

# ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

---

Edición Enero 2011

## Presentación del Presidente de la FEMP

Me complace, como Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias presentar esta Publicación orientada a extender el uso de las Cartas de Ciudadanía entre nuestros Gobiernos Locales, como herramienta de compromiso ante la ciudadanía, en la labor constante de mejora continua del trabajo que desarrollamos en su beneficio. Se trata de una revisión y actualización de la Guía IV de la colección de Guías de Apoyo a la Calidad de la Gestión Pública Local, que publicamos, hace ahora algo más de 4 años.

En la actualidad, las Administraciones Públicas Locales están sujetas a un mayor índice de exigencia determinado por las expectativas que la ciudadanía tiene sobre el servicio que se les debe prestar. Hemos de considerar, por tanto, su participación en la toma de decisiones, ya que desean dar su opinión en relación con el camino que deben seguir los Servicios Públicos.

La ciudadanía demanda unos Ayuntamientos perspicaces, innovadores, flexibles, con capacidad de adaptación y con voluntad de superación. Es decir, unos Gobiernos Locales eficaces, eficientes y de calidad, que aproximen sus decisiones políticas y su quehacer diario a las necesidades de la ciudadanía. Queremos, por tanto, poner a disposición de los técnicos y responsables municipales esta publicación, que tiene un marcado carácter didáctico, práctico y un lenguaje accesible.

Pero éste, es un esfuerzo que la FEMP no podría haber asumido sin la desinteresada colaboración del conjunto de Técnicos de la Administración Local que trabajan para la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, así como del Grupo Galgano que la ha coordinado, ambos han validado los contenidos dándole la visión práctica que pretendíamos conseguir.

Confío que esta obra sea de utilidad para el conjunto de trabajadores de nuestras Administraciones Públicas Locales y que, por tanto, ayude a mejorar el servicio que prestan.

Pedro Castro  
Presidente de la FEMP

## Presentación del Presidente Comisión de Modernización Y Calidad

El servicio a los Ciudadanos debe ser el principio en el que se base la actuación prioritaria de las Corporaciones Locales y el objetivo permanente de su actividad.

Los Ciudadanos como usuarios del servicio que les facilita la Administración, tienen derecho tanto a conocer con detalle los servicios que les pueden ofrecer como a recibirlos con una calidad mínima exigible.

En este contexto aparecen las Cartas de Servicio, documentos a través de los cuales los Organismos Públicos informan a los ciudadanos sobre los **servicios que gestionan** y acerca de los **compromisos de calidad** que se han marcado en su prestación.

Una Carta de Servicio es un *documento que informa a nuestro cliente-ciudadano de qué hacemos, cómo, cuándo, dónde y a qué nos comprometemos fruto de nuestra reflexión sobre lo qué somos capaces de hacer*. Es por tanto, un documento de carácter informativo.

Ahora bien, el elemento esencial de una Carta de Servicio son los compromisos que adquirimos con el vecino. Precisamente por ello, las Cartas de Servicios se consideran instrumentos de la calidad, dado que reflejan una manera de trabajar y un compromiso frente a los Ciudadanos.

Siguiendo los nuevos patrones de calidad de la atención pública, las "Cartas de Servicios" quieren ser el instrumento para que los usuarios de las prestaciones públicas se encuentren en condiciones de conocer qué tipo de asistencias puedan demandar y qué compromisos de calidad asume.

En el reto de implantar en la Organización una **cultura de mejora continua** encontramos en la elaboración de las Cartas de Servicio un indicador de la **satisfacción del cliente**. La creación de una **cultura de mejora continua** en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro.

Desde la **Comisión de Modernización y Calidad** de la FEMP trabajamos por mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas con el objetivo claro de ofrecer un mejor servicio.

La relevancia que adquiere todo ciudadano como receptor de los servicios que ofrece y desarrolla la Administración nos ha llevado a investigar, pensar e indagar en instrumentos de mejora que modernicen el contacto con los usuarios y con la sociedad en su conjunto.

La descripción de las Cartas de Servicios, su tipología y contenido, el proceso de elaboración, su seguimiento y el procedimiento para la certificación de una Carta de Servicios están contenidos en esta Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios.

Agradezco a todos los miembros de la Comisión de Modernización y Calidad, políticos y técnicos, su disposición, el tiempo y el esfuerzo que aplican para dar a conocer a todos los lectores sus experiencias diarias en su trabajo cotidiano.

Esta Guía que tienen hoy en sus manos es una prueba de ello y espero que enriquezca el desempeño de las organizaciones en las que participan.

Luis Partida  
Presidente de la Comisión

## Presentación del Grupo Galgano

Es un placer haber participado en la creación de esta publicación, fruto de la colaboración de la Comisión de Modernización y del Grupo Galgano.

Los cambios en el entorno han dado lugar a una ciudadanía moderna y exigente con necesidades renovadas y con unas expectativas que desde su legitimidad democrática esperan alcanzar y superar. Es por esto que **el mantenimiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos**, es decir, la eficacia de la prestación como resultado de su adaptación a las nuevas necesidades, figura como el principal reto para el sector público de nuestro tiempo.

Pero no es suficiente con mejorar la calidad de las prestaciones, estas mejoras deben ser además percibidas como tales por todos los grupos de interés de la organización y principalmente por la ciudadanía, generando satisfacción y confianza en la gestión, y por los trabajadores, mejorando su motivación e implicación profesional.

Esta actualización de la guía publicada hace ya 4 años recoge estos principios de gestión en los más avanzados modelos.

Hay que señalar también lo necesaria que es la flexibilidad para poder priorizar políticas en tiempos presupuestariamente cada vez mas difíciles sin mermar la satisfacción ciudadana y que permitan a la vez potenciar la imagen de la organización, de este modo la gestión eficiente de los recursos y el control presupuestario se convierten claramente en el reto a abordar.

La aplicación de los conceptos expuestos en esta publicación y en el resto de la colección marca un referente en los documentos de consulta de las diferentes administraciones locales que desean alcanzar la eficiencia a través de unas prestaciones bien dimensionadas y organizadas,

Confío que esta obra fruto del trabajo de diferentes técnicos y de consultores de Galgano sirva de aclaración y ayuda para las corporaciones que desean iniciar y desarrollar su camino hacia la modernización y la gestión eficiente.

Juan Torrubiano Galante

Socio Director

Grupo Galgano.

**Este documento está protegido por la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre que regula la protección de datos y por el Real Decreto Legislativo 1/96 de 12 de abril que aprueba el texto refundido de la ley de propiedad intelectual. No podrá ser reproducido con fines lucrativos sin autorización expresa de los autores.**

© Autores: Juan Torrubiano Galante  
David Fernández Velasco  
David González Miguel

Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP:  
Ayuntamiento de Madrid: María Villanueva Cabrer  
Ayuntamiento de Leganés: Valentín Pérez  
Ayuntamiento de Vitoria – Gastéiz: Txus Imaz  
Diputación de Alicante: José Antonio Latorre Galicia

Dirección del proyecto  
Pablo Bárcenas Gutiérrez (Director del Área de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias – FEMP)  
Juan Torrubiano (Socio Director del Grupo Galgano)

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE .....	9
0. INTRODUCCIÓN A LAS CARTAS DE SERVICIOS COMO INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	10
0.1 El nuevo contexto de la Administración Pública.....	10
0.2 Calidad <i>a la Carta</i> : una Carta de Servicios para ser integrada en la gestión del ente público.....	11
1. ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS? .....	13
1.1 Definición de las Cartas de Servicios .....	13
1.2 Misión de las Cartas de Servicios .....	15
1.3 Compromisos de Calidad entre la Administración Pública y la ciudadanía .....	16
1.4 ¿Por qué las Carta de Servicios para entes locales?.....	19
1.5 ¿Qué implican las Cartas de Servicios?.....	19
1.6 Beneficios en la aplicación de las Cartas de Servicios .....	20
1.7 Contenido de una Carta de Servicios .....	21
2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS .....	22
2.1 El origen de las Cartas de Servicios .....	22
2.2 Las Cartas de Servicios en nuestro entorno: algunos ejemplos .....	25
2.2.1 <i>Experiencias en el ámbito internacional</i> .....	25
2.2.2 <i>Experiencias en el ámbito nacional</i> .....	27
3. CÓMO SE GENERA Y GESTIONA UNA CARTA DE SERVICIOS .....	31
3.1 Los ciclos de la vida de una Carta de Servicios .....	31
3.2 El proceso de Elaboración y Aprobación de la Carta de Servicios: Metodología.....	31
3.1.1 <i>Actuación.- Análisis de la Situación y Recogida de datos</i> .....	35
3.1.2 <i>Actuación.- Evaluación Interna</i> .....	42
3.1.3 <i>Actuación.- Redacción, Aprobación y Publicación de la Carta de Servicios</i> .....	44
3.1.4 <i>Actuación.- Comunicación</i> .....	46
3.1.5 <i>Actuación.- Formación</i> .....	48
3.3 La gestión dinámica de la Carta de Servicios.....	53
3.4 Sistemas de Gestión con varias Cartas de Servicios .....	57
4. CERTIFICACIÓN DE COMPROMISOS .....	64
4.1 Aenor. Norma UNE 93200: Carta de Servicios. Requisitos.....	65
4.2 Aeval. Resolución de 29 de julio de 2009 .....	65
4.3 IFQA (Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad) .....	67
4.3.1 <i>Introducción</i> .....	67
4.3.2 <i>Ideas básicas</i> .....	67
4.3.3 <i>El contexto general</i> .....	68
5. RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	72
5.1 La Carta de Servicios y la Certificación del sistema de calidad conforme a la norma UNE-EN- ISO 9001:2008.....	72
5.2 La Carta de Servicios y otras metodologías de mejora: perspectiva desde el modelo de EFQM .....	74
6. CONCLUSIÓN.....	75
6.1 Conclusiones generales.....	75
6.2 Errores a evitar durante el proceso de elaboración de la Carta de Servicios .....	76
SEGUNDA PARTE .....	77

<b>7. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS DE LOS AYUNTAMIENTOS DE MADRID, LEGANÉS, VITORIA Y LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE.....</b>	<b>78</b>
<b>7.1 Objetivo y Estructura de presentación del Caso Práctico.....</b>	<b>78</b>
<b>7.2 Descripción de los procesos de elaboración de las Cartas de Servicios en los ayuntamientos de Madrid, Leganés y Vitoria y la Diputación de Alicante.....</b>	<b>81</b>
<b>TERCERA PARTE.....</b>	<b>108</b>
<b>8. EJEMPLOS DE CARTAS DE SERVICIOS POR SECTORES .....</b>	<b>109</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>

## PRIMERA PARTE

## 0. INTRODUCCIÓN A LAS CARTAS DE SERVICIOS COMO INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

---

### 0.1 El nuevo contexto de la Administración Pública

Las Cartas de Servicios se integran en el proceso general de transformación y modernización que, desde hace más de una década, está viviendo la Administración Pública.

Hoy en día los expertos coinciden en que los principales factores de éxito en la actividad de los entes locales tienen mucho que ver con los recursos disponibles (culturales, organizativos, económicos y otros), las infraestructuras (transportes, situación geográfica), la Calidad en la prestación de los servicios (el nivel consolidado en la prestación) y el uso eficiente de los servicios básicos (agua, luz, comunicación,...), además de la adecuada gestión financiera y el correcto funcionamiento de la Administración Pública en el desarrollo de las diferentes políticas públicas: educación, sanidad, seguridad, etc.

Al analizar el actual contexto socio-económico se impone como reflexión obligada la toma de conciencia sobre los acelerados cambios, la baja previsibilidad, la diversidad de nuevas situaciones y la complejidad de problemas y necesidades interrelacionados a los que tratan de aportar solución las políticas públicas.

En este escenario, a la Administración Pública se le exige cada vez más, redefinir su papel en la sociedad - poniéndose como sujeto activo del desarrollo local - e incrementar su nivel de eficiencia.

Este proceso de redefinición del papel de la Administración Pública supone el análisis de los modelos organizativos y de gestión de las entidades, que pasan a ser observadas en función de su mayor o menor orientación hacia los retos que supone la globalización, a partir de la gestión de la calidad de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, el grado de exigencia ciudadana ha aumentado considerablemente. Esta actitud ha venido favorecida por la mayor disponibilidad de información facilitada por los medios y las nuevas tecnologías, si bien siguen existiendo problemas de opacidad y de comunicación. Ante la información, aunque sea parcial, se constata la actitud crítica y una toma continua de posiciones de la ciudadanía, que exigen a la Administración Pública mayor responsabilidad y competencia para resolver sus problemas.

La ciudadanía necesita una Administración Pública eficiente y, por tanto, prestadora de servicios de Calidad; la estructura política debe dar respuesta a los resultados obtenidos (desarrollo, empleo, calidad de vida, orden público,...); los gestores deben cumplir sus objetivos que afectan directamente a su retribución; las organizaciones sindicales deben responder a las valoraciones que hacen los trabajadores; los trabajadores contribuyen en la mejora de la organización a la que pertenecen, etc.

Frente a esta realidad la Administración Pública necesita demostrar su capacidad para afrontar y resolver los problemas que preocupan a la ciudadanía. Se demandan respuestas a los problemas cotidianos. Las transformaciones sociales, culturales y económicas necesitan flexibilidad y capacidad de adaptación para ser eficientes. En muchas ocasiones es preciso adoptar una línea de actuación

innovadora, transversal e integral. La descentralización competencial hace necesario establecer cauces de comunicación y mecanismos de coordinación y corresponsabilidad, y no sólo es necesaria la cooperación sino también la adecuada integración del punto de vista de la ciudadanía.

Para poder adaptarse a esta nueva situación y dar respuesta a las exigencias de la ciudadanía, las diferentes administraciones públicas a todos los niveles (local, regional y nacional, entes de derecho público y otras organizaciones educativas y sanitarias) se han planteado y han emprendido iniciativas de modernización que alteran sustancialmente su modo de gestión tradicional.

Entre las diferentes iniciativas de modernización llevadas a cabo en la Administración Pública destacan *las Cartas de Servicios*, como herramienta principal para quienes emprenden la mejora de los servicios definiendo los objetivos de la organización a partir de la incorporación de las demandas y expectativas de la ciudadanía.

## **0.2 Calidad a la Carta: una Carta de Servicios para ser integrada en la gestión del ente público**

En este contexto de evolución de la Administración Pública, las Cartas de Servicios juegan un papel muy importante, en tanto en cuanto representan el compromiso de la calidad en la prestación de servicios al que el ente público llega con la ciudadanía.

Un compromiso es una responsabilidad y como tal no puede consistir en una relación de vagas promesas y mucho menos puede ser tratado con ligereza. Sin embargo, la experiencia nos dice que existen numerosos casos en los que las Cartas de Servicios no son mucho más que una descripción de las cosas que se hacen (catálogo de servicios), sin que exista un compromiso real ni garantías para la ciudadanía.

El enfoque que proponemos en esta publicación pone el centro de atención en la necesidad de integrar la Carta de Servicios como una herramienta de gestión en las organizaciones públicas, ya que, las Cartas de Servicios permiten estructurar los compromisos de la organización a corto plazo y a medio/ largo plazo.

De esta manera, los compromisos a corto plazo se actualizarían todos los años, mientras que los compromisos a largo plazo se revisarían y actualizarían cada 4-5 años, pudiendo hacerse coincidir con los objetivos del período de legislatura.

Por tanto, la Carta vendría a ser concebida como un instrumento vivo, sin correr el riesgo de convertirse en un mero trámite burocrático.

La posibilidad de integrar realmente la Carta de Servicios en la gestión de la organización, está en sintonía con el modelo de dirección de *gestión por objetivos*, en contraposición con la gestión por funciones, típico de un comportamiento burocrático.

Dada la importancia que el modelo de gestión por objetivos supone en la gestión de la Carta de Servicios, representamos en la siguiente tabla el esquema-base con el que puede resumir la gestión por resultados.

## La Gestión por objetivos

Unidades implicadas	Actividades	Notas
A nivel central (dirección, gerencia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de la política y estrategia general</li> <li>▪ Definición de la Misión y Visión a nivel global</li> <li>▪ Indicación de los resultados a conseguir, EN LUGAR DE "NORMAS Y PROCEDIMIENTOS"  <b>Misión:</b> expresa la razón de ser de la organización,  <b>Visión:</b> expresa lo que la organización desea ser en un periodo de 3-4 años</li> </ul>	Transferencia a las unidades periféricas
A nivel de unidades organizativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de una Misión y Visión propias, en función de la misión y visión corporativa</li> <li>▪ Definición puntual de las mejoras que se pretenden conseguir en sintonía con los objetivos centrales</li> <li>▪ Definir los propios objetivos a alcanzar</li> <li>▪ Establecer indicadores de control del sistema</li> <li>▪ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y si no se han alcanzado, analizar las causas y aplicar las acciones correctivas necesarias</li> </ul>	Involucración y motivación de todo el personal

En resumen, entre la dirección y las unidades organizativas se establece un diálogo en el que la dirección envía a las unidades organizativas la política de gestión y las indicaciones sobre los resultados a obtener, mientras que las unidades organizativas, a su vez, transmiten a la dirección los resultados obtenidos, y cualquier tipo de información que se manifieste en la práctica, de tal manera que la propia dirección pueda tenerla presente a la hora de formular la estrategia de la organización.

En conclusión, una característica específica de la Carta de Servicios es que constituye un modelo concreto de gestión en base al modelo de Gestión por objetivos, que se puede resumir de esta manera: partiendo de una Misión (que expresa la razón de ser de una organización) y una Visión (que expresa lo que la organización desea ser en un plazo de años), las acciones de mejora propuestas deben ser el camino hacia la consecución de la propia visión para satisfacer los objetivos determinados por la dirección.

## 1. ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS?

---

### 1.1 Definición de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios son documentos que dan a conocer las actividades y prestaciones y expresan los compromisos de calidad que la organización pública adquiere con el ciudadano/a, documentos que formalizan lo que la ciudadanía puede esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.

Pero las Cartas de Servicios son algo más que simples catálogos de servicios o documentos publicitarios de los compromisos de calidad que las entidades públicas asumen con respecto a sus ciudadanos/as. El sólo hecho de que cualquier unidad administrativa se plantee la realización de las mismas es un primer paso para iniciar un proceso de mejora.

La Carta de Servicio es una de las principales metodologías que permite a la organización pública introducirse en la gestión de la Calidad: una herramienta de trabajo que tiene el objetivo de establecer compromisos e impulsar la gestión de las expectativas, mediante la comunicación con la ciudadanía.

En definitiva, una Carta de Servicios establece:

- Un compromiso con los ciudadanos mediante el establecimiento de estándares en la prestación de los servicios.
- El inicio de un proceso de mejora que tiene una faceta interna de trabajo relacionada con los procesos inherentes al servicio en el que se realiza la carta.

Por todo ello, las Cartas de Servicios se han transformado en elementos esenciales en la calidad de las organizaciones públicas.

A continuación enunciamos por orden cronológico las diferentes definiciones oficiales que se han elaborado sobre las Cartas de Servicios:

La Definición del **Ayuntamiento de Barcelona** fue elaborada dentro del Plan de Calidad del Ayuntamiento en el año 1996:

“Son vehículos de comunicación de los compromisos de calidad en el servicio que una empresa, instituto o servicio municipal toma delante del ciudadano. Para ello, se definen estándares de servicio de una manera objetiva y medible; se hace un seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos y se despliegan las acciones necesarias para su logro.

La **Comunidad de Madrid** establece su definición en el Decreto 27/1997 de 6 de marzo:

“Las Cartas de Servicios son documentos escritos que tienen por objetivo informar al ciudadano acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones y servicios públicos. Habrán de expresar:

- a) La naturaleza, contenido, características y formas de proveer las prestaciones y los servicios.
- b) La determinación de los niveles o estándares de calidad en la provisión del servicio.

- c) Los mecanismos de consulta a los usuarios/as acerca de los servicios que aquellos demanden y de sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos,
- d) El sistema de evaluación de la calidad.

La Norma **UNE 93200.2008**. Cartas de Servicios. Requisitos, establece:

“Documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios/as sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.”

El **Ayuntamiento de Madrid** en el Acuerdo de 25 de Junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid, y establece:

1. Las Cartas de Servicios son documentos públicos a través de los cuales el Ayuntamiento de Madrid establece y comunica los servicios que ofrece y las condiciones en que lo efectúa; las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de la ciudadanía en general y de los usuarios de los servicios, en relación con éstos; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos y los sistemas de participación establecidos, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los servicios públicos.

2. Las Cartas de Servicios se clasifican, en función de los destinatarios de los servicios a los que se refieren, en:

Externas: cuando es la ciudadanía la destinataria de los servicios objeto de la Carta.

Internas: cuando son las unidades y/o el personal del Ayuntamiento los destinatarios de los servicios objeto de la Carta.

Mixtas: cuando son destinatarios de los servicios objeto de la Carta tanto la ciudadanía como las unidades y/o el personal del Ayuntamiento.

Para el Gobierno de la Generalitat Valenciana, la definición de Cartas de Servicios ya se estableció en un primer Decreto (191/ 2001 de 18 de diciembre) posteriormente en el DECRETO 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. [2010/4302] se definen de la siguiente manera:

“Las Cartas de Servicios son instrumentos de mejora, son documentos que contienen los compromisos de calidad a los que, el órgano al que se refiere la Carta, ajustará la prestación de sus servicios en función de los recursos disponibles y, al mismo tiempo, proporcionan información al ciudadano sobre las actividades prestadas”

El extinto **Ministerio de Administraciones Públicas** en el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, estableció que:

“Las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación”.

### **Cartas de Servicios Electrónicos**

De acuerdo con el artículo 13 del Real Decreto 951/2005:

1. Los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán, además de las mencionadas anteriormente, cartas de este tipo de servicios, en las que se informará a los ciudadanos sobre los servicios a los que pueden acceder electrónicamente y en las que se indicarán las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.
2. Dichas cartas se elaborarán y tramitarán de forma similar a las cartas de servicios convencionales (Artículos 10,11 y 12 del citado Real Decreto) y cómo éstas, conforme lo establecido en el artículo 6.2. del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, han de estar disponibles en la sede electrónica de la organización y con acceso directo fácilmente identificable.

