



JOSÉ FRANCISCO GOZALVO LLÁCER, REGIDOR-SECRETARI DE LA JUNTA DE GOVERN LOCAL DE L'AJUNTAMENT DE TORRENT (VALÈNCIA),

CERTIFIQUE: Que la Junta de Govern Local d'este Ajuntament, en sessió ordinària del 7 de febrer de 2011, en primera convocatòria, va adoptar l'acord següent:

-“3.04. ADHESIÓ A LA CARTA DE COMPROMÍS AMB LA QUALITAT EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA.

En la Carta de Compromís amb la Qualitat en l'Administració Pública, promoguda per la FEMP, es vol promoure l'establiment d'un enfocament comú i l'adopció de compromisos per al desenvolupament de la qualitat en la gestió pública per part de totes les administracions espanyoles.

Tenint en compte que el passat 30 de novembre del 2010, la Comissió Executiva ha acordat proposar al conjunt d'ajuntaments, la seua adhesió als dits compromisos.

Considerant convenient la dita adhesió, de conformitat amb la proposta formulada per la Tinent d'Alcalde Delegada d'Educació, Joventut i Modernització de l'Administració, en data 4 de febrer del 2011, la Junta de Govern Local, per unanimitat, **ACORDA:**

PRIMER.- Adherir-se a la Carta de Compromisos amb la Qualitat de les Administracions Públiques.

SEGON.- Notificar el present acord a la Comissió de Modernització i Qualitat de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies i al Servei de Qualitat i Modernització”.

I, perquè així conste i als efectes corresponents, expedisc este certificat, condicionat als termes que resulten de l'aprovació de l'acta corresponent, segons el que disposa l'article 206 del Reglament d'Organització, Funcionament i Règim Jurídic de les Entitats Locals, que amb el vistiplau de la senyora Alcaldessa, firme a Torrent a 19 de novembre de 2012.

Vist i plau
L'ALCALDESSA



Amparo Folgado Tonda







MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS



agencia
de evaluación
y calidad

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

PROPUESTA DE CONSENSO

MADRID, FEBRERO DE 2009



ÍNDICE

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



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

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

El ciudadano del siglo XXI, es un sujeto activo, informado y conocedor de sus derechos, dispuesto a cumplir con sus obligaciones democráticas y asumir sus deberes como partícipe del sistema político y administrativo. Por otro lado y en la medida en que no se limita sólo a colaborar con las administraciones, sino que participa junto a éstas, es más exigente ante una administración, que no solo debe ejercer su capacidad de regulación y prestar servicios gestionándolos de manera eficaz y eficiente, sino que ha de tener en cuenta su opinión, sus demandas y sus expectativas.

El modelo tradicional de administración pública, basado exclusivamente en la legalidad de actuación, uniformidad en la oferta de servicios, estabilidad de su entorno y organización rígida del trabajo, ha devenido insuficiente a la hora de abordar la resolución de los problemas y nuevos retos que se plantean en la sociedad española actual.

La Administración Pública no puede aislarse de las consecuencias de los procesos de cambio que están desarrollándose en nuestro país. La evolución de la organización territorial del Estado, las consecuencias de la globalización de la economía y el impacto de las nuevas tecnologías, han provocado una necesidad de cambio en la Administración, que no puede convertirse en un factor retardatario del progreso económico y social, sino que muy al contrario debe liderar e impulsar dicho proceso.

En este momento, es ya un hecho la inmersión de la práctica totalidad de las administraciones públicas españolas en un proceso de modernización sin precedentes que tiene en la cultura de gestión de calidad una de sus principales estrategias.

La necesidad de abordar conjuntamente este proceso por las diferentes administraciones públicas se pone de manifiesto cuando se trata de implementar políticas públicas, en las que cada vez resulta más indispensable la cooperación intergubernamental e interadministrativa y donde los elementos de coordinación y generación de sinergias están dando lugar a una dinámica de "Gobernanza multinivel".

A la hora de afrontar este desafío en coherencia con nuestro entorno político, social y económico, es necesario tener presente la referencia de la Unión Europea, cuya definición de "Gobernanza" parte de cuatro principios inspiradores que han de tenerse en cuenta la hora de promover reformas en la administración, y que recomienda para todos los niveles



de gobierno: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.

La puesta en marcha de una política de calidad para las administraciones públicas españolas, sustentada en unos planteamientos comunes, facilitará el impulso de estos principios.

Hay una relación directa entre la calidad de vida de las personas en la sociedad con los servicios públicos del país en el que viven, por tanto el objetivo es conseguir que nuestras administraciones se conviertan en auténticas organizaciones inteligentes, capaces de generar valor para la ciudadanía, aumentando y mejorando sus posibilidades vitales y favoreciendo un desarrollo sostenible de la sociedad.

