

Zerbitzu-kartak eta zerbitzuen kalitatearen hobekuntza

Iñaki Heras
Aloña Martiarena

Donostiako Enpresa Ikasketen U.E.
Euskal Herriko Unibertsitatea

Nabarmentzeko modukoa da gurean kalitate-kudeaketa paradigmak osasun- eta gizarte-zerbitzuetan izan duen eragina. Ekarpen labur honetan kalitate paradigmaren baitan zabaldu den tresna berri bat hartzen da aztergai: zerbitzuen karta edo zerbitzu-karta izenekoa. Egileen iritziz, tresna ez oso konplexuak izan arren, eta alor honetan oraingoz asko hedatu ez diren arren, zerbitzu-kartak baliagarriak izan daitezke hainbat gizarte zerbitzutan, sektorean sartu diren kudeaketaren hobekuntzarako beste tresna eta ereduarekin alderatuta sinpletasuna eta zehaztasuna dutelarik abantaila nagusi.

1. Sarrera

Azken urteetan arrakasta handiz zabaldu dira gure antolakundeetan kalitatearen kudeaketa terminoaren barruan bil daitezkeen kudeaketa eta antolaketarako tresna, metodologia eta ideiak. Aipatzeko modukoak dira, besteak beste, ISO 9001 kalitate-arauak eta EFQM ereduak gurean izan duten oihartzuna. Horrenbestez, gure enpresa eta bestelako antolakunde asko eta asko buru-belarri murgildu dira kalitatearen paradigmari.

Nabarmentzeko modukoa da gurean kalitate-kudeaketa paradigmak osasun- eta gizarte-zerbitzuetan izan duen eragina. Areago, Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE), hezkuntzarekin batera, paradigma hori gehien zabaldu den esparruak dira, ziurrenik.

2. Zerbitzu-karten definizioa eta egitura

Zerbitzu-karta bat zerbitzu jakin bat eskaintzen duen antolakunde batek bere bezero/erabiltzaileei begira eta zerbitzuaren barne antolakuntzari eta hobekuntzari begira zerbitzua ezagutarazteko eta definitzeko sortzen duen agiria da.

Zerbitzu-karten erabilpena Administrazio Publikoak eskaintzen dituen zerbitzuen alorrean zentratu bada ere, arlo pribatuan ere erabili daitezkeen eta erabiltzen diren tresnak dira zerbitzu-kartak. Estatuko Administrazio Orokorrari dagoenez aipatu beharra dago uztailaren 16ko 1259/1999 Errege Dekretuak arautzen dituela karta horiek (BOE 1999/8/10).

Nazioartean ere asko izan dira zerbitzu publikoen kalitatea areagotzeko abaian jarri izan diren programak. Besteak beste aipagarriak dira 90eko hamarraldiaren hasieran abian jarri ziren “La charte des

services publiques” programa frantsesa, Italian eza-rritako “Carta dei servizi pubblici” programa eta urte horietan ere Erresuma Batuan eta Commonwealth-eko hainbat herrialdetan abian jarri zen “Citizen’s Charter” delakoa.

Zerbitzu-kartetan zerbitzu orokorrak edo zerbitzu zehatzak jaso daitezke. Esaterako, zaharren egoitza batean, egoitzak eskaintzen dituen zerbitzu guztiei buruzko zerbitzu-karta osatu daiteke edo, aitzitik, zerbitzu jakin bati buruzkoa, esaterako ostalaritza zerbitzuari buruzkoa. Era berean, oraindik ere eredu orokorragoetara joanda, zaharren egoitzak arautzen eta planifikatzen dituen Administrazio Publiko jakin batek, badu zaharren egoitza horientzat guztientzat zerbitzu-karta bat prestatzea.

