



*Carta de Servicios*

MAPA DE CARTAS  
DE SERVICIOS  
DE LA GENERALITAT  
VALENCIANA



Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación  
Subsecretaria. Subdirección General de Atención a la Ciudadanía, Calidad e Inspección de Servicios

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| I. RESUMEN EJECUTIVO.....   | 3  |
| II. INTRODUCCIÓN.....   | 6  |
| III. OBJETIVO Y ÁMBITO.....   | 10 |
| IV. DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ACTUACIÓN, EQUIPO DE TRABAJO Y<br>METODOLOGÍA.....  | 11 |
| 1. RECOPIACIÓN BÁSICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS<br>DE CARTAS DE SERVICIOS EXISTENTES EN DISTINTAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS<br>ESPAÑOLAS..... | 11 |
| 2. PERCEPCIÓN, EXPECTATIVAS CIUDADANAS Y DEMANDA DE SERVICIOS.....  | 13 |
| 3. DISEÑO INICIAL DEL MAPA DE CARTAS GENERAL Y DE LOS MAPAS DEPARTAMENTALES....   | 14 |
| 4. FASE DE CONTRASTACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....   | 14 |
| 5. ELABORACIÓN DEL MAPA DE CS-GVA.....  | 15 |
| V. ANÁLISIS PREVIO Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....  | 16 |
| 1. CARTAS DE SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS: ANÁLISIS<br>COMPARATIVO.....  | 16 |
| 2. CARTAS DE SERVICIOS EN LA GENERALITAT: ESTADO DE SITUACIÓN.....  | 21 |
| 3. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN CIUDADANA. LA DEMANDA DE INFORMACIÓN<br>SOBRE TRÁMITES Y SERVICIOS EN LA GENERALITAT.....  | 24 |
| VI. EL MAPA DE CARTAS.....  | 29 |
| 1. DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO.....   | 29 |
| 2. UTILIDAD, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MAPA.....   | 33 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA.....  | 34 |
| ANEXO I: MAPA GENERAL DE CARTAS.....  | 36 |
| ANEXO II: MAPA DE CARTAS POR DEPARTAMENTOS.....   | 38 |

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Responder de una forma adecuada a las expectativas y demandas ciudadanas, entre otras aquellas que reclaman mejoras continuas en la calidad de los servicios públicos, una participación activa en su gestión y una mayor transparencia e información, son las razones que se esgrimen en este trabajo para justificar que las administraciones públicas, y entre ellas la Generalitat de la Comunitat Valenciana, orienten la gestión de sus distintas organizaciones hacia la implantación de sistemas de gestión de calidad.

Abordar ese objetivo requiere no solo disponer de instrumentos que nos permitan conocer de una forma precisa cuáles son esas necesidades y expectativas sino desarrollar, también, instrumentos que permitan articular medidas y acciones concretas dirigidas a satisfacerlas. **Las Cartas de Servicios** se configuran como uno de esos instrumentos, quizás el más genuino aunque no sea el único, para dar una respuesta adecuada a muchas de las necesidades y expectativas que nos plantean los ciudadanos y así ha quedado demostrado por el uso generalizado que de este instrumento han venido realizando todas las administraciones públicas, en los últimos años, en sus tres niveles de gobierno (central, autonómico y local).

**En el ámbito de la Generalitat las cartas de servicios**, dirigidas a implantar y establecer compromisos de calidad frente a los ciudadanos, como forma de promover una cultura de excelencia en la gestión en los servicios públicos, se definen así: *“Las cartas de servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, y a la demanda de transparencia en la actividad pública”.*

Con esa finalidad, a partir de un análisis de situación del nivel de implantación de la Cartas de Servicios en la Generalitat y de un análisis comparativo de la realidad actual en una importante selección de administraciones autonómicas, se formula esta propuesta de **Mapa de Cartas de Servicios de la Generalitat de la Comunitat Valenciana**, como herramienta básica de orientación estratégica y planificación, que permita la sucesiva aprobación y/o revisión en su caso, por el órgano competente (en este caso por la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación y a través de la Comisión Interdepartamental para la Modernización Tecnológica, la Calidad y la Sociedad del Conocimiento en la Comunitat Valenciana, CITEC), de planes operativos concretos que posibiliten la extensión y mantenimiento futuro del sistema de cartas de servicios en el conjunto de organizaciones que integran la Generalitat.

Por otra parte su elaboración da respuesta y cumple con lo ordenado en la reciente regulación aprobada para las cartas de servicios en la Generalitat (Capítulo III del **Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell, por el que se establece el sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de los planes y programas en la Administración de la Generalitat y su sector público instrumental**), norma que expresamente señala que *“Corresponde al órgano directivo responsable en materia de gestión y mejora de la calidad de los servicios públicos, impulsar y desarrollar estrategias que orienten a las distintas organizaciones públicas de la Generalitat sobre la conveniencia de aprobar e*

*implantar, en sus ámbitos respectivos, estos instrumentos de mejora de la calidad de los servicios. A tal efecto desde el nivel central y departamental de la Red de Calidad, regulada en el artículo 42 de esta disposición, se elaborará un mapa de cartas de servicios, comprensivo de los sectores o servicios de especial impacto en la ciudadanía, en el que se plasme la anterior orientación, mapa que será revisado y actualizado periódicamente” (Artículo 15, apartado 2, del decreto anterior).*

**El Mapa de Cartas de Servicios** de la Generalitat elaborado aquí, es una representación gráfica de las cartas de servicios que los distintos departamentos de la Generalitat (consellerías) tienen, o podrían tener, en función de aquellos servicios que prestan y que se consideran idóneos por ajustarse o dar respuesta a algunos de los criterios básicos de selección (Impacto directo en la ciudadanía, servicios más demandados y percepción o valoración ciudadana de su importancia o relevancia). Junto a esos criterios, en el análisis comparativo realizado en las administraciones autonómicas seleccionadas, nos ha interesado conocer, de forma especial, qué sectores y servicios prestados en esas administraciones cuentan, en la actualidad, con cartas de servicios vigentes, tanto en su vertiente externa (los dirigidos a los ciudadanía) como en la vertiente interna (servicios prestados a su propio personal), y qué atributos de calidad incluyen, de forma preferente, en los compromisos de calidad recogidos en sus respectivas cartas de servicios (valorando así qué atributos de calidad tratan de satisfacer).

El detalle del análisis previo y diagnóstico de situación realizado se recoge en el apartado V de este documento. A continuación se describe el proceso desarrollado para la elaboración del Mapa General de Cartas, cuya descripción y contenido se aborda en el apartado VI.1 (en el que se recogen las **conclusiones más importantes** derivadas del análisis anterior y **que han inspirado la elaboración del mapa de cartas de la Generalitat**) y, finalmente, en el apartado VI.2, se hace una reflexión en torno a su utilidad y a los mecanismos de revisión y actualización futura a los que deberá sujetarse.

Además del Mapa General de Cartas recogido en el Anexo I, en el Anexo II se relacionan y representan los distintos Mapas de Cartas de Servicios por departamento que, elaborados de acuerdo con la metodología y detalle que se expone en este documento, se someten a la Comisión Interdepartamental para la Modernización Tecnológica, la Calidad y la Sociedad del Conocimiento en la Comunitat Valenciana (CITEC) para su contrastación y aprobación por las diferentes subsecretarías en ella representadas.

El **Mapa general** orientará a los distintos departamentos acerca de qué cartas de servicios, además de las propias, deberían difundir desde sus propios portales web, creando enlaces con cartas de servicios de otras consellerías para facilitar el mayor conocimiento y difusión de los compromisos de calidad aprobados en la Generalitat. Atendemos así la particular perspectiva ciudadana que conforma sus expectativas a partir de las materias consideradas y que es ajena y desconocedora, en muchas ocasiones, de las estructuras orgánicas de gobierno existentes en cada momento.

Se trata con ello de reforzar el carácter global y corporativo de estos instrumentos de mejora que conforman un sistema propio y, a la vez, facilitar la difusión de los compromisos de calidad que en ellos se recogen a través de los propios portales web departamentales, facilitando así el cumplimiento de las obligaciones de difusión y publicidad activa señaladas en la Ley 2/2015 de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana. De forma conjunta, esta información se publica y difunde en la actualidad, y de forma global, a través del portal Web de la Generalitat, en el área

dedicada a atención a la ciudadanía ([http://www.gva.es/es/inicio/atencion\\_ciudadano](http://www.gva.es/es/inicio/atencion_ciudadano)) en la página siguiente: [http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas\\_servicio.html](http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas_servicio.html))

Por último, los **mapas individuales por departamento** recogen el desarrollo de cartas de servicios vigentes (cartas que tienen aprobadas y publicadas) a la vez que orientan el desarrollo futuro de nuevas cartas a través de mostrar, por un lado, los ámbitos o servicios en los que otras administraciones autonómicas cuentan, en en este momento, con cartas de servicios y, por otro, señalando nuevas oportunidades para desarrollar y aplicar estos instrumentos de mejora que han sido identificados a la vista de su marco competencial actual. Adicionalmente, este documento orientará también a los distintos órganos directivos que elaboren nuevas cartas de servicios para conocer qué atributos de calidad deben atender, de forma preferente y en función del canal de atención utilizado, cuando formulen sus compromisos de calidad en los diferentes servicios sobre los que se elaboren cartas.

## II. INTRODUCCIÓN

Responder de una forma adecuada a las expectativas y demandas ciudadanas, entre otras aquellas que reclaman mejoras continuas en la calidad de los servicios públicos, una participación activa en su gestión y una mayor transparencia e información, son importantes razones que justifican que las administraciones públicas, y entre ellas la Generalitat de la Comunitat Valenciana, orienten la gestión de sus distintas organizaciones hacia la implantación de sistemas de gestión de calidad.

Abordar ese objetivo requiere no solo disponer de instrumentos que nos permitan conocer de una forma precisa cuáles son esas necesidades y expectativas sino desarrollar, también, instrumentos que permitan articular medidas y acciones concretas dirigidas a satisfacerlas.

**Las Cartas de Servicios** se configuran como uno de esos instrumentos, quizás el más genuino aunque no sea el único, para dar una respuesta adecuada a muchas de las necesidades y expectativas que nos plantean los ciudadanos y así ha quedado demostrado por el uso generalizado que de este instrumento han venido realizando todas las administraciones públicas, en los últimos años, en sus tres niveles de gobierno (central, autonómico y local).

En el desarrollo de políticas y programas de promoción de la calidad en los últimos años y en todas las administraciones públicas, fruto de la cooperación y colaboración entre ellas a través de la **Red Interadministrativa de Calidad**<sup>1</sup> y relacionado con el tema que aquí interesa (Las Cartas de Servicios), hemos de destacar dos hechos relevantes:

- El primero, ya antiguo, fue la elaboración de la **“Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas”**, documento aprobado por la Conferencia Sectorial de Administración Pública en 2009 y que estableció, entonces y por primera vez, unos compromisos de calidad comunes para los tres niveles de nuestra Administración Pública. Entre esos compromisos, no fue casual, el octavo hacía referencia expresa a la elaboración y difusión de Cartas de Servicios de los organismos públicos.
- El segundo tiene que ver con la elaboración y publicación en 2015, también en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad, del documento **«Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las administraciones públicas españolas»**, documento elaborado por un grupo de trabajo de la Red Interadministrativa de Calidad creado al efecto, en el que participó de forma activa la Inspección General de Servicios de la Generalitat, y que ha conseguido ser un referente en esta materia, proporcionando orientación y apoyo a los responsables públicos a la hora de establecer e implantar en sus respectivas organizaciones sistemas de gestión de Cartas de Servicios.

---

<sup>1</sup> La Red Interadministrativa de Calidad es un foro de cooperación interadministrativa creado en 2005 e integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de la Federación Española de Municipios y Provincias y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Su misión es “Impulsar el desarrollo de políticas y programas de Calidad, Excelencia y Evaluación en las Administraciones públicas españolas a través de la cooperación y la colaboración, que contribuyan a la buena gobernanza en un contexto de gobierno multinivel.”

Como se afirma y recoge en su presentación, este Marco Común, *“permitirá utilizar un lenguaje compartido y lograr la coordinación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias en la implantación de estos sistemas de gestión de Cartas de Servicios. Los usuarios tienen derecho a conocer las características de los servicios que reciben así como las condiciones en que dichos servicios se prestan. Este ejercicio práctico de transparencia contribuirá sin duda a la mejora de los procesos internos en las organizaciones y a la estimulación de los equipos de trabajo pero sobre todo ayudará a que la ciudadanía disfrute de unos servicios públicos acordes con sus expectativas”*.

En el caso concreto de la Generalitat de la Comunitat Valenciana, este Marco Común sobre las Cartas de Servicios ha servido de inspiración, y así se expone en su preámbulo, en la reciente regulación aprobada para el **sistema de gestión de las cartas de servicios**, regulación recogida en el **capítulo III del Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell**, por el que se establece el sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de los planes y programas en la Administración de la Generalitat y su sector público instrumental.

Así, recogiendo y haciendo suya la definición consensuada en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad, el decreto citado establece, en su artículo 13, al hablar de la **definición y el enfoque de este sistema de gestión** que, *“Las cartas de servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, y a la demanda de transparencia en la actividad pública”*. Junto a ello se señala que *“Los compromisos de calidad, en tanto que elementos esenciales de las cartas de servicios, harán referencia a aquellas condiciones y niveles de calidad con que se prestan los servicios públicos, dando respuesta a las necesidades y expectativas cambiantes de la ciudadanía, en función de los recursos disponibles, y aportando siempre un plus de calidad sobre las prescripciones o requisitos exigidos por las normas que los regulan”*.

Así mismo, la nueva regulación aprobada hace suyos también (artículo 14 de la disposición) los **finés de las cartas de servicios** recogidos en ese documento marco y que se manifiesta en una doble vertiente, la externa de relación con los ciudadanos y la interna de gestión y mejora de la organización:

- En su **vertiente externa**: las Cartas de Servicios como **herramienta de comunicación, participación y transparencia**, en cuanto que tienen como finalidad acercar la Administración a los ciudadanos -que exigen una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación en el desarrollo de las Cartas- facilitándoles el ejercicio de sus derechos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que realmente reciben.
- En su **vertiente interna**: las Cartas de Servicios como **herramienta de gestión de calidad**, en cuanto que fomentan la mejora continua en la prestación de los servicios mediante el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Esto implica el establecimiento de estándares de calidad objetivos y medibles (indicadores), así como un sistema de monitorización y seguimiento que permita la implantación de mejoras que redunden en una mayor satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos.

Por otra parte y al hablar del **alcance y nivel administrativo de las cartas de servicios** la norma reguladora señala, en su Artículo 15, apartado 2, que: *“Corresponde al órgano directivo responsable en materia de gestión y mejora de la calidad de los servicios públicos, impulsar y desarrollar estrategias que orienten a las distintas organizaciones públicas de la Generalitat sobre la conveniencia de aprobar e implantar, en sus ámbitos respectivos, estos instrumentos de mejora de la calidad de los servicios. A tal efecto desde el nivel central y departamental de la Red de Calidad, regulada en el artículo 42 de esta disposición, se elaborará un **mapa de cartas de servicios**, comprensivo de los sectores o servicios de especial impacto en la ciudadanía, en el que se plasme la anterior orientación, mapa que será revisado y actualizado periódicamente”*.

Al hablar de órgano directivo responsable y del nivel central de la red de Calidad la norma se está refiriendo, en este momento, a la **Subsecretaría de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación**, que ostenta y ejerce esta competencia a través de su **Subdirección General de Atención a la Ciudadanía, Calidad e Inspección de Servicios** (en adelante SGACCIS).

El nivel departamental, de acuerdo con el Artículo 42 de esa misma norma comprende y lo integran los titulares de las subsecretarías de cada una de las consellerias, así como los órganos equivalentes en el caso del sector público instrumental, tanto de forma directa como a través de su participación en la **Comisión Interdepartamental para la Modernización Tecnológica, la Calidad y la Sociedad del Conocimiento en la Comunitat Valenciana** (en adelante CITEC), en los términos que se establecen en su norma de creación (Decreto 112/2008, de 25 de julio, del Consell, norma modificada recientemente por el Decreto 81/2016, de 8 de julio, del Consell).

Asimismo, formarán parte de este nivel departamental las personas titulares de las unidades específicas con competencias en materia de gestión de calidad en cada subsecretaría o, en su caso, aquellas que se designen por dichas subsecretarías para formar parte de la **Comisión Técnica de Simplificación y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos**, cuya creación se acordó en la reunión de renovación de la CITEC tras la publicación de la modificación antes citada, celebrada el pasado 22 de julio, y cuyo objeto es apoyar a la referida comisión en su misión de impulsar y coordinar, en cada departamento de la Generalitat y en las entidades que la integran, las políticas, planes y proyectos para la modernización, implantación de la administración electrónica y calidad de los servicios públicos.

Finalmente, tanto el **Plan de Simplificación y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos de 2016** como el propio **Plan de la Inspección General de Servicios 2016-2017**, en este marco normativo y en desarrollo de esta nueva regulación y de los instrumentos que en ella se detallan, contempla la potenciación y desarrollo del **proyecto cartas de servicios** a través de desarrollar una serie de acciones que, en síntesis, comprenden: la revisión de las actuales cartas publicadas, la revisión y mejora de la aplicación corporativa que da soporte al proyecto (accesible a través del portal Web: [http://www.gva.es/es/inicio/atencion\\_ciudadano](http://www.gva.es/es/inicio/atencion_ciudadano)) y el impulso de una nueva extensión que incremente la utilización de este importante instrumento de mejora en el ámbito de la Generalitat.