Este Real Decreto únicamente es aplicable al ámbito de la AGE, no obstante, la Comunidad Valenciana describe un procedimiento similar en el DECRETO 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. [2010/4302]. Así, cuando hace referencia a los servicios objeto de la Carta, para el caso de servicios electrónicos operativos, indica que se que incluyan las especificaciones técnicas de uso y que la difusión se realice a través de la sede electrónica o página institucional de la Generalitat en Internet.

### **Cartas de Servicios Interadministrativas**

El Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, dedica su capítulo III al Programa de Cartas de Servicios. En su artículo 8 apartado 3, se establece la posibilidad de que puedan elaborarse cartas que tengan por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas.

Las Cartas de Servicios Interadministrativas (CSI) tendrán los mismos contenidos que las cartas convencionales, referidos a información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medidas de subsanación e información de carácter complementario, si bien en ellas deberán quedar claramente identificados los órganos u organismos que intervienen en la prestación de los servicios declarados.

#### **1.2 Misión de las Cartas de Servicios**

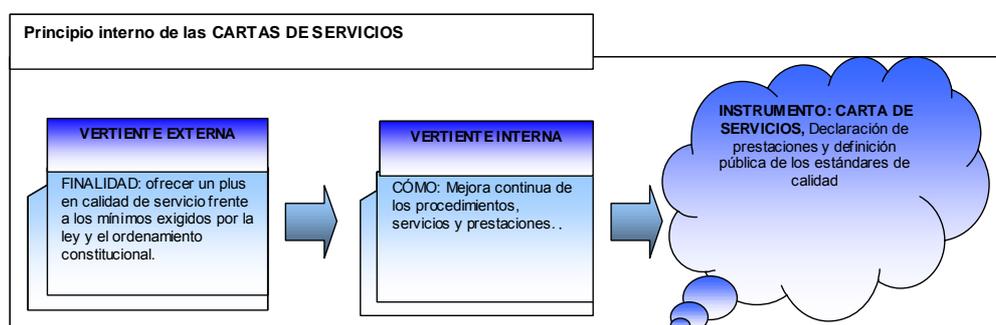
La misión fundamental de las Cartas de Servicios es definir y difundir los *compromisos de servicio* que asumen los diferentes entes públicos con el fin de dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía, así como realizar un *seguimiento del grado de cumplimiento* de estos compromisos y comunicar los resultados.

Las Cartas de Servicios impulsan la *mejora continua* de los estándares de servicio mediante la aplicación de metodologías, herramientas y técnicas de un enfoque de gestión total de Calidad.

Podemos decir, por tanto que las Cartas de Servicios tienen una doble vertiente:

- Una *vertiente externa*, como medio de comunicación de los compromisos que la organización toma con la ciudadanía.
- Una *vertiente interna* que obliga al servicio a reconsiderar todos los procesos para asegurar los estándares que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

El principio interno que rige las Cartas de Servicios no es otro que servir a la ciudadanía, mediante la mejora y optimización de los recursos y procesos de trabajo del órgano prestador de los servicios:



La Carta de Servicios es el medio mediante el cual se ligan las demandas y necesidades de la ciudadanía respecto de un servicio público con la mejora que se debe producir en el interior de dicho servicio para poder satisfacerlas.

En definitiva, podemos resumir los objetivos de las Cartas de Servicios en estos cuatro puntos:

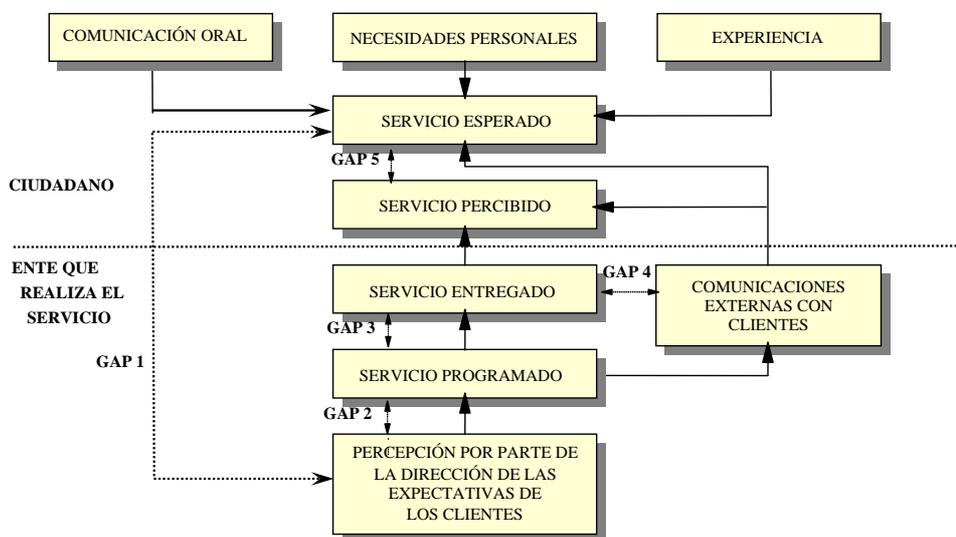
- Garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- Explicitar compromisos de calidad a los usuarios/as del servicio.
- Fijar expectativas y exigencias de los usuarios/as con respecto a los servicios públicos.
- Estimular iniciativas de mejora de los servicios.

### 1.3 Compromisos de Calidad entre la Administración Pública y la ciudadanía

Debido a que el nivel de calidad con el que se desea prestar el servicio se declara públicamente (Calidad prometida), la Carta de Servicios constituye, frente a la ciudadanía/ personas usuarias de los servicios, un pacto que se debe mantener

siempre puntualmente y, además, según los principios de mejora continua, debe ser un pacto que se mejore constantemente.

Las Cartas de Servicios, siguiendo el modelo conceptual de A. Parasuraman<sup>1</sup>, intentan satisfacer a la ciudadanía disminuyendo la diferencia entre la valoración del servicio que esperan recibir y la valoración del servicio que finalmente reciben:



Fuente: Parasuraman et Al.

## MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La discrepancia entre las expectativas del usuario/a y el servicio recibido viene explicada por:

- GAP1: es la diferencia existente entre las creencias o percepciones de los responsables públicos sobre lo que espera la ciudadanía y lo que realmente esta espera. Esta cuestión la abordan las Cartas de Servicios mediante el análisis de las necesidades de la ciudadanía.
- GAP2: es la variación entre las percepciones de los responsables públicos acerca de las expectativas de la ciudadanía y las especificaciones o normas de calidad.
- GAP3: es la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio previsto y el realizado. Las Cartas de Servicios lo evalúan a través del proceso implícito que conlleva el establecimiento y revisión periódica de los estándares de servicio.

<sup>1</sup> A. Parasuraman es profesor titular de la Cátedra de Marketing "James W. McLamore" en la Universidad de Miami. Se graduó en tecnología en 1970 en el Instituto Tecnológico de Madrás (India). Asimismo, es Máster en Dirección y Administración de Empresas por el Instituto Hindú de Management de Ahmadabad. Se doctoró en Administración de empresas en la universidad de Indiana de Bloomington. El Dr. Parasuraman es una autoridad mundial en todo lo relacionado con Calidad de Servicios así como en atención y servicio al cliente

- GAP4: es la diferencia entre la comunicación externa a la ciudadanía acerca de la prestación y la prestación real del servicio. Una de las fases de elaboración de las Cartas de Servicios implementa acciones de comunicación a lo largo de todo el proceso.

Las Cartas de Servicios constituyen un *fuerte compromiso entre la Administración Pública y la ciudadanía* a la que sirve, puesto que reduce las diferencias entre prestación del servicio y servicio esperado, haciendo que la organización oriente sus procesos a la satisfacción de sus usuarios/as, ayudando a diseñar y modificar los procesos de trabajo para mejorar el servicio ofrecido, poniendo estándares de cumplimiento de los procesos y definiendo indicadores de seguimiento y control.

#### 1.4 ¿Por qué las Carta de Servicios para entes locales?

La respuesta a esta pregunta la podemos encontrar en una o varias de las siguientes razones:

- Por la importancia de cuestionarnos el modo como desarrollamos nuestras actividades, pues sólo con una reflexión y debate es posible iniciar una mejora. Buscar la crítica constructiva y la participación.
- Por fomentar la participación de los diferentes sectores de la unidad administrativa.
- Por la necesidad de *seducir* a nuestros clientes, la ciudadanía, de transmitirles confianza.
- Por la necesidad de establecer alianzas con la ciudadanía, de comprometernos para ofrecer servicios de calidad y garantizar una administración moderna acorde con nuestra sociedad.
- Por la necesidad de dar visibilidad y transparencia a todo el proceso administrativo.
- Por el convencimiento de que un correcto enfoque de colaboración entre diferentes organizaciones tanto públicas como privadas puede suponer un gran beneficio para la sociedad.

#### 1.5 ¿Qué implican las Cartas de Servicios?

Relacionar las necesidades y expectativas la ciudadanía con los servicios ofrecidos y establecer indicadores de cumplimiento de compromisos supone:

- Definir compromisos cuantificables.
- Desplegar un cuadro de mandos de indicadores.
- Definir una estructura de gestión en la unidad que realiza la carta.
- Disponer de una herramienta de seguimiento.
- Planificar e implantar actividades de mejora.
- Identificar procesos y servicios.
- Identificar estándares de servicios.
- Determinar el grado de cumplimiento de los estándares.
- Llevar a cabo un análisis de la demanda y de satisfacción de la ciudadanía o recopilar la información disponible en la organización sobre los usuarios.
- Medir el grado de satisfacción del usuario/a.

## 1.6 Beneficios en la aplicación de las Cartas de Servicios

Veíamos en apartados anteriores que realizar una Carta de Servicios supone establecer compromisos de calidad sólidos con el usuario/a del servicio.

Este principio básico que rige la Carta de Servicios -compromisos de calidad- hace que la Carta de Servicios sea una herramienta de mejora en la organización y también puede ser considerada una estrategia de cambio moderado y accesible.

Para poder llegar a publicar estándares de servicio, compromisos de calidad e indicadores de seguimiento, es necesario cuestionarse nuestra manera tradicional de trabajar, analizar los procesos de la organización en clave satisfacción del usuario/a e introducir los cambios necesarios para poder dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Por todo esto, decimos, que la Carta de Servicios en su vertiente interna es el motor de la mejora del organismo.

Pero además, las Cartas de Servicios son un potente elemento de marketing público, sirven de medio de comunicación de los compromisos de calidad que el organismo público toma delante de la ciudadanía.

Algunas de las ventajas que supone para la organización, la elaboración y publicación de la Carta de Servicios son:

- Dar a conocer la oferta de servicios e informar a la ciudadanía sobre los niveles de calidad de los servicios prestados, facilitando así el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- Planificar y diseñar nuestras actividades.
- Investigar las necesidades de nuestros clientes.
- Establecer compromisos a medio y largo plazo. Seguimiento y control del grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos construidos con la ciudadanía.
- Incrementar el grado de satisfacción de la ciudadanía respecto los servicios prestados por la administración.
- Agilizar los trámites.
- Fomentar la participación de los diferentes agentes implicados en la actividad.
- Mejorar los canales de comunicación con la ciudadanía.
- Crear un sistema de mejora interna continuada, impulsando iniciativas de mejora dentro de la Administración.
- En definitiva, gestionar la calidad.

## 1.7 Contenido de una Carta de Servicios

El contenido mínimo de una Carta de Servicios, se suele estructurar en los siguientes bloques:

### 1.- Datos de carácter general y legal:

- Datos identificativos y fines del órgano y organismo
- Principales servicios que presta
- Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios/as en relación con los servicios
- Fórmulas de colaboración o participación de los usuarios/as en la mejora de los servicios
- Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios
- Acceso al sistema de quejas y sugerencias

### 2.- Compromisos de calidad:

- Niveles o estándares de calidad que se ofrecen y en todo caso:
  - Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos, así como, en su caso, para la prestación de los servicios.
  - Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general personalizada.
  - Horarios, lugares y canales de atención al público.
- Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten al acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.
- Sistemas normalizados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales con los que, en su caso, cuente la organización.
- Indicadores utilizados para la evaluación de la calidad y específicamente para el seguimiento de los compromisos.

### 3.- Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio, con independencia de lo establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico se tendrán en cuenta las directrices marcadas a tal efecto por los diferentes órganos de la corporación local así como otros elementos recogidos en la ley 30/1992

### 4.- Datos de carácter complementario:

- Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios
- Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad operativa responsable para todo lo relacionado con la Carta de Servicios
- Otros datos de interés de la organización

## 2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

---

### 2.1 El origen de las Cartas de Servicios

#### Las Cartas de Servicios en el Reino Unido

La primera Carta de Servicios se elabora en Inglaterra en el año 1991. Se trata del primer programa puesto en marcha y ha sido una obligada referencia para el resto de programas desarrollados. Las Cartas fueron presentadas al Parlamento Británico por el ministro John Major, en Julio de 1991 con el objetivo de incrementar la calidad de los servicios públicos, dando publicidad a los compromisos de cobertura de necesidades y a las expectativas de los consumidores y usuarios/as.

Por su interés y actualidad, ocho años después se reproducen los “Siete Principios del Servicio Público” contenidos en el Libro Blanco sobre las Cartas de Servicios:

#### *Establecimiento de compromisos de calidad*

Los servicios públicos deben establecer unos compromisos explícitos y públicos accesibles en el punto de prestación del servicio.

Estos compromisos deben incluir siempre la cortesía y la deferencia del personal, la adecuación a las exigencias normativas, así como un compromiso con la actuación ágil del mismo, que debe expresarse en términos cobertura de objetivos o tiempos de espera. Debe existir una conciencia clara de que los niveles de calidad mejorarán progresivamente con la eficiencia de los servicios.

#### *Transparencia*

La ciudadanía tiene derecho a saber lo que desee sobre los servicios públicos, como su coste, la identidad de quienes lo dirigen y el grado de cobertura de los compromisos de calidad. Los empleados públicos no deben permanecer en el anonimato, excepto en los casos de peligro real para su seguridad. Quienes tratan directamente con el público deben portar tarjetas de identificación, así como facilitar su nombre por teléfono o en la correspondencia.

#### *Información*

La ciudadanía deberá disponer con facilidad y en un lenguaje claro de la información completa y exacta sobre los servicios que se prestan. Es preciso hacer públicos los objetivos, con información completa y revisada sobre los resultados obtenidos. Cuando sea posible, la información deberá ofrecerse comparativamente con el fin de posibilitar comparaciones con las mejores prácticas.

#### *Opción y posibilidad de elección*

Cuando sea posible, el sector público deberá ofrecer la posibilidad de elegir. Es necesario establecer mecanismos de consulta periódica y regular a los/as usuarios/as y afectados por los servicios.

#### *No discriminación*

El acceso a los servicios debe ser independiente de la raza, el sexo o cualquier otra condición humana. Cuando sea preciso, se redactarán impresos en idiomas minoritarios. En aquellos lugares donde haya una segunda lengua extendida, los organismos deberán tener funcionarios que hablen dichas lenguas.

### *Accesibilidad*

La gestión de los servicios debe ser sobre todo útil a los clientes y usuarios/as por encima del interés personal, lo que implica establecer unos horarios flexibles de apertura, así como unos puntos telefónicos de consulta que orienten a la ciudadanía con rapidez hacia quienes puedan ayudarles.

### *Sugerencias y reclamaciones*

Cuando los servicios no vayan correctamente, como mínimo la ciudadanía tiene derecho a una buena explicación o una buena disculpa. Se le debe explicar por qué el tren llega tarde o por qué el médico no acudió a la cita. Es preciso un procedimiento de gestión de las reclamaciones bien difundido y accesible. Si hay problemas graves deben explicarse. Y es preciso aprender la lección para no repetir los errores. Nadie quiere que el dinero se desvíe desde la mejora del servicio hacia compensaciones a gran escala por malos servicios. El Gobierno pretende introducir nuevas formas de compensación cuando sea posible, para fomentar la eficiencia en lugar de desalentarla.

Aunque han pasado algunos años, si hoy en día una organización aplica estos servicios, verá cómo es posible transformar al ciudadano/a en un cliente cargado de derechos. Así mismo el programa de Cartas de Servicios establecía los principios básicos sobre el sistema de Garantías de Calidad, que también se reproducen literalmente por su interés:

- Publicación de los niveles de prestación de servicios que la clientela puede esperar razonablemente y del grado de cobertura de esos niveles para cada caso.
- Comprobación de que los estándares se han fijado a partir de las expectativas de los usuarios.
- Información clara en lenguaje sencillo sobre los servicios públicos prestados a la ciudadanía.
- Garantías de prestación de un servicio eficiente y cortés a la ciudadanía, por un personal que suele ser identificable por su nombre.
- Procesos de reclamación bien definidos para clientes insatisfechos. Cuando sea posible supervisados y controlados por personal externo independiente.
- Supervisión independiente de la relación entre la productividad y los niveles exigidos, bajo un compromiso claro de mejora de la rentabilidad en la organización pública.

Las unidades que cumplan con estos requisitos podrán hacer uso de la “Marca de la Carta” como forma de identificar la garantía de calidad del servicio ofrecido al ciudadano/a.

Con el cambio de gobierno, el Primer Ministro, Mr. Blair, a través de su gabinete, realizó en 1997, una gran encuesta sobre el Modelo de Cartas de Servicios que hasta entonces estaba operativo en el Reino Unido. Un proceso en el que han participado 239 organizaciones especializadas tales como Universidades, Colegios Profesionales, Asociaciones de Consumidores, Organizaciones Públicas, Organizaciones no Gubernamentales. Con el debate de expertos y del análisis de los resultados se ha diseñado el nuevo programa de Cartas de Servicios denominado “Service First”, a cuyo frente, se encuentra David Clark, Duque de Lancaster.

El nuevo programa Service First establece ocho principios que debe cumplir cada servicio público:

*1.- Establecer los estándares de servicio*

Establecer unos adecuados estándares de servicio que los/as usuarios/as conozcan de antemano, garantizando la supervisión de los mismos; y siempre que sea posible, publicando los resultados tras una comprobación independiente de los mismos.

*2.- Ser accesibles y facilitar información detallada*

Ser accesibles y comunicarse eficientemente y con claridad utilizando un lenguaje sencillo, para ayudar a los/as usuarios/as de los servicios públicos, facilitando una información detallada sobre sus servicios, su coste y el buen desempeño de sus funciones.

*3.- Consultar e implicar a la ciudadanía*

Consultar e implicar a los/as usuarios/as actuales y potenciales de los servicios públicos, así como aquellas personas que trabajan en ellos, utilizando sus sugerencias y comentarios para mejorar el servicio ofrecido.

Estimular el acceso a los servicios públicos a cualquier persona que lo necesite, utilizando todos los medios tecnológicos disponibles, ofreciendo la posibilidad de elegir siempre que sea posible.

*4.- Ofrecer un trato igualitario*

Tratar a todas aquellas personas con igualdad, respetando la privacidad y dignidad, ofreciendo un trato amable y cortés y prestando una especial atención a las personas que requieran cuidados especiales.

*5.- Corregir lo que funciona mal*

Corregir lo que no funciona de forma rápida y eficaz, aprendiendo de las quejas que deberán recogerse mediante un procedimiento que resulte claro y fácil de utilizar al que se haya dado publicidad, con una revisión independiente siempre que sea posible.

*6- Utilizar los recursos eficazmente*

Utilizar los recursos eficazmente para proporcionar los mejores servicios a los contribuyentes y a los usuarios/as en general.

### *7.- Innovar y Mejorar a través de la mejora continua*

Estar permanentemente en la búsqueda de nuevas formas que mejoren los servicios públicos y las ayudas que se ofrecen a la ciudadanía.

### *8.- Trabajar con los proveedores*

Colaborar con los proveedores para asegurar que los servicios son accesibles, eficaces y coordinados y proporcionan un mejor servicio al usuario.

En palabras del propio Gobierno Británico, el Programa “Service First” (el servicio es lo primero), impulsa el programa de la nueva Carta de Servicios que avanza hacia el próximo milenio con un nuevo énfasis, al proporcionar interés, calidad, eficacia y un trabajo sectorial conjunto para transformar y modernizar los servicios públicos británicos.

## **2.2 Las Cartas de Servicios en nuestro entorno: algunos ejemplos**

### **2.2.1 Experiencias en el ámbito internacional**

Estados Unidos. “En primer lugar, las personas americanas” (Putting the American people first).

El objetivo primordial de la Reforma Administrativa emprendida en 1993 por el gobierno de los Estados Unidos es la mejora de la calidad en los servicios públicos.

El contenido de la Carta se recoge en seis apartados:

- 1.- Mayor accesibilidad (Becoming More Accesible)
- 2.- Proporcionar calidad en el servicio al cliente (Providing Quality Customer Service)
- 3.- Medir la satisfacción del cliente (Measuring Customer)
- 4.- Historia: creando un gobierno centrado en el cliente (History: Creating a Customer Focused Government)
- 5.- Información para ejecutivos senior y nombramientos federales (Information for Senior Executives and Federal Appointees)
- 6.- Preguntas de Servicio al cliente (Customer Service Quiz)

### Irlanda. Por un Gobierno Mejor. (Delivering better government).

Es un documento oficial en el que se destacan las políticas aplicadas en el desarrollo de un programa amplio de modernización de los servicios públicos.

Después de la publicación de la política de actuación en “Delivering Better Government” fue constituido un equipo responsable de implantación que – desde el año 2000- incluye a los secretarios generales de todos los Departamentos del Gobierno.

Las áreas clave de su estructura:

- 1.- Calidad de Servicio al Cliente (Delivering a Quality Customer Service).
- 2.- Reducimos el entramado. (Reducing Red Tape)
- 3.- Delegamos Autoridad y Responsabilidades. (Delegating Authority and Accountability).
- 4.- Introducimos un Nuevo enfoque en la gestión de Recursos Humanos (Introducing a new approach in the Human Resources Management)
- 5.- Asegurar el Valor del dinero (Ensuring Value for Money)
- 6.- Soporte del cambio y la información tecnológica. (Supporting Change with Information Technology)

### Canadá. Conseguir un Gobierno correcto (Getting Government Right).

En los principios de los años noventa, el Gobierno de Canadá encargó al Dominion Bureau of Statistics un estudio general sobre el estado económico de Canadá. Los resultados llevaron al Gobierno a decidir en 1993 una reestructuración radical de los sistemas administrativos.