Zerbitzu karten egitura dezente aldatzen da batetik bestera, baina, oro har, hurrengo puntu hauek izaten dituzte kontuan:

- *Misioa/Xedea*: antolaturiko talde batek egiten dituen jarduerak eraginkorrak izan daitezen azken helburu bat izan behar dute. Azken helburu horri “enpresaren misioa” deritza. Oro har “zergatik edo zertarako ari gara lanean?” bezalako galderari erantzuna ematen zaio misioaren bidez. Bestela esanda, enpresaren izateko arrazoia da misioa; alegia, azken helburu sozio-ekonomikoa. Zuzendaritza estrategikoari lotutako kontzeptua da.
- *Bisioa/Ikuspegia*: Antolakunde askok misioaren definizioa bisioarekin edo ikuspegiarekin osatzen dute. Esan bezala misioak enpresak une horretan daukan jarduera adierazten du. Enpresa askok, ordea, beharrezkoa jotzen du etorkizunera begira erronka bat izatea, langileen artean beti hobetuz joateko ezinbestekoa den tentsioa sortuko duena; horixe da ba *bisioa*.
- Ematen diren zerbitzuen deskribapena: Puntu hau da zerbitzu-kartetan oinarritzkoa. Besteak beste zerbitzua eskaintzen deneko ordutegia zehaztu ohi dute zerbitzu-kartek.
- Bezero/erabiltzaileen eskubideak [eta betebeharrak]: Zerbitzuaren bezero edo erabiltzaileak dituen eskubideak zehazten dira, eta zenbait kasutan, baita zerbitzuaren erabiltzaileak dituen betebeharrak (bereziki zenbait zerbitzu publikoren kasuan).
- Kalitate-konpromisoak: Berebiziko garrantzia duen atala. Zerbitzuaren kanpo- eta barne-antolaketa begira oinarritzkoa dena. Neurgarriak diren konpromisoak zehaztu beharko ditu soilik antolakundeak.
- Kalitate-adierazleak: Zerbitzu-kartetako oinarritzko atala da hau ere. Zerbitzua taxuz deskribatu eta kalitate-konpromisoak zehaztu eta gero antolakundeak horiek nola neurtzen diren zehaztu beharko ditu.

- Iradokizunak, kexak eta erreklamazioak: Zerbitzuaren bezero eta erabiltzaileek partaidetzarako dituzten bideak zehazten dira.

- Araudia: Zenbait zerbitzu publikoren kasuan deskribatzen den zerbitzuari aplikagarri zaizkion lege eta arauak zehazten dira zerbitzu-kartetan.

- Kontaktu-zerrenda: Zerbitzuaren bezero edo erabiltzaileak enpresarekin hartu-emanetan jartzeko dituen bideak jasotzen dira halaber (telefonoa, helbidea, porta elektronikoa, webgunearen helbidea, eta abar).

Itxurari dagokionez, hiru dira zerbitzu-kartak argitaratzeko maizenik erabiltzen diren formatoak: ohiko dokumentua, triptikoa eta web-orria. Gurean triptikoarena da kanpora begira gehien zabaldu den erdua. Triptikoetan zerbitzu-kartek egitura hau izaten dute gehienetan:

- Sarrera.
- Xedea.
- Zein zerbitzu eskaintzen ditugu?
- Zein dira gure konpromisoak?
- Nola neurtzen ditugu?
- Herritarren eskubideak.
- Kexak eta iradokizunak.
- Konpromisoen betetzea.
- Araudia.
- Harremanetarako datuak.

Dena den, triptikoa ez da beti zerbitzu-karten zabal-kunderako argitalpen modurik egokiena: askotan informazio gehiegi jaso behar izaten da zerbitzu-kartetan eta estu estu informazioz betetako triptikoak ez dira oso erakargarriak eta irakurterazak izaten. Kasu horietan hobe da beste formatu zabalagoa erabiltzea.

3. Zerbitzu-karten helburuak

Antolakundeek zerbitzu-kartak ezartzerakoan izaten dituzten helburuak bi multzotan sailka ditzakegu: antolakundearen barnerako helburuak eta kanporako helburuak.

Barnerako helburuen artean ondorengo hauek azpimarratuko genituzke:

- Antolakundeak eskaintzen dituen zerbitzuei buruzko hausnarketa eta berrantolaketa: Zerbitzu-karten

definizioa aukera egokia izaten da antolakundeetan zerbitzuen berrantolaketa eta eskaintzen diren zerbitzuei buruz hausnarketa egiteko. Gerta liteke, ordea, antolakunde batek zerbitzu-karta bat hausnarketa eta berrantolaketa prozesu horri jarraitu gabe ezartzea, noski.