Es precisamente con este último fin, cumpliendo la previsión normativa del Decreto 41/2016 antes citado y para dar respuesta al objetivo del plan dirigido a promover la extensión de cartas, por el que se impulsa la elaboración de un Mapa de Cartas de Servicios de la Generalitat, que de coherencia al sistema de gestión de cartas, en su nueva regulación, y permita la selección y priorización de aquellas

áreas de servicios en las que resulte adecuado y conveniente, por su carácter y naturaleza, elaborar y aplicar estos instrumentos de gestión.

Para terminar esta introducción señalar que, a los efectos de esta actuación, entendemos por Mapa de Cartas de Servicios de la Generalitat (en adelante Mapa CS-GVA) la representación gráfica de las cartas de servicios que los distintos departamentos de la Generalitat (Presidencia, Vicepresidencia y Consellerías) tienen, o podrían tener, en función de aquellos servicios que prestan y que se consideran idóneos por ajustarse o dar respuesta a algunos de los criterios básicos de selección que se citan o recogen en la metodología utilizada para su elaboración. En todo caso, se consideran básicos para la priorización de servicios susceptibles de ser candidatos para la elaboración de cartas, cuando se elabore el correspondiente plan de extensión, los siguientes:

- El impacto directo en la ciudadanía.
- La mayor demanda de servicios, sin excluir aquellos servicios que se consideran de naturaleza interna (los dirigidos al propio personal de la organización).
- La percepción o valoración ciudadana de su importancia o relevancia y de su nivel de satisfacción.

Por último, un aspecto clave y crítico del sistema a destacar, es que debemos conseguir **que los compromisos de calidad aprobados lleguen y sean conocidos por la propia organización y por la ciudadanía** lo que nos lleva a reforzar los instrumentos de comunicación y difusión empleados, superando incluso las previsiones del decreto que las regula (Artículo 18 del Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell, antes citado) y, sobre todo, para dar una adecuada respuesta a la obligación de publicidad activa que se deriva del cumplimiento de la Ley 2/2015, de 2 de abril, de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana.

### III. OBJETIVO Y ÁMBITO

#### 1. OBJETIVO

Diseñar y elaborar el **Mapa de Cartas de Servicios de la Generalitat (Mapa de CS-GVA)**, como herramienta básica de orientación estratégica y planificación, que permita la sucesiva aprobación y/o revisión en su caso, por el órgano competente (en este caso por la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación y a través de la CITEC), de planes operativos concretos que posibiliten la extensión y mantenimiento futuro del sistema de cartas de servicios en el conjunto de organizaciones que integran la Generalitat.

#### 2. ÁMBITO

El ámbito al que se dirige esta actuación, que queda reflejado en el correspondiente mapa de cartas por materias y por departamentos, es el previsto en el Artículo 2.1 del Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell, antes citado, y que abarca a toda la Administración de la Generalitat y a los distintos entes que conforman el sector público instrumental de la Generalitat, en los términos definidos en el artículo 2.3 de la Ley 1/2015, de 6 de febrero, de la Generalitat, de Hacienda Pública, del Sector Público Instrumental y de Subvenciones.

## IV. DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ACTUACIÓN, EQUIPO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

La **dirección, coordinación y ejecución de esta actuación**, desarrollada en el periodo junio-noviembre de este año y cuyo resultado se plasma en este documento de elaboración del Mapa de CS-GVA, ha sido realizada por la **Inspección General de Servicios** de la SGACCIS y así aparece prevista en su propio Plan de actuación 2016-2017.

La asunción de este cometido se justifica al amparo de la competencia que la Inspección tiene, de carácter complementario aunque igualmente esencial, para participar en proyectos de mejora de la calidad (Artículos 3.2 y 4.6 del Decreto 68/2014, de 9 de mayo, por el que se regula el ejercicio de la competencia y las funciones de inspección general de los servicios).

El **equipo de trabajo** responsable de llevar a cabo esta actuación ha estado integrado por las siguientes personas:

- 2 inspectores/as de servicios, uno de los cuales ha coordinado y dirigido la actuación.
- 1 Técnica de Apoyo a la inspección.
- 1 Jefa de Equipo de Soporte.

La **Metodología** utilizada para la elaboración del Mapa de CS-GVA ha seguido el desarrollo sucesivo de las siguientes fases y acciones:

### 1. RECOPIACIÓN BÁSICA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE CARTAS DE SERVICIOS EXISTENTES EN DISTINTAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

En esta fase, cuyo análisis detallado se describe en el apartado V.1, se ha recopilado y consultado información, de una selección de administraciones autonómicas (12 en total, 11 comunidades autónomas y 1 ciudad autónoma), muchas de ellas con sistemas de cartas extendidos o consolidados.

El criterio utilizado para su selección ha sido el de escoger aquellas administraciones autonómicas que, formando parte de la muestra analizada para la elaboración del “Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las administraciones públicas españolas”, cuentan con una normativa específica reguladora de cartas de servicios y, en su mayoría, con metodologías propias para su elaboración. En todo caso, se considera una selección representativa del desarrollo de sistemas de cartas en el ámbito competencial autonómico y suficiente para la elaboración del Mapa de Cartas de la Generalitat de la Comunitat Valenciana.

De todas ellas nos ha interesado conocer, de forma especial, qué sectores y servicios prestados cuentan con cartas de servicios vigentes, tanto en su vertiente externa (los dirigidos a los ciudadanía) como en la vertiente interna (servicios prestados a su propio personal) y qué atributos de calidad tratan de satisfacer, de forma preferente, los compromisos de calidad incluidos en sus respectivas cartas de servicios.

Hemos excluido expresamente del análisis comparativo (no así del estudio de expectativas y percepciones que se aborda en el punto siguiente) a la Administración General del Estado y a la Administración Local, niveles de gobierno que aunque son, en algunos casos referencia en el desarrollo de sistemas de cartas de servicios y cuentan con una gran extensión y variedad, tienen un ámbito competencial diferente y su inclusión en el estudio podría alterar la comparación realizada.

**Los 10 atributos de calidad**<sup>2</sup> considerados como referentes y que hemos utilizado para el análisis comparativo, han sido los siguientes:

1. **Fiabilidad** (Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta).
2. **Capacidad de respuesta** (Deseo de prestar un servicio rápido. Velocidad de respuesta ante las demandas del ciudadano).
3. **Profesionalidad** (Habilidades, conocimientos y capacidad para realizar un servicio).
4. **Cortesía** (Amabilidad de trato, educación, simpatía demostrada por el personal de contacto con el ciudadano).
5. **Credibilidad** (Veracidad y objetividad ofrecida. Confianza y honestidad del que presta el servicio).
6. **Seguridad** (Confianza en la Administración Pública. Inexistencia de peligros y riesgos).
7. **Accesibilidad** (Facilidad del ciudadano para establece contacto).
8. **Comunicación** (Mantener informado al ciudadano con lenguaje comprensible para él. Escuchar sus necesidades).
9. **Comprensión del usuario** (Capacidad de la organización para conocer a los ciudadanos y sus necesidades. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades y exigencias, explícitas o implícitas).
10. **Tangibilidad** (Apariencia del personal, instalaciones, equipos y resto de materiales que el ciudadano recibe).

La selección de las materias de clasificación para las cartas de servicios comparadas, descrita también con mayor detalle en el apartado V.1, se ha realizado a partir de considerar las clasificaciones que, en algunas administraciones, ya se vienen utilizando y que hemos refundido en una única clasificación que, por analogía, hemos aplicado a aquellas otras administraciones que ordenan sus cartas de servicios de acuerdo con su propia realidad organizativa y departamental.

**El listado de áreas o materias** que hemos utilizado para realizar el análisis comparativo , 25 en total (24 en el Mapa definitivo<sup>3</sup>), es el que recogemos a continuación:

1. Administración Pública.
2. Administración local.
3. Agricultura/Pesca/Ganadería.

---

2. Atributos que se corresponden y tienen su origen en el Modelo el SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

3. La materia "Administración local", por las razones expuestas en el apartado VI, se incorpora en la Materia "Administración Pública" por lo que el número final de materias incluidas en el mapa definitivo asciende a 24.

4. Asuntos Sociales.
5. Atención al Ciudadano.
6. Comercio
7. Consumo.
8. Cultura.
9. Deporte.
10. Diarios y Boletines Oficiales/Publicaciones/Comunicación.
11. Economía.
12. Educación.
13. Empleo.
14. Energía.
15. Infraestructuras y Obras Públicas.
16. Hacienda.
17. Industria e Innovación.
18. Justicia.
19. Juventud.
20. Medio Ambiente.
21. Mujer.
22. Protección Ciudadana/Seguridad.
23. Sanidad.
24. Telecomunicaciones/Nuevas Tecnologías.
25. Turismo.

## **2. PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS CIUDADANAS Y DEMANDA DE SERVICIOS**

Como ya hemos señalado en la introducción de este documento, las Cartas de Servicios tienen como principio inspirador la mejora continua de los servicios públicos y a través de ellas, las organizaciones públicas tratan o deberían tratar, en definitiva, de traducir las expectativas de los ciudadanos/usuarios en mejoras de esos servicios. Por esta razón nos ha interesado, junto con el análisis anterior, tratar de conocer cuáles son esas expectativas y la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos y también, en particular, conocer qué servicios valoran como más importantes para ellos y qué servicios son más demandados.

La falta de estudios recientes de percepción en nuestra comunidad (el último fue realizado en 2010) nos ha llevado a consultar otros estudios más recientes realizados en otras administraciones, en concreto el estudio de percepción ciudadana realizado en 2013 por el Observatorio de Calidad de la Comunidad de Madrid, con un marco competencial similar al nuestro, y el último estudio realizado en el ámbito de la Administración General del Estado por la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), a través del CIS, estudio realizado en 2015 que, con el título “Estabilidad y mejoría en los Servicios Públicos” fue publicado en 2016.

En el caso del estudio de la Comunidad de Madrid, aunque existen otros posteriores, hemos seleccionado el del año 2013 (publicado en 2014) por estar más cercano en el tiempo respecto del último estudio de expectativas ciudadanas que realizaron en 2012 y que nos interesaba de forma especial.

En el caso del estudio de AEVAL, aunque el ámbito competencial sea diferente, el estudio consultado tiene un carácter general (ajeno a la titularidad de quien presta los servicios públicos, algo que por otra parte preocupa poco a la ciudadanía que, en muchas ocasiones, la desconoce) y realiza un análisis de la percepción de una muestra de ciudadanos residentes en España con respecto a distintas políticas y servicios públicos (muchos de ellos competencia de las CCAA) y su evolución en los últimos años

Por último, la valoración de la demanda de información ciudadana, dato que aunque parcial es también de interés para este trabajo, se ha obtenido de los registros propios que la Generalitat tiene de aquellos trámites y servicios más consultados por la ciudadanía a través de los tres canales de atención utilizados (presencial, telefónico y telemático).

### 3. DISEÑO INICIAL DEL MAPA DE CARTAS GENERAL Y DE LOS MAPAS DEPARTAMENTALES

A partir y como resultado del análisis anterior, elaboramos un **mapa general** (matriz de doble entrada) en el que se cruzan las 24 materias de clasificación utilizadas y la organización actual departamental de la Generalitat (consellerias). Se trata con ello de orientar a las distintas consellerias acerca de qué cartas de servicios, además de las propias, deberían difundir desde sus propios portales web, creando enlaces con cartas de servicios de otros departamentos para facilitar el mayor conocimiento y difusión de los compromisos de calidad aprobados en la Generalitat, y ello a través de utilizar un lenguaje más directo y cercano al ciudadano/a, que mayoritariamente desconoce y no entiende las estructuras organizativas vigentes en cada momento y, por contra, sí se identifica con los términos utilizados en la clasificación por materias que en ese mapa general se incluyen.

A continuación, hemos revisado los actuales reglamentos de organización y funcionamiento de todos los departamentos que configuran hoy la administración del Consell para completar el diseño del mapa en su vertiente organizativa individual (**Mapas individuales por departamentos**).

### 4. FASE DE CONTRASTACIÓN INTERNA Y EXTERNA

A continuación, y en esta fase, hemos sometido el diseño anterior a una contrastación interna previa, en el seno de la propia SGACCIS. La contrastación externa posterior, se ha realizado a través de los distintos miembros de la Comisión Técnica para la Simplificación y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos (COSMIQ) que fue acordada en la última reunión de la CITEC, celebrada el 21 de noviembre de 2016. Una vez designados sus miembros por las distintas subsecretarías, se celebró, con fecha 21 de diciembre de 2016, la primera reunión de constitución de dicha comisión en la que les fue presentado y entregado la correspondiente propuesta de mapa general y mapa individual departamental concediéndoles un plazo (hasta el 30 de enero de 2017) para que formularan sus propuestas de cambio o mejora (ampliación o reducción, en su caso, de los sectores o servicios inicialmente elegidos). Finalizado dicho plazo y atendidas las sugerencias y propuestas formuladas se decide elevar a definitivos los mapas elaborados, dándose por concluida la fase de contrastación externa dirigida, de forma fundamental, a garantizar la participación efectiva en el diseño final de mapas de todas las consellerias.

Así mismo, en esa reunión, se solicitó de cada subsecretaría que nos remitiera una priorización de aquellos sectores y/o servicios que, identificados en sus respectivos mapas, pudieran integrar y formar

parte del primer plan de extensión de cartas de servicios a desplegar a lo largo del año 2017. Se pidió que dicha selección (2 por conselleria) trate de recoger, de forma preferente, servicios que tengan un mayor impacto en la ciudadanía.

## 5. ELABORACIÓN DEL MAPA DE CS-GVA.

Finalizada la contrastación anterior y atendidas, en su caso, las observaciones y propuestas que nos han remitido las subsecretarías representadas en la CITEC, se eleva a definitivo este documento que, con el título **“Mapa de Cartas de Servicios de la Generalitat Valenciana”**, cierra el diseño definitivo del mapa de cartas que orientará, ahora y en el futuro, el desarrollo de los sucesivos planes operativos de extensión de cartas cuya aprobación se solicitará, en cada momento, a la CITEC. El primer plan de extensión de cartas correspondiente a 2017 incluirá, junto a la revisión de algunas de las cartas ya existentes, la propuesta de elaboración de 2 cartas nuevas por departamento, atendiendo la propuesta concreta que cada subsecretaría nos ha formulado, tal y como se ha señalado en el punto anterior.

Para esa nueva extensión a desarrollar a lo largo del año 2017, las distintas organizaciones en las que se decida la elaboración de una nueva carta de servicios o la revisión de alguna ya existente, contarán con el apoyo y supervisión directa de la Inspección general de Servicios de la Subdirección General de Atención a la Ciudadanía, Calidad e Inspección de Servicios, que coordinará y dirigirá ese proceso (en el caso de los sectores sanitario, educativo y de servicios sociales, contando con la participación activa de sus respectivos órganos directivos competentes en calidad).

Y todo ello sin menoscabo de que cualquier departamento pueda, en ejercicio de sus propias competencias, elaborar, si así lo decide y con sus propios medios, cartas de servicios, con la única limitación que se deriva de utilizar y respetar la metodología aprobada con ese fin para la Generalitat y cumpliendo con lo establecido en la normativa que las regula.

## V. ANÁLISIS PREVIO Y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

### 1. CARTAS DE SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS: ANÁLISIS COMPARATIVO.

Para poder abordar el diseño del mapa de cartas se ha realizado, como acción más relevante, un análisis comparativo de la situación actual de las cartas de servicios publicadas por un número importante de administraciones autonómicas dirigido, de forma fundamental, a determinar similitudes y diferencias entre ellas.

Las Comunidades que hemos investigado forman parte de las que participaron en la elaboración del “Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las administraciones públicas españolas” y además cumplen los requisitos expuestos en el apartado IV.1 de este informe, y son las siguientes:

- Andalucía
- Aragón
- Canarias
- Cantabria
- Castilla la Mancha
- Castilla León
- Ciudad Autónoma de Melilla
- Comunidad Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- Madrid
- Región de Murcia

Los portales web de las cartas de servicios (urls) de cada administración nos han facilitado su localización, estudio y posterior clasificación. En su análisis se han atendido de forma preferente dos aspectos:

- Sectores y servicios que cuentan con cartas.
- Compromisos preferentes de calidad que incluyen (atributos de calidad que tratan de satisfacer de forma preferente).

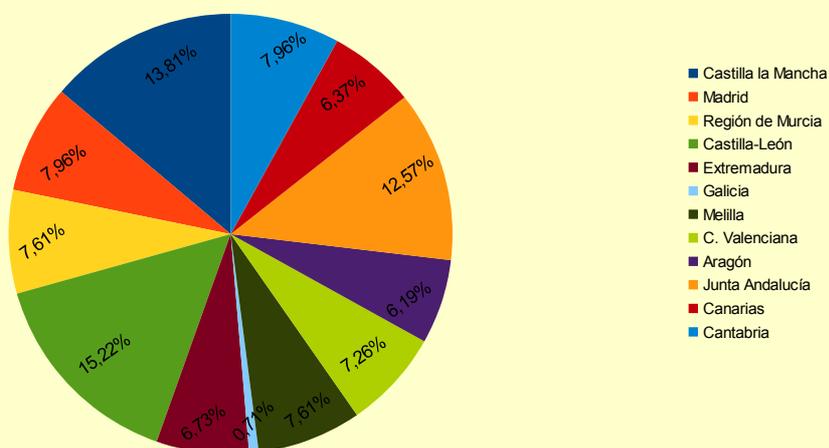
Se han revisado **565 cartas de servicios** y, entre ellas, se contabilizan como una única carta de servicios aquellas que denominamos “cartas marco”, que son cartas que se dirigen y aplican a un número variable de oficinas o centros que prestan unos mismos servicios y que las hemos computado como una sola carta. Por ello, algunas comunidades pueden tener, en la práctica, más cartas de las que aparecen en este análisis. La investigación realizada posibilita agruparlas en 25 materias (ver gráfico 2) o áreas de actuación. La selección de las mismas obedece a los siguientes criterios:

- En aquellas administraciones autonómicas en las que ya existe una clasificación de cartas de servicio por materias se ha respetado inicialmente esta clasificación.

