el proceso de mejora continua. Se adaptan muy bien a las características propias de los centros educativos, por lo que constituyen un buen punto de arranque para gestionar la calidad.

Las claves, como se verá más adelante, residen en el tipo de compromisos y en el sistema de medición.

El servicio debe diseñarse escuchando a los ciudadanos y especialmente a los receptores y usuarios. Los compromisos deben referirse a características del servicio, especialmente visibles y verificables por los ciudadanos, a las que se asocian indicadores y estándares de calidad.

A partir de esta configuración de los compromisos, se deberá disponer de un sistema de medición y revisión que facilite la toma de decisiones.

En estas condiciones, la potencialidad de los Catálogos de Servicios para la mejora continua es indudable.

A continuación, se describen las **fases fundamentales** a seguir en el proceso de elaboración de Catálogos de Servicios:

1. Iniciativa de desarrollo de esta Modalidad de Experiencia de Calidad.
2. Constitución del equipo de trabajo.
3. Elaboración del plan de mejora y del Catálogo de Servicios.
4. Ejecución del plan de mejora y proceso de revisión del Catálogo de Servicios.



A continuación se muestra una descripción detallada de cada una de las etapas:

3.1. Iniciativa de desarrollo de esta modalidad de experiencia de calidad

Para que un centro educativo pueda elaborar su Catálogo de Servicios, es necesario que la Dirección del mismo se implique y decida acometer el proyecto de su elaboración. El Equipo Directivo debe convertirse en líder y promotor de la iniciativa.

Para ello, la primera actividad que deberán realizar, será la **información y sensibilización** necesaria para concienciar a los agentes relevantes involucrados (Equipo Directivo, Claustro de Profesores y demás personal) sobre la necesidad de elaborar un Catálogo de Servicios y Compromisos de Calidad, los objetivos a cubrir a través de su redacción, beneficios a obtener, etc.

3.2. Constitución del Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo encargado de la elaboración de un Catálogo de Servicios deberá estar formado por cuatro o cinco personas que, en conjunto, aporten una visión completa del centro educativo. Éste debe ser interfuncional, participando, en la medida de lo posible, personas de distintas categorías profesionales.

Sus miembros, por tanto, deberán ser representantes del Equipo Directivo y del Profesorado con diferentes funciones e incluso Personal de Administración de Servicios y, si se considera conveniente, un representante de los padres. Concretamente, sería conveniente que la **composición del equipo** incluya:

- Personal **directivo** de la organización
- Personal **en contacto directo con el usuario**
- Personal **conocedor** de la **oferta de servicios**
- Personal **conocedor** de los **procedimientos (internos) de trabajo**
- Persona **responsable de la implantación** del Catálogo de Servicios

Se podrá solicitar la colaboración de personas externas al centro educativo, especialistas en la elaboración de Cartas de Servicios, como apoyo en la aplicación de la metodología, y conocimientos o facilitadores de las reuniones.

El equipo de trabajo deberá realizar las siguientes **funciones**:

- Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración del Catálogo de Servicios en el plazo previsto.



- Asignar los recursos necesarios para la elaboración del Catálogo.
- Solventar posibles obstáculos que puedan surgir a lo largo de su proceso de elaboración.
- Plantear objetivos de mejora surgidos a raíz de la autoevaluación realizada.
- Establecer estándares de calidad en la prestación del servicio.
- Determinar los compromisos de calidad que asumirá el centro educativo.

A este equipo le corresponde, por tanto, elaborar el “borrador del Catálogo de Servicios” presentarlo al resto de sus compañeros para su discusión y elaborar el documento definitivo con la inclusión de las modificaciones que surjan.

3.3. Elaboración del Plan de Mejora y del Catálogo de Servicios

Una vez constituido el equipo de trabajo, los “pasos clave” que deberán seguirse, serán los siguientes:

- La determinación de los recursos necesarios para la edición del Catálogo.
- La fijación de los contenidos del Catálogo de Servicios.
- La previsión del plan de difusión del Catálogo de Servicios.

Para la determinación de los recursos necesarios, el equipo de trabajo llevará a cabo una planificación del proceso de elaboración, en el que se recogerán las actuaciones que deberán llevarse a cabo, las personas responsables de cada una de ellas, y su temporalización, es decir, una estimación de plazos para su realización.

En la fijación de los compromisos será necesario, que el equipo de trabajo haya identificado, previamente, los servicios prestados por el centro; asimismo, se deberá haber finalizado un proceso de autoevaluación interna, que haya permitido la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora, que constituirán el futuro plan de mejora, y determinarán el contenido de los compromisos de calidad que asuma el centro en su Catálogo de Servicios.

Por último, el equipo de trabajo deberá encargarse de la previsión del plan de comunicación del Catálogo de Servicios, que asegurará su difusión en las siguientes formas:

- **Interna:** comunicación a todos los miembros del centro educativo, de forma previa a la publicación del Catálogo de Servicios.
- **Externa:** comunicación al usuario a través de la publicación del Catálogo de Servicios.

Una vez que se hayan determinado los recursos necesarios para la edición del Catálogo, el equipo deberá decidir cuáles serán sus contenidos.



CONTENIDOS DEL CATÁLOGO DE SERVICIOS

Sólo un ciudadano informado puede hacer valer sus derechos e impulsar a la Administración a trabajar con calidad. La información siempre está en la base de una correcta interacción Administración – Ciudadano. Por ello, el contenido informativo de los Catálogos de Servicios es importante, especialmente en lo que se refiere a las formas de presentación de quejas y sugerencias.

Sin embargo, el núcleo central de los Catálogos está constituido por la declaración de compromisos que la Organización asume en la prestación del servicio. La clave reside en los compromisos porque son el elemento que aporta valor añadido en relación con lo establecido por las normas reguladoras del servicio, y porque al fijar metas concretas, públicas y comprometidas, facilitan la mejora continua.