- Zerbitzuari buruz antolakundearen barne helburuak finkatzea: Zerbitzuaren definizioa, konpromisoak eta adierazleak ez dira soilik kanpora begira ezartzen, antolakundearen barnera begira ere ezartzen dira, eta hori oso garrantzitsua izan daiteke antolakundearen eraginkortasunerako.
- Hobekuntza sustatzea: Zerbitzu-kartak emandako zerbitzuaren kalitatearen hobekuntzarekin erlazionatuta egon daitezke. Horretarako oso garrantzitsua da metodologia bizia izatea, alegia, etengabeko hobekuntzaren filosofiari jarraituz ezartzea.

Kanporako helburuen artean aipagarriak dira, besteak beste ondorengo hauek:

- Bezeroen/erabiltzaileen Itxaropenak finkatzea: zerbitzuen kalitateari buruzko ereduak zerbitzuaren kalitatea maizenik hala definitzen dute: zerbitzu-erabiltzaileak jasotako zerbitzuari buruz dituen pertzepzio errealeen eta aurretik zerbitzuari buruz zituen itxaropenen arteko aldea. Halatan, bezero batek jasotako zerbitzu bat gaizki balioetsiko du baldin eta jasotako pertzepzioak aurretik zituen itxaropenak baino txikiagoak baziren, eta alderantziz. Zerbitzuaren bezero edo erabiltzailearentzat itxaropenak ezartzerakoan funtzio garrantzitsua jokatzeko ahal dute zerbitzu-kartek.
- Zerbitzuaren kalitatea neurtzeko adierazleak ezagutaraztea: Aurrekoari lotuta, antolakundearentzat garrantzitsua izango da bere zerbitzuaren kalitatea neurtzeko erabiliko diren adierazleak definitzea.
- Bezero/erabiltzaileekin kontaktua ezartzea: Zerbitzuaren bezero edo erabiltzailearekin kontaktua ezartzeko dokumentu garrantzitsua da oso zerbitzu-karta. Bereziki dira erabilgarriak zerbitzu zehatzetaz ari garenean, hau da, antolakunde baten baitan eskaintzen diren zerbitzu konkretuetaz ari garenean.
- Marketin eta irudi kontua: Nekez ukatu daiteke kalitatearen-kudeaketa inguruan garatu diren hainbat tresnak marketinari eta irudiari begira duten inplikazioa. Ildo honetatik zerbitzu-kartek ere eragin aipagarria dute.

4. Zerbitzu-karta bat ezartzeko urratsak

Beste kalitate-kudeaketarako tresna eta eredu batzuekin alderatuta zerbitzu-kartetan prozesuak ez daude hain sistematizatuak; alegia, oso modu des-

berdinean antolatzen da, antolakunde batetik beste batera, zerbitzu-kartak sortzeko prozesua. Edonola dela ere, honako hauek dira zerbitzu-karta bat osatzeko urrats nagusiak:

1. Karta osatzeko batzordea osatu.
2. Zerbitzua definitu.
3. Adierazleak definitu.
4. Jarraipenerako mekanismoak definitu.
5. Antolakundean zabaldu.
6. Bezero/erabiltzailearekin osatu.
7. Zerbitzu-karta ezarri.
8. Zabaldu bezero/erabiltzaileen artean.
9. Zerbitzu-kartaren jarraipena eta hobekuntza.

Zerbitzu-kartak osatzeko batzordea antolakundeari buruz eta eskaintzen den zerbitzuari buruz ikuspegi zabala eta osoa duen lankideek osatu behar dute. Batzorde horietan oso garrantzitsua da bezero eta erabiltzaileekin zuzeneko kontaktuan dauden pertsonen partehartzea. Maizenik kanpoko aholkularitza laguntza izaten dute batzordeek. Zerbitzu-kartetan ezartzen diren konpromisoak eta adierazleak jarraipena izan behar dute. Halaber, oso garrantzitsua da emaitza horiek zerbitzuaren erabiltzaileei ezagutaraztea.

5. Zerbitzu-karten zertifikazioa

Espainian zerbitzu-kartak Aenor erakundeak jaulkitako A 58.00 araudi partikularrari jarraituz zertifikatu daitezke 2004. urteaz geroztik. Erakunde horren audiotoretza gairiditu ondoren antolakundeek Aenor-en “Servicio Registrado” ziurtagiria jasotzen dute.