- En las administraciones autonómicas en que las cartas siguen una clasificación orgánica, se han distinguido dos grupos; el primero, en el que las cartas se asimilan a las materias clasificadas de acuerdo con el punto anterior, y un segundo grupo, en el que no se encuentra similitud con la clasificación por materias y en este caso, se analiza el servicio o servicios objeto de las cartas y se opta por clasificarla dentro de la materia más adecuada en cada caso.

Iniciamos esta investigación con la presentación de las cartas publicadas por cada comunidad autónoma en porcentaje sobre las 565 analizadas.

**GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE CARTAS DE SERVICIOS POR ADMINISTRACIÓN AUTÓNOMICA**

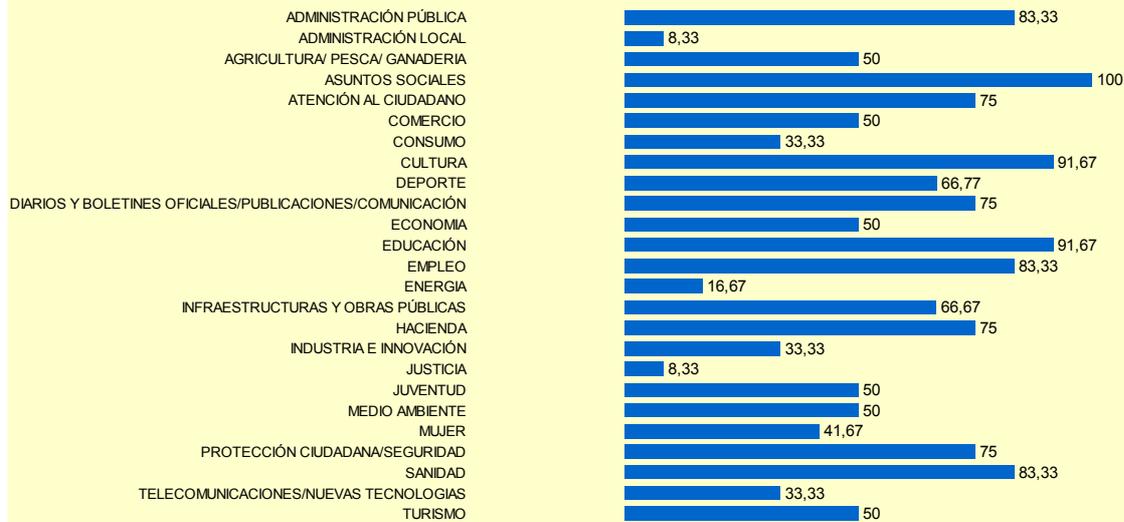


Como se observa en el gráfico anterior, tres comunidades destacan por aportar un número de cartas (en porcentaje) superior al resto de administraciones analizadas: Castilla-León (15%), Castilla la Mancha (14%) y Andalucía (13%).

Del resto, a excepción de Galicia que tiene un porcentaje del 1% sobre el total de cartas consideradas, observamos que todas oscilan entre el 6% y el 8%, incluida la Comunitat Valenciana que alcanza un porcentaje del 7% situándose en la mitad del intervalo.

Al objeto de estudiar el impacto de las cartas en la ciudadanía desde las áreas temáticas de clasificación utilizadas, a continuación mostramos, en el **gráfico nº 2**, el porcentaje de cartas publicadas en dichas materias.

**GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS CARTAS DE SERVICIOS POR MATERIA**

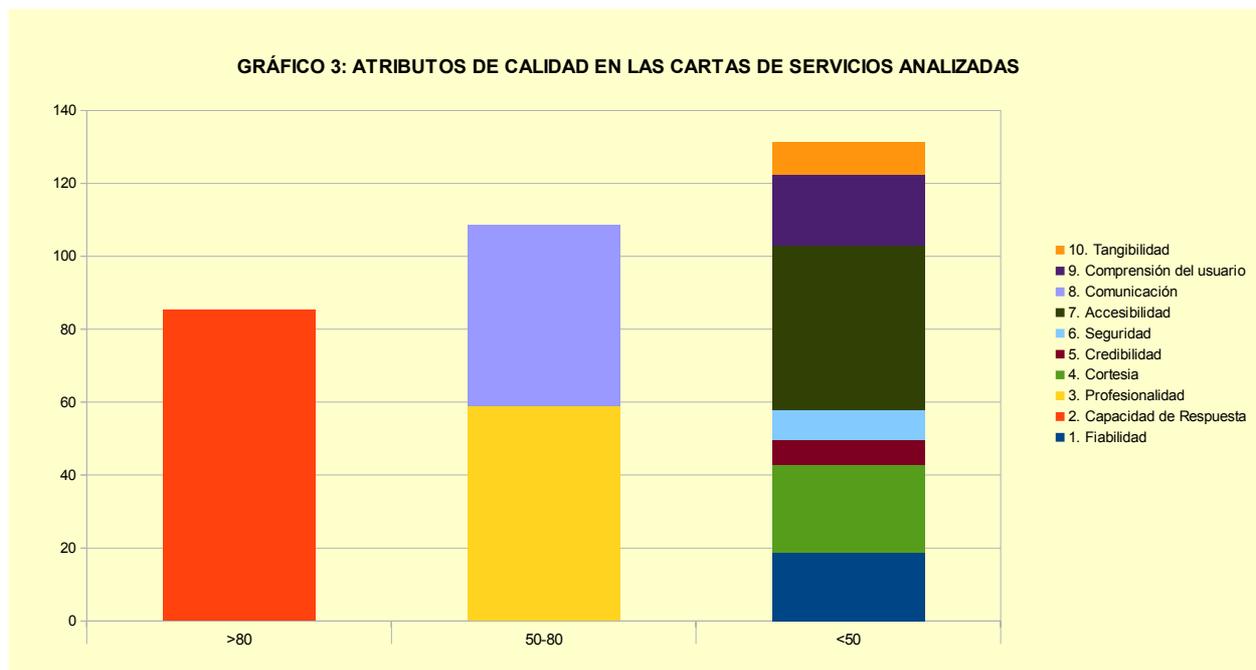


A la vista del gráfico 2 se concluye que todas las comunidades Autónomas incluidas en nuestro estudio tienen cartas en la materia “Asuntos sociales”. Le siguen en importancia, con porcentajes superiores al 75%, las cartas de servicio dedicadas a “Administración Pública” (83%), “Atención al ciudadano” (75%), “Cultura” (92%), “Diarios y Boletines Oficiales/Publicaciones/Comunicación” (75%), “Educación” (91,67%), Empleo (83%), “Hacienda” (75%), Protección ciudadana/seguridad (75%) y “Sanidad” (83%).

Entre el 50% y el 75% de las CC.AA. han publicado cartas en los temas “Agricultura/pesca/ganadería” (50%), “Comercio” (50%), “Deporte” (67%), “Economía” (50%), “Infraestructuras y Obras Públicas” (67%), “Juventud” (50%), “Medio Ambiente” (50%) y “Turismo” (50%).

Entre el 25% y el 50% de las CC.AA. tienen cartas destinadas a materias como : “Mujer” (42%), “Consumo” e “Industria e Innovación” (33%) y “Telecomunicaciones” (con el 25%). Finalmente, y por debajo del 25% se han elaborado cartas de servicio en las materias , “Energía” (17%), “Administración Local” (8%) y “Justicia” (8%).

En relación con el segundo aspecto considerado en este análisis sobre los **atributos de calidad que las cartas de servicios tratan de satisfacer al formular sus compromisos**, el gráfico 3 recoge la incidencia de los 10 atributos de calidad presentes, en mayor o menor medida, en las cartas de servicios analizadas cuyo detalle y descripción hemos recogido en el apartado IV dedicado a la metodología seguida para el desarrollo de este trabajo y que son los contemplados y definidos en el Modelo SERVQUAL allí citado.



Se observa en el gráfico anterior que el atributo número 2 “Capacidad de respuesta (Deseo de prestar un servicio rápido. Velocidad de respuesta ante las expectativas y necesidades del ciudadano)”, se encuentra presente en más del 80% de las cartas estudiadas.

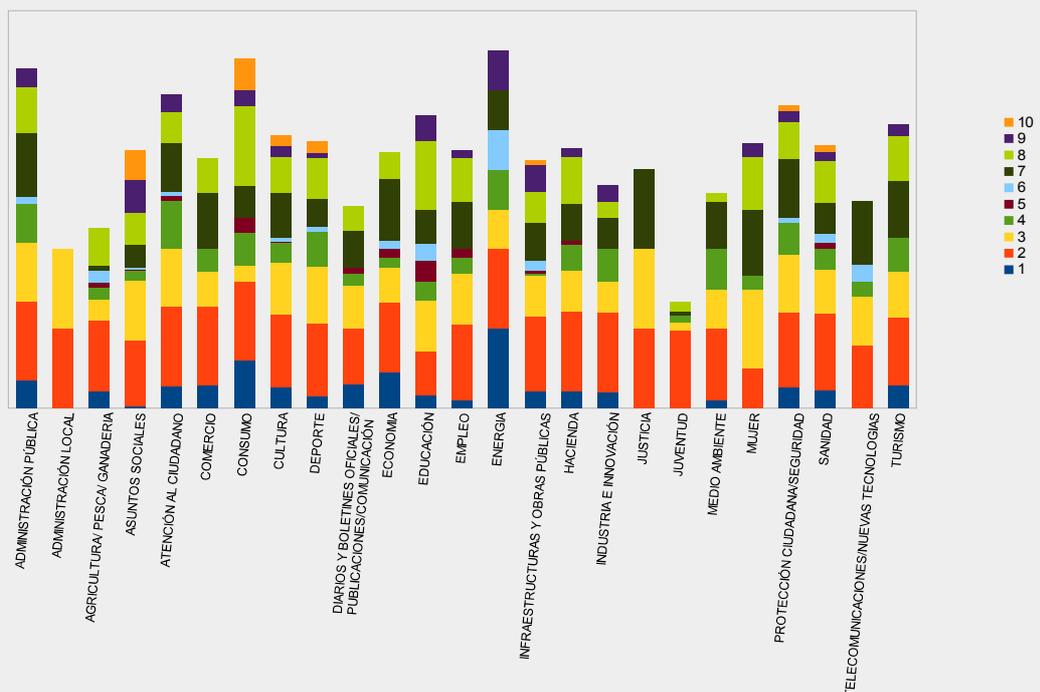
Por otra parte, se desprende, que los atributos 3 “Profesionalidad (Habilidades, conocimientos y capacidad para realizar un servicio)”, 7 “Accesibilidad” y 8 “Comunicación (Mantener informado al ciudadano con lenguaje comprensible para él. Escuchar sus necesidades)”, se encuentran presentes en un intervalo entre el 50 y el 80% de las cartas analizadas.

Los atributos 1 “Fiabilidad (Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta), atributo 4 “Cortesía (Amabilidad de trato, educación, simpatía demostrada por el personal de contacto con el ciudadano) , y atributo 9 “Comprensión del usuario (Capacidad de la organización para conocer a los ciudadanos y sus necesidades. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades y exigencias, explícitas o implícitas)” aparecen con porcentajes comprendidos entre el 10 y el 50% ( 29%, 43% y 14% respectivamente). Por último, se encuentran presentes en cartas de servicios con porcentajes inferiores al 10% los atributos: número 6 “Seguridad (Confianza en la Administración Pública. Inexistencia de peligros y riesgos)”, el 10 “Tangibilidad (Apariencia del personal, instalaciones, equipos y resto de materiales que el ciudadano recibe)” con un porcentaje del 8% y 9% respectivamente, y el 5 “Credibilidad (Veracidad y objetividad ofrecida. Confianza y honestidad del que presta el servicio)” siendo este el de menor representación (7%)

Resulta también conveniente analizar como se distribuyen los 10 atributos de calidad en función de las 25 materias o áreas de actuación en las que se ha clasificado la muestra de cartas analizadas. En la tabla nº 1 se muestra la distribución porcentual del uso de cada uno de los atributos en las cartas clasificadas por las distintas materias seleccionadas (una representación gráfica de la tabla se ofrece en el **Gráfico número 4. Atributos de Calidad por Materia**).

**TABLA Nº 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD POR MATERIA**

| MATERIAS   | ATRIBUTOS DE CALIDAD |        |        |       |       |       |        |        |       |       |
|--|----------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
|  | 1                    | 2      | 3      | 4     | 5     | 6     | 7      | 8      | 9     | 10    |
| ADMINISTRACIÓN PÚBLICA                                       | 34,62                | 100,00 | 73,08  | 50,00 | 0,00  | 7,69  | 80,77  | 57,69  | 23,08 | 0,00  |
| ADMINISTRACIÓN LOCAL   | 0,00                 | 100,00 | 100,00 | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00   | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| AGRICULTURA/ PESCA/ GANADERIA                                | 21,05                | 89,47  | 26,32  | 15,79 | 5,26  | 15,79 | 5,26   | 47,37  | 0,00  | 0,00  |
| ASUNTOS SOCIALES   | 2,63                 | 82,89  | 75,00  | 13,16 | 1,32  | 2,63  | 27,63  | 40,79  | 40,79 | 36,84 |
| ATENCIÓN AL CIUDADANO  | 27,78                | 100,00 | 72,22  | 61,11 | 5,56  | 5,56  | 61,11  | 38,89  | 22,22 | 0,00  |
| COMERCIO   | 28,57                | 100,00 | 42,86  | 28,57 | 0,00  | 0,00  | 71,43  | 42,86  | 0,00  | 0,00  |
| CONSUMO  | 60,00                | 100,00 | 20,00  | 40,00 | 20,00 | 0,00  | 40,00  | 100,00 | 20,00 | 40,00 |
| CULTURA  | 26,44                | 91,95  | 64,37  | 25,29 | 1,15  | 5,75  | 55,17  | 45,98  | 13,79 | 13,79 |
| DEPORTE  | 14,29                | 92,86  | 71,43  | 42,86 | 0,00  | 7,14  | 35,71  | 50,00  | 7,14  | 14,29 |
| DIARIOS Y BOLETINES OFICIALES/<br>PUBLICACIONES/COMUNICACIÓN | 30,77                | 69,23  | 53,85  | 15,38 | 7,69  | 0,00  | 46,15  | 30,77  | 0,00  | 0,00  |
| ECONOMÍA   | 44,44                | 88,89  | 44,44  | 11,11 | 11,11 | 11,11 | 77,78  | 33,33  | 0,00  | 0,00  |
| EDUCACIÓN  | 16,84                | 54,74  | 64,21  | 24,21 | 25,26 | 22,11 | 42,11  | 86,32  | 31,58 | 0,00  |
| EMPLEO   | 10,00                | 95,00  | 65,00  | 20,00 | 10,00 | 0,00  | 60,00  | 55,00  | 10,00 | 0,00  |
| ENERGÍA  | 100,00               | 100,00 | 50,00  | 50,00 | 0,00  | 50,00 | 50,00  | 0,00   | 50,00 | 0,00  |
| INFRAESTRUCTURAS Y OBRAS<br>PÚBLICAS                         | 21,21                | 93,94  | 51,52  | 3,03  | 3,03  | 12,12 | 48,48  | 39,39  | 33,33 | 6,06  |
| HACIENDA   | 21,05                | 100,00 | 52,63  | 31,58 | 5,26  | 0,00  | 47,37  | 57,89  | 10,53 | 0,00  |
| INDUSTRIA E INNOVACIÓN                                       | 20,00                | 100,00 | 40,00  | 40,00 | 0,00  | 0,00  | 40,00  | 20,00  | 20,00 | 0,00  |
| JUSTICIA   | 0,00                 | 100,00 | 100,00 | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 100,00 | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| JUVENTUD   | 0,00                 | 97,22  | 11,11  | 8,33  | 0,00  | 0,00  | 5,56   | 11,11  | 0,00  | 0,00  |
| MEDIO AMBIENTE   | 10,00                | 90,00  | 50,00  | 50,00 | 0,00  | 0,00  | 60,00  | 10,00  | 0,00  | 0,00  |
| MUJER  | 0,00                 | 50,00  | 100,00 | 16,67 | 0,00  | 0,00  | 83,33  | 66,67  | 16,67 | 0,00  |
| PROTECCIÓN CIUDADANA/SEGURIDAD                               | 26,67                | 93,33  | 73,33  | 40,00 | 0,00  | 6,67  | 73,33  | 46,67  | 13,33 | 6,67  |
| SANIDAD  | 22,22                | 97,22  | 55,56  | 25,00 | 8,33  | 11,11 | 38,89  | 52,78  | 11,11 | 8,33  |
| TELECOMUNICACIONES/NUEVAS<br>TECNOLOGÍAS                     | 0,00                 | 80,00  | 60,00  | 20,00 | 0,00  | 20,00 | 80,00  | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| TURISMO  | 28,57                | 85,71  | 57,14  | 42,86 | 0,00  | 0,00  | 71,43  | 57,14  | 14,29 | 0,00  |

**GRÁFICO 4: ATRIBUTOS DE CALIDAD POR MATERIA**


Al analizar la distribución porcentual de la tabla nº 1 anterior y tal y como se representa en el Gráfico 4 anterior destacamos que:

- El atributo 1 (Fiabilidad) está presente en 19 de las 25 materias, si bien únicamente en dos de ellas (consumo y energía) el porcentaje alcanza valores por encima del 60% (valor que hemos cogido como límite mínimo para valorar como “relevante” la presencia de cada atributo).
- El atributo 2 (Capacidad de respuesta) se encuentra presente en las 25 materias y en el caso de las agrupadas en los apartados de “Administración Pública”, “Administración Local”, “Comercio”, “Consumo”, “Hacienda”, “Industria e Innovación” y “Justicia”, con porcentajes del 100%. En el resto supera el 80% en todas las materias a excepción de dos (Educación y Mujer, si bien en estas se sitúa entre un 50 y un 60%). En el caso de Cultura, Deporte, Empleo, Infraestructuras y Obras Públicas, Juventud, Medio Ambiente, Protección ciudadana/Seguridad y Sanidad, supera incluso el 90%.
- El atributo 3 (Profesionalidad) se encuentra presente también en las 25 materias, con porcentajes superiores al 60% en las de “Administración Pública”, “Asuntos Sociales”, “Atención al ciudadano”, “Cultura”, “Deporte”, “Educación”, “Protección Ciudadana/Seguridad”, “Telecomunicaciones/Nuevas Tecnologías”, “Empleo”, “Justicia”, “Mujer” y “Administración Local”, en estas tres últimas con porcentajes del 100%.
- El atributo 4 (Cortesía) está en 23 de las 25 materias, en su mayoría con porcentajes por debajo del 50% y superando el 60%, únicamente, en las materia de “Atención al ciudadano”.
- El atributo 5 (Credibilidad) está sólo en 12 de las 25 materias y con porcentajes que, en ningún caso, superan el 25% en ninguna de las materias.
- El atributo 6 (Seguridad), presente en 13 de las 25 materias y con porcentajes muy bajos (inferiores al 22%), a excepción de la de “Energía” (con un 50%).
- El atributo 7 (Accesibilidad) presente en 24 de las 25 materias, alcanza porcentajes superiores al 60% en “Administración Pública”, “Atención al ciudadano”, “Comercio”, “Economía”, “Empleo”, “Justicia”, “Medio Ambiente”, “Mujer”, “Protección Ciudadana/Seguridad”, “Telecomunicaciones/Nuevas Tecnologías” y “Turismo”.
- El atributo 8 (Comunicación) presente en 21 de las 25 materias, alcanza porcentajes superiores al 60% solo en tres: “Consumo”, “Educación” y “Mujer”.
- El atributo 9 (Comprensión del Usuario), presente en 16 de las 25 materias, todas con porcentajes por debajo del 50%.
- Por último, el atributo número 10 (Tangibilidad) solamente está presente en 7 de las 25 materias y con porcentajes por debajo del 40% en todas ellas, en 5 de las 7 incluso por debajo del 15%. La menor presencia de este último atributo quizás se explique por que adquiere su mayor sentido en una tipología concreta de servicios, aquellos en los que las instalaciones y los medios materiales tienen una mayor importancia (por ejemplo en los ámbitos sanitario, de servicios sociales, educación, deporte o cultura por ejemplo).

## 2. CARTAS DE SERVICIOS EN LA GENERALITAT: ESTADO DE SITUACIÓN.

Implantar y establecer compromisos de calidad frente a los ciudadanos, como forma de promover una cultura de excelencia en la gestión en los servicios públicos, forma parte y se integra en el denominado **proyecto “Cartas de Servicios”** que, al igual que ocurre en otras administraciones públicas de fuera y dentro de España, se ha venido desarrollando en la Generalitat desde hace más de una década.

Considerado como un instrumento de mejora de la calidad, regulado inicialmente en el ya derogado Decreto 62/2010, de 16 de abril y **durante el periodo 2010-2012**, se elaboraron y/o revisaron un importante número de cartas de servicios a la vez que se diseñó una aplicación informática corporativa

que diera soporte a un proyecto que ha tenido, en los últimos años y por atender otras prioridades, un menor desarrollo. La elaboración de todas estas cartas se hizo contando con una **Metodología propia de la Generalitat**<sup>4</sup> que, aprobada en 2010, se considera adecuada y se mantiene en la actualidad sin más modificaciones que aquellas que obligatoriamente habrá que atender tras la aprobación y publicación de la nueva norma reguladora que a continuación se comenta.

Con el fin de avanzar en lo que se consideraba una necesidad, revisar y actualizar el proyecto, en 2014 la Inspección General de Servicios participó de forma activa en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos (a través de uno de sus grupos de trabajo) y desarrolló, como ya se ha señalado en el apartado introductorio, un importante trabajo cooperativo cuyo resultado quedó plasmado en el documento titulado “Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas”. Este documento, partiendo de un análisis de situación de las cartas de servicios existentes en las diferentes administraciones públicas españolas, formula una serie de conclusiones y recomendaciones dirigidas a mantener y potenciar estos importantes instrumentos de mejora de la calidad.

Es a partir de este momento, cuando iniciamos, en nuestro propio ámbito, una revisión y actualización del marco regulatorio existente hasta la fecha, revisión que ha concluido con la publicación este mismo año del ya citado **Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell**, por el que se establece el sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de los planes y programas en la Administración de la Generalitat y su sector público instrumental, norma que deroga el Decreto 62/2010 anterior y dedica su **capítulo III** a regular el **sistema de gestión de las cartas de servicios en la Generalitat**.

Junto a ello, también en 2016, hemos revisado y mejorado la **aplicación corporativa de Cartas de Servicios** que da soporte al proyecto, subsanando los problemas y fallos detectados en la misma e implementando nuevas mejoras, y ello en estrecha colaboración con la Dirección General de Tecnologías de la Información, órgano directivo responsable del desarrollo y mantenimiento de esta aplicación informática que es una herramienta esencial para el nuevo sistema de gestión de cartas que se pretende extender.

La aplicación corporativa de Cartas, a la cual puede acceder cualquier ciudadano desde el portal web de la Generalitat ([http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas\\_servicio.html](http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas_servicio.html)), nos permite gestionar las cartas de servicios como un sistema uniforme y normalizado y, lo que es más importante, muestra de forma agrupada y por departamentos, en un ejercicio de **transparencia y rendición de cuentas** permanente, los distintos **compromisos de calidad** que las organizaciones de la Generalitat adquieren con la ciudadanía al aprobar una carta, junto al grado de avance y cumplimiento de los indicadores que, asociados a esos compromisos, se está obteniendo en cada momento y de forma evolutiva en el tiempo.

Integramos así en un único sistema, y de ahí la importancia de contar con esta herramienta informática de gestión, los tres elementos de información básica que constituyen el **núcleo esencial de cualquier carta de servicios**, conformado por estos tres elementos:

---

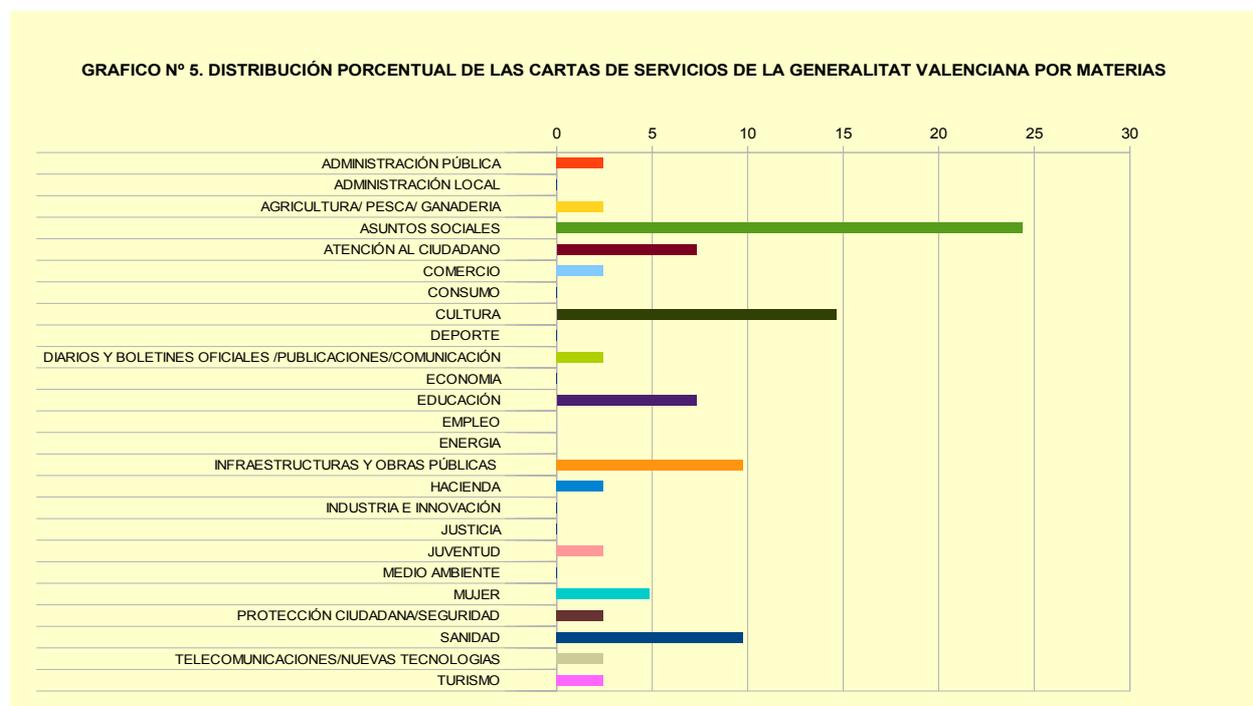
4. Generalitat de la Comunitat València. Proyecto Cartas de Servicios: Metodología para su elaboración, 2010

- La descripción de los servicios que se prestan en una concreta organización y que se consideran susceptibles de prestarse con un alto nivel de calidad.
- El establecimiento de compromisos de calidad asociados a esos servicios como elemento esencial que identifica a estos instrumentos de mejora (las cartas de servicios).
- La medición de su grado de cumplimiento, a través de los correspondientes indicadores, lo que nos permiten conocer los resultados de la gestión de dichos compromisos.

En el **momento actual** existen en nuestro ámbito un total de **41 cartas de servicios vigentes**<sup>5</sup> pertenecientes a las siguientes consellerias (ordenadas en función del número de cartas de que disponen, de mayor a menor):

- Igualdad y Políticas Inclusivas (11 cartas).
- Presidencia (8).
- Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación (4).
- Sanidad Universal y Salud Pública (4).
- Educación, Investigación, Cultura y Deporte (4).
- Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio (4).
- Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas (2).
- Hacienda y Modelo Económico (2).
- Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural (1).
- Economía Sostenible, Sectores productivos, Comercio y Trabajo (1).

La distribución porcentual de estas cartas de servicios, de acuerdo con las veinticinco materias de clasificación utilizadas para el análisis comparativo descrito en el apartado V.1 anterior, es la que se recoge en el siguiente gráfico (Gráfico nº 5).



5. A los efectos de este estudio se han excluido 3 cartas de servicios, una suspendida temporalmente (Linea 900 del SERVEF) y las otras dos por corresponder con estructuras organizativas que no existen en la actualidad (El ya desaparecido Centro de Sistemas de Información de la antigua Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo y la Web institucional de la también desaparecida Conselleria de Turismo).

De estas 41 cartas, 8 fueron revisadas en su día quedando pendientes de aprobación (por distintas razones ajenas a nuestro ámbito de competencia y responsabilidad) por lo que mantienen su vigencia las antiguas, situación que afectó también a tres nuevas cartas cuya tramitación y aprobación quedó, también y por diferentes razones, paralizada. Junto a ello, existe un número relevante de cartas que no actualizan, en plazo, la información de los indicadores asociados a sus compromisos, en muchos casos porque las cartas han perdido vigencia y necesitan revisarse, sin atender los continuos requerimientos que se han venido haciendo, y se hacen, desde la subdirección general de Atención a la Ciudadanía, Calidad e Inspección de Servicios, unidad que administra y controla la aplicación corporativa que da soporte al sistema de cartas. Esta es la principal razón que justifica y exige que, de forma previa al lanzamiento de una nueva extensión de cartas, se realice una **revisión inicial e individualizada de dichas cartas**, revisión que se ha realizado en el último trimestre del año 2016, en cumplimiento y ejecución del Plan de la Inspección General de Servicios 2016-2017. El resultado de esta revisión, realizada por la Inspección General de Servicios a través del cumplimiento de un check-list de comprobación diseñado al efecto, nos va a permitir determinar y aconsejar que cartas deben mantenerse, cuáles deben suspenderse o dejarse sin efecto y cuáles deben ser objeto de un revisión más profunda.

Por último señalar que consideramos, en consonancia con la opinión general consensuada con el resto de administraciones públicas españolas, en el documento “Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas” antes citado, que **el proyecto cartas debe mantenerse y potenciarse** en nuestra administración. Aprobado el nuevo marco regulatorio y coincidiendo con la revisión de cartas antes comentada, corresponde **promover una nueva extensión** que combine la realización de nuevas cartas de servicios junto con la actualización de aquellas otras en las que, fruto de la revisión anterior, así se aconseje.

En definitiva, **hacer efectiva una planificación operativa** que permita lo anterior es, como ya se ha dicho, el objeto de esta actuación (la elaboración del Mapa de CS-GVA) que pretende, además, reforzar el liderazgo del proyecto a través de la CITEC, órgano que deberá aprobar, como ya se ha señalado en el apartado III al hablar de la metodología seguida, este instrumento estratégico que organice y dote de coherencia a todo el sistema, como sistema propio de gestión, identifique su alcance y oriente su extensión futura.

### **3. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIÓN CIUDADANA. LA DEMANDA DE TRÁMITES Y SERVICIOS EN LA GENERALITAT.**

Como ya hemos señalado al describir la metodología utilizada para este trabajo (Apartado IV.1), y para tratar de obtener un conocimiento aproximado de las expectativas y percepciones de la calidad de los servicios públicos que tiene la ciudadanía, hemos consultado dos estudios, uno publicado por AEVAL, con ámbito estatal, y otro realizado por la Comunidad de Madrid, administración esta última que tiene competencias similares a las nuestras. En relación con dichos estudios nos centramos aquí, en este apartado y de forma exclusiva, en algunas de sus consideraciones y conclusiones (sin recoger ni destacar otros importantes aspectos que de forma pormenorizada y detallada abordan), que creemos nos aproximan a ese conocimiento y nos resultan útiles para la finalidad perseguida por nosotros en este trabajo, el diseño de un mapa de cartas de servicios en nuestro ámbito (Mapa de CS-GVA). Así:

**a) El estudio realizado por AEVAL en 2015** (publicado en 2016), analiza, entre otras muchas cosas, la importancia que los ciudadanos conceden a los servicios públicos y su grado de satisfacción con un amplio abanico de políticas y servicios sectoriales<sup>6</sup> (10 en total, muchas de ellas competencia del ámbito autonómico).

Al abordar la satisfacción ciudadana centran el estudio en 9 atributos de calidad que, identificables y con una correspondencia clara con un buen número de atributos del Modelo SERVQUAL utilizado por nosotros, reproducimos a continuación: “sencillez de los procedimientos administrativos”, “la información que se da al ciudadano”, “el tiempo en resolver las gestiones”, “la incorporación de nuevas tecnologías”, “el trato a los ciudadanos”, “las instalaciones en las oficinas de atención al público”, “la profesionalidad del personal”, “la posibilidad de participación de los ciudadanos” y “la posibilidad de acceso a través de internet”.

De este estudio destacamos las siguientes conclusiones de interés para la elaboración de nuestro Mapa de Cartas:

- Un 40% de personas encuestadas en ese estudio concedían una gran importancia a los servicios públicos, cifra superior a la obtenida en los años anteriores (en 2012 esta cifra no superaba el 25%) y en lo que hacía referencia a su satisfacción con los servicios públicos, en ese mismo año (2015), un 50 % de españoles se consideraban satisfechos (mucho y bastante satisfechos) frente a otro 50% que decía no estarlo. Junto a ello, un 80% de encuestados manifestaban que la incorporación de nuevas tecnologías y la posibilidad de acceso a los servicios públicos a través de Internet había mejorado en los últimos cinco años.
- La profesionalidad, la sencillez de los procedimientos administrativos, la información que se da al ciudadano, el trato recibido por los funcionarios y la posibilidad de participación son atributos que han experimentado una mejoría en la percepción ciudadana en los últimos años y así lo declaraba un 30 % de encuestados. Por el contrario, el tiempo en resolver las gestiones era el que menos había mejorado (sólo para el 20% de encuestados).
- De los diez servicios analizados en ese estudio, cinco mostraban niveles de satisfacción inferiores al 50% (muy y bastante satisfactorio): la enseñanza y los servicios sociales satisfacían al 47%, las obras públicas e infraestructuras al 45%, la tramitación de desempleo al 40% y la administración de justicia sólo al 32% (el 68% restante se declara poco o nada satisfecho). Por el contrario la mayor satisfacción se daba con los transportes públicos (64%), la seguridad ciudadana (63%), los centros de salud (60%), los hospitales públicos (51%) y el servicio de tramitación de pensiones (50%).
- Al investigar el nivel de satisfacción ciudadana con concretos atributos en los servicios administrativos presenciales, más del 80% declaraban estar -muy y bastante- satisfechos en relación al estado de las instalaciones (87%), el trato (85%), la profesionalidad (83%), el tiempo que le dedicaban a atenderlos (81%) y la seguridad de que el trámite se resolvió correctamente (80%). Otros como la información que le proporcionaron seguido del horario de atención al público y el tiempo que tardaron en resolver la gestión se valoraban satisfactoriamente por un intervalo del 70%-80% de ciudadanos. El tiempo de espera para ser atendido, aunque satisfactorio para un 60% de personas encuestadas, era el atributo peor puntuado.