En esta fase, el equipo de trabajo ha de proceder al estudio de la normativa aplicable a la organización, a sus procedimientos y servicios, con el fin de determinar la información que debe incluirse en el Catálogo de Servicios.

Los contenidos que deben recogerse en un Catálogo de Servicios y Compromisos de Calidad, pueden estructurarse en los siguientes **apartados**:

1. ¿Quiénes somos?
2. Servicios que presta el centro educativo
3. Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios
4. Forma de participación o colaboración con los ciudadanos y usuarios
5. Compromisos de calidad en relación con los procedimientos y servicios prestados
6. Identificación de la información de carácter complementario
7. Órgano Responsable del Catálogo

A continuación se presenta una descripción detallada de cada uno de estos apartados:

1. ¿Quiénes somos?

La información que deberá recogerse en este apartado puede estructurarse en cuatro grandes bloques:

- **Breve descripción del centro:** características contextuales y globales, datos, hechos y fechas más significativas.
- **Datos identificativos del centro:** descripción de las dependencias orgánicas y administrativas, ubicación con plano o mapa, horario de atención al público, números de teléfono, telefax, direcciones telemáticas, entendiéndose por tales las de correo electrónico y de Internet, página web, etc.



Asimismo, deberá adjuntarse una foto representativa del centro y la indicación de los medios de transporte público útiles para desplazarse a las dependencias del centro educativo.

- **Funciones y competencias del centro educativo.** Será conveniente adjuntar una relación de la principal normativa vigente reguladora de las prestaciones, servicios y procedimientos.

2. Servicios que presta el Centro:

El objetivo de este apartado será identificar los servicios en cuya prestación se establece contacto entre el usuario y la organización, confeccionando una lista de los mismos.

Para ello, se deberá hacer mención a todas **las enseñanzas oficiales** que presta el centro, y además también se recogerán:

- **Servicios Básicos:** todas y cada una de aquellas actuaciones de ayuda al usuario que el centro realiza, como por ejemplo, las labores de información, tramitación, orientación, difusión, utilización de recursos personales y materiales, atención a la diversidad, compensación educativa, etc.
- **Servicios Complementarios:** todos y cada uno de los servicios que el centro ofrece, tales como, comedor, transporte, actividades extraescolares, Programa Madrugadores, Proyectos de Innovación y Europeos, Planes de Mejora, etc.
- **Instalaciones:** deberán recogerse todas aquellas instalaciones que el centro tiene para el uso de sus alumnos, que incluso puede poner a disposición de los usuarios en horario extraescolar: informática, biblioteca, mediatecas, Internet, gimnasios, comedores, patios con pistas polideportivas, etc.

Para facilitar la identificación, es recomendable que cada uno de los miembros del equipo elabore una lista individual de servicios, acudiendo a las bases de datos del centro, a documentación interna, listados de procedimientos, experiencias previas en el centro, Decretos de Estructura, Guía de Funciones y Servicios de la página web, etc. En la lista se deberán recoger aspectos tales como los **siguientes**:

- Servicio prestado
- Proveedor que presta dicho servicio
- Clientes o usuarios a los que se dirige
- Observaciones relacionadas con el servicio (Modalidad,...)



Una vez identificados de manera individual los servicios que presta el centro, se procederá a la puesta en común de los mismos, y se acordará mediante una reflexión conjunta del equipo de trabajo, la redacción definitiva de los servicios. Para la redacción del enunciado explicativo de los servicios, se deberán aplicar determinadas normas de estilo, con el objeto de realizar el Catálogo de Servicios con un lenguaje cuidado y fácil de entender. Para ello se incidirá en los siguientes **aspectos de redacción:**

- Evitar textos largos complejos: procurar que sean concisos.
- Evitar tecnicismos o palabras que transmitan una cultura burocrática: la terminología empleada debe ser clara.
- Evitar el uso de siglas cuyo significado pueda ser desconocido para el ciudadano.
- Utilizar construcciones gramaticales similares y siempre el mismo tiempo verbal: la redacción de los servicios debe ser homogénea o uniforme.

Posteriormente, se procederá a la priorización de los servicios identificados, ya que el folleto de divulgación del Catálogo de Servicios, sólo recogerá los servicios que sean más relevantes para el ciudadano. La priorización se hará en función de las siguientes variables:

- La importancia que el propio equipo le otorgue.
- El impacto que dicho servicio tiene sobre el usuario externo / interno.
- El número de horas de trabajo necesario para prestar dicho servicio.
- El número de personas implicadas en dicho servicio.
- La novedad del servicio.

El resultado final de esta fase, tras el consenso del equipo de trabajo, será la lista de servicios del centro de que se trate. Este resultado se puede recoger en una tabla donde se especificará la lista definitiva de servicios, la unidad que los presta, su priorización y las observaciones que se estimen oportunas.

3. Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios prestados. Es posible diferenciar entre los siguientes derechos:

- **Derechos de los padres.**
- **Derechos de los alumnos.**
- **Mecanismos de recogida de quejas y sugerencias.** Se podrá incluir un apartado específico que incluya los diferentes medios a través de los cuales los usuarios pueden hacer llegar sus quejas o sugerencias al centro.



Los **mecanismos** a través de los cuales se podrán presentar quejas y sugerencias en un centro educativo podrán ser:

- Personalmente, ante los órganos competentes del centro educativo (tutoría, jefatura de estudios, dirección).
- Escritos dirigidos al centro.
- Buzón de sugerencias del propio centro.
- Dirección Provincial de Educación (Área de Inspección Educativa).
- Buzón virtual de sugerencias y quejas de la Junta de Castilla y León (www.jcyl.es/buzon_sugerencias).

4. Forma de participación o colaboración de los ciudadanos y usuarios en la toma de decisiones y en la mejora de los servicios.

Se trata de especificar todos aquellos mecanismos que aseguren la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la mejora de los servicios, para lo cual pueden utilizarse medios como las encuestas de evaluación del servicio recibido, buzón de sugerencias, contacto directo con los responsables, tutorías, consejo escolar, asociaciones de padres y madres de alumnos y asociaciones de alumnos, etc.