Se redactó entonces, un documento que pretendía ser un informe sobre los cambios realizados, un reconocimiento del esfuerzo y de los sacrificios hechos por parte de ciudadanos y empleados, y una declaración de principios.

Getting Government Right se presenta como un trabajo de análisis radical de los servicios, que ha cambiado la naturaleza y contenido de unos y ha mejorado la eficacia de otros.

No se habla sólo de transparencia y accesibilidad, más bien se plantea la oportunidad de quitar unos tipos de servicios, de erogar otros bajo pago por parte de los ciudadanos o de dirigirse de una manera más eficaz hacia los usuarios/as que tengan derecho a los servicios gratuitos.

### Bélgica. Carta de Publicación de los Servicios Públicos. (Charte de l'utilisateur des services publiques).

La Carta fue publicada en el año 1993 en el Moniteur Belge tras las discusiones sobre la necesidad de cambios en los servicios públicos, empujadas por eventos políticos y sociales de relevancia nacional, entre ellos, un sorprendente aumento de votos a favor de partidos extremistas en las elecciones del 1991, que fue interpretado como un signo de protesta y desconfianza en la Administración del Estado.

La publicación se abre con una introducción de la Secretaría General del Ministerio Federal de la Función Pública. Siguen 6 capítulos, el primero de los cuales es simplemente una presentación que explica las razones de la publicación e introduce los entes involucrados en los cambios.

El capítulo 2 se estructura en cuatro párrafos:

- 1.- Una Administración Pública mejor
- 2.- Diez años de modernización
- 3.- Actualización de las opciones políticas
- 4.- La Carta Belga en el contexto internacional

El capítulo 3 “Algunos ejemplos de cambio” describe ejemplos de algunos entes que han dado soporte de la iniciativa.

El capítulo 4 “El espíritu y el texto de la Carta” recoge una comparación de la carta de Bélgica con otras cartas de Europa y describe las finalidades y características de la Carta Belga, centrándolas en los elementos constitutivos de una “prestación de calidad”. En particular es interesante, que al usuario se le reconozca un papel en el funcionamiento del sistema, siendo el responsable de mantener las actitudes más adecuadas para quien eroga el servicio lo pueda hacer en condiciones óptimas.

#### Noruega. “Declaración de servicios”.

El proceso de modernización del Estado en Noruega empieza hacia el fin de los años setenta cuando el rápido crecimiento económico y el desarrollo social empieza a evidenciar carencias en la utilización de los recursos y capacidades técnicas por parte de la Administración.

La publicación se compone de cinco capítulos el primero de los cuales es una introducción en la que se define el contenido mínimo de una Service Declaration.

En el segundo capítulo Starting Up (Arrancar), describe las condiciones necesarias para redactar y aplicar las cartas.

En el tercer capítulo Planning (Planificar) se reparten las fases de organización.

El capítulo cuarto, Implementation (Implementación) es el corazón del texto y sugiere:

- Realizar matrices servicio/ usuario para identificar mejor el usuario-target, y en consecuencia, el contenido y finalidad de la Carta.
- Adoptar sistemas que permitan medir la satisfacción de los usuarios/as con regularidad.
- Comunicar a los usuarios/as y explicarles la actitud y las pautas que tienen que seguir para acceder a ellos

El quinto capítulo es simplemente un resumen de los precedentes.

### **2.2.2 Experiencias en el ámbito nacional**

Por cuestiones de espacio, no nos es posible reflejar con detalle todas las experiencias actuales (Junta de Andalucía, Junta de Castilla y León, Ministerio de Trabajos y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Consumo, Instituto de la Mujer...), por lo que hemos seleccionado a modo de ejemplo las Cartas de la Comunidad de Castilla La Mancha, Comunidad de Madrid y la de la Generalitat Valenciana.

### **Comunidad de Castilla La Mancha. Carta de derechos del ciudadano.**

La Carta de derechos del Ciudadano de Castilla La Mancha es el resultado de un proceso de concienciación de la Administración Regional, empujado desde el 1996 por el Proyecto de Real Decreto sobre Cartas de Servicios y sistemas de evaluación de la calidad en la Administración del estado.

En 1997 la Junta de Castilla La Mancha inició una consulta pública mediante encuesta telefónica y presencial a ciudadanos, en colaboración con la Unión de Consumidores, una consulta a los empleados mediante cuestionario anónimo y reuniones con grupos sociales y asociaciones de unos 40 municipios de la región. Los resultados se debatieron en el mes de junio del 1998 en unas jornadas temáticas, tras las cuales se elaboraron todas las informaciones obtenidas en el documento mencionado.

En la Carta se reconocen 7 derechos fundamentales:

- 1.- Acceso a centros y oficinas
- 2.- Atención adecuada
- 3.- Presentación de documentos
- 4.- Exención de presentar documentos
- 5.- Reclamaciones, iniciativas y sugerencias
- 6.- Participación

### **Comunidad de Madrid. Decálogo de derechos.**

El decálogo de derechos del Ciudadano es el punto de partida del programa de calidad en los servicios públicos. Desde el año de aprobación de la Ley 30/92 que planteaba la redacción de la carta y hacía necesaria la implantación de sistemas de control de procesos en la Administración Pública, se empezaron a recoger las informaciones necesarias para el desarrollo del sistema de Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid y plantear las bases del programa.

El acceso a los Decálogos se recoge en cuatro apartados:

- A.- Los derechos de los ciudadanos
- B.- Los derechos de los contribuyentes
- C.- Los derechos del opositor
- D.- Los derechos sobre la protección de datos

### **Generalitat Valenciana. Carta del Ciudadano.**

La Generalitat Valenciana, apostando por la transformación en la forma en la que la Administración Pública se relaciona con el ciudadano, y en la prestación de los servicios, se embarcó en el proyecto Carta del Ciudadano/ Cartas de Servicios con el objetivo de definir, difundir y servir de medio de comunicación de los compromisos de servicio que asumen los diferentes organismos y unidades de Administración de la Generalitat Valenciana para dar respuesta a las expectativas de sus ciudadanos.

La Carta del Ciudadano es para la Generalitat Valenciana un instrumento de mejora y una herramienta de difusión de la labor diaria de la Administración, y contiene el marco general de expectativas que los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ver aseguradas en sus relaciones con la Administración Valenciana.

La Generalitat Valenciana fue pionera en el desarrollo de un manual metodológico común que integra todas las fases básicas del proceso de elaboración de una Carta de Servicios, tanto a nivel conceptual como de desarrollo práctico, tratando de proporcionar una publicación instrumental.

La Carta del Ciudadano –marco bajo el que se acogen en torno a unas cincuenta Cartas de Servicios- está estructurada en tres bloques de compromisos:

Un primer bloque hace referencia a cómo la Administración se debe orientar al ciudadano; el segundo bloque de compromisos busca lograr una Administración eficaz y eficiente; y el tercer bloque orienta sus compromisos hacia una Administración moderna, innovadora y exigente consigo misma.

### **Red interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. Carta de Compromisos con la Calidad.**

La Carta de Compromisos con la Calidad, elaborada en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, constituye un documento de referencia nacional que fue presentado públicamente en la reunión de la Conferencia Sectorial de la Administración Pública celebrada el día 16 de noviembre de 2009, en la cual se acordó que cada una de las Administraciones españolas asumiera la Carta en el seno de su respectiva organización, promoviendo con ello un compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de los servicios públicos.

La Carta tiene como principal objetivo concretar el principio de servicio al ciudadano en torno a dos referencias básicas: la orientación de la gestión pública a resultados y la satisfacción de los ciudadanos en su condición tanto de usuarios/as de los servicios como de copartícipes en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos.

Esta carta permitirá al conjunto de Administraciones Públicas definir un enfoque común del concepto de calidad en la gestión pública y establecer unos mínimos comunes en cuanto a principios aplicables, orientaciones e instrumentos de implementación de una gestión de calidad.

El contenido de la Carta, culmina con el decálogo de compromisos y va dirigido a la ciudadanía como agente económico y social, a quienes usan los servicios públicos, a quienes trabajan al servicio de las Administraciones Públicas y a quienes ostentan la responsabilidad política. Su principal propósito es la mejora de la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública en los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas. A continuación mostramos un extracto:

- 1º.- Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarios para implantar la Calidad en las Administraciones
- 2º.- Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad.
- 3º.- Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.
- 4º.- Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía.

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

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

7º.- Rendir cuentas a la sociedad mediante la puesta en marcha de observatorios de calidad que incorporen de manera prioritaria la voz de las ciudadanas y los ciudadanos con respecto a los servicios, planes, programas y políticas públicas.

8º.- Elaborar y difundir Cartas de Servicios Las Administraciones Públicas deben publicar Cartas de Servicios que declaren los compromisos de mayor interés para la ciudadanía sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos.

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

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

### 3. CÓMO SE GENERA Y GESTIONA UNA CARTA DE SERVICIOS

---

#### 3.1 Los ciclos de la vida de una Carta de Servicios

Las principales fases que entran en juego en la elaboración, aprobación y gestión de la Carta de Servicios resultan de extrema importancia para el éxito final de la Carta y son descritas y analizadas con detenimiento a lo largo de la metodología de elaboración y aprobación de una Carta de Servicios.

Para tener una visión global de la carta es necesario tener en cuenta las dos fases o ciclos de la vida que caracterizan los diferentes procesos de producción y gestión de la carta:

- *El proceso de elaboración y aprobación de la Carta*
- *La gestión dinámica de la Carta*
- *Sistemas de Gestión con varias Cartas de Servicios*

Dedicaremos los siguientes capítulos a desarrollar detenidamente cada una de estas etapas.

#### 3.2 El proceso de Elaboración y Aprobación de la Carta de Servicios: Metodología

El proceso de elaboración y aprobación de una Carta de Servicios recorre cinco actuaciones principales, de las que ofrecemos en primer lugar una explicación global, para más adelante detenernos en el análisis de cada una de ellas.

##### **Actuación.- Análisis de la Situación y Recogida de Datos**

En primer lugar, se debe crear un grupo de trabajo con representación de todos los agentes implicados (*Técnicos conocedores de la oferta de servicios, personal en contacto directo con el ciudadano/a, personal conocedor de los procesos de trabajo, encargado/a de calidad y, si es posible, personas usuarias del servicio*), que serán los encargados de preparar el borrador y garantizar que el conjunto de las personas afectadas conozcan la elaboración y aporten comentarios y sugerencias a lo largo del proceso.

La primera actividad que se debe realizar como paso previo a la elaboración de la carta, es el análisis de la madurez organizativa, un diagnóstico de la situación que determinará el grado de compromisos hacia la ciudadanía que la organización podrá asumir en la Carta de Servicios.

Además, en esta fase se identifican los procesos y servicios del órgano, y se investigan las necesidades y expectativas de las personas usuarias del servicio con respecto a los servicios prestados.

### **Actuación.- Evaluación Interna**

Una vez identificados e individualizados los servicios prestados por la organización en cuestión, debemos cuestionarnos nuestro modo de trabajar, nuestros estándares actuales de la prestación de los servicios y contrastarlo con las necesidades del ciudadano/a.

Es en este momento de la elaboración de la Carta de Servicios donde se deben introducir las mejoras internas en la organización que sean necesarias para poder ofrecer servicios a la altura de las expectativas del ciudadano/a. Para ello, se procurará optimizar la relación entre los procesos, servicios y recursos disponibles, bajo la óptica de la satisfacción del usuario/a.

En función de la situación de partida -resultado del análisis de la madurez organizativa-, y de la incorporación e implantación de mejoras, se podrán empezar a esbozar los compromisos a publicar en la Carta de Servicios, así como a establecer compromisos a medio y largo plazo.

Además, es necesario desarrollar durante esta fase, los indicadores de control para realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos. Se decidirá qué indicadores se publicarán en la Carta y el acceso por parte de los usuarios/as a estos indicadores de control.

### **Actuación.- Redacción, Aprobación y Publicación de la Carta de Servicios**

Es la fase de redacción del borrador, para ello deberán ser consultados todos los agentes implicados, con especial atención a los más directamente relacionados con sus actividades: priorización de los compromisos en orden de su importancia, valoración en cuanto su suficiencia o insuficiencia, aspectos que no aparecen y que podrían incluirse, observaciones u otras aportaciones. Esta etapa sirve para verificar que la carta tiene aceptación. Las opiniones de los ciudadanos son fundamentales para que la misma no tenga un planteamiento interno, sino que esté orientada a la satisfacción del los usuarios/as.

Se establecerá, además, el plan de distribución de la Carta de Servicios.

Una vez aprobado por la dirección, se publicará en un lenguaje sencillo, claro y comprensible para todos. La idea es que la comunicación de los compromisos de calidad sea lo más atractiva posible en cuanto a estilo y soporte.

### **Actuación.- Comunicación**

La cuarta y quinta etapa del proceso de elaboración –comunicación y formación– corren paralelas al proceso de elaboración de la Carta de Servicios, desde su inicio hasta su publicación y posterior gestión.

En cuanto a la fase de comunicación, es fundamental trazar un plan de comunicación enfocado en dos direcciones: una interna, dirigida a los trabajadores de la unidad administrativa, y otra externa orientada al ciudadano/a.

El proceso de elaboración de la Carta de Servicios debe ser un proceso abierto hacia el trabajador interno, para que en todo momento sea conocedor de las mejoras y los proyectos que se están llevando a cabo en su unidad, pero también hacia el ciudadano/a, para que pueda aportar en todo momento, las indicaciones que estime oportunas a través de los canales que el propio proceso le brinde.

El contenido de las comunicaciones variará en función del momento del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, así:

En la actuación 1, las acciones comunicativas se dirigirán principalmente al personal de la unidad administrativa y girarán en torno al inicio del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios.

En la actuación 2 -Evaluación interna- se deberá incentivar la participación del personal del órgano, que deberán aportar sugerencias de mejora en el desarrollo de sus actividades.

Durante la actuación 3 -Redacción, aprobación y publicación de la carta- se llevarán a cabo acciones comunicativas resultantes de la publicación y distribución de la carta, así como acciones dirigidas a los usuarios/as del servicio.

#### **Actuación.- Formación**

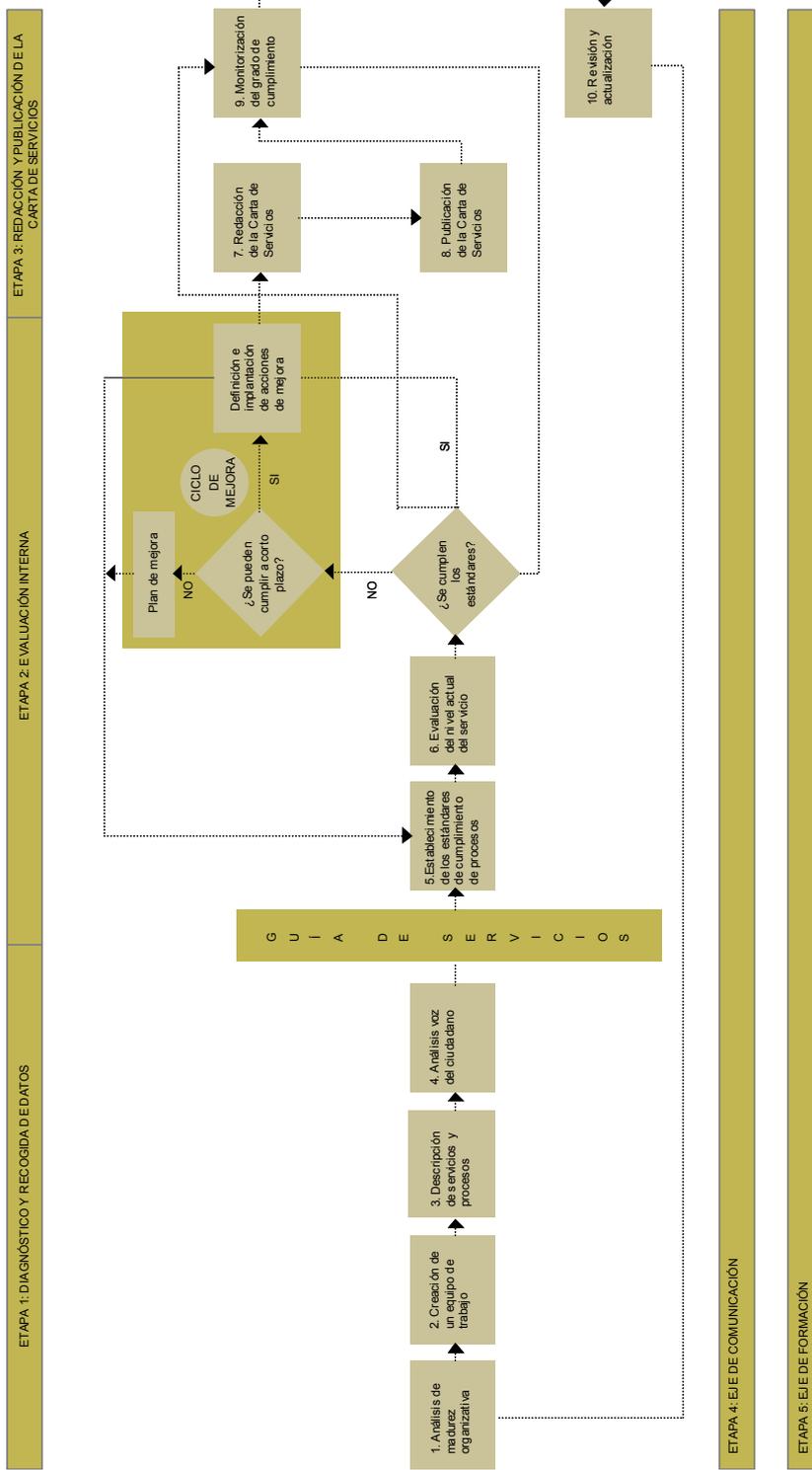
Al igual que la etapa de comunicación, la formación debe fluir desde el inicio del proceso de elaboración de la Carta de Servicios. Se debe dirigir a los integrantes del grupo de trabajo y girará en torno a las herramientas y conceptos de calidad. La formación ofrece al proceso y a sus participantes, un valor añadido.

El Route Map que mostramos en la próxima página resume gráficamente las etapas que atraviesa el proceso de elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.

#### **Actuación.- Actividades complementarias**

Una vez realizadas la actuaciones ya descritas es posible completar el ejercicio con dos actividades que aportan información interesante.

Análisis comparativo del sector en el que se inscribe la carta y realización de una consulta del primer borrador de la carta.



A continuación describiremos con mayor detenimiento el contenido y desarrollo de cada una de las etapas de elaboración de las Cartas de Servicios.

### **3.1.1 Actuación.- Análisis de la Situación y Recogida de datos**

Los objetivos de esta primera etapa son los siguientes: *realizar un diagnóstico de la madurez de la organización, recoger los datos correspondientes a los procesos y servicios, describir de las dependencias de la unidad administrativa y analizar las necesidades y expectativas del ciudadano/a respecto a los servicios ofrecidos.*

#### **Análisis de la madurez organizativa**

Analizar la madurez organizativa responde a la necesidad de definir el grado de compromiso que se puede alcanzar en las Cartas de Servicios. El análisis de la madurez organizativa, indicará un tipo de relación más o menos cercana a las necesidades de los/as usuarios/as, y por tanto, más o menos exhaustiva en el nivel de los compromisos asumibles en la Carta de Servicios.

El análisis de la madurez organizativa deberá contemplar cinco aspectos importantes:

##### 1.- La madurez organizativa y los procesos

Se estudiarán las características del órgano y sus procesos, planificación y estrategia: marco programático y competencial (en qué marco competencial se mueve el órgano), la conectividad (conexión con otras unidades administrativas) y política y estrategia.

##### 2.- Liderazgo

En este apartado el/la responsable de la unidad administrativa, deberá estimar el compromiso que existe por parte de los líderes políticos y técnicos en relación con los valores de la calidad y la mejora continua. Asimismo se pregunta si se implican en el conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y si, por otro lado, reconocen, apoyan e incentivan a los recursos humanos con los que cuenta su unidad en particular.

##### 3.- Grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades del ciudadano/a

Se estudiará la sociedad, el entorno, la ciudadanía objetos de gestión, servicios o procesos, las percepciones y aportaciones de las personas que forman su unidad.

##### 4.- Capacidad de mejora continua

Se plantean en este apartado dos grandes cuestiones, por un lado aquellas que afectan a la gestión y tratamiento de todos los tipos de recursos con los que cuenta su órgano (recursos humanos, cooperación entre administraciones, recursos económicos, materiales, tecnológicos, y del conocimiento), y por otro lado, aquellas que se dirigen al tratamiento de los procesos que rigen y permiten el funcionamiento de su órgano.

##### 5.- Comunicación

Conocer los canales de comunicación que existen tanto en el interior de su unidad administrativa, así como la establecida hacia la ciudadanía.

El resultado del análisis de estos aspectos decidirá qué tipos de compromisos puede asumir la unidad administrativa.

## **Creación de un Grupo de Trabajo**

Se constituirá un grupo de trabajo que reúna las características necesarias para desarrollar el proyecto.

La composición del grupo debe ser multidepartamental y debe estar formado por entre 7 y 9 personas para que éste pueda ser operativo en la realización de las tareas que tiene encomendadas.

Si asumimos que el proceso de elaboración de la Carta de Servicios es una tarea que compromete a la unidad administrativa con la ciudadanía, sería conveniente que el proceso contase con el apoyo del Director de la unidad administrativa (mando superior).

En líneas generales, el grupo de trabajo, debería estar formado por

*Técnicos conocedores de la oferta de servicios*

*Personal en contacto directo con el ciudadano/a*

*Personal conocedor de los procesos de trabajo*

*Encargado/a de calidad*

*Personas usuarias del servicio*

La participación de la ciudadanía es una opción que deberá valorar la Dirección de la unidad administrativa. En el caso de que se decida contar con su presencia en el grupo, los usuarios/as deberán aportar la visión “externa” del cliente de la administración. Es decir, la participación del ciudadano/a, debe responder a los objetivos del grupo de trabajo, y no a otros objetivos, como puede ser la reivindicación de más prestaciones, etc.