Aenor erakundeko auditoreek zerbitzu-kartaren hainbat alderdi aztertzen dituzte zertifikazio prozesuan. Batetik, zerbitzu-kartaren eduki formala aztertzen dute. Era berean, erakundeek beren karta osatzerakoan erabiltzen duten metodologia aztertzen dute. Halaber, erakundeak beregain hartu dituen konpromisoak betetzen diren egiaztatzen dute. Esate baterako itxarote-aldiei buruz konpromiso jakin batzuk asumitzen badira zerbitzuak ematera koan itxarote-aldi horiek betetzen diren baieztatzen dituzte ikuskariek.

Zerbitzuaren kalitatea ikuskatzeko Aenor-en araudian jasotzen da, halaber, bezero-misteriotsua (*cliente misterioso*) izeneko metodologia erabiltzeko aukera. Bezero-misteriotsuak erabiltzaile anonimo modura lan egiten duten auditoreak izaten dira.

Aenor-en aipatu araudiak betebeharrak ezartzen ditu baita ere antolakundeak ezarrita duen kudeaketa sistemari buruz. Erakundeak bere antolaketa-egitura definituta eduki beharko du eta egitura hori organigrama batean jasota. Antolakundearen zerbitzua ematen, planifikatzen eta kontrolatzen parte hartzen duten pertsonen erantzukizunak eta erlazioak definituta eduki beharko ditu baita ere. Antolakundeak, halaber, kalitate eskuliburu bat izan beharko du, zeinetan bere kalitate-politika definitzen den. Dokumentaturiko prozedura jakin batzuk edukitzea ere betebeharra da aipatutako araudian, eta baita prozesuen araberako kudeaketari lotutako beste zenbait betebeharrak.

Laburbilduz, zerbitzu-karten konplexutasuna dezentareagotzen da Aenor-en zertifikazio prozesuan sartuz gero, eta nekez zertifikatu ahaliko dira zerbitzu-kartak garatutako kalitate-sistema bat ezarri gabe, hau da, ISO 9001 edo gisa bereko estandar batean oinarritutako kalitate-sistemarik gabe.

Esan bezala Aenor 2004 urtean hasi zen zerbitzu-kartak zertifikatzen eta hiru urteko tartean 70 karta inguru zertifikatu ditu Estatu mailan. Aipatzeko da, beste zertifikazio batzuekin gertatzen den legez, EAEko antolakundeek azaltzen duten joera (esaterako ISO 9001 eta ISO 14001 arauen zertifikazioan Estatuko puntako Erkidegoen artean da EAE), izan ere aipatu zertifikatu horien % 30 inguru EAEko erakunde publikoek eskuratutako ziurtagiriak baitira.

Aenor erakundeak jaulkitzen duen ziurtagiriak 5 urtetako iraunkortasuna izaten du, nahiz eta arauketa eta zertifikazio erakundeak urtero egiten dioten segimendua.

Etorkizunera begira Aenor-ek zerbitzu-kartei buruzko UNE 93200 espainiar araua argitaratuko du 2008ko urtarrila eta otsaila bitartean. Arau honen egitura eta edukia A 58.00 araudi partikularren antzeko izango omen da.

6. Zerbitzu-karten erabilpena gizarte zerbitzuetan

Zerbitzu-kartak sarkuntza fasean daude gure inguruneko antolakunde eta enpresetan, bai, behintzat, ISO 9001 eta gisa bereko ereduarekin alderatzen badiugu. Esan bezala arlo publikoan sartu dira batik bat. Aipatzekoa da, gurean, Gipuzkoako Foru Aldundiak, aurreko legealdian, Zerbitzu Publikoen Kalitate Zuzendaritza Nagusitik abian jarri zuen egitasmo orokorra, zeinaren bidez Aldundiaren zenbait sail eta zerbitzuek eskaintzen dituzten zerbitzu-karta zehatzak ezarri diren¹.

¹ Gipuzkoako Aldizkari Ofizialean 2004ko urtarrilaren 27an argitaratu zen Foru Dekretuak arautzen ditu zerbitzu-kartak (hain

Gizarte zerbitzuen alorrera, ordea, ez dira gurean oraindik gehiegi zabaldu zerbitzu-karta zehatzak. Gipuzkoako Foru Aldundian Gizarte zerbitzuen alorrean karta bakarra osatu da oraingoz, hain zuzen ere Foru Aldundiaren Gizarte Zerbitzuen Inbertsio, Ikuskapen eta Elkarlan Zerbitzuak “Baimena ematea gizarte zerbitzuetako zerbitzuei eta zentruari” izeneko zerbitzu zehatzaren zerbitzu-karta osatu zuen 2005 urtean.