5. Compromisos de calidad en relación con los procedimientos y servicios prestados.

Este es el apartado más complejo y revelador del proceso de elaboración del Catálogo. Para ello, el equipo de trabajo tiene que realizar una minuciosa investigación interna que ha de partir de los servicios que presta el centro, y que habrán sido identificados conforme al procedimiento explicado anteriormente.

El siguiente paso será el **establecimiento de los compromisos** que el centro asume tanto con el usuario externo como interno. Los “*pasos clave*” a seguir para la fijación de los compromisos de calidad, y que deberán llevarse a cabo de forma previa, son:

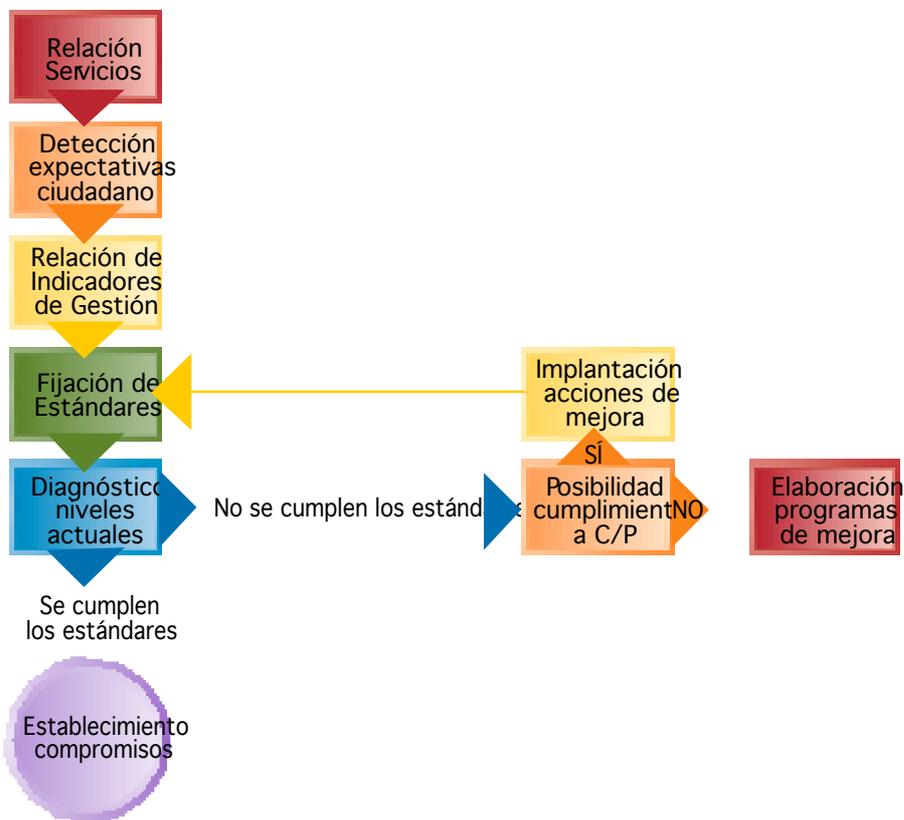
- Tener presente la **lista definitiva de servicios**, sobre los que deberán establecerse los compromisos.
- Realizar la **exploración de expectativas y necesidades de los usuarios**. Para el establecimiento de los compromisos, se deberán tener en cuenta los factores clave de calidad de cada servicio, es decir, aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas usuarias. Los factores de calidad, por tanto, deben relacionarse con



las expectativas de los usuarios sobre cómo debería desarrollarse la prestación del servicio (Modelo Servqual).

- Identificar los **indicadores de gestión**, para lo cual deberemos haber determinado las dimensiones de calidad que se desean medir para cada servicio.
- Realizar un **diagnóstico sobre el grado de cumplimiento de los estándares de calidad** que se hayan fijado previamente.

El proceso general de establecimiento de compromisos de calidad se muestra en el siguiente diagrama:



Se recomienda que estos compromisos incluyan, entre otros, la cortesía y la deferencia personal, así como un compromiso con la actuación ágil del servicio prestado, que puede expresarse en términos de cobertura de objetivos o tiempos de espera o cumplimiento de plazos.



Por tanto, las **actividades** más importantes que deberá desarrollar el equipo de trabajo en esta fase para poder determinar los compromisos de calidad serán:

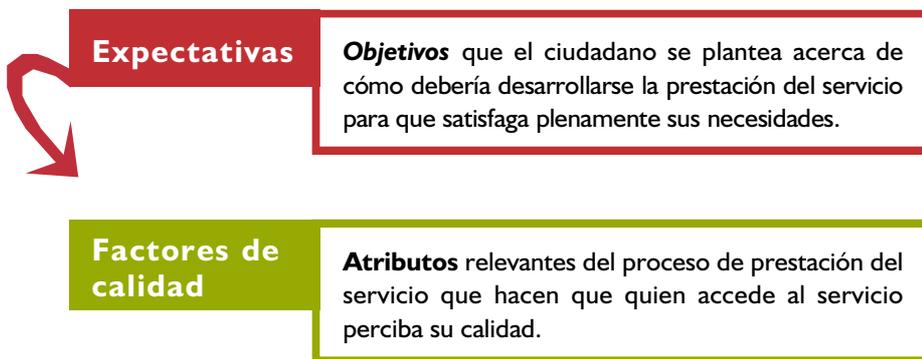
- Explorar las expectativas de los usuarios
- Determinar los niveles de calidad
- Fijar los estándares de calidad que pretenden alcanzarse
- Realizar el diagnóstico de los niveles de calidad prestados actualmente
- Formular los compromisos de calidad

■ **Explorar las expectativas de los usuarios:** La importancia de este apartado reside, en que las expectativas de los usuarios se sitúan en la génesis de los compromisos de calidad del órgano, unidad o centro. En efecto, los compromisos deben surgir de una selección adecuada de características relevantes, a las que a veces les sea difícil explicitarlo adecuadamente.