El grupo de trabajo comenzará a trabajar en la identificación de los procesos y servicios, en la descripción del órgano y en la investigación de las necesidades del ciudadano/a.

## **Identificación de procesos y servicios<sup>2</sup>**

La tarea del grupo de trabajo será inventariar y organizar los procesos y servicios que se realizan en la unidad administrativa para describir el servicio público, considerando que:

Un *proceso* es aquel mecanismo que desarrolla internamente un órgano para conseguir la realización de servicios o productos identificables. Cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede considerarse un proceso. Otras definiciones al uso definen los procesos como “un proceso es un conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente” (Hammer y Champú, 1993). O también, “un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que empleen unas entradas, agreguen valor a éstas y suministren un producto a un cliente interno o externo. (H.H. Harrington)

Un servicio es la salida u output producido por una organización. En el ámbito público podemos distinguir entre aquellos outputs caracterizados por tener necesariamente un contacto directo con el ciudadano/a o un contacto indirecto.

La tarea de identificar e inventariar *se realiza para que la unidad administrativa sea consciente de todo el trabajo que desarrollará a lo largo del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios. Además, de esta manera, le permitirá elaborar, si así se desea, un catálogo de servicios para entregar al ciudadano/a.*

Para que las unidades funcionen han de definir y gestionar numerosos procesos interrelacionados. De forma habitual, las salidas de un proceso constituyen las entradas de otro. Aquellas organizaciones más avanzadas que hayan identificado sus procesos de trabajo por haber realizado experiencias previas en calidad, podrán emplear el resultado de ese trabajo.

*Pero de cara a la redacción de la Carta de Servicios, interesan principalmente los servicios ligados a la prestación de servicios a la ciudadanía, así como sus procesos de soporte. Hemos de diferenciar diferentes tipos de proceso:*

**Estratégicos:** soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización. Proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos.

**Operativos:** son los procesos que justifican la existencia de la unidad administrativa.

**De soporte:** son aquellos que soportan a los procesos estratégicos y a los procesos operativos.

Cuando la organización haya inventariado todos los procesos, se puede proceder, de manera opcional, a elaborar un Mapa de Procesos que facilite la comprensión de la relación existente entre ellos.

Un mapa de procesos es la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades que se realizan dentro de la organización.

El mapa de procesos sirve para tener una visión clara de todas las tareas que se llevan a cabo en las Organizaciones, facilitando de esta manera la mejora continua.

Para construir un mapa de procesos es necesario seguir los siguientes pasos:

---

<sup>2</sup> Mas información sobre estos conceptos se detallan en la Guía VI: La gestión por procesos en la Administración Local.

- a) Identificar uno por uno todos los procesos de la unidad administrativa, definiendo para cada uno
  - i. Finalidad del proceso
  - ii. Entradas y salidas del proceso
  - iii. Indicadores y Objetivos
  - iv. Documentación y/o registros asociados al proceso
  - v. Procesos asociados
- b) Determinar los factores clave de éxito (FCE) de la organización, entendiendo por FCE “aquellos trabajos clave que han de ejecutarse muy bien para que la organización llegue a tener éxito”.
- c) Cruzar los FCE con los procesos previamente inventariados para determinar la importancia de cada uno de los procesos y encontrar cuáles son los procesos clave de la organización.
- d) Dibujar el mapa de procesos

Una vez hecha la construcción del mapa de procesos, se puede iniciar un proceso de mejora, haciendo primero el despliegue y después el seguimiento de los indicadores de medida sobre los procesos clave.

### **Descripción del órgano**

El grupo de trabajo, deberá describir la ubicación física de las dependencias de unidad administrativa, el horario de todas las oficinas, agrupando los servicios según se ofrezcan en unas dependencias u otras), y por último teléfonos, direcciones de correo electrónico, páginas web, etc.

### **Investigación de las necesidades del ciudadano/a**

El objetivo de esta fase es la determinación con exhaustividad de las necesidades del ciudadano/a respecto a los servicios y productos ofrecidos.

EL grupo se encargará de inventariar las percepciones y valoraciones de los clientes de la organización, partiendo de las siguientes premisas:

- Los servicios sólo son eficaces si satisfacen las expectativas de sus receptores.
- Las expectativas son, a su vez, dinámicas y cambiantes.
- Se debe evitar “hacer muy bien las cosas equivocadas”.

Para conocer la percepción ciudadana del servicio, disponemos de un amplio abanico de canales de comunicación factibles entre Administración y ciudadanía. Entre las diferentes técnicas disponibles, las más útiles que se pueden emplear son: entrevistas al ciudadano/a, buzón de quejas y sugerencias, dinámicas de grupo, seguimiento del momento de la verdad, ciudadano/a misterioso, encuentros directivos/as ciudadanos/as y los medios de comunicación.

- *Buzones de sugerencias*: el objetivo es la recogida de señales e ideas de la ciudadanía sobre el servicio existente o sobre futuros nuevos servicios. La metodología es muy sencilla ya que se trata de poner formularios a disposición del ciudadano/a en el punto de entrega del servicio, o bien enviando el formulario a domicilio.

La atención a las quejas y sugerencias es una herramienta de la mejora de los servicios públicos. La ciudadanía nos indica qué aspectos de los servicios que ofrecemos son mejorables y, detectar una disfunción supone una oportunidad de mejora.

Atender las quejas y sugerencias supone un doble beneficio:

- mejora las relaciones con la ciudadanía
- permite obtener una información de retorno de gran interés para la mejora de los servicios públicos.

La ciudadanía, en su relación con la Administración y en su visión de la ciudad, tiene unas expectativas que, de no ser cumplidas, le generan insatisfacción. Si tiene los mecanismos para hacerlo, expresa su disconformidad o su opinión sobre los aspectos que considera se deben mejorar, incluso en un tono positivo, a través de las sugerencias.

Cuando el ciudadano/a expone una queja o sugerencia, significa que confía en la organización, piensa que será escuchado, que se dará una solución a sus demandas y que se tendrá en cuenta su opinión.

Esto contrasta con la tradicional visión negativa de las quejas en el pensamiento burocrático, en la que el ciudadano/a que se queja es un enemigo de la organización y se le ha de demostrar que no tiene razón. En esta visión, la queja no tiene valor, es simplemente una molestia.

En la cultura de la calidad, la queja tiene una gran importancia: es un instrumento de colaboración en la medida que nos ayuda a detectar aspectos mejorables en la organización. El ciudadano/a que opina participa en el establecimiento de las prioridades públicas (municipales,...) y coproduce los servicios.

¿De qué se queja la ciudadanía? A veces de incidencias particulares en su relación con la administración, pero también opina de las grandes cuestiones generales de la gestión de una ciudad: limpieza, seguridad, tránsito, urbanismo,... En cualquier caso, ya sea sobre temas particulares o generales, la administración tiene la obligación de contestar. Una administración que, legitimada por los propios ciudadanos/as, ha de tener en cuenta sus demandas y ha de establecer mecanismos para fomentar su participación.

▪ *La técnica del Focus Group*

La técnica del focus group o dinámica de grupo sirve para extraer opiniones creativas de un grupo reducido, pero representativo de ciudadanos/as respecto a un tema en concreto.

La técnica del focus group es interesante porque permite hacer emerger la verdadera percepción del servicio que el usuario/a tiene y además permite destacar los puntos fundamentales sobre los cuales concentra su atención cuando valora el servicio prestado.

En definitiva, el focus group se puede definir como una entrevista fundada sobre la discusión de un grupo de personas que producen un determinado tipo de datos cualitativos.

Debido a que se trata de una técnica de relevación de datos, es muy importante la estandarización del procedimiento a seguir en las diversas sesiones. El valor añadido que se puede recabar del desarrollo de los

coloquios está ligado a la habilidad del coordinador para hacer hablar a los participantes y hacerles expresarse de manera abierta y completa.

El número de participantes puede oscilar, convenientemente, entre 6 y 12 puesto que si el número es demasiado pequeño el coordinador encontrará dificultad para estimular la discusión con el resultado de obtener un contenido escaso. Por el contrario, si el número es demasiado elevado, encontrará dificultad en mantener un debate unívoco, puesto que se puede subdividir en pequeños subgrupos que se interponen, se molestan y pueden llegar a desviar completamente el foco de atención.

- *Entrevistas al ciudadano/a*: el objetivo de las entrevistas es el conocimiento, de manera detallada y sistemática de la valoración del ciudadano/a sobre aspectos concretos de la calidad del servicio.

Las entrevistas directas representan el medio de comunicación que ofrece el nivel más elevado en la profundidad de análisis y garantiza un elevado retorno de información; sin embargo requiere la disponibilidad de una adecuada red de entrevistadores, y por tanto supone un coste elevado.

Para realizar las entrevistas es imprescindible:

- utilizar entrevistadores capaces y adecuadamente formados para mantener un coloquio telefónico,
- disponer de un cuestionario muy breve con respuestas fácilmente comprensibles,
- necesidad de especificar al inicio de la llamada, los objetivos de la entrevista.

Las entrevistas telefónicas se pueden utilizar en sustitución de las entrevistas directas. Con este tipo de sondeo se obtiene mucha información y puede constituir un válido medio para verificar la correcta ejecución de las entrevistas efectuadas con otra modalidad.

Entre las ventajas de este sistema citamos: el moderado costo, rapidez en la recogida de datos, control de la composición de las muestras y de la calidad de respuestas del entrevistado.

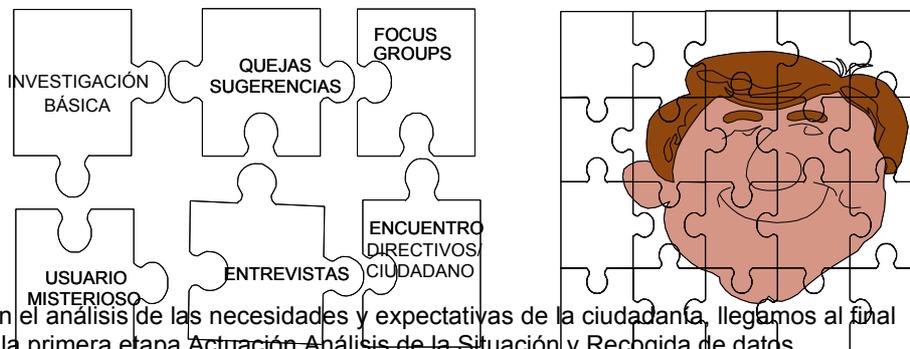
- *Seguimiento de los momentos de la verdad*: recogen la valoración del ciudadano/a mientras el recuerdo está fresco. Se puede realizar mediante una entrevista (telefónica o personal) durante o inmediatamente después del servicio.
- *Ciudadano/a misterioso*: pretende verificar el comportamiento del personal y la eficacia del servicio en situaciones específicas, así como comparar la prestación del servicio real con el servicio proyectado.

Se puede realizar de diferentes modos, bien rellenando un check-list de valoración por parte de las personas que han experimentado el servicio sin declarar su propia identidad, o bien la valoración puede realizarla el personal de la unidad administrativa.

- *Encuentro directivos/as/ ciudadanos/as*: pretende producir en los responsables de las unidades administrativas una toma de conciencia de la problemática del servicio. Se realiza mediante la inmersión directa del responsable en la prestación del servicio.

- *Medios de comunicación:* recogiendo los artículos de opinión, la opinión pública en general respecto a los servicios prestados por las unidades administrativas.

El grupo de trabajo debe conocer los canales de los que dispone el organismo público en la actualidad, así como aquellos que deben ponerse en marcha para recoger la percepción de sus usuarios/as:



Con el análisis de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, llegamos al final de la primera etapa Actuación Análisis de la Situación y Recogida de datos.

En este momento, la unidad administrativa está en disposición de publicar, si así lo desea, su Guía de Servicios, como resultado de la descripción de los procesos existentes y de su interrelación, y de la investigación de las percepciones y necesidades de la ciudadanía respecto a estos servicios.

El formato de la Guía de Servicios puede ser en forma de libro, en internet, etc. Sería conveniente aprovechar los canales que abren las nuevas tecnologías, publicándola en internet como medio de acceso a toda la ciudadanía.

### 3.1.2 Actuación.- Evaluación Interna

Las actividades que corresponden a esta fase son principalmente dos:  *fijar los estándares de proceso y fijar los niveles actuales de los servicios.*

Además, si fuese necesario durante esta etapa se deben iniciar las acciones de mejora oportunas.

Una vez se hayan fijado los estándares de proceso y los niveles de servicios, se establecerán los compromisos de calidad y los indicadores que permitan controlar su cumplimiento.

El objetivo básico de esta fase es identificar el nivel estándar deseado de los servicios ofrecidos por la unidad administrativa para que respondan a las necesidades de la ciudadanía. Es decir, establecer la relación entre “objetivo de la Carta de Servicios y por tanto expresión de compromiso de calidad del servicio” y “expectativa y/o necesidad del ciudadano/a”.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Relacionar las necesidades del ciudadano/a con los diferentes procesos internos. Cada uno de los procesos y servicios que se han identificado previamente en la fase anterior, van dirigidos a la satisfacción de determinadas necesidades de la ciudadanía. En este punto se deberán poner en relación proceso-necesidades del ciudadano/a. Para pasar a determinar seguidamente la característica del servicio- calidad más valorada por el ciudadano/a.
- Establecer los niveles estándar de cumplimiento de los procesos y, en consecuencia, de las características de los servicios ofrecidos por la unidad administrativa.

Para cada una de las características claves de los procesos que corresponden a un servicio, y que aparecerán en la carta, hay que observar los objetivos de cumplimiento actuales, es decir, los niveles de cumplimiento estándar.

Es decir, se establecerá la relación entre:

- procesos, servicios, características del servicio y sus valores actuales de cumplimiento (valor de referencia), el objetivo a cumplir en la Carta de Servicios, la expectativa del ciudadano e indicadores de control

Merece la pena recordar en este momento, qué es un indicador de control, puesto que de su correcta elección y establecimiento, dependerá la buena gestión de la carta.

Un indicador es un parámetro numérico que mide de manera específica y repetitiva cómo se está desarrollando una actividad, proceso o servicio final:

- mide el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial;
- mide y analiza los puntos clave en la realización del servicio ofrecido al usuario y permite desarrollar su seguimiento.

Los objetivos de un indicador son:

- determinar de manera continua, periódica y puntual cómo se realizan los procesos y se prestan servicios finales;

- avisar cuando una actividad sometida a estudio no está cumpliendo lo establecido;
- detectar las causas de la no calidad en los puntos críticos;
- servir como instrumento para el sistema de indicadores

Un sistema de indicadores determina y analiza los procesos de la organización y sus actividades para detectar su potencial de mejora y/o prevenir errores.

El sistema de indicadores permite aplicar correctamente los recursos destinados a diferentes actividades y adecuar los resultados a las necesidades de sus usuarios/as. Además, el sistema de indicadores es un buen instrumento de información al sistema de calidad del establecimiento.

A partir de la recogida de datos, que se derivará del establecimiento y análisis de los indicadores, el grupo de trabajo estará en disposición de cuestionarse y determinar cómo está la unidad administrativa de alejada o cercana respecto el cumplimiento de los niveles mínimos que el ciudadano/a le está requiriendo.

La respuesta puede conducirnos a dos posibles conclusiones:

1.- Los procesos se encuentran bajo control y está demostrado que seremos capaces de cumplir con las expectativas de la ciudadanía de una manera continuada, tal como demuestran los indicadores de calidad correspondientes. En este caso, se podrá incluir directamente en la Carta de Servicios aquellos compromisos que hacen referencia a las necesidades ya cubiertas por los procesos que se han identificado como sólidos y eficaces. Pasaríamos, entonces a la realización de los borradores y el redactado de la carta.

2.- En cambio, si los procesos no cumplen con las necesidades expuestas por sus usuarios/as, habrá que emprender algún tipo de mejora. Es decir, adentrarnos en el ciclo de mejora.

El ciclo de mejora irá en función de lo lejos que el órgano se encuentre respecto el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios/as. Si estimamos que se pueden alcanzar los objetivos a corto plazo, se tomarán las acciones correctivas pertinentes para subsanar la situación que ha propiciado la caída del servicio, y al continuar midiendo el nivel del servicio, podremos decidir incorporar nuevos compromisos en la carta cuando la situación sea favorable.

Si al contrario, a corto plazo no son subsanables, nos encontramos delante de unos compromisos que hará falta plantear en la Carta de Servicios de un período futuro. A pesar de ello, el grupo de trabajo planteará programas de mejora que encaminen al órgano a la subsanación de las deficiencias en la calidad de sus servicios.

Para aquellas unidades que deban adentrarse en algún proceso de mejora, proponemos la realización de un programa de mejora continua cuyos contenidos a grandes rasgos podrían ser:

- El Ciclo PDCA
- Estratificación
- Diagrama Causa- Efecto
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de flujo
- Técnica de Grupo Nominal –TGN-

Ofreceremos una descripción más detallada de estas técnicas de mejora en las etapas 4 y 5 del proceso de elaboración de la carta.

Estas acciones formativas deben desplegarse al conjunto de la unidad administrativa, esto es, ser una formación opcional para todo el personal del mismo, pero debería ser obligatoria para los componentes del grupo de trabajo.

Al finalizar esta fase, el grupo de trabajo, habrá identificado por un lado, los compromisos que puede asumir actualmente, y por otro lado, los compromisos que podrá asumir para incluir en la carta como acciones de mejora y aquellos que podrá incorporar tras los procesos de mejora a largo plazo. Estos últimos podrán incluirse en la fase de revisión o rediseño de la carta.

### **3.1.3 Actuación.- Redacción, Aprobación y Publicación de la Carta de Servicios**

El objetivo de esta etapa es la realización del contenido de la Carta de Servicios y su publicación.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son principalmente tres: la *traducción de los estándares de calidad en contenidos claros e inteligibles para el ciudadano/a*, la *aprobación de los mismos por parte de órgano competente* y la *difusión de la Carta de Servicios*.

El responsable de la unidad administrativa que publica la Carta, tendrá como misión el redactado del objetivo general de la carta y de su compromiso con la calidad del servicio.

El grupo de trabajo partirá de los resultados de las fases anteriores y definirá un redactado para cada uno de los compromisos a incluir en la Carta de Servicios.

De cara a la redacción del contenido de la Carta de Servicios, es preciso considerar algunas recomendaciones:

- *Pocos compromisos, claros para el ciudadano/a y estrictos para la Administración.*

La Carta de Servicios debe desarrollar pocos compromisos: recordemos que las Cartas de Servicios son un “plus” de calidad que el órgano quiere asumir.

El contenido de estas cartas debe huir del detalle. Es necesario ponerse “en la piel” de la persona que utiliza los servicios, la persona que leerá la carta. Hay que evitar, por tanto, textos burocráticos o extremadamente técnicos que impedirán la transmisión del mensaje con claridad. Ejemplo de lo que no debería ser un compromiso: “promover la modernización y tecnificación de las empresas operadoras en el ámbito del consorcio de transportes, en especial en lo relativo al material móvil empleado y al equipamiento asociado a la explotación que tiene repercusión en el público”. Este mismo ejemplo redactado claramente para la ciudadanía, podría ser: “Garantizamos la modernidad y el confort de todos nuestros vehículos”.

El mensaje del compromiso debe estar respaldado por indicadores cuantitativos en los que la administración exprese sus objetivos. Ejemplo anterior: “100% de la flota modernizada durante el ejercicio x; y respecto el nivel de confort 3,5 sobre 5 en el período x”. Estos indicadores deberían ser accesibles a la ciudadanía que deseen consultarlos.

- *Redacción concisa y unívoca*

Se deben evitar textos generales o ambiguos que den lugar a diferentes interpretaciones del compromiso. Es decir, el mensaje sencillo pero unívoco.

- *Cada compromiso debe tener siempre su correlación con indicadores.*

Si los compromisos son cuantificables de forma numérica, ayudará a transmitir fiabilidad aunque éstos no queden reflejados estrictamente en el redactado de los compromisos.

Paralelamente, hay que consolidar el sistema de quejas y sugerencias como uno de los canales de comunicación que nos mantendrá en contacto directo con las aportaciones de los usuarios/as.

El borrador definitivo tendrá que ser aprobado por la Dirección de la unidad administrativa que publique la Carta, a modo de ejemplo, Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, en su capítulo III regula el programa de Cartas de Servicios, disponiendo en su artículo 11.1 que las Cartas de Servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del Departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Llegados a este punto, y continuando con este ejemplo podremos hacer pública la Carta ordenando previamente la publicación de esta Resolución en el Boletín Oficial del Estado. Con la publicación del Carta, concluye el trabajo del grupo, aunque este de momento, no se disolverá.

En las corporaciones locales la aprobación de la Carta de Servicios se realizará por el mecanismo correspondiente, junta de gobierno, pleno, etc.

En esta fase del proyecto, es indispensable tomar decisiones sobre la estructura y disposición de los elementos de la Carta de Servicios, el formato de la Carta, y los canales de distribución y publicidad. A modo de orientación, proponemos:

#### *Elementos de la Carta de Servicios:*

- Introducción y título, que incluya el logo y el objetivo general de la Carta
- Descripción de los servicios
- Compromisos sencillos y llamativos.
- Información general: fotografía, dirección, teléfono, fax, e-mail, horario de atención al público, cómo llegar, etc...
- ...

#### *Formato de presentación*

Existen diferentes opciones de formato para presentar la carta; se deberá valorar cuál o cuáles son las más adecuadas:

- Dípticos, trípticos, cuadrípticos
- Páginas web
- Paneles independientes en las dependencias de la unidad que cuenten con contacto directo con la ciudadanía
- Carteles con el contenido (ampliado gráficamente) en todas las oficinas de la unidad administrativa
- ...

#### *Canales de distribución*

- Medios de comunicación locales: prensa, radio, TV, etc.
- Distribución directa en las dependencias de la unidad administrativa
- Páginas Web
- ...

#### **3.1.4 Actuación.- Comunicación**

La fase de comunicación (al igual que la de formación) corre paralela al proceso de elaboración de las Cartas de Servicios, ya que no podemos comunicar únicamente el resultado, es decir, comenzar a comunicar al final del proceso (cuando la Carta de Servicios ya está realizada).