<sup>6</sup> Los 10 servicios públicos considerados en ese estudio son: enseñanza pública, hospitales públicos, centros de salud, servicios sociales, tramitación protección por desempleo, transportes públicos, obras públicas e infraestructuras, administración de justicia, tramitación pensiones y seguridad ciudadana.

- El estudio investigaba y destacaba también una cuestión que tiene, para nosotros, un especial interés y es la que se refiere a la importancia que los ciudadanos conceden a los diferentes atributos de calidad. En ese sentido ese estudio concluía que los ciudadanos, habían mejorado su valoración en los últimos años (desde 2013) y hasta llegar al año 2015, año en el que daban una puntuación entre un 8 y un 9 a todos los atributos arriba detallados excepto el estado de las instalaciones que puntuaron con un 7,67.
- Cruzando las variables “atributos que condicionaban la satisfacción con los servicios públicos” y “atributos que el ciudadano consideraba más importantes”, el estudio destaca que el trato, la profesionalidad y la seguridad de que el trámite se resuelva correctamente eran aquellos a los que el ciudadano concedía mayor importancia (por encima del 8,40), además, eran los que les producían mayor satisfacción (sobre el 75% de los ciudadanos); en cambio la información que les proporcionaban y el tiempo de resolución de la gestión, siendo como los anteriores de elevada importancia (superior al 8,40), eran aquellos sobre los que los ciudadanos referían una menor satisfacción. Por debajo de esa puntuación (8,40), atributos como el estado de las instalaciones y tiempo de dedicación, clasificados como menos importantes, provocaban una elevada satisfacción mientras que el tiempo y el horario de atención ofrecían una satisfacción menor.

**b) El Observatorio de la Calidad de la Comunidad de Madrid** viene estudiando, de forma reiterada y durante muchos años, la percepción del ciudadano con respecto a los servicios públicos de su competencia (se estudia anualmente) y las expectativas de los ciudadanos sobre los mismos (cada 3 ó 4 años), distinguiendo en su valoración de forma diferenciada la atención prestada a través de distintos canales de atención (atención presencial, a través del teléfono 012 y a través de su portal Web). La diferencia temporal en el estudio de percepciones y expectativas la justifican al considerar que éstas últimas cambian más lentamente que la percepción sobre el servicio recibido.

Del estudio consultado (Informe del Observatorio de 2013), aunque algo alejado en el tiempo y por las razones ya comentadas en el punto IV.2 (cercanía en el tiempo con el último estudio de expectativas ciudadanas por ellos realizado), destacamos las siguientes consideraciones que nos parecen así mismo de interés:

#### **En relación con los servicios de atención presencial:**

- Las áreas que motivaron ese año una mayor demanda fueron las áreas de educación, vivienda y servicios sociales asistenciales, empleo y gestión tributaria. La satisfacción global de los usuarios que acudieron a sus oficinas de atención al ciudadano se aproximó al 90% (media de 8,25, en una escala de 1 a 10) y el Índice de Percepción de Calidad del Servicio (ratio percepción/expectativa) en las oficinas de atención ciudadana de la Comunidad de Madrid se situó en torno al 97%, demostrando una percepción muy positiva de la calidad del servicio prestado por parte de la ciudadanía.
- En relación con los atributos investigados (veinte en total), todos ellos también concordantes en gran medida con los incluidos en el Modelo SERVQUAL que hemos utilizado como base de este trabajo, el estudio concluía que más del 80% de los ciudadanos estaban satisfechos con la comunicación, cortesía, profesionalidad, credibilidad, instalaciones, fiabilidad y capacidad de respuesta, porcentaje que descendía (entre el 79% y el 20%) en los referidos a comprensión, tangibilidad y accesibilidad. Con respecto a las expectativas, los ciudadanos de esa Comunidad otorgaban mayor importancia a los atributos relacionados con la cortesía, la profesionalidad, la

comunicación, la fiabilidad y la credibilidad. El gap percepción-expectativas era favorable a la primera en los atributos cortesía, profesionalidad y comunicación, en cambio, en lo que respecta a fiabilidad y credibilidad, el gap era negativo porque se esperaba del servicio público más de lo que se percibía.

#### **En relación con el servicios telefónico 012:**

- Las áreas que motivaron un mayor número de consultas fueron las referentes a empleo y cursos de formación laboral, educación y transportes. El 80% de los ciudadanos en esa Comunidad se mostraron satisfechos con este servicio (puntuación media de 8,00 en su nivel de satisfacción y el Índice de Percepción de Calidad del Servicio en torno al 95%).
- En relación con su importancia, destacaban dos atributos, la rapidez o capacidad de respuesta y la cortesía, y los atributos que ofrecían una mayor satisfacción (por encima del 80%) eran los relativos a comunicación, cortesía, comprensión, profesionalidad, credibilidad, fiabilidad y accesibilidad.
- Los atributos más importantes entonces en la formación de expectativas para este canal de atención fueron la cortesía, la profesionalidad, la fiabilidad, la credibilidad, la comunicación y la comprensión; todos ellos, a excepción de la comunicación, mostraban un gap percepciones-expectativas negativo ya que los ciudadanos esperaban más (y mejor) de lo que percibían.

#### **En relación con el servicios telemáticos on line ([www.madrid.org](http://www.madrid.org)):**

- Los tres motivos que encabezaron ese año las consultas en ese canal estuvieron relacionados con las becas, ayudas o subvenciones, actividades de cursos de formación y gestiones de empleo. La satisfacción con el servicio recibido superó el 80% ante atributos como credibilidad y comunicación y otros, como capacidad de respuesta y fiabilidad, se situaron entre el 80% y el 75%. El Índice de Percepción de Calidad del Servicio (IPCS), para este canal de atención, se situó por encima del 85%.
- Casi el 50% de los usuarios consideraron que los atributos más importantes eran la claridad en la información y que el acceso a la información fuera directo, fácil y sencillo.
- Por último, los atributos a los que los ciudadanos otorgaron mayor importancia y sobre los que recayeron sus expectativas fueron: credibilidad, comunicación (se incluía completar el trámite on line), y fiabilidad, en todos los casos con un gap percepciones-expectativas que fue desfavorable a las primeras.

**c) Finalmente, de las demandas de información que se atendieron desde los diferentes canales de atención en la Generalitat Valenciana (telefónico, presencial y on line), y con datos referidos al año 2015 y primer semestre del 2016, destacamos lo siguiente:**

- Las consultas atendidas en la Comunitat Valenciana, en el año 2015, alcanzaron la cifra de 9,3 millones (M), de las que poco menos de la mitad (4,3 M) se concentraron en el primer semestre. El número de consultas realizadas al terminar junio del 2016 ha sido de 7,9 millones, dato más próximo al que se obtuvo al cierre del año 2015 (9,3 M), que al semestre equivalente del año anterior (4,3 M).
- Las materias sobre las que se demandó más información, en el primer semestre de 2016 y por

orden de importancia, fueron empleo público (2,6 M), enseñanza (1,6 M), economía y hacienda (0,8 M), obra pública y vivienda (0,7 M), transferencia e información de teléfonos y direcciones (0,5 M), salud (0,3 M) y por último bienestar social (0,3 M). De ellas:

- En las consultas en materia de empleo público destacan las referentes a contrataciones temporales, bolsas de trabajo y convocatorias.
- La enseñanza concentra más del 85% del total de consultas en la Xarxa de Llibres.
- En economía y hacienda, el 63 % de las consultas tributarias se dirigieron a la obtención electrónica del certificado de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF del personal funcionario no estatutario, y le siguieron en importancia las referentes a gestión, recaudación e inspección (0,09 M) y fianzas por arrendamientos urbanos y suministros ( 0,04 M).
- En cuanto a obra pública y vivienda, casi el 67 % tratan demandas de información sobre trámites de la solicitud general de iniciación y tramitación de procedimientos en la Conselleria de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio.
- El servicio de cita previa en atención primaria alcanzó un 67% de las consultas en materia de Salud.
- Por último, en lo que respecta a bienestar social, más de la mitad de las consultas se hicieron sobre la tercera edad, prestaciones, reconocimientos y ayudas para discapacitados, y prestaciones y ayudas a la familia e infancia.

Para finalizar este subapartado y en relación a la atención recibida en junio de 2016, mencionar que la percepción de la ciudadanía puntuaba el servicio de *información prestada por voz* con un 8,25 y le daba un nota de 8,57 a la *atención recibida igualmente por voz*, cifra superior al 8,26 obtenido por la *atención recibida a través del Chat*.

## VI. EL MAPA DE CARTAS

### 1. DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO

Del análisis y diagnóstico de situación antes expuesto extraemos las siguientes **conclusiones** que han inspirado la descripción y configuración final del contenido del Mapa de Cartas de la Generalitat que a continuación presentamos:

#### a) Ámbitos donde implantar cartas de servicios de forma preferente.

Entre los ámbitos que necesariamente deberían contar con cartas de servicios están los siguientes: asuntos sociales, educación, cultura, sanidad, administración pública y empleo (entre un 80 y 100% de administraciones estudiadas tienen cartas en estos ámbitos). Así mismo, otros importantes ámbitos o materias en los que implantar cartas de servicios son los de atención al ciudadano, diarios y boletines oficiales/publicaciones/comunicación, hacienda, infraestructuras y obras públicas, deporte, agricultura, pesca y ganadería, comercio, economía, juventud, medio ambiente y turismo (más de la mitad de administraciones analizadas tienen cartas en ellos). Todos estos ámbitos han demostrado, en las administraciones públicas estudiadas que son susceptibles de utilizar con éxito las cartas de servicios como instrumentos de mejora.

#### b) Criterios de prioridad en la elección de servicios donde elaborar cartas.

Los criterios que consideramos básicos a la hora de seleccionar servicios sobre los que establecer compromisos de calidad, como ya anticipamos en el apartado II de Introducción, son los tres siguientes: el impacto directo en la ciudadanía, la mayor demanda de servicios y la percepción o valoración ciudadana de su importancia y nivel de satisfacción.

De estos tres, el **impacto en la ciudadanía** constituye la prioridad esencial y da respuesta a uno de los fines que persigue el sistema de gestión de cartas de servicios: dar a conocer a la ciudadanía nuestros compromisos de calidad en la prestación de servicios públicos, en respuesta a sus necesidades y expectativas, y a su mayor exigencia de transparencia, información y participación.

El segundo, relacionado con **la mayor demanda de servicios**, refuerza el anterior y, además, justifica que no podamos ni debamos excluir la elaboración de cartas de naturaleza interna (las dirigidas al propio personal de la organización) que, aunque no se refieran a servicios prestados directamente a la ciudadanía, contribuyen sin duda a la mejora continua de la propia organización y de su gestión, lo que acaba repercutiendo también en la propia ciudadanía.

La **percepción o valoración ciudadana de la importancia o relevancia de los servicios y su nivel de satisfacción** con ellos resulta, en tercer lugar, muy importante porque nos orienta a la hora de establecer los propios compromisos de calidad que se incluyen en las cartas, compromisos que deberán tratar de

atender y satisfacer aquellos atributos de calidad que la ciudadanía, conformando sus propias expectativas, nos demanda con más fuerza.

#### **c) Conocer las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción ciudadana.**

Las cartas de servicios deben dar respuesta, de acuerdo con su definición, a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, aspectos estos que, junto con su satisfacción con el nivel de calidad de los servicios públicos prestados, son diferentes y cambiantes en el tiempo. Es por ello que disponer y utilizar herramientas de análisis y medición de esos aspectos (encuestas periódicas de percepción por ejemplo) se presenta como una necesidad básica para desarrollar y mantener un adecuado sistema de gestión de cartas.

#### **d) Conocer las demandas ciudadanas.**

Tener un conocimiento preciso (cuantitativo) de los servicios más demandados por la ciudadanía, y de su evolución en el tiempo, es otro aspecto que resulta imprescindible para priorizar dónde elaborar cartas de servicios, ahora y en el futuro. El preciso conocimiento de esas demandas abarca, también, a los propios servicios de información que la Generalitat presta a través de sus distintos canales de atención (presencial, telefónico y on line). En ese sentido, servicios como los de empleo público, enseñanza, economía y hacienda, salud y bienestar social se muestran como los más demandados en 2016, en el ámbito de la Generalitat Valenciana.

#### **e) Atributos de calidad a atender en servicios presenciales**

Las nuevas Cartas de servicios, deben tratar de atender las necesidades y expectativas ciudadanas formulando compromisos dirigidos a satisfacerlas. En este sentido, atributos de calidad como la capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, fiabilidad y comunicación, deben considerarse también, de una manera general, como atributos de calidad preferentes en servicios presenciales y ello sin excluir otros atributos que puedan ser relevantes, de manera específica y en atención a la naturaleza concreta de los servicios, en algunas de ellos. En todo caso, los datos que se ofrecen en la Tabla nº 1 recogida en el apartado V de este documento, ofrecen de forma individualizada y para cada una de las 25 materias consideradas, los atributos que porcentualmente tienen una mayor presencia en las cartas de servicios estudiadas, datos que en sí mismos pueden y deben orientar la elección de compromisos en la elaboración de nuevas cartas en los respectivos ámbitos.

#### **f) Atributos de calidad a atender en servicios telefónicos.**

En el caso de **servicios de atención telefónica**, la ciudadanía parece señalar, como atributos más importantes, la rapidez y capacidad de respuesta y la cortesía, a los que unen la profesionalidad, fiabilidad, credibilidad, comunicación y comprensión del usuario, como aquellos más importantes en la conformación de sus expectativas.

#### **g) Atributos de calidad a atender en servicios on line.**

En los **servicios on line**, la credibilidad, fiabilidad y comunicación (incluyendo completar el trámite electrónico) son los atributos más importantes sobre los que recaen la mayores expectativas.

#### **h) Cartas de servicios “Marco”.**

Finalmente, en aras a maximizar el impacto de las cartas de servicios en la aplicación de estos instrumentos, consideramos otro criterio a la hora de seleccionar ámbitos sobre los que desarrollar cartas de servicios el que se tenga en cuenta el impacto directo en la ciudadanía desde el punto de vista cuantitativo, valorando el número de ciudadanos/as a los que se dirige. En este sentido es recomendable que, siempre que sea posible, se priorice la elaboración de lo que denominamos “cartas marco”, entendiéndolo por tales aquellas cartas que contienen compromisos que puedan ser asumidos y son de aplicación a un gran número de centros que prestan unos mismos servicios (Dos ejemplos de ello serían la Carta de Servicios Prop, en las que una misma carta es válida para todas las oficinas Prop distribuidas por todo el territorio de la Comunitat y otro la Carta de servicios SAIP -servicios de atención e información al paciente- presentes en muchos centros sanitarios).

#### **i) Cartas de Servicios electrónicos.**

La incorporación de nuevas tecnologías y las posibilidades que ofrece el desarrollo de la administración electrónica para que los ciudadanos se relacionen con las administraciones públicas, muy valoradas por los ciudadanos en el último estudio realizado por AEVAL en 2015, unido a las obligaciones que nos imponen las recientes Leyes 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, hace que debamos considerar una **prioridad adicional el desarrollo**, en todos los ámbitos, **de cartas de servicios electrónicos**.

La descripción y configuración que, en base a lo anterior, hemos elegido para el Mapa de CS-GVA se concreta en la representación gráfica “**Mapa General de Cartas**” y en los “**Mapas de Cartas por Departamento**”, que se incluyen en el Anexo 1 y 2 respectivamente. Ambos mapas (el general y los individuales por departamento) configuran, por tanto, lo que denominamos “**Mapa de CS-GVA**”.

Para la adecuada comprensión de los mismos explicamos, a continuación, cuál ha sido el proceso lógico que hemos seguido en su construcción.

Tal como se indica en el apartado de introducción, nuestro propio marco regulatorio y el estudio “Marco común sobre las Cartas de Servicios en las administraciones públicas españolas” que lo inspiró, recoge una doble vertiente al hablar de los fines de las cartas de servicios: una vertiente externa y de relación con los ciudadanos y una segunda interna, de gestión y mejora de la organización. Esta doble perspectiva, “perspectiva de la ciudadanía” y “perspectiva de la organización”, inspira el diseño de la matriz elaborada en el **Mapa General** (ver **Anexo 1**), con una doble entrada en la cual, las filas se corresponden con las materias (áreas, sectores de actividad o servicios) que conoce e identifica más claramente la ciudadanía y las columnas con una perspectiva organizativa que identifica y señala la actual distribución por consellerías de la Generalitat.

En su representación, las filas de la estructura matricial del mapa general de cartas se corresponden con un conjunto de materias, definidas de forma clara y sencilla en las que hemos clasificado las cartas analizadas. De las 25 materias inicialmente consideradas hemos incluido la correspondiente a “administración local” en el apartado de “administración pública”, refundiéndolas, por tratarse de un ámbito que, en el marco competencial autonómico, ha tenido un menor desarrollo en cuanto a la elaboración de cartas de servicios y para evitar confusiones con ese importante nivel de gobierno. No obstante, el menor número o porcentaje de cartas existentes en algunas materias (inferior al 50% en “Consumo”, “Industria e Innovación”, “Telecomunicaciones”, o “Energía” y “Justicia”, como recoge el análisis comparativo realizado), no ha impedido que las mantengamos en la clasificación final al entender que se trata de áreas de actividad cuyo desarrollo conlleva la prestación de servicios con un

claro y evidente impacto en la ciudadanía. Por tanto, la clasificación última comprende 24 materias o sectores de clasificación que son los que aparecen en el mapa general final que hemos elaborado.