El equipo de trabajo debe conocer lo que los usuarios esperan de su centro educativo. Se puede llegar a conocer por medio de reuniones, encuestas dirigidas a las familias, entrevistas realizadas, etc.

Los factores de calidad se encuentran directamente relacionados con las expectativas que poseen los ciudadanos/usuarios sobre cómo debería desarrollarse la prestación del servicio, y constituyen los aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para el cumplimiento de dichas expectativas y necesidades.

Los atributos de calidad son los componentes del servicio que el usuario o receptor valora de forma especial y puede recibir con claridad por separado. No todos los componentes de un servicio son valorados igual por los usuarios, ni por lo tanto tendrán igual importancia.





El equipo de trabajo debe investigar, por tanto, cuáles son las percepciones del ciudadano sobre los factores de calidad más importantes del servicio, identificando, además, el peso que a cada uno se le asigna. Existen numerosas técnicas para llevar a cabo esta detección de las expectativas de éste frente al servicio:

Técnicas de detección de las expectativas

- ❖ Grupos de Exploración
- ❖ Entrevistas Cualitativas
- ❖ Grupos Focales
- ❖ Encuentros entre Directivos/Ciudadanos
- ❖ Paneles de Usuarios
- ❖ Análisis de Quejas y Sugerencias

Una vez que conozcamos los atributos de calidad, tal y como los formula el usuario y la importancia relativa que concede a cada uno de ellos, deberemos hacerlos operativos traduciéndolos en aspectos concretos que definirán las características del servicio.

Las características del servicio son aquellos aspectos que el gestor selecciona y que constituyen el producto o servicio diseñado. Cada característica debe estar destinada a satisfacer uno o varios atributos de calidad. Los requisitos de un servicio deben estar claramente definidos en términos de características que sean observables y sometidas a evaluación del usuario.

- **Determinar los niveles de calidad** que se ofrecen: para ello será necesario, en primer lugar, determinar las **dimensiones de calidad** que van a valorarse:

Una vez determinadas las dimensiones de calidad que van a analizarse para cada servicio, se deben determinar los niveles de cada una, para lo cual, se deberán identificar los **indicadores de gestión** para la evaluación de los mismos. El proceso de mejora requiere, ante todo, medir. Para poder medir es necesario establecer las variables a medir y los valores que se esperan alcanzar en dichas variables.

“Un indicador es una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en períodos sucesivos, y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el servicio. Esta medición, permite, por tanto, implantar una estrategia de mejora.”

Dimensiones de Calidad



Atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar en pocos conceptos los numerosos aspectos relevantes del servicio puestos de manifiesto en el ejercicio de exploración de las expectativas del usuario.



GRANDES DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

- **Fiabilidad** (Acierto y precisión; ausencia de errores...)
- **Capacidad de respuesta** (Rapidez, puntualidad, oportunidad,...)
- **Seguridad** (Impresión de profesionalidad/competencia, atención,...)
- **Empatía** (Accesibilidad, transparencia, trato personalizado,...)
- **Tangibilidad** (Aspecto de las instalaciones, equipos materiales y personal...)

En cualquier caso, se asegurará la calidad y eficacia de los indicadores propuestos. No obstante, el equipo de trabajo propondrá indicadores de acuerdo a las siguientes características: adecuados, inequívocos, correctos, medibles y concretos.

El equipo de trabajo a la hora de determinar los indicadores deberá tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Lo esencial de un indicador es que esté directamente relacionado con la dimensión de calidad que se pretende medir y, a ser posible, sólo con ella, de modo que el resto de los factores de influencia sean despreciables frente a aquel.
- Debe procurarse que la información que proporcione sea objetiva y fiable, así como relevante.
- La obtención de los datos debe ser lo más sencilla posible y el método de medida de los mismos ha de ser igualmente simple.

Los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos, porcentuales o de ratios (como relación entre variables). Con carácter general es recomendable que los indicadores se constituyan en forma de porcentajes o de ratios. Asimismo, se aconseja que se elabore una tabla en la que se recojan los compromisos, con sus indicadores asociados, la periodicidad con que se van a medir, y los valores actuales si se dispusiera de ellos.



INDICADORES DE GESTIÓN

DEFINICIÓN DE INDICADORES

- ❖ Sistemas de medida que se utilizan para evaluar la evolución en el tiempo de una determinada situación.
- ❖ Son factores de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de un proyecto en relación con los objetivos establecidos.
- ❖ Son, por tanto, instrumentos de medida del grado de consecución de los objetivos previstos.

MEDICIÓN DE INDICADORES

- ❖ Los indicadores se medirán objetivamente, de forma sistemática, con los mismos procedimientos de medida, obteniendo la información de las mismas fuentes o equivalentes, y con una periodicidad de medida establecida, evitando en lo posible la influencia de factores subjetivos o aleatorios.
- ❖ Los indicadores de objetivos difícilmente cuantificables (cualitativos), se estimarán a través de los métodos oportunos más fiables (encuestas, estadísticas, etc.), usando en todos los casos el mismo método de estimación.

CARACTERÍSTICAS

- ❖ **Adecuados.**- Han de guardar relación directa con el objetivo que se pretende medir.
- ❖ **Inequívocos.**- Han de relacionarse, únicamente con el resultado a medir. De este modo, no conducir a equívocos al ser despreciables el resto de los factores de influencia.
- ❖ **Correctos.**- La información que proporcionen ha de ser objetiva y fiable, así como relevante.
- ❖ **Medibles.**- La obtención de los datos para su elaboración debe ser lo más sencilla posible, al igual que el método de medida a utilizar.
- ❖ **Concretos.**- Su número ha de ser el menor posible, teniendo en cuenta la relación eficacia/coste más ventajosa.