Para lograr un plan de comunicación efectivo se debe diseñar en dos vertientes, una interna dirigida a los trabajadores de la unidad administrativa y otra externa dirigida al ciudadano/a.

El proceso de comunicación ha de ser un proceso abierto hacia el trabajador interno, para que en todo momento sea conocedor de las mejoras y de los proyectos que se están llevando a cabo en su unidad y hacia el ciudadano/a, para que pueda aportar en todo momento las indicaciones que estime oportunas a través de los canales que el propio proceso le brinde.

Para que el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios, sea un proceso abierto, el plan de comunicación debe ser horizontal y "cruzar" todas las fases del proyecto.

De este modo, las acciones comunicativas tendrán siempre una doble vertiente, interna y externa en cada una de las fases y se pueden inventariar o escoger algunas de ellas o bien todas de forma paralela:

En la vertiente interna, éstas pueden ser:

- Carta del responsable al personal
- Artículos en las publicaciones internas de la administración
- Reuniones internas para la exposición del proyecto
- Notas de comunicación interna
- Reuniones directivos/ personal
- Exposición, por parte del grupo de trabajo de elaboración de las cartas, de los trabajos realizados

En la vertiente externa deben considerarse todos los canales de comunicación que la administración utiliza de forma asidua para comunicarse con sus ciudadanos/as: medios de comunicación (prensa, radio, TV, local), cartelería urbana, dípticos, etc.

Una vez decididas y elegidas la tipología de acciones, en cada una de las fases, variará el contenido de éstas:

1.- Análisis de la situación y recogida de datos: se realizarán acciones comunicativas en torno al inicio del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios centrada en el personal del órgano.

2.- Evaluación interna: acciones comunicativas cuyo contenido incentive la participación del personal de la unidad administrativa, así como las aportaciones de la ciudadanía. Dirigidas tanto a la vertiente interna, el personal, como a la vertiente externa, la ciudadanía.

3.- Redacción y Publicación de la Carta: acciones comunicativas resultantes de la publicación y distribución de la Carta de Servicios. Distribución del formato de publicación de la carta. Acciones dirigidas a los usuarios/as del servicio.

Así mismo, el proceso de actualización y revisión de la carta, comportará acciones comunicativas hacia las dos vertientes, interna y externa.

El plan de comunicación no sólo debe tener como objetivo la transmisión de la información, sino también debe conseguir involucrar a los trabajadores desde el inicio y fomentar su participación así como la participación del ciudadano/a.

La comunicación de las Cartas de servicio contribuye a la alineación de las expectativas de los clientes con los estándares de calidad ofertados. Suele circunscribirse a tres canales en la mayoría de los casos: publicación en Boletín Oficial de la institución que promueve la misma, publicación en la página web y edición de un folleto para oficinas.

Estos soportes pueden constituir el punto de partida del Plan de comunicación pero, la difusión de la Carta de Servicios no debería limitarse a los mismos. En muchas organizaciones se aprovechan otros soportes de cara a la obtención de una mayor difusión, tales como:

- Remisión por correo de la carta a los usuarios registrados en el servicio.
- Publicación en revistas del sector o que sirvan de referencia a los usuarios.
- Tickets o comprobantes de servicio utilizados por los usuarios.
- Utilización de elementos tangibles del servicio: alfombrillas de ratón del ordenador.
- Difusión en canales telemáticos, MUPIS (mobiliario urbano para la presentación de información).

### ***¿Por qué se debe involucrar al personal?***

La actividad laboral en las últimas décadas se ha vuelto muy compleja tanto por la presencia de tecnología muy sofisticada como por el cambio en las expectativas de los usuarios/as, mucho más elevadas y exigentes.

Este hecho se aprecia todavía más en las organizaciones de “servicios”, donde el componente humano tiene mucho peso y debe, en muchos casos, producir el servicio en el mismo momento que se presta.

Aunque para muchas actividades es importante la iniciativa y el trabajo individual, para la mayor parte de ellas es indispensable el “trabajo en equipo”. Si los problemas son complejos y -como sucede con frecuencia- dependen de una cadena “proveedor-cliente”, el éxito de las iniciativas radica en el conjunto de personas motivadas y movilizadas hacia objetivos comunes, conocidos y compartidos.

En este caso, la comunicación interna, o cualquier otro medio idóneo que ofrezca información sobre las estrategias que se quieren perseguir, sobre los resultados a alcanzar y sobre la motivación correspondiente, es el elemento esencial para el éxito.

Como ya hemos dicho, la Carta de Servicios es un ejemplo típico de la Gestión por objetivos que contempla a las personas de la organización como actores del propio proceso productivo, y por lo tanto, motivados y movilizados hacia los objetivos, compartidos e interiorizados.

En líneas generales, para obtener un buen resultado es necesario involucrar a los trabajadores desde la fase de definición de los objetivos, realizando así un seguimiento más participativo de la gestión de la organización.

En el caso particular de la Carta de Servicios, la involucración es un hecho todavía más importante debido a que:

- La Carta constituye un compromiso con la calidad del servicio prestado a los usuarios/as, lo que afecta a los trabajadores de la organización.
- Los servicios son los outputs (salidas) de la cadena “proveedor-cliente” que contribuyen a formar la calidad del propio output: la calidad final, como nivel, es igual a la del eslabón más débil de la cadena.
- La Carta requiere en primera instancia, el constante mantenimiento de los estándares establecidos, lo cual supone un constante esfuerzo por parte de los trabajadores/as.
- La Carta debe tender siempre a la mejora de los estándares previstos. Esto se puede obtener a través de un constante mantenimiento, pero también con una constante mejora en el nivel de prestación de cada uno de los eslabones de la cadena.
- La gestión de la Carta viene sustancialmente a coincidir con la gestión de toda la organización por lo que ya debe estar prevista, la participación e implicación de toda la organización.

En otras palabras, como ya se ha dicho anteriormente, un **Carta de Servicios eficiente es una carta que cuenta con el apoyo de todos los trabajadores** que, habiendo entendido el significado, no la consideran un mero trámite burocrático, sino que la ven, como una ocasión para que se produzca el cambio, y como un soporte-guía para la aplicación de los principios y técnicas de la Calidad.

Por tanto, es importante que la organización sepa crear una cultura entendida como identidad específica de la propia organización, que considere la implicación como elemento esencial para el éxito, en cuanto que es la base de la motivación y de la movilización de las personas de la organización.

### **3.1.5 Actuación.- Formación**

Al igual que el proceso de comunicación, la formación es un proceso que se debe producir de forma paralela a la elaboración de la carta.

El objetivo de esta etapa es formar por un lado a los componentes del grupo de trabajo sobre conceptos que les ayuden y aporten ideas durante el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios y por otro lado formar sobre temas de calidad a todas las personas que integran la unidad administrativa que publica la carta.

La formación constará básicamente de dos acciones:

1.- Formación inicial sobre las herramientas y metodología de las Cartas de Servicios.

2.- Formación sobre el ciclo de mejora. Proponemos la utilización de herramientas de mejora tales como el Ciclo PDCA, estratificación, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, técnica de grupo nominal.

La formación incrementará las herramientas y los contenidos del grupo de trabajo, además de ofrecer al proceso y a sus participantes un valor añadido.

A continuación, describimos brevemente cada una de estas herramientas de calidad propuestas.

#### *El Ciclo PDCA o la mejora continua*

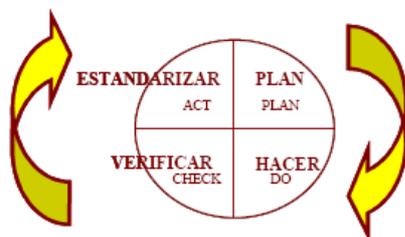
Es uno de los pilares básicos de la Calidad Total y puede definirse como la "redefinición continua de los estándares de trabajo y consolidación de los mismos".

Mejorar continuamente no es más ni menos que dar pequeños pasos todos los días para consolidar los logros obtenidos, realizar muchas pequeñas mejoras y no perder lo ganado.

La mejora continua se apoya en una lógica de pensamiento muy sencilla que dice que "Para resolver un problema primero hay que planificar lo que se quiere hacer, luego hay que hacer lo que se ha planificado, posteriormente hay que verificar que lo realizado cumple con lo planificado y por último hay que estandarizar los resultados obtenidos de modo que la mejora sea sostenible en el tiempo".

Este ciclo de mejora, se conoce universalmente como el ciclo P-D-C-A o rueda de Deming, y se representa de la siguiente manera:

Ejemplo



El ciclo P-D-C-A aplicado constantemente sobre los problemas del día a día es una metodología de mejora simple pero poderosa, sobre la que sustentar y cimentar los logros de la organización.

#### *Estratificación*

La estratificación es un método de clasificación en grupos homogéneos de los datos relativos a un fenómeno determinado. Con esta técnica se puede "hacer hablar" a los datos.

Las subdivisiones lógicas según las cuales se reagrupan los datos, se llaman factores de estratificación.

Algunos ejemplos típicos de estos factores de estratificación que pueden ser utilizados para la recogida y representación de los datos son los siguientes:

**TIEMPO:** Agregación por períodos de tiempo (día, semana, etc.)

**PERSONAL:** Agregación según antigüedad, experiencia, turno, edad, etc.

**UNIDAD TERRITORIAL:** Delegación territorial, Dirección administrativa, centro.

**ZONA GEOGRÁFICA:** Distrito, Calle, sector, etc.

El objetivo de la estratificación es identificar el peso de determinados factores sobre el resultado global, a través del contraste entre los datos globales (representados mediante tablas y diagramas) y los datos estratificados, para verificar si existe alguna diferencia significativa.

Ejemplo



### Diagrama Causa- Efecto

Es un gráfico que muestra las relaciones existentes entre una característica y sus factores o causas, de forma que se muestran, de manera gráfica, todas las causas posibles de un fenómeno.

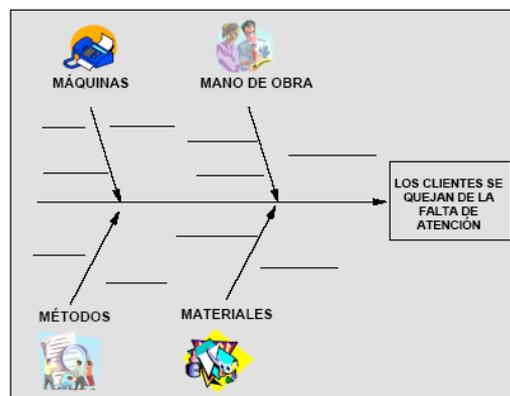
Esta herramienta recibe el nombre de “espina de pez” o “diagrama de Ishikawa” en honor a su creador.

El diagrama nos muestra una fotografía de la situación que deseamos analizar, a partir de la cual, podremos analizar las causas que están influyendo sobre el fenómeno estudiado.

El análisis causa-efecto se divide en tres etapas:

- 1.- Determinación del fenómeno o problema a estudiar.
- 2.- Construcción del diagrama.
- 3.- Análisis de las causas en base al diagrama construido.

Ejemplo



En resumen, el diagrama causa-efecto, sirve para representar todas las posibles causas y para determinar las causas importantes.

#### *Diagrama de Pareto*

El análisis de Pareto es un método para definir los aspectos más importantes de una determinada situación, y en consecuencia, fijar las prioridades de intervención.

Fue creado por un economista italiano que le dio el nombre y que fue el primero en enunciar la "Ley universal de las prioridades", que él empleó para denunciar que el 80% de la riqueza del mundo estaba en manos sólo del 20% de la población. Esta ley universal se manifiesta en muchos aspectos de la vida, así el 80% de la masa del sistema solar se haya concentrada en el 20% de los planetas, entre el 20% de los equipos de primera y segunda división, copan el 80% de los títulos de la liga.

En pocas palabras, su objetivo consiste en desarrollar una mentalidad adecuada para comprender cuáles son las pocas cosas más importantes, para centrarse exclusivamente en ellas. De hecho, este es el secreto del éxito en la consecución de un objetivo: captar cuáles son las prioridades básicas en las cuales centrarse.

En resumen, el diagrama de Pareto sirve para evidenciar prioridades y para facilitar la toma de decisiones.

#### *Diagrama de Flujo*

Esta herramienta es la representación gráfica de un proceso, en el que están representadas las distintas etapas o actividades de forma secuencial y mediante símbolos que permiten diferenciar y analizar las distintas actividades.

Existen dos tipos de flujogramas:

A.- Macro: Sólo se reflejan las etapas o actividades fundamentales, sin entrar en detalle

B.- Micro: Cada actividad se divide, detallándose en operaciones o tareas fundamentales.

Sirve para evitar la comprensión rápida de los procesos, su dimensión, su complejidad, las organizaciones implicadas, etc.

Se debe aplicar cuando el objetivo de un grupo está ligado a la mejora de un proceso.

#### *Técnica de Grupo Nominal*

Es una herramienta válida para, partiendo de un problema enunciado, encontrar la solución.

En realidad es una técnica de generación de ideas, útil en aquellas situaciones en las que se da el llamado "embudo creativo". Mediante la TGN podemos llegar a generar un elevado número de soluciones potenciales.

Se puede decir que Un problema bien enunciado es un problema medio resuelto

Se realiza en un grupo estructurado, que combina el trabajo individual con el trabajo creativo. La Técnica de Grupo Nominal es una técnica en la que todos los asistentes a la reunión, están obligados a tomar parte. Todos han de expresar sus ideas en unas tarjetas que les entrega el coordinador, y todos ellos deciden, de forma democrática, qué causas o soluciones se van a tratar.

De esta forma, la técnica evita que la reunión resulte monopolizada por asistentes de más peso, mayor jerarquía, más extrovertidos, etc. Además, los resultados se alcanzan y los planes de acción a emprender para solucionar el problema, son producto de la opinión de la mayoría, por lo que el sistema genera un alto grado de compromiso.

Con una sola sesión (no debe durar más de 60 minutos ni incluir más de 12-14 participantes) se consiguen gran número de causas y soluciones que servirán para futuros planes de acción.

### **3.1.6 Actuación.- Actividades complementarias**

Como ejercicio complementario para la elaboración de una Carta de Servicios, existen dos actividades que pueden aportar información interesante.

*Análisis comparativo del sector en el que se inscribe la carta:*

Realización de una prospectiva de cara a obtener información acerca de los compromisos establecidos por organizaciones similares a la que promueve la carta de servicios. Parece necesario conocer cómo está el sector para aproximar los compromisos al marco de prestación del servicio. Por ejemplo si se trata de una carta de servicio de Atención Ciudadana parece conveniente conocer otras cartas de servicios similares a la hora de establecer los tiempos de espera. Este análisis puede hacerse desde una perspectiva transversal y, continuando con el mismo ejemplo, parece interesante conocer los compromisos de atención de organizaciones punteras en atención al cliente, incluso del sector privado (bancos, etc.). La metodología de Benchmarking (comparación y aprendizaje con los mejores) puede ser útil a estos efectos.

*Realización de una consulta del primer borrador de la carta:*

Externa: Posibilidad de realizar una consulta a usuarios sobre la idoneidad de los compromisos: ¿Son suficientes o insuficientes?, ¿se echa en falta algún aspecto relevante? Existen experiencias de cartas de servicio que cuyo primer borrador de compromisos de calidad ha sido sometido a consulta via web o mediante carta a “grupos de interés”. Por ejemplo en servicios de atención ciudadana se ha consultado a gestorías (por ser usuarios habituales del servicio).

Interna: En otros casos también se ha sometido la carta a consulta entre los propios empleados que prestan el servicio con el objetivo de recabar información sobre posibles mejoras e integrar la carta como elemento de trabajo en los equipos.

## **3.3 La gestión dinámica de la Carta de Servicios**

La pretensión de este proceso es que se cumplan los compromisos de calidad establecidos en la Carta de Servicios. Las Cartas de Servicios no obtendrían ningún tipo de credibilidad si el grupo de trabajo que se ha encargado de dar la luz a la misma, no siguiera con detenimiento los resultados del servicio y los compromisos que de éste se han establecido

La Carta de Servicios se debe entender como una herramienta viva, y por tanto se debe gestionar de una manera dinámica, poniendo especial atención a los siguientes puntos:

- *Monitorización del grado de cumplimiento de los estándares.* El objetivo de la monitorización de los estándares, que se inicia inmediatamente con la publicación de la Carta, es el de asegurar el constante mantenimiento del nivel de servicio, y como consecuencia, el nivel de servicio prometido a los usuarios/as. Los responsables de los indicadores de los procesos deben asegurar el continuo control de estos indicadores, con el fin de intervenir con rapidez en el caso de posibles desviaciones del valor establecido.
- *Respuesta a posibles reclamaciones.* La monitorización continua permite verificar las posibles reclamaciones que los usuarios/as puedan realizar a la organización en el caso de no haber cumplido la Calidad prometida, o el nivel de servicio establecido. Es necesario indagar para comprobar si el usuario tiene o no razón, y en cualquier caso, responder con una comunicación. Si el usuario tuviese razón, la organización debe corresponderle con la indemnización prevista (en caso de compromisos de tipo garantista).
- *Planificación de proyectos de mejora.* Durante la elaboración de la Carta, ya se individualizaron y estudiaron las mejoras que se quieren aportar a los estándares de servicio. Con este objetivo, se puede crear un grupo específico de trabajo formado por los representantes de los procesos objeto de la mejora. El grupo (grupo de mejora) podrá utilizar como soporte metodológico, el ciclo PDCA (Plan-Do-Check- Act) descrito en el apartado de Formación. El objeto de la mejora no puede ser elegido al azar, sino que debe estar definido en función del gap (deficiencia) existente entre la Visión y los resultados anuales de la satisfacción del cliente.
- *Verificación de los estándares.* En paralelo a otras actividades se deberá realizar el análisis de la satisfacción de los usuarios/as de manera que se puedan individualizar las posibles causas que generan la Calidad negativa. Estos resultados se pueden obtener de los análisis parciales recogidos a lo largo de todo el ejercicio, de los canales de escucha al cliente, de sugerencias, etc. El resultado será un control continuo de las situaciones reales y de su evolución hacia la situación deseada.

Es también importante verificar si se ha incrementado la satisfacción del cliente con respecto a estos aspectos:

- Mejor conocimiento de los servicios ofrecidos
- Conciencia de los derechos de la ciudadanía
- Haber descubierto nuevos servicios de su interés
- Tener claro cómo se prestan los servicios

Los servicios del órgano pueden variar así como las expectativas ciudadanas hacia el mismo. Por tanto, es recomendable revisar, actualizar, evaluar o rediseñar la Carta de Servicios en los siguientes casos:

- Ante cambios significativos en la organización y estructura de la unidad administrativa, en los procesos internos o en las expectativas de la ciudadanía;
- Ante la pérdida de significado de los compromisos asumidos
- Ante el deseo de la organización de superar los compromisos
- Ante el paso del tiempo
- Ante la voluntad de mejorar la estética de la carta
- Ante el deseo o necesidad de corregir datos

En el caso de haber obtenido la certificación, la unidad administrativa deberá realizar una revisión, evaluación y actualización de la Carta de Servicios al menos cada dos años con el fin de que los servicios definidos, los compromisos y los indicadores que aparecen en ellas reflejen la realidad del Servicio ofrecido por la organización (apartado 4.3 de la norma UNE 93200). En el caso de no haber obtenido la certificación, la periodicidad para la revisión y actualización de las Cartas de Servicios será la impuesta por la propia unidad administrativa.

En cualquier caso se deberá volver a evaluarse realizando de nuevo el análisis de la madurez organizativa. De este modo, podrá observar si su organización ha mejorado, ayudada de las mejoras que el proceso de las Cartas lleva implícito. Es decir, si su organización puede comprometerse más y mejor, iniciando así, nuevamente el proceso de rediseño de su Carta de Servicios.

A continuación, a modo de ejemplo, se detalla una breve descripción metodológica sobre el proceso de Seguimiento y Evaluación de Cartas de Servicio, recogida de la Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.

a) Recogida sistemática de datos, registro y análisis:

El grupo de trabajo destinado al seguimiento, evaluación y actualización deberá poner en marcha los mecanismos que aseguren la recopilación sistemática de los datos referidos a los indicadores de los estándares de calidad, su registro y análisis. En todo caso, el procedimiento que se establezca ha de tener un enfoque pragmático y realista y estar lo más integrado posible con los procedimientos de recogida de datos y de procesamiento de la información que sean habituales en la unidad o dependencia.

La recogida, registro y análisis de los datos y se hará de acuerdo con los criterios siguientes:

- Periódicamente se recogerán, a partir de la medición de los indicadores asociados, y registrarán los datos referidos a los resultados conseguidos en la prestación del servicio y, en consecuencia, al grado de cumplimiento de los compromisos y estándares de calidad.
- Anualmente se analizará el grado de vigencia de la información y los compromisos establecidos, y la situación de las acciones de mejora que se hayan establecido en el documento Áreas de Mejora o como consecuencia del mismo. Asimismo se valorará la oportunidad de analizar también la situación de los procesos implicados en el servicio prestado, en la medida en que se hayan detectado dificultades en los mismos.

Se realizará una lista de verificación de los datos que contendrá como mínimo la siguiente información:

- Cambios acontecidos, tanto en la estructura organizativa como en las funciones que desempeña la unidad y los servicios que ésta presta, que impliquen variaciones con respecto a la información contenida la Carta
- Evaluación de los compromisos y de su grado de cumplimiento
- Disponibilidad de la Carta para la ciudadanía mediante el análisis de las acciones de comunicación que se hayan desarrollado
- Situación de las acciones de mejora que se hayan establecido en el documento Áreas de Mejora o como consecuencia del mismo

b) Elaboración de informes de revisión, evaluación y actualización periódicos:

Sobre la base de la información obtenida, se elaborará un informe que contendrá los datos y la información anterior organizada y en el que se analizará el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos e indicará, en su caso, su posible mejora y actualización.