Conforme a este objetivo, se establece la presente Carta de calidad de las Administraciones Públicas Españolas cuya finalidad, dentro del marco legislativo y competencial, es la de promover un compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de los servicios públicos, que sirva de referencia en la actuación de las diferentes administraciones. De esta forma se persigue fortalecer la alineación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión pública en las diferentes administraciones públicas españolas.

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

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

La Carta va dirigida a los ciudadanos, agentes económicos y sociales, usuarios de los servicios públicos, empleados y responsables políticos y a la sociedad española en general y pretende mejorar la calidad de la gestión pública en los tres niveles de las administraciones públicas españolas.

En concreto, los retos que determinan la finalidad de la presente Carta de Calidad de las Administraciones Públicas Españolas son los siguientes:

- 1º.-** Promover el fortalecimiento y extensión amplia y equilibrada de una cultura e instrumentos de apoyo a la calidad en la gestión



pública y Gobernanza en el conjunto de las administraciones públicas españolas, y su adaptación a los nuevos retos de modernización.

2º.- Fortalecer la alineación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión pública en las diferentes administraciones públicas españolas.

3º.- Facilitar el desarrollo de una cultura de colaboración cooperativa, intra e interadministrativamente, y la formalización de cauces para la coordinación y cooperación entre las diferentes administraciones públicas.

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

2. CULTURA Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

2.1. VALORES INSPIRADORES EN LA ACTUACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

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

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

2.1.1. Compromiso con el servicio a la Ciudadanía

Los ciudadanos son la razón de ser de la administración pública. La mejora constante del servicio al ciudadano debe ser el distintivo principal de la actividad de nuestras administraciones, para lo que promoverán actuaciones encaminadas a desarrollar una cultura y unos valores de servicio público y calidad en la gestión, así como a fomentar y canalizar la participación de la ciudadanía, integrando



sus necesidades y expectativas en el diseño de las políticas y servicios públicos.

2.1.2. Orientación a Objetivos y Resultados

La Administración Pública no sólo está legitimada en tanto en cuanto sirve a la Ley, algo que se le supone en un Estado de Derecho, sino también en la medida que da cumplimiento a un mandato, también constitucional, de eficacia del poder público, al servicio de la sociedad.

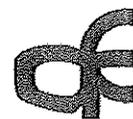
Es este un compromiso del conjunto de la administración y una responsabilidad en la que han de implicarse todas las personas que la integran, tanto responsables como empleados públicos.

Así, la importancia de conseguir un aumento de la eficacia y rendimiento en nuestras administraciones es un factor esencial para hacer frente a los retos del futuro más cercano. Para ello, será necesaria una adaptación y mejora continua de los procesos y procedimientos con el fin de orientarlos a la satisfacción de las necesidades y expectativas ciudadanos, así como a la consecución de resultados.

2.1.3. Transparencia y ética pública

El ejercicio de la función pública debe estar caracterizado por una necesaria dimensión ética, tanto en la toma de decisiones como en el desarrollo de la actividad pública, fruto de la toma de conciencia del papel social y de la asunción de un compromiso de servicio público, y que se desarrolla a partir de cinco aspectos fundamentales:

- 1º.-** La obligación legal que emana del marco jurídico vigente.
- 2º.-** El sometimiento al control institucional y de la sociedad.
- 3º.-** La asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público.
- 4º.-** La necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad.
- 5º.-** La promoción de unos valores comunes de servicio público.



2.1.4. Coordinación y Cooperación

Dicha coordinación debe ser tanto interna como externa. Internamente, en las propias administraciones públicas, actuando con coherencia, sentido de pertenencia y desarrollando un liderazgo compartido y comprometido, orientando la actividad de las organizaciones hacia objetivos comunes de servicio público.

Entre las propias Administraciones públicas, respetando el principio de lealtad institucional, participando en conferencias sectoriales y otros órganos de cooperación, estableciendo convenios de colaboración y desarrollando planes y programas conjuntos. En definitiva, ponderando en el ejercicio de las competencias propias, la totalidad de los intereses públicos implicados, y haciendo posible el desarrollo del "gobierno multinivel", en consonancia con los principios de Gobernanza de la Unión Europea.