Algunos **ejemplos de indicadores** podrían ser los siguientes:

- Plazos previstos para la tramitación administrativa y/o para la prestación de los servicios.
- Tiempos máximos de respuesta en atención telefónica o similar.
- Tiempos máximos de espera en atención presencial.
- Volumen de expedientes administrativos gestionados y resueltos en plazo, así como número de días empleados a tal fin.
- Número de personas atendidas.
- Porcentaje de peticiones atendidas.
- Número de personas satisfechas.
- Mecanismos de comunicación e información, ya sea general o personalizada.



- Número de admisiones en centros.
- Niveles de satisfacción.
- Número o porcentaje de quejas.
- Horarios y lugares de atención al público.
- Etc.

Los principales **beneficios del establecimiento de indicadores** son:

- Realizar un seguimiento continuo y objetivo de la calidad de los servicios ofrecidos.
- Facilitar a los ciudadanos la percepción y exigencia de sus derechos.
- Iniciar a los centros educativos en la gestión de la calidad mediante un cuadro de indicadores.

■ **Fijar los estándares de calidad que pretenden alcanzarse:**

Con el fin de identificar el nivel de calidad actual ofrecido en relación con los servicios que presta el propio centro, es conveniente que se lleve a cabo un proceso de autoevaluación previo. En este proceso, se intentará identificar los factores clave de calidad y se determinará el nivel estándar de calidad deseable, lo cual puede hacerse mediante modelos de autoevaluación sencillos o más complejos, memorias fin de curso, cuestionarios, modelo regional de autoevaluación, Modelo EFQM, etc.

Para poder llevar a cabo el diagnóstico de los niveles actuales de calidad de los servicios, cada característica del servicio deberá tener asociado uno o varios indicadores, y para cada uno de ellos se fijará el nivel estándar que el centro, se propone alcanzar.

“Un estándar de calidad es un **objetivo cuantificable** que permite valorar el nivel de calidad que el centro educativo se plantea como meta a alcanzar en el proceso de prestación de cada servicio en un período de tiempo determinado.”

Estos valores de referencia se elaboran en base a las expectativas de los ciudadanos-usuarios y muestran los objetivos que la organización puede fijarse en relación a los factores clave de la calidad del servicio detectados previamente.

- Sirven de referencia para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la calidad de los servicios prestados.
- Se representan en una cifra en la que se concreta la medida elegida como indicador.



Para asegurar su eficacia, deben reunir los siguientes **requisitos**:

- Los estándares de calidad deben estar concebidos para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
- Deben ser realistas y alcanzables.
- Deben ser asumidos por los empleados (prestadores de los servicios).
- Deben ser específicos y controlables por la organización.
- Deben estar referidos a los aspectos principales a través de los que el ciudadano/usuario percibe y evalúa el servicio.

La obtención de estos objetivos o niveles estándar de cumplimiento se realiza a partir de los factores clave de calidad del servicio de que se trate, identificados según se especificó anteriormente, en el apartado anterior. Para cada uno de estos factores se determinarán los estándares que la organización se propone cumplir.

INDICADORES

Oficina de Información y Atención al Ciudadano. Atención presencial

FACTORES CLAVE	INDICADORES
Acceso	% usuarios satisfechos con la ubicación
Horario	N.º de oficinas con horario de tarde N.º de oficinas con horario continuado
Tiempo de espera	N.º de consultas presenciales atendidas por los informadores Tiempo medio de duración de espera en la consulta presencial % de quejas relacionadas con el tiempo de atención
Fiabilidad de la información proporcionada	% de usuarios satisfechos % de quejas relacionadas con errores en la información suministrada
Eficacia en la prestación del servicio	Tiempo medio de duración de la consulta presencial % de quejas por respuestas inadecuadas % de usuarios satisfechos
Atención personal	% de quejas por atención personal inadecuada



■ **Realizar el diagnóstico de los niveles de calidad prestados actualmente:**

A partir de los estándares definidos, es necesario determinar el grado de consecución de la organización en relación a los mismos mediante el diagnóstico de la situación de los niveles actuales y, así, cuantificar el esfuerzo que debe realizarse para su cumplimiento.

Para la ejecución de esta actividad es muy útil elaborar un **cuadro de mando** que recoja para cada servicio los siguientes datos:

INDICADORES

Oficina de Información y Atención al Ciudadano. Atención presencial

FACTORES CLAVE	INDICADORES	ESTÁNDAR	VALOR ACTUAL	DIFE-RENC.
Horario	N.º de oficinas con horario continuado desde las 8 a las 20 de L a V y sábado de 9 a 14	100% de las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano	1%	99
Tiempo de espera	Tiempo medio de espera (mensual)	Máximo 5 minutos en 100% OIAC	60%	40
Fiabilidad de la información proporcionada	% de usuarios satisfechos	95%	90%	5
Eficacia en la prestación del servicio	% de quejas por respuestas inadecuadas	0%	2%	2
	Tiempo medio de duración de la consulta presencial	No excederá de 10 minutos en 90% de las consultas	90%	–
Atención personal	% de quejas por atención personal inadecuada	0%	5%	5

Por lo tanto, el primer paso a dar en esta fase, será evaluar la situación inicial en la que se encuentra la organización en relación a la prestación de ese servicio e ir verificando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

En segundo lugar, y a través del estudio de la evolución de los indicadores, el equipo de trabajo deberá concentrarse en el análisis de las desviaciones e identificar las acciones de mejora a desarrollar. En este sentido, los indicadores permitirán efectuar un seguimiento de los compromisos contemplados en el Catálogo de Servicios.