El informe de revisión, evaluación y actualización deberá contener al menos los siguientes apartados:

- Breve referencia al equipo de trabajo responsable de realizar la revisión, evaluación y actualización de la Carta y a las actividades realizadas.
- Análisis de los datos e información recogida: cambios acontecidos que impliquen variaciones con respecto a la información contenida en la CS; cumplimiento de los compromisos; desviaciones identificadas, causas y evaluación de las desviaciones; situación de las áreas de mejora.
- Se recogerá en el informe correspondiente la opinión de la ciudadanía y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tiene en el resto de la ciudadanía.
- Conclusiones: necesidad, o no, de elaboración de un Programa de mejora y actualización de la CS y su contenido.

c) Planes de mejora y actualización de la Carta de Servicios:

A partir de los resultados obtenidos en la revisión, evaluación y actualización de las Cartas de Servicios, y en aquellos casos en que los indicadores revelen que no se están cumpliendo los compromisos suscritos se establecerán planes anuales de mejora que permitan cumplirlos. Estos planes implicarán los correspondientes cambios y mejoras en los procesos de prestación de los servicios con el objetivo de llegar a cumplir los compromisos.

La actualización de las Cartas de Servicios será difundidas a través de los canales establecidos por la organización poniéndose a disposición del usuario/a.

Por lo tanto mediante una serie de herramientas de calidad distribuidas por diferentes áreas de una misma organización se configura una potente herramienta de gestión que permite traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación que informan de la consecución de los objetivos acordados

### 3.4 Sistemas de Gestión con varias Cartas de Servicios

Cuando en una organización el grado de desarrollo e implantación de Cartas de Servicios es elevado se plantea la posibilidad de desarrollar un sistema de gestión para monitorizar el cumplimiento de objetivos vinculados a la consecución de los compromisos y cuantificado a través de los valores medidos en los indicadores.

Por lo tanto mediante una serie de herramientas de calidad distribuidas por diferentes áreas de una misma organización se configura una potente herramienta de gestión que permite traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación que informan de la consecución de los objetivos acordados

El objetivo de este tipo de herramientas de calidad es integrar tanto los indicadores de satisfacción del usuario como de rendimiento del área (eficiencia y eficacia), permitiendo chequear de manera constante la satisfacción de los usuarios/as hacia la organización y el funcionamiento de la organización para el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los usuarios/as.

El conocimiento en tiempo real del funcionamiento de las áreas que componen la organización y de la satisfacción del usuario/a permite actuar en el momento adecuado incorporando planes de mejora que posibiliten la corrección de los puntos débiles detectados.

El sistema de gestión por indicadores se estructura para la medición y control de la eficiencia y eficacia de los procesos que conforman el área (definidos en las Cartas de Servicios) y para la medición del grado de satisfacción de los usuarios/as de manera que variaciones en unos provocan efectos en otros y viceversa. La distribución de los indicadores se determina a través de una serie de dimensiones o variables marcadas por la organización como por ejemplo:

- Dimensión económica
- Dimensión procesos
- Dimensión ciudadano
- Dimensión organizativa

Derivado de los resultados obtenidos en estas dimensiones se definen los planes de mejora apoyados sobre la base cuantitativa de los indicadores permitiendo tangibilizar los esfuerzos realizados por la organización.

Ejemplo de este tipo de sistemas de gestión basados en Cartas de Servicios se encuentra en el Ayuntamiento de Leganés o en el Ayuntamiento de Madrid.

A continuación se muestran distintos ejemplos de Cartas de Servicios que ilustran la estructura del contenido y los formatos expuestos en este apartado.

**Ejemplo: Ayuntamiento de Madrid**

Carta de Servicios de **PENDIENTE DE INCORPORAR EJEMPLO NUEVO**

Comentario:

**Ejemplo: Ayuntamiento de Leganés**  
**Carta de Servicios de Ayuda a Domicilio:**



**INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

Los indicadores asociados a los compromisos asumidos son los siguientes:

1. Nº de actualizaciones realizadas en la página web, en el SAC y en el OIO.
2. % de resoluciones de la concesión del Servicio de Ayuda a Domicilio realizadas en un plazo igual o menor a 15 días.
3. % de documentos de seguimiento realizados anualmente a los usuarios del Servicio de Ayuda a Domicilio.
4. % de quejas y sugerencias por parte de los usuarios del Servicio de Ayuda a Domicilio.
5. % de visitas realizadas a los usuarios del servicio anualmente.
6. % de horas disponibles del servicio de teleasistencia.
7. % de seguimiento realizado a los usuarios cada 15 días como comprobación del buen funcionamiento del Servicio de Teleasistencia.
8. % de actuaciones realizadas en el domicilio con un tiempo menor a 30 minutos.
9. % de casos gestionados para la obtención de ayudas complementarias en un plazo igual o menor a 15 días desde la presentación de la documentación.
10. % de entrevistas con un tiempo de espera menor o igual a 15 minutos.

**DIRECCIONES**

**Concejalía de Servicios Sociales**  
 Centro de Servicios Sociales Juan Muñoz  
 C/ Juan Muñoz, 9 - 28911 Leganés.  
 Transporte: Renfe Cercanías Leganés.  
 Parada de Metro Sur "Leganés Central"  
 Bus: 432 - 483 - 486

**Centro de Servicios Sociales Juan Muñoz**  
 C/ Juan Muñoz, 9 28911 Leganés.

**Centro de Servicios Sociales Junta de Distrito de la Fortuna.**  
 C/ San Amado, 20 28917. Leganés  
 Transporte:  
 Bus: 483 - 486 - 487 - N 42

**Centro de Servicios Sociales Ramiro de Maestru**  
 C/ Mayorazgo, 25 28915 Leganés.  
 Transporte: Renfe Cercanías Zarzalema  
 Bus: 484 - 432

**Teléfono:**  
 Centralita Ayuntamiento de Leganés  
 (todos los servicios)  
 912489000

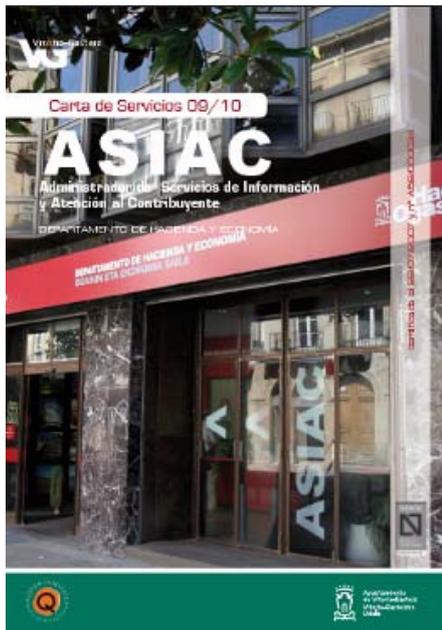


**COMPROMISOS DE CALIDAD OFRECIDOS**

Los compromisos asumidos por Ayuda a Domicilio son los siguientes:

1. Se actualiza la información actualizada y de calidad respecto, por ejemplo, a los materiales persona frente a casos de los Servicios Sociales, y además, a través del SAC, el OIO y de internet sobre las actividades y servicios de Ayuda a Domicilio, actualizando la misma siempre que sea necesario.
2. Se garantiza la puntualidad del usuario y de los datos que respecta al Servicio de Ayuda a Domicilio.
3. En los servicios con cita previa se atiende al usuario en un tiempo de espera inferior a los minutos de 100% de los casos.
4. Toda la solicitud de prestación, presentada por el ciudadano se resuelve en un plazo máximo de 15 días desde la presentación de toda la documentación por parte del usuario ante Servicios Sociales.
5. El 100% de la personal contactada con un profesional con los conocimientos y formación necesarios a lo largo del ciclo del Servicio de Ayuda a Domicilio.
6. Se garantiza la calidad de los servicios prestados a los usuarios a través de un seguimiento continuo mediante el análisis de un documento de seguimiento al menos una vez al año.
7. Se llevará a cabo una evaluación del Servicio de Ayuda a Domicilio con la realización de una visita al domicilio del usuario, al menos una vez al año, por el profesional correspondiente.
8. Siempre que los características propias del usuario y las indicaciones recibidas hagan que requiera de un nivel personalizado, se elaborará actuaciones y sugerencias necesarias.
9. El Centro de Teleasistencia estará disponible las 24 horas del día a fin de apoyar inmediatamente a los usuarios en situaciones de crisis, realizándose además un seguimiento cada 15 días para comprobar el buen funcionamiento de la misma.
10. Del mismo modo, en situaciones de crisis que requiera la actuación en el propio domicilio, esta se realizará en un tiempo máximo de 30 minutos.
11. La gestión de la tramitación para el acceso al contenido de la vivienda y/o adaptaciones físicas del hogar, se realizará en un plazo máximo de 15 días desde la presentación de la documentación por parte del usuario ante Servicios Sociales.

Ejemplo Ayuntamiento de Vitoria  
 Carta de Servicios de Ayuda a Domicilio:



### Deberes de los Contribuyentes

- Respetar y mantener los turnos de atención en la oficina.
- Adoptar una actitud adecuada y respetuosa hacia las personas que les atienden.
- Facilitar con veracidad y exactitud la documentación necesaria para la realización de la gestión.

### Normativa Legal aplicable

- Ordenanzas Fiscales y Precios Públicos municipales aprobadas en Pleno socialista.
- Ley 15/1999 de 13 de Diciembre: Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 30/1992 de 26 de Noviembre: Derechos de los Ciudadanos.



### Compromisos de Calidad ofrecidos

- Resolvemos el 80% de los trámites en una sola visita, siempre y cuando el contribuyente facilite toda la documentación requerida.
- En el 80% de las demandas garantizamos que el tiempo de espera del contribuyente antes de ser atendido no supera los 10 minutos.  
Este compromiso tendrá dos excepciones:
  - 23 de Abril: fin del periodo de pago voluntario del Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica.
  - 30 de Julio: fin del periodo de pago voluntario del Impuesto de Bienes Inmuebles.
 En estas dos fechas nuestro compromiso será que la espera del contribuyente antes de ser atendido no supera los 10 minutos.
- Resolvemos el trámite del contribuyente en menos de 20 minutos.
- Aseguramos un Índice de satisfacción general a todas las causas/razones del servicio ASIAC superior o igual a 7 en una escala de 0-10.
- Garantizamos un índice de satisfacción en relación con el trato recibido superior o igual a 8 en una escala de 0-10.
- Contestamos todas las reclamaciones, quejas y/o sugerencias recibidas en el OIB, a través de la web municipal y/o en las propias instalaciones ASIAC, en menos de dos días hábiles.

### Indicadores de seguimiento y evaluación de la calidad

- Número de asuntos derivados a otros servicios por la complejidad del trámite.
- Tiempos de espera y resolución del trámite.
- Documentos devueltos por deficiente distribución a diferentes servicios.
- Encuestas estadísticas de satisfacción.
- Tiempo de respuesta a las reclamaciones, quejas y/o sugerencias.

### Mecanismos de comunicación del cumplimiento de los compromisos

- Oficiar semestralmente el resultado de las encuestas de satisfacción así como de seguimiento de los indicadores a través de los siguientes medios:
  - Gaceta Info (revista municipal).
  - La página web del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
  - El tablón de anuncios habilitado en la oficina ASIAC.

### Cumplimiento de los compromisos de la Carta anterior (2007/2008)

- En mayo y en noviembre de 2008 se realizaron dos encuestas de satisfacción entre los contribuyentes usuarios de ASIAC. En esas encuestas, el grado de satisfacción general del servicio prestado es de 8,63. El mayor grado de satisfacción de los entrevistados es en relación a la plantilla ASIAC, destacando la amabilidad, comprensión y eficacia (8,95 de media, con un 0,04 de insatisfacción).
- La siguiente tabla recoge los compromisos adquiridos en la anterior Carta de Servicios y su grado de cumplimiento.

Compromiso	Cumplimiento
1. Respetar que el tiempo de espera del contribuyente antes de ser atendido no supere los 10 minutos.	100%
2. Resolvemos el trámite del contribuyente en menos de 20 minutos.	100%
3. Garantizamos un índice de satisfacción general del servicio ASIAC superior o igual a 7 en una escala de 0-10.	100%
4. Garantizamos un índice de satisfacción en relación al trato recibido superior o igual a 8 en una escala de 0-10.	100%
5. Resolvemos los trámites en una sola visita siempre y cuando el contribuyente facilite toda la documentación necesaria.	100%
6. Contestamos todas las reclamaciones, quejas y/o sugerencias recibidas en el OIB y/o a través de la web en menos de dos días hábiles.	100%
7. Contestamos todas las reclamaciones, quejas y/o sugerencias recibidas en ASIAC en menos de dos días hábiles.	100%

Nota: este informe tiene que cumplimentar el 30 de abril por el periodo de pago voluntario del Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica y el cumplimiento se dará el máximo posible por el periodo de pago voluntario de los Bienes Inmuebles. El resto de los trámites, el cumplimiento se dará el máximo posible por el 31 de marzo.

ASIAC 945 161 160 ASIAC 945 161 160  
945 161 160 ASIAC 945 161 160



Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz  
Departamento de Hacienda y Economía  
c/ Dato nº 11 CP: 01005  
Tfno.: 945 161 160 Fax: 945 16 16 09  
e-mail: hacienda.asiac@vitoria-gasteiz.org  
Horarios: de Lunes a Viernes de 06:30 a 14:00 h.

## Ejemplo: Diputación de Alicante

### Carta de Servicios de la Policía Local:



**Presentación**

EL Ayuntamiento de Alicante prosigue con su compromiso de imprimir Calidad a sus actuaciones, avanzando en su objetivo de facilitar a los ciudadanos una información permanente y actualizada de cada una de las actividades que lleva a cabo sus servicios.

La Policía Local amplia y define sus objetivos con mayor nivel de autoexigencia para ofrecer a los ciudadanos de Alicante una mayor calidad de vida, asumiendo el reto de nuevas respuestas a la seguridad ciudadana y el tráfico en la ciudad.

**Luis Díaz Alperi**  
Alcalde del Ayuntamiento de Alicante

**Plano de situación**



**Direcciones postales, telefónicas y telemáticas.**  
**Jefatura de Policía Local:**  
 Calle Juan Boscato nº 15 (03008 ALICANTE).  
**Horario de atención de oficinas:**  
 De lunes a viernes, de 9 a 14 horas.  
**Teléfono:** 965.10.72.00 (5 líneas)  
**Fax:** 965.14.95.13  
 Internet: [www.alicante-ayto.es](http://www.alicante-ayto.es)



EXCELENTÍSIMO AYUNTAMIENTO DE ALICANTE  
Categoría de Seguridad, Tráfico y Transportes



**POLICÍA LOCAL de Alicante**





ORGANIZACIÓN DE ALICANTE  
DIPUTACIÓN DE ALICANTE

**Relación de servicios que se prestan**

- Atención telefónica las 24 horas.
- Asistencia y auxilio a los ciudadanos en casos de accidente, catástrofe o calamidad pública.
- Seguridad Ciudadana en la prevención de delitos y faltas.
- Control y regulación del tráfico.
- Confección de Atestados por accidentes de tráfico en el espacio urbano.
- Realización de campañas de Educación Vial.
- Vigilancia y custodia de edificios e instalaciones municipales.
- Vigilancia de los espacios públicos.
- Mediación en conflictos particulares.
- Protección a mujeres y atención a las víctimas de violencia doméstica y de género.
- Vigilancia en el cumplimiento de ordenanzas municipales e infracciones urbanísticas y del medio ambiente.
- Oficina de objetos perdidos.

**Derechos de los usuarios en relación con los servicios**

- A identificar a los funcionarios y obtener información y orientación acerca de actuaciones o servicios.
- A ser tratados con respeto y deferencia por funcionarios que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- A exigir las responsabilidades del Ayuntamiento y del personal a su servicio, cuando así correspondiera legalmente.
- Que les reconozcan la Constitución y las Leyes.

Compromisos de calidad ofrecidos	Indicadores de seguimiento
<p>La Policía Local prestará sus servicios de acuerdo con los siguientes compromisos de calidad con el ciudadano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Respondemos inmediatamente a cualquier requerimiento de actuación urgente con llegada al lugar de los hechos en un tiempo máximo de 9 minutos.</li> <li>Atendemos y tratamos a los ciudadanos de forma estereada.</li> <li>Respondemos a las quejas y sugerencias en un plazo máximo de 30 días.</li> <li>Intervenimos en la resolución de conflictos privados.</li> <li>Prevenimos y mejoramos la seguridad mediante un compromiso de 100.000 horas de patrulla al trimestre.</li> </ol> <p><b>Formas de colaboración y participación de los ciudadanos</b></p> <p>La participación institucional de los ciudadanos se realiza a través de las Asociaciones de Vecinos y otros colectivos.</p> <p><b>Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.</li> <li>Ley de Coordinación de Policías Locales de la Comunidad Valenciana.</li> <li>Noema Marco de Policías Locales de la Comunidad Valenciana.</li> <li>Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico del Cuerpo de la Policía Local de Alicante.</li> <li>Resto de normativa estatal, autonómica y local aplicable.</li> </ul> <p><b>Publicación de resultados y medidas de subsanación</b></p> <p>Publicación de resultados del seguimiento del cumplimiento de los compromisos:</p> <p>Los resultados en cuestión serán publicados trimestralmente en la página web.</p> <p>Igualmente se publicará un análisis anual al final del periodo correspondiente.</p> <p><b>Medidas de subsanación en caso de incumplimiento:</b></p> <p>Se comunicará inmediatamente dando excusas y explicaciones de las causas que motivaron el incumplimiento y medidas correctivas adoptadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de respuestas en tiempo inferior a 9 minutos.</li> <li>Grado de satisfacción de los usuarios con el trato recibido.</li> <li>Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas antes de 30 días.</li> <li>Porcentaje de intervenciones en la resolución de conflictos privados.</li> <li>Número de patrullas al trimestre X número de horas de patrullaje.</li> </ol> <p><b>Sistema de quejas y sugerencias</b></p> <p>Los ciudadanos podrán hacer llegar a la Policía Local sus quejas y sugerencias sobre la prestación de los servicios que tiene encomendados, de cualquiera de las siguientes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalmente a través de los Agentes de servicio.</li> <li>De manera presencial en las dependencias del Cuerpo.</li> <li>A través de llamada telefónica al responsable de la Carta de Compromisos.</li> <li>Por fax, correo postal o correo electrónico.</li> <li>En los libros de Quejas y Sugerencias habilitado en el Registro General del Ayuntamiento y en la Jefatura de la Policía Local.</li> </ul> <p>Se contestarán las quejas y sugerencias en un plazo máximo de 30 días.</p> <p><b>Información de carácter complementario</b></p> <p><b>Responsable del Cuerpo:</b> Intendente General-Jefe.</p> <p><b>Identificación de la Unidad responsable de la Carta.</b></p> <p>El Oficial -Adjunto al Jefe del Cuerpo será el responsable de la Carta de Servicio y el encargado de velar por el cumplimiento de los compromisos proclamados en la misma y de impulsar las pertinentes acciones de mejora.</p> <p style="font-size: small; text-align: right;">Plan de consultoría Financiado por el Ayuntamiento de Alicante © Grupo Galgano, Página web Publicado según el artículo 2007-2008</p>

#### 4. CERTIFICACIÓN DE COMPROMISOS

---

Uno de los factores que explica el gran éxito de la utilización de Cartas de Servicio como herramienta de mejora en el sector público es, sin duda, su potencial para ser vistas por los gestores como una estrategia de cambio moderado y accesible.

Y tanto para quienes están convencidos de la importancia de adecuar las expectativas de la ciudadanía - usuarios/as de los servicios, como de aquellos que confían en que el incremento de la información y la participación las Cartas de Servicios, son piezas clave en la definición de los servicios públicos del siglo XXI.

Cada vez más, las Cartas de Servicios han adquirido un papel protagonista en la gestión de las Administraciones Públicas alineadas a cualquiera de las actuaciones ligadas a la gestión de la Calidad o la Calidad Total.

Hasta la fecha se resaltaba la transparencia en el cumplimiento de los compromisos planteados en las Cartas, siendo la propia Administración la encargada de comunicar el nivel de cumplimiento de los mismos. Pero se cuestiona por las organizaciones más maduras la posibilidad de que un tercera parte certifique el cumplimiento de los mismos entre otra serie de elementos de la gestión orientada al ciudadano/a.

Actualmente en España las entidades habilitadas para certificar Cartas de Servicio son las siguientes: , AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación y Calidad) que tiene un proceso de certificación que incluye todos los niveles administrativos (Administración estatal, autonómica y local), IFQA y AENOR (Asociación española de normalización) que certifica Cartas de Servicios realizando una evaluación de forma externa e independiente de los Compromisos de Servicio, según la norma UNE 93200:2008 Carta de Servicios. Requisitos.

AENOR se propone contribuir decisivamente a la configuración de un nuevo espacio para que todos los gestores públicos que se han iniciado en el mundo de la Calidad o que han utilizado estrategias para mejorar las Cartas de Servicios, tengan la oportunidad de dar un paso más y establecer además de una comunicación adecuada que permita gestionar las expectativas de sus ciudadanos/as, impulsar el valor del compromiso en su organización y en el entorno en el que ésta presta sus servicios.

De esta manera, se podrá establecer una alianza mucho más intensa en la que, además de los actores internos, tengamos muy presentes a los actores externos, es decir, la ciudadanía.

Es frecuente que las organizaciones que utilizan las Cartas de Servicios se doten de manuales o de guías para su elaboración, especialmente útiles cuando el tamaño de la organización no asegura que la construcción de la Carta o el Compromiso se realice de igual modo en cada una de sus unidades o servicios.

#### 4.1 AENOR. Norma UNE 93200: Carta de Servicios. Requisitos

El objetivo de la norma UNE 93200 es el de definir un marco en materia de Cartas de Servicios mediante la especificación de unos requisitos mínimos para el contenido el proceso de elaboración, seguimiento y revisión de las Cartas de Servicios tanto de organizaciones públicas como privadas.

La norma se estructura de la siguiente manera:

1. Objetivo y campo de aplicación: Descripción del objetivo y definición del alcance de la norma.
2. Definiciones. Breve glosario de términos utilizados en a lo largo de la norma.
3. Aspectos metodológicos en el desarrollo de la Carta: Requisitos mínimos para la elaboración, seguimiento y revisión de las Cartas de Servicio
  - a. Elaboración de la Carta de Servicios
  - b. Seguimiento de la Carta de Servicios
  - c. Revisión y actualización Carta de Servicios
4. Comunicación de la Carta de Servicios: descripción de las acciones de comunicación interna y externa del contenido y de los resultados de cumplimiento de los compromisos de la Carta.
  - a. Comunicación externa
  - b. Comunicación interna

#### 4.2 AEVAL. Resolución de 29 de julio de 2009

Por medio de la certificación de Cartas de Servicios la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) pretende resaltar el compromiso de las organizaciones públicas con la ciudadanía y la rendición de cuentas, impulsando la prestación de servicios de calidad a los usuarios de las diferentes administraciones (Estatal, autonómica y local).