2.1.5. Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos

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

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

2.2. OBJETIVOS GENERALES DE CALIDAD

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

2.2.1. Una administración accesible, abierta y cercana al ciudadano

Las Administraciones públicas deben responder a las expectativas de la ciudadanía, así como de los diferentes agentes sociales, que demandan unos servicios accesibles y de calidad. Por todo ello, éstas adoptarán las medidas necesarias para la simplificación administrativa orientada a la mejora del servicio prestado, las



relaciones con el ciudadano, y la prestación de soluciones adecuadas en las tramitaciones administrativas, fomentando la atención integral y multicanal, optimizando las oportunidades tecnológicas para la mejora de la calidad del servicio, desarrollando las medidas adecuadas para el cumplimiento de las indicaciones contenidas en la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, en los plazos marcados por la ley. En definitiva, haciendo posible el concepto de administración electrónica en todas sus dimensiones. Estas medidas deben ser complementadas acercando los niveles de decisión de las administraciones públicas al ciudadano.

2.2.2. Una Administración económicamente eficiente

Las administraciones públicas han de modernizar sus sistemas de responsabilidad y control, centrándose mucho más en los resultados, para lo que desarrollarán, con criterios de calidad, técnicas de planificación, control, evaluación y mejora, tanto administrativos como presupuestarios.

2.2.3. Una administración flexible y capaz de reasignar los recursos

En el marco del servicio público, coexiste la permanente necesidad de contener el gasto público, lo que implica una permanente reasignación de los recursos dentro de los límites establecidos por la ley. Las Administraciones deben ser capaces de poner en marcha mecanismos de reestructuración ágiles que doten de flexibilidad a su gestión económica, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como a la consecución de resultados.

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

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



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

La necesidad de contar con personas cualificadas y capacitadas es un requisito imprescindible para la mejora de los servicios públicos y la implantación de nuevas prestaciones, en un entorno tecnológico cada vez más sofisticado. La formación, tomada como un elemento estratégico en las distintas administraciones, aparece como la herramienta más adecuada para facilitar la actualización constante del capital intelectual y fomentar las habilidades de los empleados públicos. Ésta debe reforzarse por la "profesionalidad" y la "gestión del conocimiento" tanto de los responsables como de los empleados públicos en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

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

2.2.6. Una administración con capacidad de innovación

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

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



2.2.7. Una administración integrada

La propia existencia de los tres niveles de administración, la configuración en estructuras departamentales y la cada vez más frecuente creación de unidades descentralizadas y desconcentradas, hacen que las respuestas a las demandas ciudadanas, que suelen ser dirigidas a "la administración" - percibida ésta como un todo por la ciudadanía- con frecuencia precisen de la intervención de varias unidades administrativas y se aborden con la necesaria visión de transversalidad, cooperación y colaboración, para poder dar una respuesta integral a la ciudadanía.

2.3. ESTRATEGIAS DE CALIDAD

A partir de los requisitos planteados, las administraciones públicas deben ser capaces de adoptar estrategias para el desarrollo de una Gestión de Calidad que, aunque se ajustarán a las peculiaridades de cada tipo de organización, deben partir de unas estrategias comunes, que a continuación se definen:

2.3.1. Adopción de modelos de calidad como referencia para la gestión

Internamente, permiten la generación de una visión compartida y el establecimiento de un lenguaje común para la gestión orientada a la mejora continua. Externamente, facilitan la identificación de las mejores prácticas, y la realización de comparaciones. Existen diferentes modelos aplicables según el grado de madurez de las organizaciones. Serán útiles en la medida en que logren integrar la calidad en el sistema de gestión.

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

La identificación de los factores o atributos de calidad que valoran los ciudadanos en los servicios que presta la administración, junto con el establecimiento de objetivos y el desarrollo de indicadores y estándares correspondientes a dichos factores o atributos constituyen una herramienta crucial para la medición del rendimiento de la organización y para evaluar los resultados obtenidos y los niveles de satisfacción de los ciudadanos. Para ello, se desarrollarán, en forma particular, los métodos de consulta a los ciudadanos y la elaboración de compromisos de servicio.



2.3.3. La simplificación Administrativa

El desarrollo de instrumentos de simplificación de procesos y procedimientos permitirá la mejora de las relaciones del ciudadano con las administraciones públicas, de la eficacia y eficiencia de la gestión pública. A ello contribuirá, entre otros mecanismos, el uso eficiente de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's).

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

2.3.4. Evaluación de las Actividades y Resultados

Realización de actividades de seguimiento y análisis, a partir de hechos y evidencias, para determinar el nivel de eficacia, rendimiento y satisfacción con las políticas y servicios, generando información para retroalimentar los procesos de mejora continua y de aprendizaje organizativo.

2.3.5. Establecimiento de sistemas de sugerencias y reclamaciones

Para acercar la administración y permitir a los ciudadanos, de manera simple y ágil, informar a la organización sobre la razón de su insatisfacción por los servicios recibidos, o incluso realizar propuestas de mejora. Será necesario incidir en que estos mecanismos de retroalimentación, que identifican las disfunciones en la prestación de los servicios, adquieren su verdadera utilidad si posteriormente se encaran los correspondientes procesos de mejora.