En el caso de un centro educativo se podría establecer a modo de ejemplo el siguiente **cuadro de mando**:

ESTÁNDARES Y SITUACIÓN ACTUAL

Centro de Educación

FACTORES CLAVE	INDICADORES	INDICADORES	VALOR ACTUAL	DIFE-RENC.
Rendimiento Académico (Serv. de enseñanza)	Porcentaje de alumnos evaluados positivamente	90% de los alumnos del centro	80%	10
Horario (Serv. de enseñanza, administrativos, etc.)	Horario continuado desde las 8:00 a las 18:30 de L a V	100%	100%	–
Atención personalizada (Serv. de Orientación)	Porcentaje de entrevistas personales con alumnos	90% de alumnos	85%	5
	Porcentaje de entrevistas personales con familias	80% de alumnos	65%	15
Dieta equilibrada (Serv. de Comedor)	Porcentaje de padres y madres satisfechos con el servicio de comedor	90% de las familias	90%	–

- **Formular los compromisos de calidad:** Realizado el diagnóstico sobre el grado de cumplimiento de los estándares propuestos, hay que determinar los compromisos de calidad que pueden incluirse en el Catálogo de Servicios al Ciudadano.

Un compromiso de calidad puede definirse como objetivo marcado por un organismo administrativo en relación a los diferentes ámbitos de prestación del servicio, definido a partir del establecimiento de estándares que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Las **características** que deben reunir estos compromisos de calidad son las siguientes:

- **Realistas.**- Deben ser posibles de lograr. Para ello, se establecerán teniendo en cuenta la cultura de la organización, la disposición de los Directivos, el presupuesto económico y todos aquellos factores internos que afecten intensamente a la consecución del objetivo.
- **Medibles.**- Ha de concretarse lo que se espera que ocurra y cuándo. Puede cuantificarse tanto en costo, como en porcentaje, pesos específicos, tiempo, etc.
- **Flexibles.**- Ante sucesos inesperados han de ser posibles de modificar.



- **Motivadores.**- Han de estar al alcance de las personas, al mismo tiempo que su consecución supone un reto.
- **Comprensibles.**- Han de establecerse con palabras sencillas y comprensibles, sobre todo para las personas involucradas en su consecución.
- **Obligatorios.**- Ha de existir una obligación explícita de hacer lo necesario para su consecución.

Los compromisos deben estar concebidos para satisfacer las expectativas de los usuarios, ser realistas y alcanzables, ser asumidos por todos, ser específicos y controlables por la organización. Los compromisos pueden ser de **tres tipos**:

- **Compromisos asumibles inmediatamente:** por ejemplo, informar a las familias semanalmente de las faltas de asistencia y actuaciones contrarias a la norma de convivencia del centro.
- **Compromisos asumibles a corto plazo:** por ejemplo, orientar a los alumnos y sus familias, durante todo el curso pero sobre todo en el último trimestre de las opciones de tipo académico profesional al finalizar sus estudios de secundaria obligatoria.
- **Compromisos no asumibles todavía, pero deseables:** son posibles Áreas de Mejora detectadas que pueden dar lugar a un Plan de mejora. Por ejemplo, elaborar un plan de transmisión de la información a todos los niveles.

En este sentido, la utilidad en términos de mejora real de la calidad, de los Catálogos de Servicios y compromisos de calidad, depende de **dos factores**:

- El **nivel de concreción** de los compromisos.
- El **alcance de la medición** que se efectúe, sobre datos tanto de gestión como de percepción.

A continuación se presentan algunos **aspectos** a tener en cuenta en el establecimiento de los compromisos de calidad:

- No todos los estándares formulados deben constituirse como compromiso ya que hay que tener en cuenta la orientación y estrategia del centro educativo.
- Pueden incluirse en el Catálogo de Servicios como compromisos los estándares de calidad que la organización está actualmente cumpliendo y que, por tanto, corresponden a expectativas y necesidades satisfechas en el proceso de prestación del servicio.



- Aquellos estándares que el centro educativo no cumple, pero considera que es factible hacerlo a corto plazo, podrán incluirse en el Catálogo de Servicios si se adoptan las medidas necesarias para su cumplimiento.
- En relación a aquellos otros estándares para los que se registra desviación entre lo realizado y el valor objetivo, y se estima la imposibilidad de cumplirlos a corto plazo, habrá que tenerlos en cuenta de cara a posteriores actualizaciones, siempre que la organización identifique y planifique los correspondientes proyectos de mejora.
- Deben expresar claramente el compromiso que se pretende lograr, y su redacción debe contener los siguientes elementos: sujeto, verbo activo, resultado final medible y tiempo de consecución.

Una vez obtenidos los servicios, compromisos e indicadores, se revisará que exista una coherencia entre los mismos, asegurando que para cada servicio existe un compromiso y un indicador de medición de calidad asociados. Asimismo, se intentará agrupar aquellos servicios, compromisos e indicadores que puedan resultar homogéneos.

Como resultado final es aconsejable elaborar una **tabla de compromisos**, con los servicios por orden de priorización y los compromisos asociados.

Siguiendo con el ejemplo del centro escolar y suponiendo que el centro educativo hubiera alcanzado el estándar en todas las categorías, o éste fuera alcanzable en el corto plazo se podrían fijar los siguientes **compromisos de calidad**:

INDICADORES

Oficina de Información y Atención al Ciudadano. Atención presencial

FACTORES CLAVE	COMPROMISOS
Rendimiento Académico (Serv. de enseñanza)	Mejorar el rendimiento académico de nuestros alumnos, alcanzando al menos, el 90% de evaluaciones positivas.
Horario (Serv. de enseñanza, administrativos, etc.)	Favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral mediante la ampliación del horario de apertura del centro por la mañana con el programa madrugadores (de 8:00 a 9:00) y por la tarde con el programa de tarde (de 16:30 a 18:30).
Atención personalizada (Serv. de Orientación)	Garantizar la orientación académica y personal de nuestros alumnos y sus familias a través de la atención personalizada del Departamento de Orientación.
Dieta equilibrada (Serv. de Comedor)	Elaborar menús escolares teniendo en cuenta las necesidades nutricionales de nuestros alumnos.

6. Identificación de la información de carácter complementario:

Finalizada la fase de establecimiento de compromisos, el equipo de trabajo seleccionará los datos adicionales que deben incluirse en el apartado de compromisos con los ciudadanos.