La certificación de Cartas de Servicios por AEVAL se encuentra regulada en la Resolución de 29 de julio de 2009, de su Consejo Rector, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de Servicios de las organizaciones de las Administraciones Públicas (B.O.E. de 12 de agosto de 2009).

La certificación de las cartas por AEVAL recoge los pilares fundamentales de la certificación.

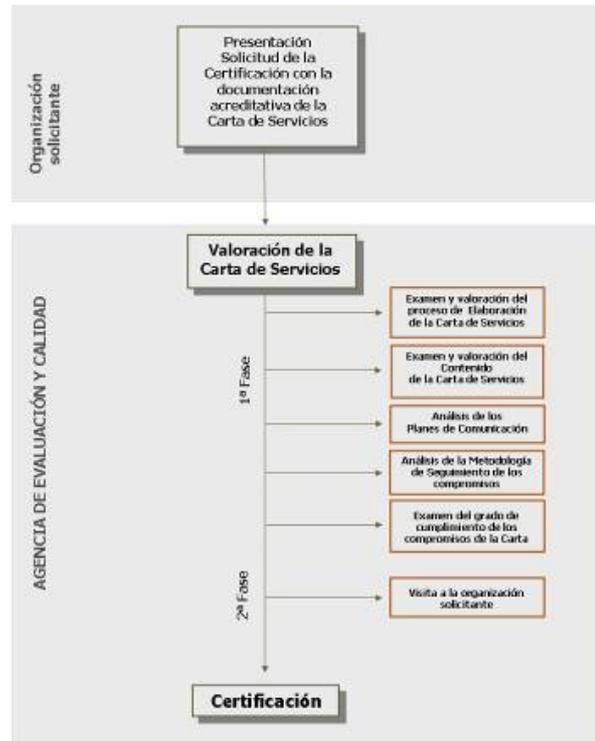
- El rigor en la elaboración de la Carta de Servicios
- La calidad de los compromisos asumidos en la Carta
- El grado de cumplimiento de esos compromisos

El proceso para la certificación de cartas por AEVAL contempla, de manera general, las siguientes etapas:

- Análisis de la documentación acreditativa.
- Valoración de la Carta de Servicios

- Análisis del Plan de Comunicación interna y externa de la Carta de Servicios
- Análisis del seguimiento y actualización de la Carta de Servicios.
- Examen del grado de cumplimiento de los compromisos
- Visita a la organización solicitante
- Certificación

Diagrama del proceso de certificación de una Carta de Servicios por AEVAL:



Para facilitar a las organizaciones interesadas la presentación de la documentación, en la dirección de Internet <http://www.aeval.es> está disponible la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, que incluye unos modelos de fichas para la recogida de los datos relativos a la elaboración y seguimiento de las mismas.

## 4.3 IFQA (Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad)

### 4.3.1 Introducción

La IFQA es la marca y la referencia en los diferentes países de la **Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad**, cuyo patronato lo componen profesionales e instituciones del mundo de la Calidad y del Ayuntamiento de Calvià.

El principal objetivo de la IFQA es añadir valor a las organizaciones y a la sociedad, desde la perspectiva de la Calidad Total, mediante el fomento de la idea de Compromiso y la evaluación externa e independiente, y el reconocimiento de los mejores.

El sistema de reconocimiento de la IFQA se basa en sellos definidos estos como elementos gráficos que acreditan que una organización o una persona ha sido evaluada por la IFQA. Expresan el ámbito al que pertenecen, el año de la evaluación y el nivel de Compromiso que contienen. La firma del evaluador es símbolo del Compromiso público y personal de nuestros evaluadores.

El reconocimiento que el IFQA otorga a las organizaciones y a las personas que lideran los Compromisos con la ciudadanía y clientes, y con la sociedad se materializa mediante un "Premio", fruto del sistema de evaluación realizado por un equipo de evaluadores propio del IFQA

La idea de establecer un **marco metodológico orientado a reforzar el papel emergente de las Cartas ciudadanas** - de Servicio, Marco o Sectoriales, etc. – surge en el seno del grupo promotor<sup>3</sup> de la Fundación para los Compromisos de Calidad (IFQA por sus siglas en inglés)<sup>4</sup> en **2002**, momento en el que se podían encontrar en España magníficas experiencias de mejora de los servicios públicos alrededor de iniciativas de construcción y publicación de Cartas, pero también otras, que hubieran podido poner en riesgo la magnífica herramienta que hoy en día son las Cartas en sus variadas formulaciones.

Ese marco metodológico se avanza por sus autores<sup>5</sup> bajo el nombre de **Gestión por Compromisos** y recoge las ideas de éxito en torno a las mejores experiencias de aquellos años - que generaron herramientas de gestión ad hoc y que hicieron de las Cartas un conjunto que maduraba progresivamente - y de otras, como las producidas en el ámbito privado, en empresas de sectores industriales y de servicios en diversos países, como en los Estados Unidos de América, donde la implantación de sistemas de acuerdo entre proveedores y clientes, como los Service Level Agreements, se extendían con éxito.

### 4.3.2 Ideas básicas

La Gestión por Compromisos, se sustenta en las siguientes ideas básicas:

---

<sup>3</sup> Entonces miembros de la asociación sin ánimo de lucro Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, creadora del Modelo Ciudadanía de evaluación de organizaciones públicas, primer modelo netamente público y de uso gratuito.

<sup>4</sup> Internacional Foundation for Quality Agreements.

<sup>5</sup> Carmen Molano y Maria Monar, en 2002.

a) La construcción de una Carta, el establecimiento de compromisos de servicio y su publicación, debe formar parte de un proceso de maduración organizacional de quien la promueve, y por lo tanto se tienen que dar ciertos elementos mínimos que garanticen que los empleados públicos y la dirección – política y técnica – son conscientes de la nueva relación que se establece con usuarios y ciudadanía en general, en el terreno de las expectativas.

Por lo tanto, las Cartas se tienen que construir **en entornos de madurez organizacional**.

b) Al mismo tiempo, no se puede perder de vista que las Cartas son una herramienta muy apreciada por las organizaciones que comienzan en el camino de la Calidad por su bajo coste económico y de tiempo, por lo que la consecución del entorno de madurez ha de considerarse en un determinado espacio temporal, al estilo de la mejora continua y en ciclos.

Por ello, es recomendable **que las Cartas se produzcan de un modo escalable**, tanto en cuanto a madurez como a resultados.

c) El auténtico valor del compromiso de servicio que las organizaciones públicas expresan con la ciudadanía cuando publican una Carta se alcanza mediante la evaluación de su proceso de construcción y del control y publicación de sus resultados.

Así, la construcción de las Cartas y sus procesos complementarios de difusión, mejora, etc. **deberán evaluarse o certificarse**, preferiblemente en el marco de un sistema externo e independiente.

#### Cartas de Tercera Generación

La Gestión por Compromisos defiende la idea de que las Cartas pueden ser complemento de los más conocidos sistemas de Gestión pero también **pueden constituir un sistema en sí mismo**, desde luego referenciado a los valores de la Gestión de Calidad.

La GpC se sustenta en la **flexibilidad, progresión y facilidad de uso**, resolviendo algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones que se acercan por primera vez al mundo de la Calidad, y defiende una estrategia de **cambio a “tamaño humano”**, un esfuerzo de transformación que pueda ser comprendido e instrumentado, al ritmo que permita consolidar los avances y responder sostenidamente a las expectativas de la ciudadanía.

#### 4.3.3 El contexto general

Compartir la metodología de la GpC significa incorporar, por primera vez en el mundo de los Compromisos de Servicio, expresados mediante las Cartas de Servicio, la **posibilidad auténtica de la comparación entre unidades y servicios**, es decir, el desarrollo de benchmarking eficiente, ya que la búsqueda de los mejores se objetiva por el sistema de medición de la madurez que se propone y la comparación es real ya que se pueden observar resultados alcanzados en relación con los tramos de madurez.

Algunas organizaciones – públicas o privadas - focalizan sus avances en torno a conceptos como los de la Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias, o el de la Comunicación vinculado a la Gestión de las Expectativas. Son, en sí

mismos, mundos dentro de los universos de las organizaciones. Incluso hay organizaciones que lo hacen entorno a la utilización de diversas herramientas. Desde esa perspectiva se propone la idea de que una organización puede diseñar una estrategia global de compromisos con la ciudadanía basada en su construcción y en su publicación, configurando así un sistema.

Así la Gestión por Compromisos es un nuevo eje dentro del marco de la Calidad Total, que pone en relación la planificación estratégica y los objetivos de una organización, sus indicadores y estándares, con las expectativas de sus ciudadanía/clientes, evidenciándolos y transformándolos, mediante el benchmarking y la Comunicación, en Compromisos medibles y evaluables.

**Se trata de poner en primer plano el conjunto de objetivos que más tienen que ver con las expectativas de los clientes**, comunicarlos y establecer Compromisos sobre su cumplimiento, a poder ser, conocidos y evaluados externa e independientemente.

Y al tiempo es un espacio de encuentro entre los sistemas y herramientas que conocemos ya que casi todas las organizaciones que publican sus Compromisos mediante Cartas, utilizan además los modelos holísticos o los sistemas en su gestión, de modo que el conjunto comparte un sistema de valores y una posición común desde la evaluación y además, algunos de sus servicios o unidades establecen una relación directa con la ciudadanía a quienes sirven.

Algunos de los rasgos más significativos

La metodología de la GpC, en el momento de su publicación, incluyó aportaciones de interés, hoy ya incorporadas a las metodologías más conocidas y utilizadas por multitud de organizaciones, por lo que no nos detendremos en estas líneas a glosarlas.

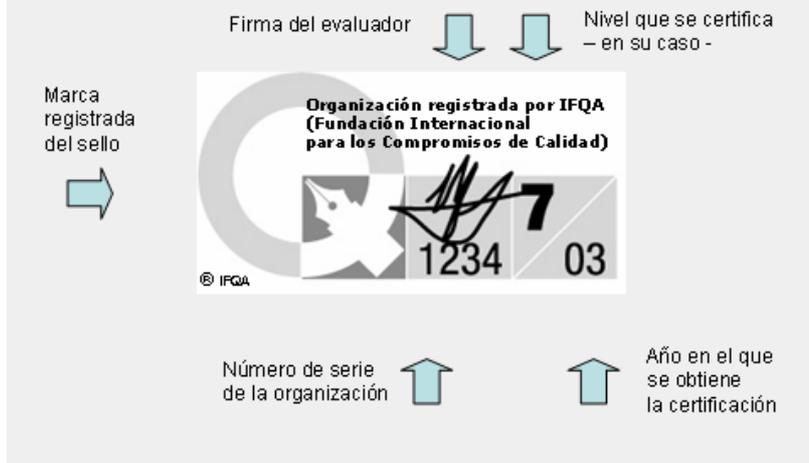
Sin embargo aun hay dos poco extendidas, cual es la idea de la evaluación externa y la progresión de la Carta también en cuanto a madurez organizativa.

IFQA ha diseñado un sistema de evaluación mixto, on line y presencial, que abarata costes y ha ensayado un sistema interno externo que también aporta en la misma dirección.

De los informes bienales que emite IFQA, que a finales de 2009 mantenía el liderazgo de evaluación de Cartas en uno de los sectores públicos, el de los gobiernos locales, se deduce que el porcentaje de Cartas con supervisión externa en España es aun muy bajo.

A la vista de los resultados del estudio se comprueba que **de las 177 Cartas analizadas** en las 20 grandes capitales de provincia y ciudades, **sólo 9 han sido evaluadas o certificadas** por un organismo externo, lo que significa que **alrededor de un 5 por ciento de ellas han sometido sus compromisos y resultados a la comprobación de un tercero**. No obstante, hay que señalar que, en el estudio realizado por esta Fundación para Comunidades y Ciudades Autónomas, el porcentaje era cinco veces menor: un 1 por ciento.

## Ejemplo de sello de certificación de IFQA



IFQA ha establecido un sistema sencillo para situar a las organizaciones en cinco fases o niveles de madurez. A continuación se incluye el correspondiente al primero de ellos:

Nivel 1
1. En la organización se produce una reflexión sobre la Visión, la Misión y la Planificación Estratégica.
2. Desde la organización se impulsan los procesos de Calidad.
3. Existe una relación de Puestos de Trabajo.
4. Se facilita el acceso a la formación.
5. Se hace seguimiento de los recursos económicos y de la utilización de los recursos materiales.
6. Se promueve el uso de las tecnologías Informática y de Comunicaciones.
7. Existe un sistema de gestión de Quejas.
8. Existe un inventario de servicios.
9. Se celebran reuniones internas por áreas o departamentos.
10. Se comunican los compromisos priorizados y se realiza un seguimiento de los medios de comunicación.

Además, IFQA añade a los cinco primeros niveles relativos a la madurez organizativa otros dos – los niveles 6 y 7 - en los que se situarían las organizaciones que manteniendo el nivel 5 desarrollan estudios de benchmarking

mediante los que aseguran, primero, que se encuentra entre las organizaciones que alcanzan los mejores resultados y, segundo, que alcanzan un mejor resultado al menos, en alguno de los compromisos establecidos. Esto siempre, entre las organizaciones de similar ámbito competencial y tipo.

En fin, IFQA ha aportado al mundo de la gestión de las expectativas y de los compromisos un importante caudal innovador que junto a otras reflexiones del ámbito de la consultoría y de las experiencias institucionales, como puedan ser los mapas de Cartas, el enfoque desde Cartas Marco, la cobertura con Cartas de Derechos, etc., definen un espacio de gran interés para la gestión del cambio y la mejora continua.

## 5. RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

---

### 5.1 La Carta de Servicios y la Certificación del sistema de calidad conforme a la norma UNE-EN- ISO 9001:2008

El esfuerzo que el ente público realiza por mantener el pacto efectuado con la ciudadanía, debe, necesariamente, estar fundado sobre principios de gestión concretos, que le permita cumplir estos compromisos.

Estos principios de gestión se deberían planificar para alcanzar los objetivos y facilitar la mejora continua en la prestación del servicio, de manera que se puedan satisfacer las múltiples necesidades y expectativas del ciudadano/a.

Bajo este aspecto, es evidente y fuerte la relación existente entre la voluntad de un ente público por querer involucrarse seriamente en la elaboración de la Carta de Servicios y la oportunidad de adecuar la organización a los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008.

De hecho, para lograr los objetivos de la calidad, la citada norma identifica ocho principios de gestión, que son:

#### 1.- Orientación a los usuarios/as

En gran medida, las organizaciones públicas dependen de sus propios usuarios/as. De hecho, tienen su razón de ser en proveer servicios a la colectividad y por tanto, deberían comprender sus exigencias presentes y futuras, satisfacer sus requisitos e intentar superar las propias expectativas.

#### 2.- Liderazgo.

La dirección establece la estrategia de la organización. La dirección debe crear y mantener un ambiente interno que involucre y motive plenamente al personal en perseguir los objetivos de la organización.

En el capítulo 5 de la norma ISO 9001/2008 se hace alusión a las "Responsabilidades de la Dirección" y por lo tanto de los líderes que componen la organización. En este capítulo se describen los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc. aspectos estrechamente relacionados con la parte de objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la Carta de Servicios.

#### 3.- Implicación del personal.

Las personas, en todos los niveles de su estructura, constituyen la esencia de la organización y su plena participación permite poner su capacidad al servicio de la organización.

#### Capítulo 6 "Gestión de RRHH" de la norma ISO 9001/2008

#### 4.- Enfoque por procesos

Un resultado deseado se obtiene con mayor eficiencia cuando las actividades de la organización y los recursos se gestionan como un proceso.

En el capítulo 7 "Realización del producto" hace referencia a la gestión por procesos relacionados con el cliente, punto de unión con la metodología de elaboración de

Cartas de Servicios en la que se habla de la identificación de procesos ligados a los servicios.

*5.- Enfoque a la gestión.*

Identificar, entender y gestionar procesos correlativos entre sí como si fueran partes de una sola cadena –sistema-, permite a la organización alcanzar sus propios objetivos con eficacia y eficiencia.

*6.- Mejora continua.*

La mejora continua en la prestación del servicio debería ser un objetivo permanente en la organización.

En el capítulo 8 “Medición, análisis y mejora” se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia, principios básicos en la elaboración de Cartas de Servicio.

*7.- Decisiones basadas en hechos y datos.*

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y de la información.

*8.- Relación de beneficio recíproco con los proveedores.*

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de recíproco beneficio mejora, para los dos, la capacidad de crear valor.

Estos ocho principios constituyen la base para las normas del sistema de gestión de la calidad en el ámbito de la familia ISO 9001:2008.

A lo largo de esta publicación veremos cómo también el enfoque propuesto para la Carta de Servicios respeta los principios de gestión y organización.

## 5.2 La Carta de Servicios y otras metodologías de mejora: perspectiva desde el modelo EFQM

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar la organización e incrementar la satisfacción de sus usuarios/as. Algunas son específicas y aplicables en ciertos tipos de organizaciones, y otras “universales”. En general, su puesta en práctica potencia o refuerzan principalmente, alguno de los nueve criterios del modelo de autoevaluación EFQM, si bien suelen impactar en menor o mayor medida sobre todos ellos.

De esta forma, las Metodologías de mejora:

- Refuerzan el liderazgo, pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización.
- Impactan sobre las personas e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos de uno u otro tipo.
- Incrementan la eficacia y eficiencia de algunos procesos.
- Mejoran los resultados en la ciudadanía usuarios/as de los servicios y en las personas que trabajan en la administración.

Sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunas de las numerosas metodologías existentes y en qué forma su aplicación refuerza uno o varios de los puntos anteriores.

Se puede alinear el despliegue de Cartas de Servicios con el despliegue del Modelo EFQM como una de las herramientas que hacen tangibles diferentes aspectos de la gestión y de los resultados que afectan a la organización y que se materializan en el despliegue de las Cartas de Servicios.

Así la ejecución de las actividades orientadas a la generación de resultados en los “clientes” –criterio 6 – a través del despliegue en los procesos que materializan la política y la estrategia de la organización es coincidente con el desarrollo de las Cartas de Servicios.

Por otro lado el establecimiento de los indicadores de rendimiento de los procesos asociado al seguimiento de los compromisos adquiridos esté relacionado con los resultados clave no financieros del criterio 9 del modelo EFQM.

La participación de las personas en la creación de la Carta de Servicios es un elemento que a la vez de motivador facilita la asignación de responsabilidades y de objetivos en cascada de elementos importantes y considerados en los criterios 1 y 3 del modelo EFQM.

Sin dejar de mencionar el criterio 5 como eje fundamental de la prestación del servicio donde la monitorización de los procesos garantiza el cumplimiento de los compromisos establecidos a través de incorporar el ciclo de mejora continua.

No cabe duda que a la hora de desplegar el modelo EFQM en la organización, si esta ya ha desarrollado Cartas de Servicios, nos encontraremos numerosas actividades vinculadas a una buena gestión que ya han sido ejecutadas.

## 6. CONCLUSIÓN

---

### 6.1 Conclusiones generales

Con la publicación de la Carta de Servicios, se debe haber creado y alimentado un proceso interactivo de mejora continua que contribuye a desarrollar la gestión de la organización.

La Carta debe suponer un punto de referencia para:

- La organización
- La ciudadanía-usuarios/as
- Los proveedores (internos y externos).

En lo que se refiere a su contenido, la Carta puede constituir además de un elemento de comunicación, un válido instrumento de cohesión entre las diferentes partes interesadas en la prestación del servicio: al haber hecho público los servicios que se prestan y la manera como serán prestados estos compromisos, empleados, ciudadanos/as y proveedores deben trabajar orientados hacia los objetivos establecidos, permitiendo que se creen sinergias útiles para optimizar la eficiencia, eficacia, y más en general, la Calidad.

Para poder conseguir estos resultados, es importante tener en cuenta que:

- Es fundamental la fase de lanzamiento de la Carta en la que se debe dar a conocer a todo el personal el contenido de la Carta y compartir sus principios; se deben responsabilizar a las figuras profesionales clave en el proceso de prestación de servicios, se deben poner mecanismos para reconocer los esfuerzos; se debe informar constantemente al personal sobre los resultados de la Carta, las ventajas obtenidas y los programas de mejora.
- Es importante considerar la Carta como un elemento de gestión de la organización. La mejora constante de los estándares (en algunos casos sólo el mantenimiento implica un notable esfuerzo) comporta la creación de una infraestructura y supone la formación de una mentalidad atenta y lista para aprovechar todas las oportunidades de mejora.

Se ha elaborado un documento por el IPSP (Grupo de Innovación en los Servicios Públicos) de la Red EUPAN (Red Europea de Administración Pública) acerca de los siete pasos para la implementación de Cartas de Servicio, consultar Lecturas Recomendadas en el apartado de Bibliografía.

## 6.2 Errores a evitar durante el proceso de elaboración de la Carta de Servicios

- **Desarrollar o centrarse en una de las dos vertientes (interna y externa) de la Carta y esperar resultados en ambas:**

A lo largo de esta publicación de servicios hemos analizado las dos vertientes de una Carta de Servicios: la vertiente externa, como elemento de comunicación de los servicios y compromisos hacia la ciudadanía y la vertiente interna, como herramienta de mejora.

Ahora bien, antes de iniciar el proceso de elaboración de la carta, conviene reflexionar si nos interesa centrarnos en alguna de las dos vertientes o si por el contrario explotaremos las dos vertientes por igual. De esta manera, los resultados finales se ajustarán a lo planificado.

La experiencia nos dice que muchas organizaciones en su afán y urgencia por publicar la Carta de Servicios y de obtener en un período relativamente corto resultados tangibles, se centran en la descripción de los servicios y en redactar compromisos asumibles en el momento de redacción de la carta.