Aipatutako karta horren arduradunaren iritziz, tresnaren onurak nabarmenak dira. Erabiltzaileen asebetetzea handiagoa da, izan ere zerbitzu-kartaren bidez erabiltzaileak eskura dituen zerbitzuak eta zerbitzu horiei buruzko konpromisoak argi eta garbi ezagutzen baititu. Halaber, barne funtzionamenduari ikuspegitik antolaketa hobetu egiten da, alde batetik prozedurak definitzen direlako eta, bestetik, adierazleek hobekuntzarako bideak erakusten dituztelako. Edonola dela ere, hobekuntzarako tresna hauen onurak sailaren inplikazio-mailaren menpe daude arduradunaren aburuz. Oztopen artean, berriz, konpromisoak ezartzeko zailtasunak azpimarratzen ditu arduradunak. Erabiltzaileen nahiak ezagutzea ere konplexua da eta maiz, gainera, baliabideak mugatuak izaten dira.

Estatuko zenbait erkidegotan dezente zabaldu da tresna hauen erabilpena, bai zerbitzu-karta orokorrrak, eta baita zerbitzu-karta zehatzak ere. Andaluziakoa izan da, ziurrenik, Gizarte zerbitzuetan tresna hau gehien erabili duen erkidegoa. Aipatzekoak dira, besteak beste, telefono bidezko laguntza zerbitzuan (“Servicio Andaluz de Teleasistencia”) eta drogomenpekotasunaren alorreko zenbait zerbitzutan (esaterako “Servicio de Coordinación Asistencial de Drogodependencias y Adicciones” delakoan) ezarri diren kartak. Valentziako erkidegoan ere erabili dira kartak Gizarte zerbitzu jakin batzuetan (“Carta de Servicio de Campamentos de Discapacitados” zerbitzuan, esaterako), baina ez horrenbeste.

Castilla-La Mancha-ko Erkidegoan, bestalde, Gizarte Ongizaterako kontseilaritzak zaharren egoitzetarako zerbitzu-karta definitu zuen 2006 urtean². Erkidego honek definitutako zerbitzu-karta dokumentu orokorra da, zeinetan zaharren egoitzek bete behar dituzten helburuak eta egoitzetan eskaintzen diren zerbitzuak zehazten diren, eta baita Erkidegoko egoitzetan beregain hartzen dituzten kalitate-konpromisoak.

Aipatutako zerbitzu-kartan ondorengo bi konpromiso hauek jasotzen dira, esate baterako, dependen-

zuzen ere urtarrilaren 13ko 1/2004 Foru Dekretua “Gipuzkoako Foru Administrazioaren zerbitzu kartak eta, halaber, kalitatea ebaluatze-ko sistemak” arautzen dituenak).

² Zehatz esanda, 2006-6-29koa da aipatu erakundearen erresoluzioa, Castilla-La Mancha-ko Egutegi Ofizialean 2006-8-2an argitaratu zena.

tzia handiko pertsona zaharrei 30 eguneko epean egoitza batean plaza publiko bat emateko konpromisoa; pertsona bat egoitza batean sartzen denetik 40 eguneko epean zentroko diziiplina anitzeko balorazio talde batek balorazio integral bat egiteko konpromisoa.

Tresna ez oso konplexuak izan arren zerbitzu-kartak baliagarriak izan daitezke hainbat gizarte zerbitzutan

Fantovak azpimarratzen duen legez (Fantova, 2007), zerbitzu-kartek eta gisa bereko tresnek gizarte-zerbitzuen erabiltzaileen bizitza kalitatea hobetu dezakete, baina horretarako beharrezkoa da —autore horrek berak nolabait azpimarratzen duenez—, kudeaketa tresna hauen garrantzia erlatibizatzea, eta lan horretan, noski, tresna horiek zertan diren sakonean ezagutzea halaberrezkoa izango da.

7. Ondorioak eta azken hausnarketa

Tresna ez oso konplexuak izan arren zerbitzu-kartak baliagarriak izan daitezke hainbat gizarte zerbitzutan. Sektorean sartu diren kudeaketaren hobekuntzarako beste tresna eta ereduarekin alderatuta sinpletasuna eta zehaztasuna dute abantaila nagusi. Argi dago, halaber, tresnaren erabileran eta erabileraren horretarako jartzen den baliabide, gogo eta itxaropenean datzala gakoa, nahiz eta kudeaketaren alorrean sarriegi tresnari berari ematen zaion gehiegizko bertutea.