Por otra parte, en las columnas de nuestra matriz, se han representado los 10 departamentos (9 consellerías y la propia presidencia) en las que actualmente se organiza el Consell de la Generalitat. Parece evidente que en ese mapa general debe quedar reflejada la dependencia orgánica de los distintos sectores o materias de clasificación de las cartas existentes, y ello para dejar claro qué departamento debe asumir el liderazgo y responsabilidad, en este momento, de su impulso.

El mapa general de cartas de servicios contiene una “imagen gráfica” en la intersección de las filas y las columnas que identifican, en primer lugar, las materias que son competencia de los distintos departamentos, de acuerdo con la actual estructura organizativa del Consell. Pero, además y también, se han identificado intersecciones de materias en algunos de esos departamentos que, si bien no contienen a priori servicios de su competencia, podrían tenerlos de acuerdo con una clasificación más lógica y comprensible para el ciudadano y, consiguientemente, ofrece una presentación más estable y duradera (las estructuras organizativas cambian con relativa frecuencia en el ámbito público). Un ejemplo de este tipo, sería la materia “Turismo”, que actualmente se encuentra en Presidencia, que tiene cartas de servicios de la Ciudad de las Artes y las Ciencias y que desde la perspectiva de la ciudadanía podrían agruparse o considerarse dentro de la materia “Cultura”. En todo caso y más importante es que este mapa general orientará a los distintos departamentos acerca de qué cartas de servicios, además de las propias, deberían difundir desde sus propios portales web, creando enlaces con cartas de servicios de otros departamentos, facilitando así el mayor conocimiento y difusión de los compromisos de calidad aprobados en la Generalitat al atender y considerar, como ya se ha señalado, la particular perspectiva ciudadana, que conforma sus expectativas a partir de las materias recogidas en el mapa general y que es ajena y desconocedora, en muchas ocasiones, de las estructuras orgánicas de gobierno existentes en cada momento

Además del mapa general de cartas de servicios, y a partir de él, desarrollamos un Mapa propio e individualizado para cada departamento del Consell, **Mapa de Cartas por Departamento** (Ver **Anexo 2**), en el que se recogen en tres áreas diferenciadas (por colores) las cartas de servicios actualmente existentes en cada departamento, los servicios o áreas de actividad que cuentan con cartas en otras administraciones autonómicas y las nuevas oportunidades que se vislumbran a la luz de la vigente estructura organizativa. Estas dos últimas áreas, representados por las cartas existentes en otras administraciones y las nuevas oportunidades identificadas, deben servir y orientar a los responsables de los diferentes departamentos para priorizar la elaboración de nuevas cartas de servicios. Lógicamente, en estos 10 mapas individuales (uno para la Presidencia y otro para cada una de las 9 consellerías existentes), únicamente se relacionan aquellas áreas de actividad que tienen relación con las competencias que, en este momento, ejercen.

En conjunto, el Mapa de CS-GVA conformado por ese mapa general y los individuales por departamento, deben reflejar y contener todos los sectores o áreas de actividad de la administración del Consell, con carácter prioritario aquellos que tienen un especial impacto en la ciudadanía, pero sin descartar ni excluir esos otros ámbitos que, dirigidos hacia el interior de la organización, resultan de gran importancia por su fuerte demanda y porque pueden contribuir también a mejorar su gestión. No hemos pretendido dibujar un mapa que refleje el catálogo de cartas de servicios existentes en estos momentos en la Generalitat, ni tampoco el propio de otras administraciones, sino que nuestra pretensión es abarcar un amplio conjunto de sectores o áreas que, por haber sido ensayadas con éxito en otras administraciones y/o porque responden al interés e importancia concedida por los ciudadanos, a sus demandas y expectativas, nos proporcionan espacios de oportunidad para el desarrollo de futuras cartas de servicios, cumpliendo así con su verdadera finalidad, la de ser una herramienta básica de

planificación, que oriente los sucesivos planes de extensión del proyecto cartas de servicios en la Generalitat.

## 2. UTILIDAD, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Como ya se ha comentado en el apartado introductorio y al hablar del objetivo de esta actuación, el Mapa de CS-GVA es una herramienta básica cuya principal **utilidad** es la de orientar los procesos de definición estratégica y planificación para promover, a través de implantar cartas de servicios, una gestión de calidad en nuestras organizaciones.

Fijar compromisos de calidad implica establecer y tratar de alcanzar unos objetivos (estándares de calidad) en relación con esos compromisos lo que, en sí mismo, supone un proceso inicial de mejora que debe mantenerse y actualizarse en el tiempo. Las Cartas de Servicios son y deben por ello considerarse instrumentos “vivos” que, además de publicitar ante la ciudadanía compromisos de calidad asumidos en un determinado momento por una organización, pretenden facilitar la mejora continua de los servicios prestados que, de forma periódica y regular, deben adecuarse para tratar de satisfacer las demandas y expectativas cambiantes de sus usuarios.

Además de las necesidades y expectativas de la ciudadanía que son siempre dinámicas y cambiantes por definición, existen otras razones (o causas) que justifican plenamente la necesidad de revisión y actualización de las cartas, reforzando ese carácter “vivo” de las mismas, y entre las que pueden destacarse las siguientes:

- Los propios cambios y modificaciones en la organización, estructura y/o recursos del órgano directivo o departamento del que dependen la Carta.
- Los cambios en los propios servicios prestados, en su gestión o en sus resultados, o la introducción de nuevos servicios.
- Otras razones excepcionales y sobrevenidas que afecten temporalmente al funcionamiento del servicio o modificaciones normativas sustanciales que afecten, bien a la propia regulación de las Cartas, o a los propios servicios prestados.

Para dar respuesta a todo lo anterior, en el ámbito de la Generalitat, la propia normativa reguladora (Decreto 41/2016 ampliamente citado), sin imponer plazos máximos de vigencia de las cartas de servicios establece, junto a mecanismos específicos de control y seguimiento de los compromisos y de evaluación del sistema (Artículo 19, que obliga a realizar un seguimiento continuo a través de informes anuales de los responsables de las cartas y de un informe de evaluación cada tres años a realizar por el órgano competente en materia de gestión y mejora de la calidad de los servicios públicos), otros para su revisión y actualización (Artículo 20, que establece y fija en cuatro años el plazo mínimo para la revisión de toda carta de servicios) preveyendo, también, las situaciones de suspensión temporal o cese definitivo de los efectos de una carta de servicios (Artículo 21).

Por todas estas mismas razones y previsiones referidas a las cartas de servicios de forma individual, el Mapa de CS-GVA, como instrumento de planificación operativa, deberá sujetarse a una **revisión y actualización periódica** cuyo plazo quedará condicionado por los propios tiempos de ejecución de los planes de extensión que oportunamente se aprueben. Al igual que en su desarrollo y aprobación inicial, esa revisión y actualización del Mapa, se realizará a través de la CITEC que lo aprobará a instancias del órgano directivo competente en materia de gestión y mejora de la calidad de los servicios públicos.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Andalucía, (2016). Juntadeandalucia.es. Atención a la ciudadanía. Cartas de servicios [online]. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/ciudadania/web/guest/cartas-de-servicios>

Aragón, (2016). Aragon.es. Servicios al Ciudadano. Áreas. Cartas de Servicios [online]. Disponible en: [http://aragon.es/SaC/AreasTematicas/Servicios/ci.02Buscador\\_SaC\\_Cartas.detalleInaem](http://aragon.es/SaC/AreasTematicas/Servicios/ci.02Buscador_SaC_Cartas.detalleInaem)

Canarias, (2016). Gobiernodecanarias.org. Dirección General de Modernización y Calidad de los Servicios - Gobierno de Canarias. [online] Disponible en: [http://www.gobiernodecanarias.org/cpi/dgmcs/temas/innovacion\\_calidad/cartas](http://www.gobiernodecanarias.org/cpi/dgmcs/temas/innovacion_calidad/cartas)

Cantabria, (2016). Cantabria.es. Cartas de Servicios, Gobierno Cantabria - Gobierno de Cantabria. [online]. Disponible en: <http://cantabria.es/web/direccion-general-organizacion-y-tecnologia/cartas-de-servicios>

Castilla la Mancha, (2016). Castillalamancha.es. Cartas de Servicios | Gobierno de Castilla-La Mancha. [online]. Disponible en: <http://www.castillalamancha.es/gobierno/haciendayaapp/estructura/vcalyca/actuaciones/cartas-de-servicios>

Castilla y León, (2016). Jcyl.es. Cartas de servicios | Administración Pública. [online]. Disponible en: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100/1284420561900/\\_/\\_/](http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100/1284420561900/_/_/)

Ciudad de Melilla, (2016). Melilla.es. Ciudad Autónoma de Melilla. [online] Disponible en: <http://www.melilla.es/melillaPortal/index.jsp>

Comunidad de Madrid, (2014). Consejería de Presidencia, Justicia y Portavocía del Gobierno - D. G. de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Observatorio de Calidad 2013. Indicadores de Calidad de las Áreas de Información y Atención al Ciudadano. Publicación en línea. Disponible en: [http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Publicaciones\\_FA&cid=1354434892497&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1354434892497&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura)

Comunidad de Madrid, (2016). Información Práctica - Cartas de Servicios de Organismos de la Comunidad de Madrid Turismo. [online]. Disponible en: [http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_InfPractica\\_FA&cid=1354179508004&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354391918379&sm=1109170600517](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1354179508004&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354391918379&sm=1109170600517)

Comunitat Valenciana, (2016). Gva.es. Cartas Servicio. [online]. Disponible en: [http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas\\_servicio.html](http://www.gva.es/CartasWeb/es/cartas_servicio.html)

Extremadura, (2016). Gobex.es. Juntaex - Servicio de Inspección y Seguimiento de la Calidad - Cartas de Servicios. [online] Disponible en: <http://www.gobex.es/ser02/cartasdeservicios>

Galicia, (2016). Transparencia.xunta.gal. Cartas de servicios - Portal Transparencia. [online] Disponible en: <http://transparencia.xunta.gal/tema/participacion-e-relacions/procedementos-e-servizos/cartas-de-servizos>

Generalitat de la Comunitat Valenciana. Conselleria de Justicia y Administraciones Públicas. Dirección General de Modernización, (2013). Proyecto de Cartas de Servicios: Metodología para su elaboración.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, (2016). Estabilidad y mejora de los servicios públicos. Disponible en: [http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/publicaciones/Informes/Informes\\_de\\_Calidad/Informes\\_de\\_Percepcion/](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Informes/Informes_de_Calidad/Informes_de_Percepcion/)

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, (2015) "Marco Común sobre las Cartas de Servicios de las Administraciones Públicas Españolas", disponible en: [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Marco\\_Comun\\_CS.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Marco_Comun_CS.pdf)

Región de Murcia, (2016). CARM.es - Cartas de Servicios. [online]. Disponible en: [http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=26661&IDTIPO=100&RASTRO=c672\\$m](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=26661&IDTIPO=100&RASTRO=c672$m)

Zeithaml V. A., Parasuramen A. y Berry L.L. (1990). Calidad total en la Gestión de Servicios. Edit. Díaz de Santos, S.A.,1993.

## ANEXO I. MAPA GENERAL DE CARTAS

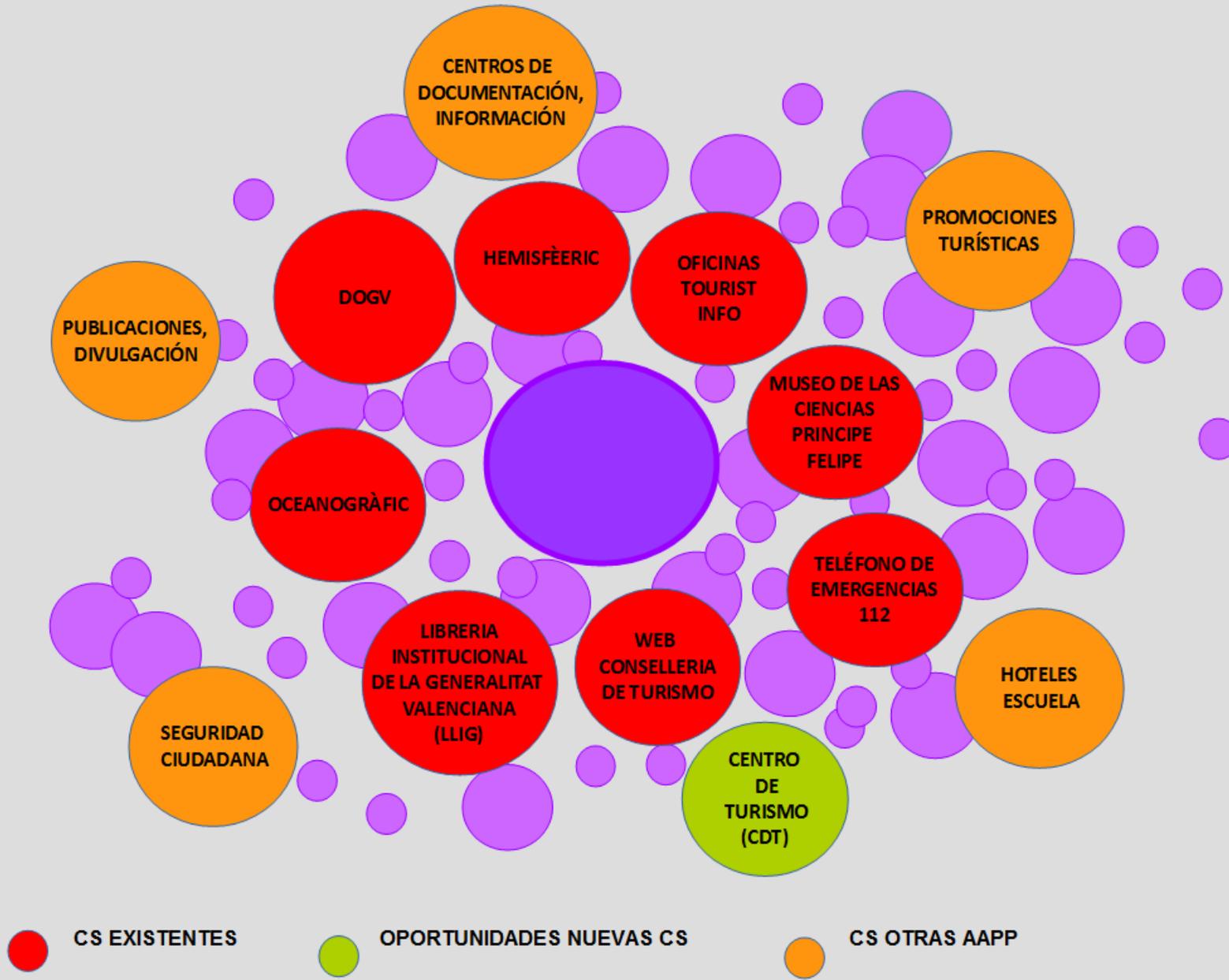
## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONSELL

### PERSPECTIVA CIUDADANA

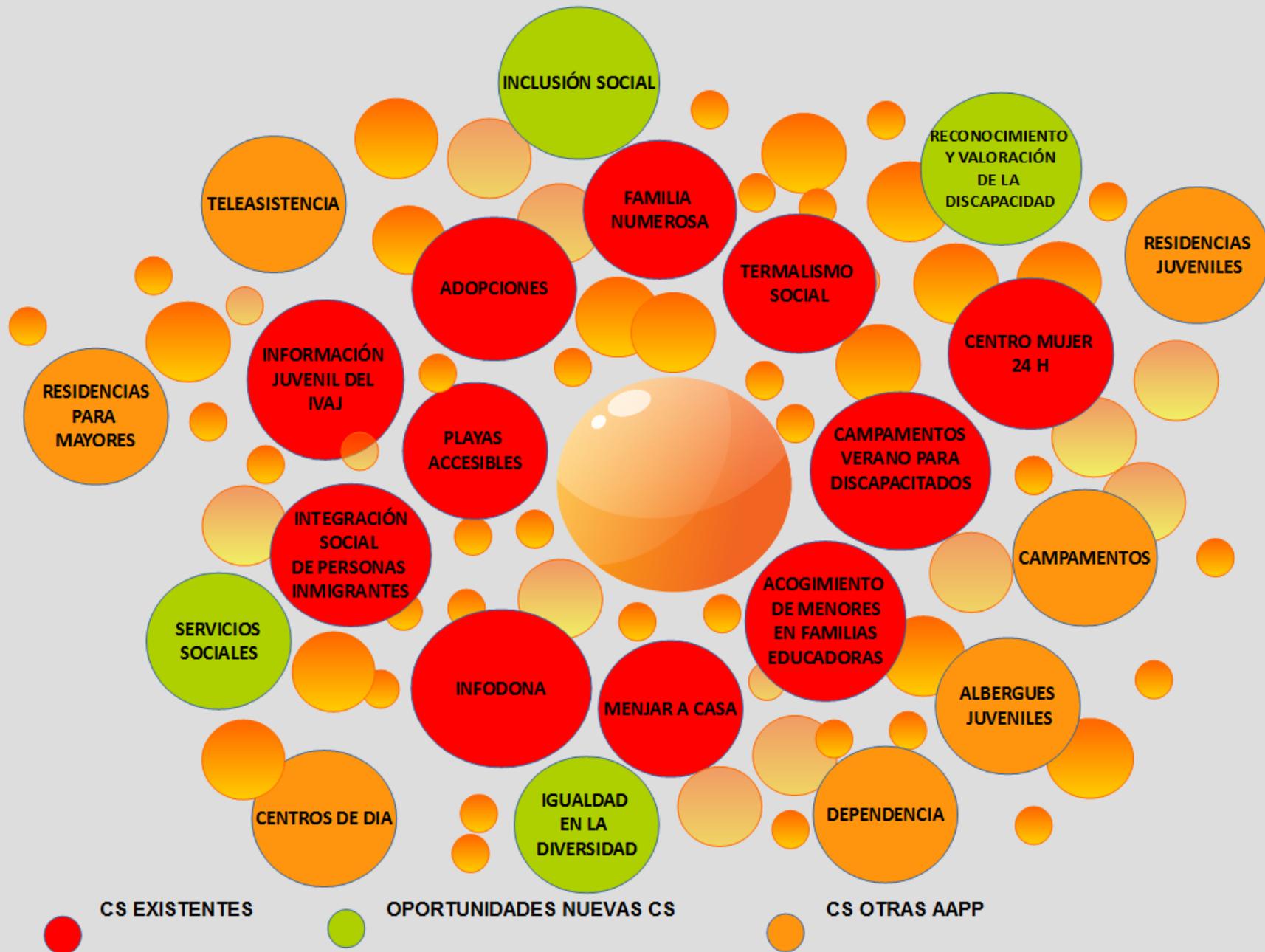
| MATERIAS                                    | PRESIDENCIA   | IGUALDAD Y POLÍTICAS INCLUSIVAS   | HACIENDA Y MODELO ECONOMICO   | JUSTICIA, ADMIN. PUBLICA, REFORMAS DEMOCRATICAS Y LIBERTADES PÚBLICAS                | EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE   | SANIDAD UNIVERSAL Y SALUD PÚBLICA   | ECONOMIA SOSTENIBLE, SECTORES PRODUCTIVOS, COMERCIO Y TRABAJO                         | AGRICULTURA, MEDIO AMBIENTE CAMBIO CLIMÁTICO, Y DESARROLLO RURAL                      | VIVIENDA OBRAS PÚBLICAS Y VERTEBRACIÓN DEL TERRITORIO                                 | TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD, SOCIAL, PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN                 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|
| ADMIN. PÚBLICA                              |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |
| AGRICULTURA/PESCA/ GANADERIA                |   |   |   |  |   |   |   |    |   |   |
| ASUNTOS SOCIALES                            |   |    |   |  |   |    |   |    |    |   |
| ATENCIÓN AL CIUDADANO                       |   |   |    |  |   |   |   |   |    |   |
| COMERCIO                                    |   |   |   |  |   |   |    |   |   |   |
| CONSUMO                                     |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| CULTURA                                     |    |   |   |  |    |   |   |   |   |   |
| DEPORTE                                     |   |    |   |  |    |   |   |   |   |   |
| DIARIO Y BOLET. OFIC./ PUBLIC./COMUNICACIÓN |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ECONOMÍA                                    |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| EDUCACIÓN                                   |    |   |   |  |    |   |   |   |   |   |
| EMPLEO                                      |   |   |   |  |   |   |    |   |   |   |
| ENERGÍA                                     |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| INFRAESTRUCTURAS Y OBRAS PÚBLICAS           |   |   |   |  |   |   |   |    |   |   |
| HACIENDA                                    |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| INDUSTRIA/INNOVACIÓN                        |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| JUVENTUD                                    |   |  |   |  |  |  |   |  |   |   |
| JUSTICIA                                    |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |
| MEDIO AMBIENTE                              |   |   |   |  |   |   |  |   |   |   |
| MUJER                                       |   |  |   |  |   |   |   |   |   |   |
| PROTECC. CIUDADANA/ SEGURIDAD               |  |  |   |  |   |  |   |   |   |   |
| SANIDAD                                     |  |  |   |  |   |  |   |   |   |   |
| TELECOMUNICACIONES/ NUEVAS TECNOLOG.        |   |   |  |  |   |  |   |   |  |   |
| TURISMO                                     |  |  |   |  |  |   |   |   |   |   |