Esta información hace referencia a iniciativas de gestión de calidad, sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de salud laboral que puedan existir o se estime procedente adoptar. Se indicarán asimismo, cuando proceda, los mecanismos previstos para la integración de la dimensión de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en las actuaciones realizadas y los servicios prestados.

8. Órgano Responsable del Catálogo.

En general, se tratará de la Dirección del Centro.

3.4. Plan de comunicación del Catálogo de Servicios

Una vez elaborado el Catálogo de Servicios al Ciudadano, el equipo de trabajo deberá encargarse de la previsión de su plan de comunicación, que asegurará su difusión en **dos ámbitos**:

- **Interna:** comunicación a todos los miembros del centro, de forma previa a la publicación del Catálogo.

Su principal misión es generar una cultura de calidad en la Organización así como transmitir los nuevos servicios que asume el centro y, especialmente, los compromisos que a partir de ese momento se adquieren.

En la difusión interna es especialmente importante la implicación de los miembros del centro que han colaborado en su realización dado su conocimiento del proceso y la credibilidad que aportan al mismo.

Algunos ejemplos de herramientas para la comunicación interna son, las reuniones internas, la cartas de la Dirección, los artículos en publicaciones internas, la intranet, etc.

- **Externa:** comunicación al usuario a través de la publicación del Catálogo.

El principal objetivo de la comunicación externa es el de transmitir, de manera clara y sencilla al usuario, los servicios a los que puede acceder y los canales de que dispone para comunicarse con el centro que los ofrece.

Los Catálogos de Servicios se deberán incluir en la página web de los respectivos ámbitos en los que radiquen los órganos, organismos y unidades titulares de las mismas.





En todo caso, los Catálogos deberán ser facilitados por las unidades responsables de su gestión, con carácter general y en un número suficiente que estará comprendido entre 500 y 5000 ejemplares por cada Catálogo.

3.5. Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito para la realización de los Catálogos de Servicio son:

- La constitución de equipos de trabajo multidisciplinares con componentes que tengan capacidad de decisión.
- El grupo de trabajo tiene que estar comprometido y realizar las actividades que se les encomienden con carácter previo a las reuniones.
- La definición de una persona responsable para los Catálogos.
- El cumplimiento de los plazos para la aprobación del borrador del Catálogo.
- La definición concisa de los contenidos para la maquetación de los Catálogos.



4. DISEÑO Y PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CATÁLOGOS DE SERVICIOS AL CIUDADANO

El diseño y presentación gráfica de los Catálogos de Servicios tiene especial importancia a la hora de su elaboración, ya que éstas representan la imagen externa de la organización, a través de la cual se dan a conocer los servicios más relevantes para los ciudadanos.

Es importante que el Catálogo de Servicios sea atractivo y legible para los ciudadanos, y que la impresión de la misma sea de la mayor calidad.

4.1. Contenido aproximado del tríptico:

“El tríptico es el documento que se entrega a los usuarios, como resumen de la memoria, en el que se recogen todos los contenidos más relevantes.”

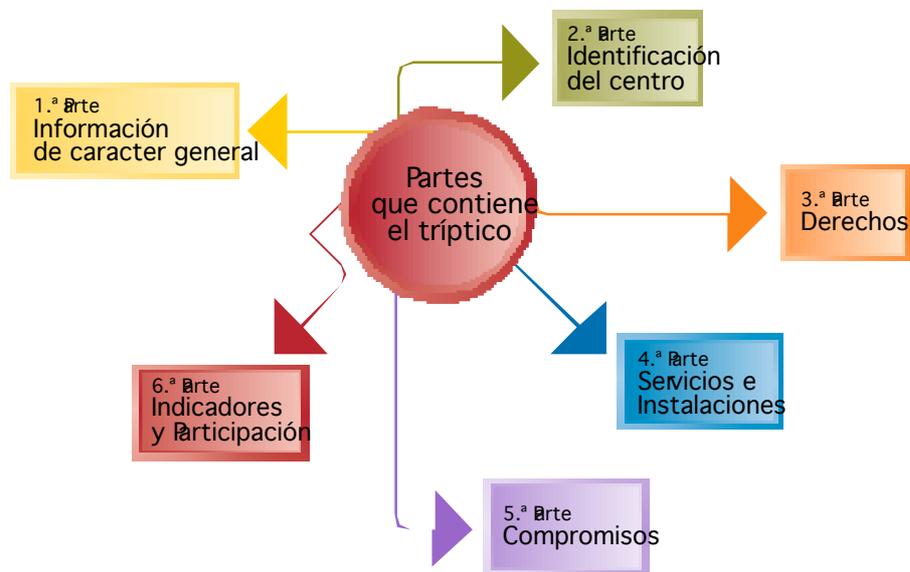
La Consejería de Educación ha homogenizado el diseño de los trípticos de los Catálogos de Servicios lo que supone una ventaja añadida para los centros educativos, que no tienen que preocuparse por la maquetación de sus Catálogos.

En todo caso, el tríptico deberá ser:

- **Concreto:** utilizándose una redacción sencilla que evite generalidades y ambigüedades
- **Breve:** el espacio que existe es reducido y no es conveniente sobrecargarlo de información
- **Atractivo visualmente:** el tríptico es la imagen, y en muchas ocasiones el primer contacto, que recibe el usuario de la unidad que la emite. Un diseño cuidado y bien estructurado son el mejor marketing de un buen servicio.



El tríptico tiene 6 partes:



1.ª parte: Información de carácter general

- Nombre del centro
- Fotografía representativa
- Frase resumen filosofía del centro

2.ª parte: Identificación del centro

- Plano o Mapa de ubicación, indicando la forma de acceso y, en su caso, los medios de transporte
- Datos de contacto: dirección postal, página web, correo electrónico, teléfono, fax, etc.