Jakina, gizarte zerbitzuen alorrean ISO 9001 eta EFQM ereduak izan duten eraginaz ere antzeko zerbitzu esan daiteke, eta hortik atera beharko litzateke agian irakaskuntza handiena tresna berriek izan dezaketen etorkizunari begira. Izan ere kalitate-kudeaketari lotutako eredu eta tresna horien ezarpenak izan baititu bere argilunak.

Argitasunei erreparatuz ezin aipatzeke utzi paradigma honek gizarte zerbitzuetako antolakunde askoren kudeaketa hobetzeko ekarri duen aukera: kalitatearen paradigmaren zabalkundea eta hainbatetan aipatzen den antolakundeen eta zerbitzuen “profesionalizazioa” eskutik etorri dira sarritan. “Profesionalizazioaz” ari garela kudeaketaren eta zuzendaritzaren egituraketaz ari gara; hain zuzen ere, kudeaketarako oro har onartzen diren gutxieneko tresna batzuk barneratzeaz (halanola zuzendaritza estrategikoa, eginkizunetan sistematizazioa eta formalizazioa, lidergoa, partaidetza, eta abar). Horrek, besteak beste, konplexuak kendu ditu sektorean, eta nolabaiteko homogeneizazioa ere ekarri du kudeaketan.

Ordea, paradigma honek ekarri ditu baita ere bere alde ilunak. Beste hainbat zerbitzu-sektoreetan gertatu den legez, kudeaketaren kalitatean zentratzen diren ereduak izan dira gehien landu eta zabaldu direnak, eta eskainitako zerbitzuaren kalitatean zentratzen diren ereduak, berriz, ez dira horrenbeste erabili. Noski, lehenengo eredu horiek badute eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetzeko ahalmena, baina bata ez du, nahitaez, bestea ekartzen. Zaharren egoitzen kasua adibide harturik, ISO 9001 kalitatearen-kudeaketarako nazioarteko arauaren ezarpena izan da gehien zabaldu den eredu, eta, aitzitik, egoitzetan eskaintzen diren zaintza zerbitzuen kalitatean zentratzen diren beste eredu batzuk ez dute horrelako oihartzunik izan (Heras *et al.*, 2006 eta 2008).

Zerbitzu-kartek oraindik ez dute izan kalitatearen paradigmarekin erlazionaturiko beste tresna eta eredu batzuek gurean izan duten oihartzuna. Denborak esango du tresnak zabalitzea lortzen duen ala, aitzitik, atzera gelditzen den.

- CASADESÚS, M.; HERAS, I.; eta MERINO, J. (2005): *Calidad práctica*, Prentice Hall-Financial Times, Madril.
- FANTOVA, F. (2007): “Nuevos modelos de gestión de los servicios sociales”, I forum de servicios sociales municipales, martxoak 28 eta 29, Diputación de Barcelona, Bartzelona (eskuragarri <www.fantova.net> helbidean).
- FLAMARIQUE, E. (2004): “Certificación de normas y especificaciones en el ámbito de las administraciones públicas: cartas de servicio. Cartas de Servicio”, II Jornadas de Calidad y Mejora de las Administraciones Públicas, azaroak 3 eta 4, Iruñea, Nafarroa.
- GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ, S. (2007): “Certificación de Cartas de Servicios: La experiencia y los requisitos de AENOR en la certificación de Cartas de Servicios”, División Técnica de Certificación / AENOR, aurkezpena, 2007ko azaroaren 28, AENOR, Madril.
- HERAS, I.; CILLERUELO, E.; eta IRADI, J. (2008): “Quality management and quality of care in nursing homes”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Emerald (argitaratze bidean).
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M.; eta MERINO, J. (2007): *Kalitate-kudeaketaren hastapenak*, Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena, EHU, Leioa.
- HERAS, I.; CILLERUELO, E.; eta IRADI, J. (2006): “La gestión de la calidad en el sector sociosanitario. El caso de las residencias de mayores”, Forum Calidad, 175 zenbakia, Madril.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2004): *Manual de Elaboración de Cartas de Servicios*, Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación, Sevilla (eskuragarri <www.forpas.us.es> helbidean).