## **ANEXO II. MAPA DE CARTAS POR DEPARTAMENTO**

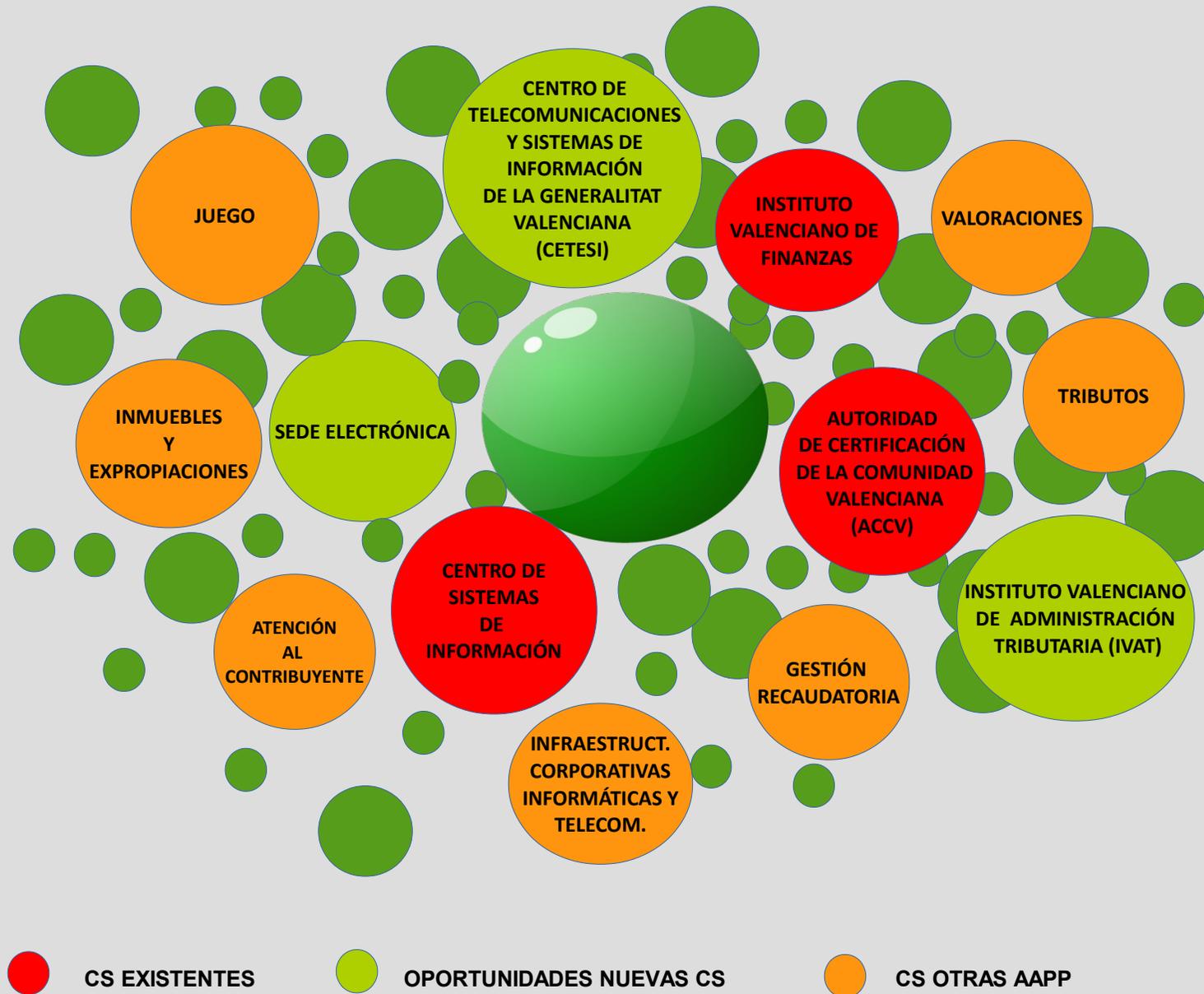
# PRESIDENCIA

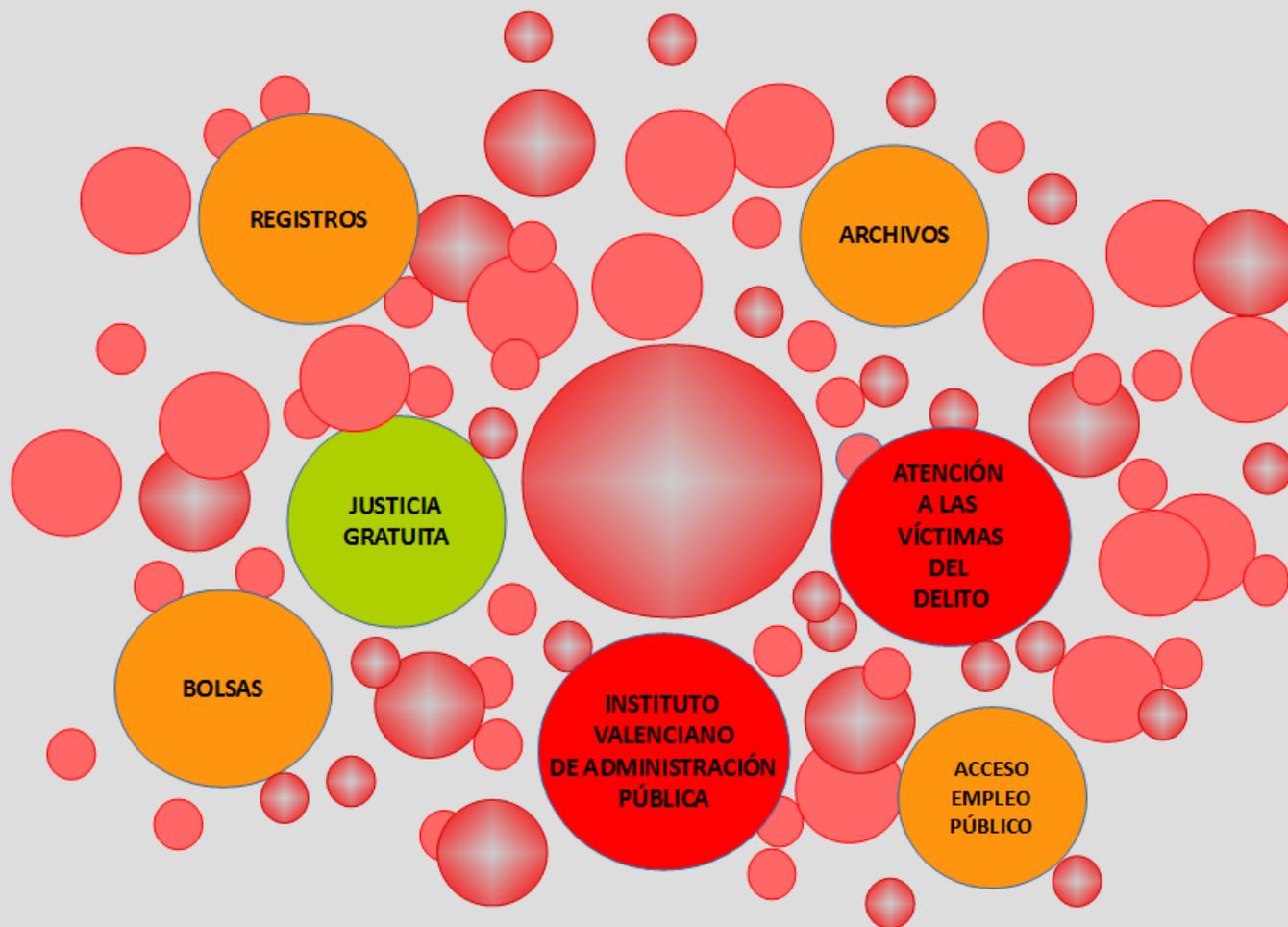


# IGUALDAD Y POLITICAS INCLUSIVAS



# HACIENDA Y MODELO ECONÓMICO





CS EXISTENTES

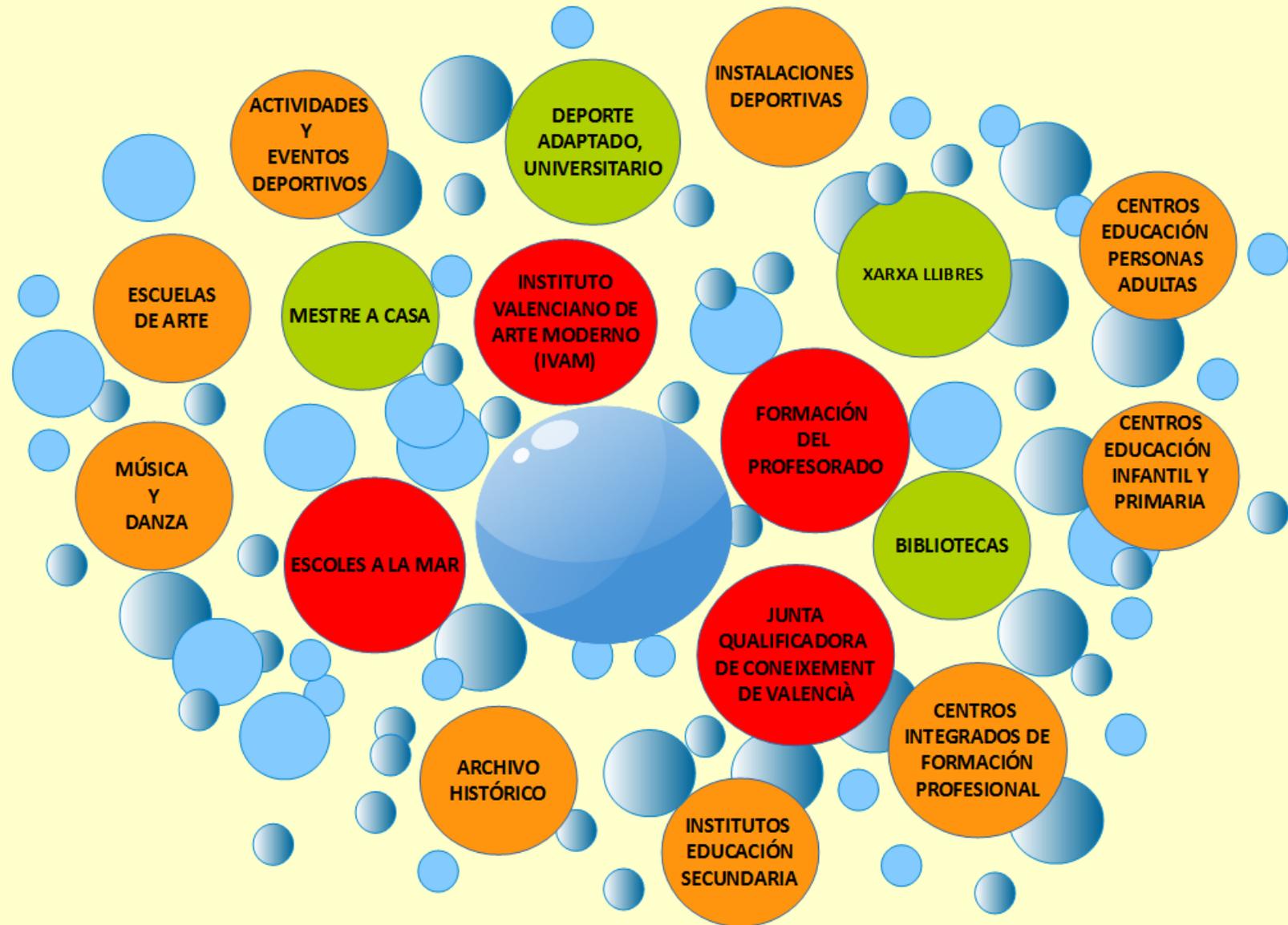


OPORTUNIDADES NUEVAS CS



CS OTRAS AAPP

# EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

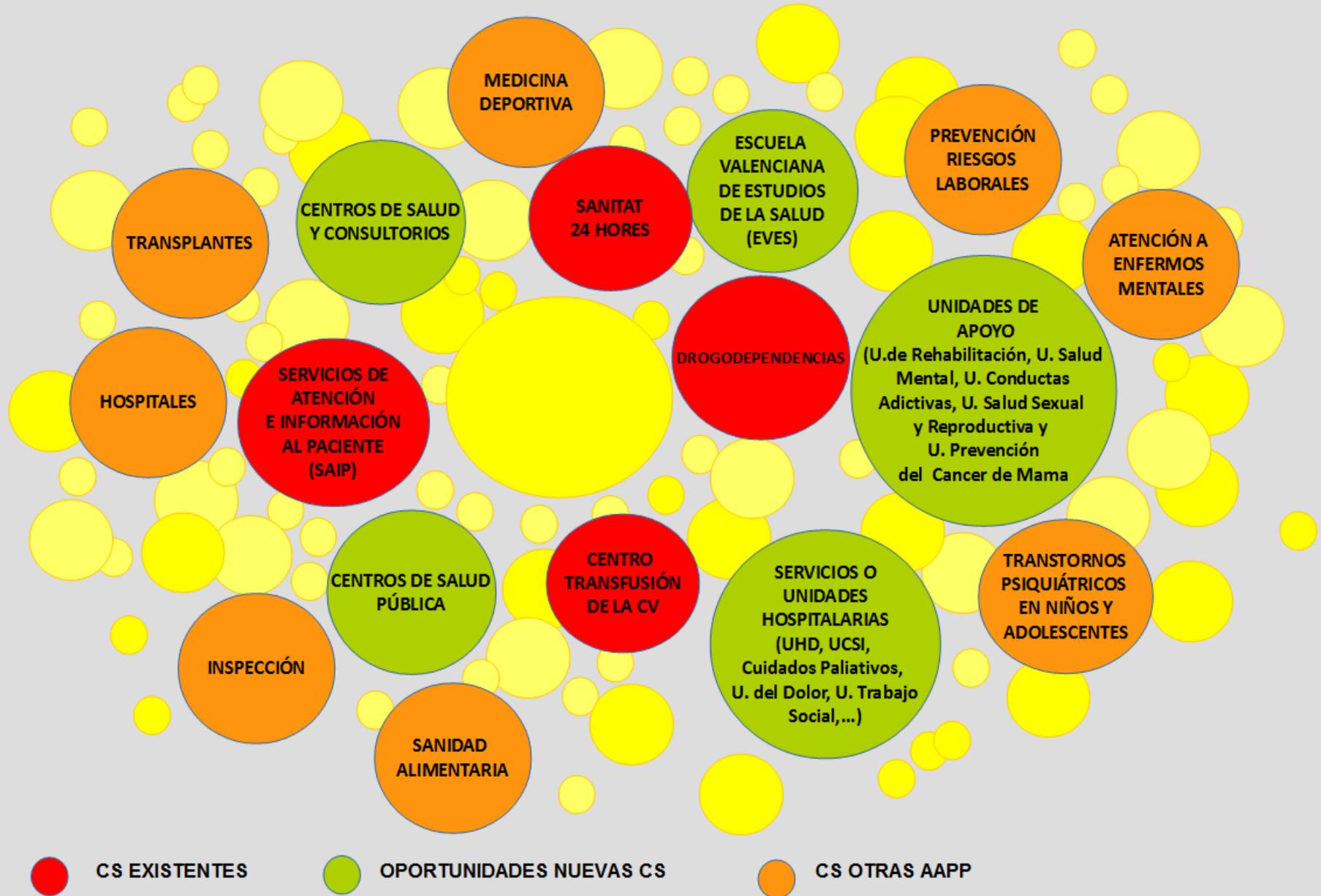


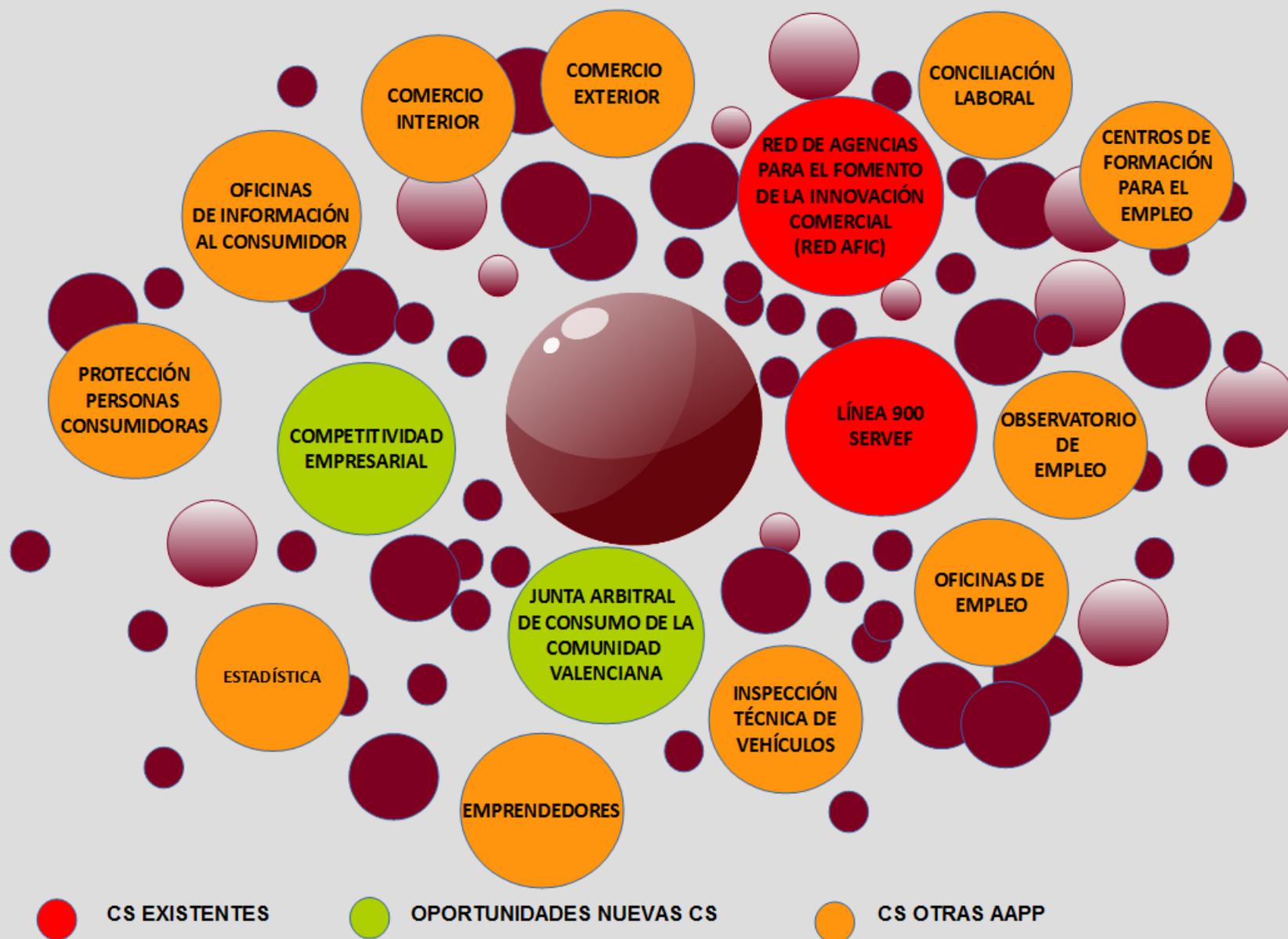
● CS EXISTENTES

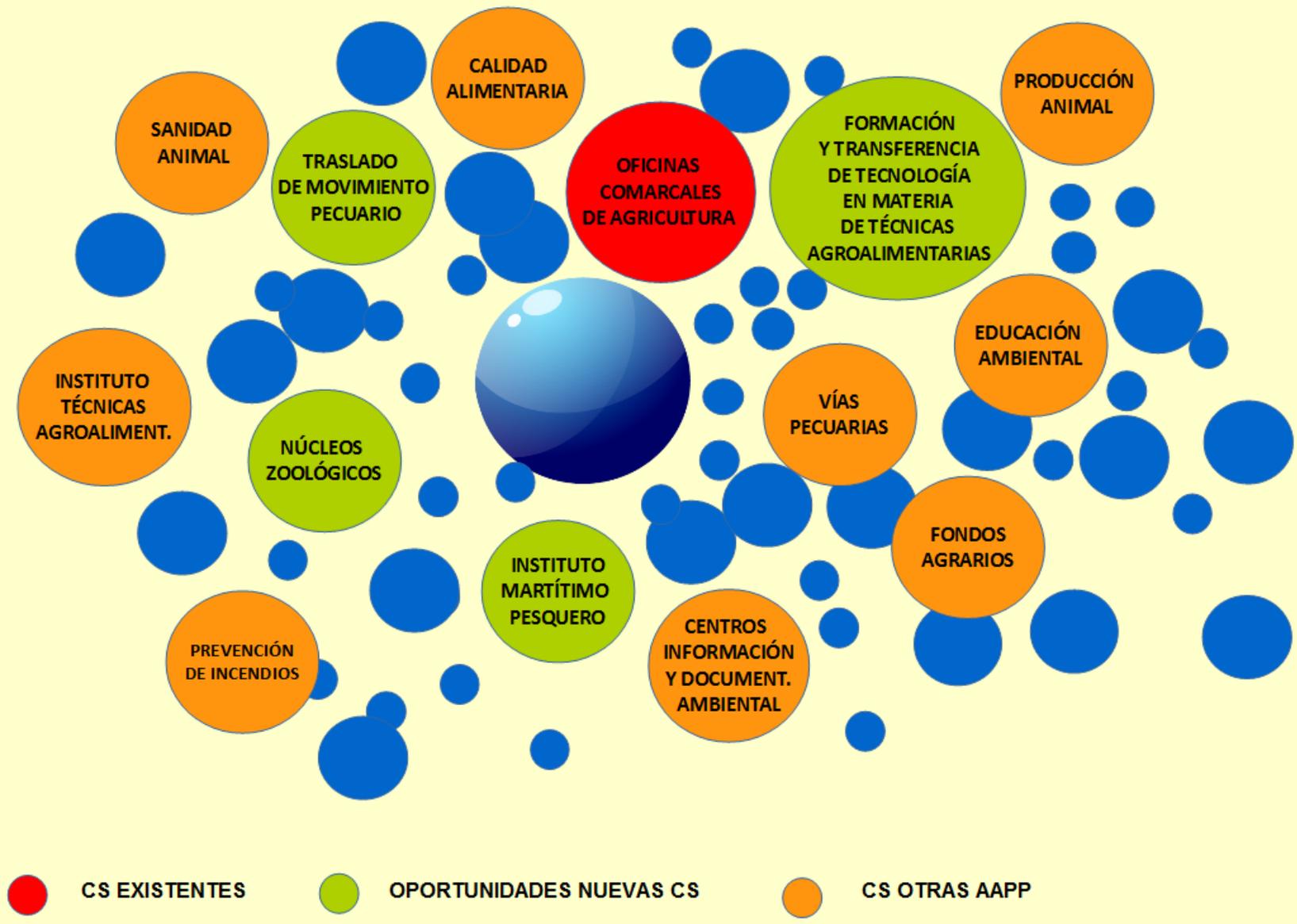
● OPORTUNIDADES NUEVAS CS

● CS OTRAS AAPP

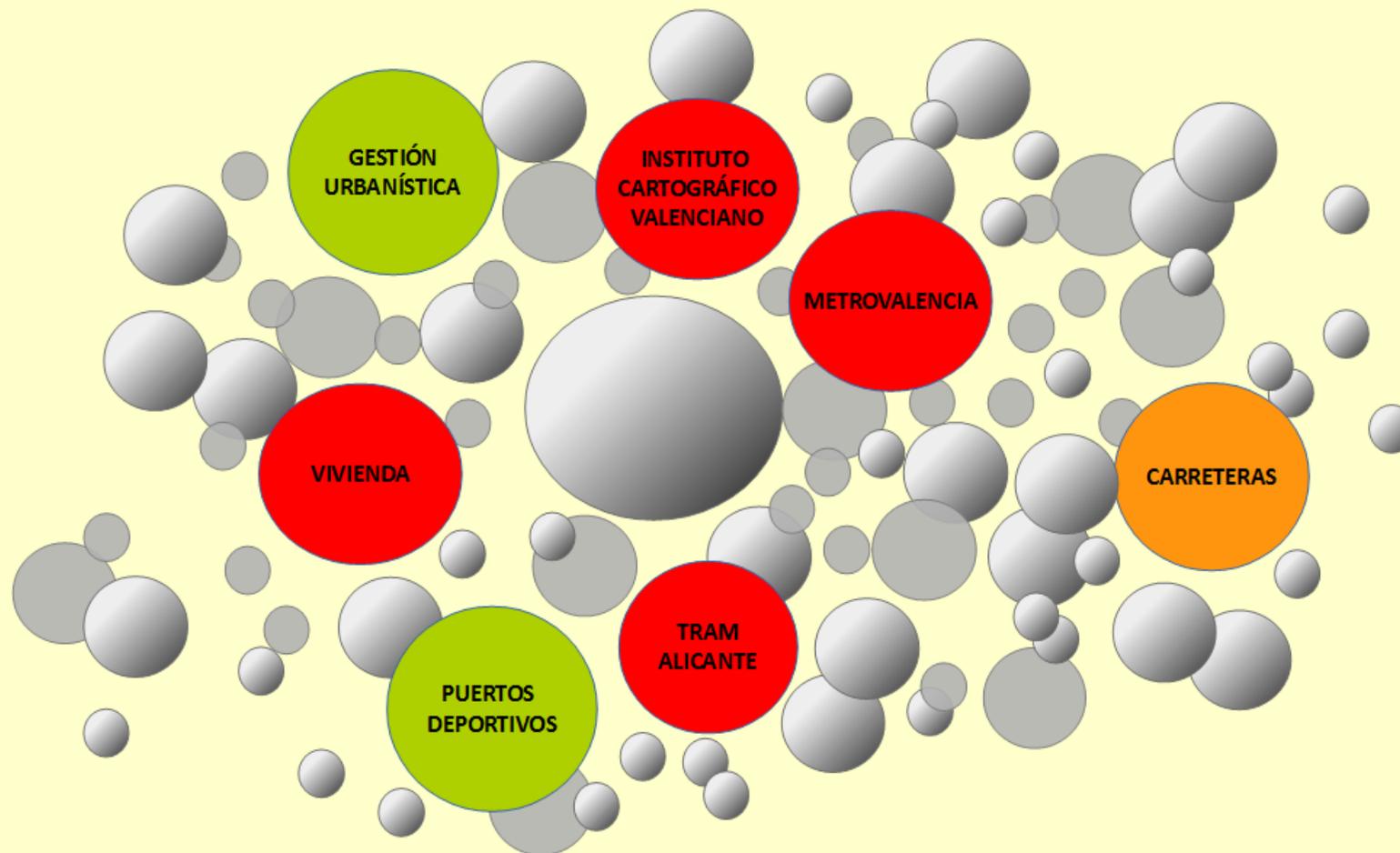
# SANIDAD UNIVERSAL Y SALUD PÚBLICA







# VIVIENDA, OBRAS PÚBLICAS Y VERTEBRACIÓN DEL TERRITORIO



CS EXISTENTES

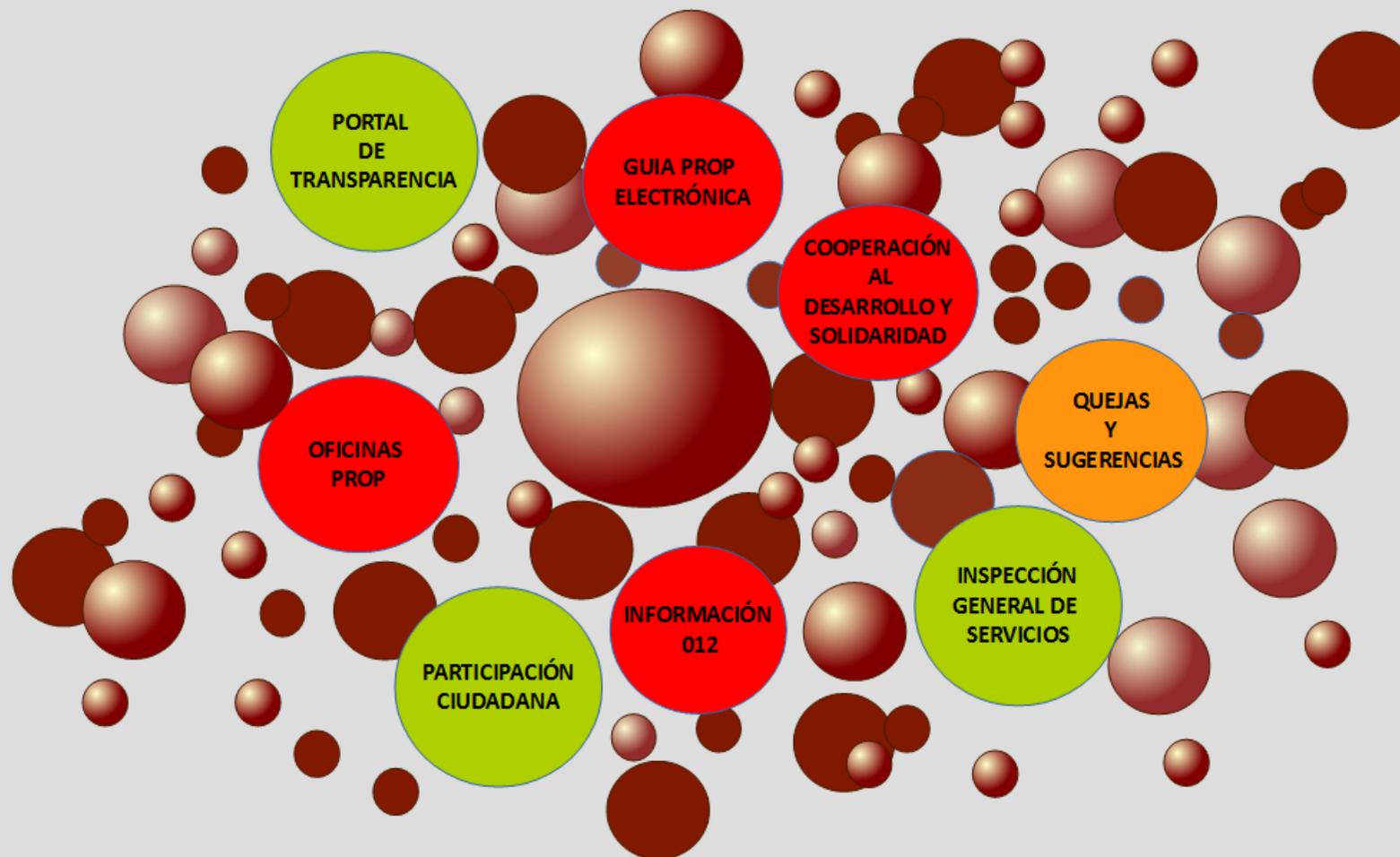


OPORTUNIDADES NUEVAS CS



CS OTRAS AAPP

# TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL, PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN



CS EXISTENTES



OPORTUNIDADES NUEVAS CS



CS OTRAS AAPP