2.3.6. Participación Ciudadana

La incorporación de la "voz del ciudadano", tanto al diseño de las políticas públicas, como a los procesos de prestación de los servicios públicos, es un síntoma de desarrollo democrático, buen gobierno, e implicación del usuario en la definición de los servicios públicos.

Las administraciones públicas habrán de fomentar cauces de participación adecuados a cada situación concreta, innovando



permanentemente para generar ese acercamiento tan provechoso entre administración y sociedad.

2.3.7. Desarrollo de las capacidades de los empleados públicos y reconocimiento de su implicación en la mejora continua de la calidad en la gestión

El principal capital con el que cuentan las administraciones públicas está formado por sus empleados públicos. La implicación de éstos en la mejora continua de la calidad en la gestión pública resulta clave, por lo que debe crearse un marco facilitador del desarrollo de su potencial, tanto a nivel profesional como personal. A tal fin se desarrollarán acciones formativas y de capacitación, con especial énfasis en la gestión pública, la calidad del servicio y la atención al ciudadano.

Asimismo se gestionará y transferirá de forma adecuada el conocimiento en las organizaciones y se promoverá y fomentará el impulso de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados públicos que establece el Estatuto de los Empleados Públicos, sobre base a las evidencias objetivas de mejora de la calidad de los servicios que permiten los sistemas de gestión de la calidad.

La administración pública es compleja, comprende a toda una serie de organizaciones cuyo denominador común es el servicio a la sociedad dentro del marco jurídico. Es natural que su modernización avance de forma heterogénea. Sin embargo, en gran medida gracias a la presión ejercida por una ciudadanía cada vez más madura, y consciente de su papel protagonista en la mejora de los servicios públicos, los sectores de la Administración más aventajados se convierten rápidamente en referente para el resto. No obstante, para desarrollar con garantías una cultura de calidad en nuestras administraciones, será necesario llevar a cabo experiencias concretas a partir de unas premisas comunes. Éstas se expresan en la presente Carta adoptando la consideración de compromisos.

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

Las administraciones públicas españolas, en sus tres niveles de gobierno (estatal, autonómico y local), acuerdan cumplir y desarrollar en sus



respectivos ámbitos, en función de la diversidad de condiciones de sus administraciones respectivas, los siguientes compromisos de calidad:

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

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

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

Impulsando una Gestión Pública orientada al servicio al ciudadano y promoviendo el desarrollo de programas marco en el ámbito de la calidad, desde una perspectiva integral, escalable y adaptada a la realidad de todas las administraciones.

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

El desarrollo de este compromiso se llevará a cabo mediante la elaboración de metodologías comunes, la puesta en marcha de acciones formativas y la publicación de documentos y guías que puedan servir de referencia para la difusión de una cultura de calidad en las administraciones españolas.

La convocatoria de conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos de buenas prácticas, contribuirán al intercambio de experiencias y la difusión de las mejores prácticas.

4º.- Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas al ciudadano.

Incorporando instrumentos en la carrera profesional y dotando a las organizaciones públicas de infraestructuras normativas y gerenciales que impulsen la innovación y creatividad y aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de información y comunicación



(TIC's), compartiendo conocimientos y recursos tecnológicos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento del servicio al ciudadano y de mejora en la gestión, sin perjuicio de seguir implantando los diferentes métodos de Ingeniería de mejora tradicionales.

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

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

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

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

Utilización de estas certificaciones y premios que reconocen la mejora de la calidad de los servicios para discriminar positivamente a los empleados públicos que los hacen posible a través de una positiva evaluación de su desempeño, constituye un elemento clave de mejora: pagar más por trabajar mejor.

7º.- Rendir cuentas a la sociedad

Mediante la puesta en marcha de observatorios de calidad que incorporen de manera prioritaria la "voz del ciudadano" con respecto a los servicios, planes, programas y políticas públicas. Los informes de dichos observatorios proporcionarán información a la sociedad sobre la calidad de los servicios públicos.

8º- Elaborar y difundir Cartas de Servicios

Que incluirán los compromisos de mayor interés para los ciudadanos sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos. Se desarrollarán también las modalidades para la difusión de las cartas, tratando de unificar criterios entre las diferentes administraciones, de forma que los ciudadanos puedan conocer el



compromiso asumido y atribuirlo al organismo pertinente para exigir su cumplimiento.

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

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

Ello requerirá la armonización del análisis del entorno (lo que esperan los ciudadanos y otros grupos de interés) con el análisis institucional (de carácter técnico y político).

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

La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos es un marco adecuado para establecer los oportunos dispositivos de seguimiento, necesarios para verificar la implantación de la calidad en las administraciones españolas y, en su caso, para la revisión de la formulación de los mencionados compromisos.

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