3.ª parte: Derechos

- Organismo responsable del Catálogo
- Derechos del usuario
- Quejas y sugerencias

4.ª parte: Servicios e Instalaciones

- Servicios que presta el centro: enseñanzas, básicos, complementarios
- Instalaciones

5.ª parte: Compromisos

- Compromisos de calidad adquiridos

6.ª parte: Indicadores y Participación

- Indicadores de calidad
- Forma de participación de los usuarios en la mejora de los servicios



4.2. Contenido aproximado de la memoria:

Información de carácter general y legal

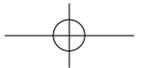
- Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio.
- Relación de servicios prestados.
- Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.
- Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios.
- Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.
- Formas de presentación de quejas y sugerencias.

Compromisos de calidad ofrecidos

- Niveles de calidad que se ofrecen.
- Indicaciones para facilitar el acceso al servicio.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene.
- Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad.

Otros datos de interés

- Direcciones postales, telefónicas y telemáticas.
- Medios de acceso y transporte.
- Identificación y dirección de la unidad responsable de la carta.
- Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.





5. SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS: DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y ACTUALIZACIÓN DEL CATÁLOGO DE SERVICIOS

Los Catálogos de Servicios, por su propia naturaleza y finalidad, requieren la revisión continua del grado de cumplimiento de los compromisos y, a través de ello, de la satisfacción de los usuarios de los servicios.

Por lo tanto, las **principales actividades** que se deberán llevar a cabo una vez elaborada y publicada la carta de servicios serán:

- **Seguimiento y evaluación de compromisos de calidad: actualización de los Catálogos de Servicios.**

Para poder realizar un correcto seguimiento del cumplimiento y evolución de los compromisos incluidos en el Catálogo de Servicios, se necesita un buen sistema de medición, que aporte la información necesaria para adoptar las decisiones de revisar los compromisos, de corregirlos y con ello, de mejorar.

La determinación de los compromisos en el proceso de diseño del servicio antes expuesta, nos sitúa en una magnífica posición para el correcto seguimiento del Catálogo, pues se dispondrá de la base del sistema de medición, a través de los indicadores que se hayan seleccionado. Si éste se desarrolla con una revisión constante y responsable, la utilidad del Catálogo para la mejora será indiscutible.

En este sentido, el equipo Directivo con la ayuda del Equipo de Mejora debe realizar una revisión periódica de los indicadores de calidad incluidos para identificar posibles desviaciones de los estándares establecidos y, paralelamente, realizar un seguimiento de la satisfacción de los usuarios del servicio. Para ello, el Catálogo deberá establecer los criterios determinantes para su actualización.



Los Catálogos de Servicios son, por tanto, documentos “vivos”, ya que además de exponer públicamente los compromisos de calidad asumidos por el centro educativo en un momento determinado, pretenden facilitar la mejora continua de los servicios prestados, en consonancia con las demandas de los ciudadanos.

En relación a la actualización, el decreto 230/2000 de 9 de noviembre por el que se regulan las Cartas de Servicios al Ciudadano, establece que éstas deberán actualizarse como mínimo cada tres años a partir de su publicación, sin perjuicio de actualizaciones anteriores debidas a modificaciones sustanciales en los datos que contengan.

Bajo este prisma, los contenidos de cada Catálogo deben estar permanentemente actualizados. Los **criterios generales** a la hora de actualizar los Catálogos de Servicios son:

- Actualización cada tres años como mínimo.
- Cuando los indicadores definidos muestren que se están superando los estándares establecidos.
- Asunción de nuevos compromisos por el centro educativo.
- Nuevas demandas de los ciudadanos.
- Modificaciones normativas y/o reestructurales orgánicas importantes.
- Introducción de nuevos servicios o modalidad de prestación.
- Incremento de la dotación de personal, recursos materiales y financieros.
- Incorporación de nuevas tecnologías.

“Estas revisiones se deberán llevar a cabo al finalizar el curso escolar, por el Equipo directivo y / o equipo de mejora del centro.”

- **Evaluación del grado de cumplimiento con relación a los objetivos marcados y compromisos adquiridos: Programas de Mejora.**

En la memoria anual se incluirá un apartado sobre el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

El sistema de Catálogos de Servicios incluye dentro del seguimiento de los compromisos adquiridos, la puesta en marcha de Programas de Mejora en el caso de que los indicadores revelen que no se están cumpliendo los estándares fijados previamente.

El equipo de trabajo analizará los problemas planteados e identificará los posibles proyectos para resolverlos que integrará en el Programa de Mejora de los centros educativos, y constituirá los grupos de mejora que estime necesarios para la puesta en marcha de dichos programas.

- Para la ejecución de los proyectos se construirán grupos de mejora, en los que deberán participar todos los niveles de personal implicados en el proceso u operaciones objeto de mejora.
- Los equipos de mejora, en determinadas ocasiones, pueden requerir el apoyo de otras unidades especializadas de la propia organización.







ANEXO: NORMATIVA APLICABLE

- Decreto 230 /2000 de 9 de noviembre, por el que se regula las Cartas de Servicio al Ciudadano en la Administración de la Comunicación de Castilla y León (BOCyL nº 218, de 10 de noviembre de 2000)
- Orden EDU /1925/2004 de 20 de diciembre, por la que se regula el desarrollo de Experiencias de Calidad en centros escolares sostenidos por fondos públicos y servicios educativos de la Comunidad de Castilla y León, y por la que se aprueba el Programa de Mejora de la Calidad Educativa para el trienio 2004-2007 (BOCyL nº 116, de 18 de junio de 2004)
- Orden PAT /920 / 2004, de 4 de junio, por la que se aprueba la Carta de Servicios al Ciudadano de los centros Públicos de Educación Infantil y Primaria (BOCyL nº 116, de 18 de junio de 2004)
- Orden PAT / 919 / 2004, de 4 de junio, por la que se aprueba la Carta de Servicios al Ciudadano de los centros públicos de Educación Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional (BOCyL nº 116, de 18 de junio de 2004)