Estas organizaciones no dan la suficiente importancia al análisis de la voz del cliente, no se suelen preocupar por contrastar profundamente las expectativas de los usuarios/as con su realidad y aprovechar las diferencias para introducir mejoras. Si no establecemos internamente compromisos a medio y largo plazo y activamos los mecanismos necesarios para lograrlos, no debería sorprendernos que la mejora interna en la organización no sea perceptible.

- **No incluir compromisos de cortesía y deferencia del personal:** en ocasiones, se da por supuesto este compromiso, o se consideran de poco valor añadido o poca importancia. Estos compromisos no cuantificables, pero sí se pueden “medir” y controlar a través de sistemas ya estudiados en esta publicación, como el ciudadano/a anónimo, entrevistas, etc. Un compromiso en la “atención” es imprescindible para la calidad de la prestación del servicio.
- **Atención al formato:** no debe perderse de vista crear una carta clara y comprensible para la ciudadanía. Debemos dar una imagen nítida, sencilla y atractiva, evitando textos excesivos, circulares y complejos. Asimismo no es conveniente cargar la carta de imágenes abrumadoras.
- **Tratar la Carta de Servicios como un simple folleto divulgativo:** es imprescindible controlar y gestionar la Carta de servicios, como elemento vivo dentro de la organización. Se deben nombrar responsables de los procesos que intervienen en la prestación del servicio.

Si los datos no se analizan, no se hace un seguimiento de los indicadores y no se actualiza la Carta ante cualquier cambio significativo en la organización, servicios o compromisos, la Carta perderá credibilidad ante la ciudadanía y posiblemente entre los propios miembros de la organización.

## SEGUNDA PARTE

## 7. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS DE LOS AYUNTAMIENTOS DE MADRID, LEGANÉS, VITORIA Y LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE

---

### 7.1 Objetivo y Estructura de presentación del Caso Práctico

El objetivo de este apartado es presentar un caso práctico del proceso de elaboración de las Cartas de Servicio.

Con el fin de que se puedan sentir representados distintos tipos de realidades, hemos querido recoger la experiencia de cuatro corporaciones municipales de diferentes características: realidades sociales políticas diferentes, niveles de madurez organizativa de partida distintos y por último organizaciones con soporte o ausencia de soporte por parte de una consultora externa.

En cualquier caso, se trata de cuatro experiencias de éxito, cuatro procesos de elaboración de Cartas de Servicios que han supuesto mejoras internas para la organización y mejoras en la percepción de la imagen corporativa por parte de la ciudadanía.

Las cuatro organizaciones de las que hablamos son: Ayuntamientos de Madrid, Leganés, Vitoria y la diputación de Alicante.

Con cada una de estas organizaciones municipales, mantuvimos una entrevista que cuestionaba la metodología de elaboración de Cartas de Servicios descrita en el apartado anterior, de tal manera que se pueda observar la eficacia de las actividades propuestas para cada una de las etapas de trabajo.

El cuestionario estudia los siguientes aspectos (siguiendo la estructura de la metodología de trabajo propuesta en el apartado anterior):

#### 1.- Alcance de las Cartas de Servicios publicadas

#### 2.- Criterios de selección del Alcance de la Carta

¿Bajo qué criterios se ha seleccionado el alcance de la Carta?

#### 3.- Constitución del Grupo de Trabajo

Cargos y perfiles de los miembros que constituyeron el grupo de trabajo.

#### 4.- Guía de Servicios

Previo a la elaboración de la Carta de Servicios, ¿disponía la organización de una Guía de Servicios?

#### 5.- Metodología de elaboración de la Carta de Servicios (sólo para aquellas organizaciones que no han recibido ayuda externa)

#### 6.- Procesos y Servicios

¿Cómo ha afectado el proceso de elaboración de la Carta de Servicios en la descripción, definición y relación de los procesos y servicios de la unidad administrativa que elabora la Carta?

¿Se ha dibujado el Mapa de procesos y definido la interrelación entre ellos?

¿Se ha aprovechado la Carta para introducir mejoras y redefinir algún proceso con el fin de optimizarlo, aún cuando los recursos técnicos fueran los mismos?

#### **7.- Investigación de las necesidades del ciudadano/a**

¿Cómo se han recogido las necesidades y expectativas del ciudadano/a?

¿Se ha aprovechado el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios para introducir mejoras en el servicio o en la gestión interna como consecuencia del contraste entre la investigación de las necesidades del ciudadano/a y el servicio que en el momento de elaboración de la carta se estaba ofreciendo?

#### **8.- Compromisos de servicio**

¿Cómo se enlazan las necesidades de los usuarios/as de la unidad administrativa que elabora la Carta con los compromisos publicados en ella?

¿Cómo se han redactado los compromisos en la Carta de Servicios?

¿Cuántos compromisos se han publicado en la Carta de Servicios?

¿Se han planteado compromisos a medio/ largo plazo a la espera de ser publicados en cuanto la organización esté capacitada para darles respuesta?

#### **9.- Indicadores del Cumplimiento de Servicios**

¿Se han publicado indicadores de servicio en la Carta? ¿Cuántos?

¿Puede el usuario controlar el cumplimiento de los indicadores?

¿Existe un responsable del control del cumplimiento de los compromisos?

#### **10.- Comunicación**

¿En qué momento se da a conocer la Carta de Servicios?

¿Se ha abierto el proceso de elaboración de la Carta de Servicios a todos los agentes implicados en la prestación de ese servicio?

#### **11.- Formación**

¿Se han llevado a cabo actividades de formación durante o después de la elaboración de la Carta de Servicios? ¿Qué temas abordaron?

#### **12.- Imagen de la Carta**

¿Qué criterios se han seguido para la publicación de la Carta? ¿Qué elementos figuran?

### **13.- Distribución de las Cartas de Servicios**

¿Cómo y dónde se han distribuido las Cartas de Servicio? ¿Qué alcance han tenido?

### **14.- Revisión y actualización de las Cartas de Servicio**

¿Con qué frecuencia se revisan las Cartas de Servicio?

### **15.- Motor de mejora interno**

¿Lleva a cabo la organización un seguimiento del grado de implantación de las áreas de mejora detectadas en la elaboración de la Carta de Servicios?

### **16.- Gestión de varias Cartas de Servicios**

¿Cómo lleva a cabo la organización la gestión de un sistema con varias cartas de servicio?

¿Cuáles son las ventajas de la gestión conjunta de las cartas?

### **17. Certificación de Cartas de Servicios**

¿Ha certificado alguna de las Cartas de Servicios de su organización? ¿Qué ha aportado la certificación?

### **18.- Integración con otros sistemas**

¿Tiene integrada la Gestión de las Cartas de Servicios con otros sistemas de gestión? ¿Cuáles? ¿Cómo?

¿Qué ventajas reporta a la organización? ¿Y a la ciudadanía?

### **19.- Valoración global de la Carta de Servicios**

Beneficios que ha aportado a la organización la elaboración de la Carta de Servicios tanto a nivel de mejora interna de la organización así como instrumento de comunicación con el ciudadano/a.

¿Cuáles son los factores sobre los que se debería trabajar para mejorar el grado de utilidad de las Cartas de Servicio?

### **20.- ¿A qué tipo de organización recomendaría la elaboración de las Cartas de Servicio?**

Para agilizar su lectura y comprensión reproduciremos fielmente las respuestas dadas a estos cuestionarios, aportando nuestras conclusiones y haciendo observaciones allí donde se considere pertinente.

## 7.2 Descripción de los procesos de elaboración de las Cartas de Servicios en los ayuntamientos de Madrid, Leganés y Vitoria y la Diputación de Alicante

### 1.- Alcance de las Cartas de Servicios

#### A.- Ayuntamiento de Madrid

Según se establece en el artículo 11 del *Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid aprobado por Acuerdo de 4 de diciembre de 2008 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid*, el Ayuntamiento de Madrid desarrollará su Sistema de Cartas de Servicios con el objetivo de disponer de Cartas de Servicios aprobadas en todos los servicios del Ayuntamiento con impacto directo en la ciudadanía o en la Ciudad de Madrid.

Título de la Carta	Fecha de aprobación	Fechas de evaluación	Área de Acción
01.- SAMUR - Protección Civil	18/05/2006	23/10/2007 28/05/2008 2/03/2010	Seguridad y Emergencias
02.- Teléfono 010 Línea Madrid	18/05/2006	17/12/2007 30/04/2009 18/03/2010	Relación con la Ciudadanía
03.- Oficina del Defensor del Contribuyente (ODC)	18/05/2006	23/11/2007 11/03/2009	Administración de la Ciudad
04.- Sugerencias y Reclamaciones de Madrid Salud	01/06/2006	23/10/2007 08/04/2009 03/05/2010	Salud
05.- Bomberos	13/07/2006	27/09/2007 17/08/2009 3/05/2010	Seguridad y Emergencias
06.- Fomento del Asociacionismo	20/07/2006	21/08/2009 22/03/2010	Desarrollo Económico y Tecnológico
07.- Servicios Deportivos	20/07/2006	21/12/2007 19/05/2009 30/03/2010	Deportes
08.- Atención al Menor de la Policía Municipal de Madrid	28/09/2006	15/04/2009	Seguridad y Emergencias
09.- Clases y Escuelas Deportivas	26/09/2006	21/12/2007 19/05/2009 30/03/2010	Deportes
10.- Actividades de Competición Deportiva	26/09/2006	21/12/2007 19/05/2009 30/03/2010	Deportes
11.- Medicina Deportiva	26/09/2006	21/12/2007 19/05/2009 30/03/2010	Deportes
12.- Atención Integral al Contribuyente	04/01/2007	23/12/2008 13/04/2010	Administración de la Ciudad

13.- Instituto de Adicciones	08/02/2007	30/05/2008 22/06/2009	Salud
14.- Atención e Información Turística	26/04/2007	4/12/2007 26/03/2009	Turismo
15.- Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid	24/05/2007	24/04/2009 29/03/2010	Relación con la Ciudadanía
16.- Agentes de Movilidad	29/11/2007	16/03/2009 12/03/2010	Movilidad y Transportes
17.- Oficina Municipal de Información al Consumidor	05/06/2008	31/05/2010	Desarrollo Económico y Tecnológico
18.- Atención a la Ciudadanía de la Policía Municipal de Madrid	18/06/2008		Seguridad y Emergencias
19.- Servicio de Teleasistencia Domiciliaria	10/07/2008	30/07/2009	Servicios Sociales
20.- Padrón de Habitantes	26/12/2008	30/03/2010	Administración de la Ciudad
21.- Información Estadística	26/12/2008	30/03/2010	Administración de la Ciudad
22.- Agencia para el Empleo	22/01/2009	17/05/2010	Empleo
23.- Red de Bibliotecas Públicas Municipales	26/04/2009		Cultura
24.- Salud Pública en materia de Protección Animal	30/04/2009		Salud
25.- Secretaría General Técnica de Seguridad y Movilidad	02/07/2009		Seguridad y Emergencias
26.- Atención al Turista Extranjero	22/10/2009		Turismo
27.- Programa de visitas guiadas Descubre Madrid	22/10/2009		Turismo
28.- Calidad del Aire	17/12/2009		Medio Ambiente
29.- Centros de Día	08/04/2010		Servicios Sociales
30.- Red Municipal de Información Juvenil	29/04/2010		Educación y Juventud
31.- Centros de Servicios Sociales	20/05/2010		Servicios Sociales

## B.- Ayuntamiento de Leganés

<b>Título de la Carta</b>	<b>Fecha inicio elaboración</b>	<b>Fecha edición</b>	<b>Fecha revisión</b>
Recogida de Residuos Domiciliarios	Octubre 2003	Marzo 2004	Enero 2007
Servicio de Ayuda a Domicilio	Octubre 2003	Marzo 2004	Enero 2007
Escuelas Infantiles	Octubre 2003	Marzo 2004	Enero 2007
Mantenimiento de Grandes Parques y Jardines	Octubre 2003	Marzo 2004	Enero 2007
Tramitación y Gestión de Quejas y Sugerencias	Octubre 2003	Marzo 2004	Enero 2007
Archivo Municipal	Diciembre 2004	Febrero 2005	Noviembre 2009
Centro de Atención de Usuarios (Informática)	Diciembre 2004	Febrero 2005	Noviembre 2009
Unidad de Datos	Diciembre 2004	Febrero 2005	Noviembre 2009
Bibliotecas	Octubre 2005	Abril 2006	
Instalaciones Deportivas	Octubre 2005	Abril 2006	Noviembre 2009
Escuela de Música	Septiembre 2006	Enero 2007	
Centros Cívicos	Septiembre 2006	Enero 2007	
Atención y Prevención Drogodependencias	Octubre 2007	Marzo 2008	
Juventud	Octubre 2007	Marzo 2008	
Laboratorio Municipal	Octubre 2007	Marzo 2008	
Infancia	Noviembre 2008	Noviembre 2009	
Control de Plagas y Recogida de Animales	Noviembre 2008	Noviembre 2009	
Desarrollo Local y Empleo	Octubre 2010	Marzo 2010	
Actividades Deportivas	Octubre 2010	Marzo 2010	
Oficina Municipal Información al Consumidor	Octubre 2010	Marzo 2010	

## C.- Ayuntamiento de Vitoria

Asiac (Oficina de atención a contribuyente) tiene como misión prestar un servicio integral de información y realización de trámites, facilitando al contribuyente, la resolución de cualquier demanda o solicitud relativo a la Hacienda Municipal a fin que sus actuaciones ante la misma resulten fáciles y accesibles a toda la ciudadanía.

El alcance de la Carta de servicios definido es de aplicación en ASIAC en el Departamento de Hacienda y Economía de Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, alcanzando a los siguientes servicios:

Trámites sobre impuestos, Tasas y Precios Públicos.  
Información general y recogida de recursos  
Domiciliación bancaria y fiscal

Fraccionamientos de pago  
Emisión de certificados y diligencias  
Duplicados y justificantes de pago de Recibos  
Cobro de recibos y devolución de ingresos

Altas, Bajas y modificaciones del censo del Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica y del Impuesto sobre Actividades Económicas.

Información sobre multas, pliego de descargo, identificaciones y cobro

Recogida y registro de documentos dirigidos al Departamento de Hacienda

Recogida de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones sobre el funcionamiento del Departamento de Hacienda.

Atención personalizada y guiada al contribuyente de forma que se realiza seguimiento a su caso hasta que su solicitud sea atendida.

#### D.- Diputación de Alicante

La experiencia que se relata es un tanto singular, en la medida que no describe las Cartas de Servicios puestas en marcha por la propia Diputación, sino de aquellas construidas por Ayuntamientos al amparo de un proyecto de formación-acción impulsado por el departamento de formación y calidad de la Diputación, en el que participaron (hasta el final) un total de 14 Ayuntamientos. El resultado fueron 21 cartas, dado que la mitad de los Ayuntamientos se implicaron en dos de ellas. En cuanto a los ámbitos de trabajo, se detallan luego en el "Alcance"

Por tanto, hay que contextualizar este caso práctico desde esa perspectiva. Los comentarios que se aportan, se hacen desde el departamento impulsor de esta experiencia, y en base a los datos que poseemos.

Las cartas están disponibles en la siguiente dirección Web:

<http://formacion.ladipu.com/especiales/almacenrecursos/CartasAyuntamientos2007/indice.asp?lang=es>

21 cartas de 4 ámbitos distintos, con la siguiente distribución:

Ámbito de *seguridad ciudadana*: participan 7 Ayuntamientos y el resultado fueron 8 cartas (el de Alicante realizó dos)

Ámbito de *Medio Ambiente*: 4 Ayuntamientos / 4 cartas

Ámbito de *servicios sociales*: 4 Ayuntamientos / 4 cartas

Ámbito de *oficinas de atención al ciudadano*: 5 Ayuntamientos / 5 cartas

## **2.- Criterios de selección del Alcance de la Carta**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Los órganos directivos (Coordinador General, Secretario General Técnico, Director General, Gerente de Distrito o Gerente de Organismo Autónomo) deciden el alcance de cada Carta teniendo en cuenta el conjunto de competencias que tienen asignadas, la relevancia y el impacto que los servicios que prestan tienen para los problemas, necesidades y demandas de la ciudadanía y/o de la Ciudad y las características demográficas y territoriales de la población a la que atienden. Cuando se trate de servicios que, por los problemas, necesidades y expectativas que atienden, tienen un especial impacto en la ciudadanía o en la Ciudad, la decisión de implantarla podrá tomarla el Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, en coordinación con el Delegado del Área de Gobierno respectiva.

En aquellos casos en los que estén implicados varios órganos directivos en la prestación de un servicio, la decisión de implantar y desarrollar una Carta de Servicios se hará por acuerdo de los respectivos responsables, bajo la coordinación de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

En una primera fase (otoño 2003) se efectuó una ronda informativa en la que el concejal y el responsable del área de Calidad informaron a los demás concejales delegados y a sus equipos de dirección del proyecto de realización de Cartas de Servicios. Como consecuencia, cada Delegación presentó una propuesta con áreas o servicios susceptibles de elaborar su Carta de Servicios.

Sobre un total de 20 posibles destinatarios, el equipo de gobierno eligió las cinco primeras (las que se editaron en octubre de 2003) teniendo como criterios fundamentales para la selección el que se tratara de servicios con un contacto directo con los ciudadanos (Escuelas Infantiles, Ayuda a Domicilio y Quejas o Sugerencias) o de una alta incidencia en la percepción de la gestión municipal (RSU y Grandes Parques). El mismo esquema se siguió para las siguientes tres cartas haciendo especial hincapié en las cartas de cliente interno. Posteriormente, cada año y tras estudiar las solicitudes de los distintos servicios, se propone, manteniendo los criterios iniciales, la realización y revisión de cartas al Comité Impulsor de la Calidad, que decide las cartas a realizar o revisar en cada período.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

La Carta de Servicios como continuidad de atención al contribuyente expresa el compromiso del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz de ofrecer a sus ciudadanos una Administración eficaz, que aspira a dar respuesta inmediata a las necesidades en sus relaciones fiscales y tributarias. Es el resultado de asegurar una mejora de la atención que ya se presta y alcanzar un óptimo nivel de calidad en los servicios que proporcionamos desde el Departamento de Hacienda.

### D.- Diputación de Alicante

Se quería intervenir en calidad en los Ayuntamientos de una manera pautada, pues la única relación que se tenía era de tipo reactivo, consistente, básicamente, en

asesorar de forma individualizada a los Ayuntamientos que lo solicitaban. Este asesoramiento solía centrarse en referencias de empresas para implantar sistemas ISO, Formación en la materia, etc.

Se pensó que lo más sencillo era empezar por las cartas de compromiso, con el convencimiento de que para construir las cartas era necesario pensar en términos estratégicos, y que al verse "obligados" a definir Misión, Visión, Valores, diseñar los procesos, establecer indicadores, etc. el avance posterior en otros modelos iba a ser más fácil.

Se envió una carta a todos los Alcaldes/sas de la provincia explicando sucintamente el proyecto. En el caso de que estuvieran interesados, se les pedía que nos remitieran cumplimentada una encuesta en la que debían indicar, de forma prioritaria, en qué ámbitos querían implantarlas y que designaran a un técnico con responsabilidad en esa materia para que fuera el responsable del equipo de trabajo necesario para construirla. Por lo tanto, los 4 ámbitos ya señalados, son los que mayoritariamente indicaron los alrededor de 20 Ayuntamientos que, al principio, contestaron la encuesta

### **3.- Grupo de Trabajo**

#### A.- Ayuntamiento de Madrid

Los titulares de los órganos directivos designan al coordinador del Grupo de Trabajo (Grupo de Redacción y Gestión -GRG- de la Carta de Servicios). Los GRG tienen un número máximo de 12 personas y su composición se hace teniendo en cuenta que las personas que lo forman conozcan bien y desde distintos ángulos (dirección, técnico, atención directa,...), los procesos, procedimientos y servicios que presta la unidad correspondiente. En el GRG participa un consultor de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

#### B.- Ayuntamiento de Leganés

Cargos y perfiles de los miembros que constituyeron el grupo de trabajo. Los equipos han estado constituidos por grupos entre 5 y 8 personas que han desarrollado su actividad dentro de la mecánica de un taller de trabajo dirigido y orientado por un consultor especializado. Los perfiles de estos grupos siempre han contado con la participación de los responsables del servicio, personal técnico o administrativo de grado medio y personal implicado en la prestación directa del servicio.

#### C.- Ayuntamiento de Vitoria

El grupo de trabajo está constituido por:

- 1.- Jefa del Servicio ASIAC
- 2.- Responsable Técnico del Servicio
- 3.- Asesoría Externa
- 4.- Administrativos de ASIAC.
- 5.- Departamento de Función Pública, Departamento de Calidad.

#### D.- Diputación de Alicante

Se convocó a una reunión a los Alcaldes/sas de los Ayuntamientos implicados, a los concejales/as de las áreas que en cada caso habían elegido y a los responsables técnicos designados por los Alcaldes. En la citada reunión se explicó el proyecto, el grado de implicación que se les pedía, el necesario apoyo político que debían prestar a sus técnicos, el calendario y los medios técnicos, humanos, y económicos que la Diputación iba a poner a su disposición.

Posteriormente, se convocó a los técnicos designados: 1 por Ayuntamiento y ámbito de actuación, y 1 técnico de calidad de la Diputación, con funciones de apoyo. Por tanto, se constituyeron los grupos de trabajo, que en nuestro caso denominamos “círculos de comparación”, y que en un principio fueron:

Círculo de *seguridad ciudadana*: 9 técnicos (de otros tantos Ayuntamientos) + 1 técnico de calidad de apoyo de la Diputación

Círculo de *medio ambiente*: 5 técnicos + 1 de apoyo Diputación

Círculo de *servicios sociales*: 7 técnicos + 1 de Diputación

Círculo de *oficinas de atención al ciudadano*: 6 técnicos + 1 de Diputación

A su vez, a cada uno de ellos, se les pidió que, en el marco de su Ayuntamiento, debían constituir un equipo de trabajo interno (que ellos iban a liderar), encargado de concretar en su municipio las peculiaridades de su Carta de Compromisos. Obviamente, esos grupos de trabajo internos, de 3 ó 4 personas, los formaron, mayoritariamente, los profesionales adscritos a las áreas implicadas.

#### **4.- Guía de Servicios**

##### A.- Ayuntamiento de Madrid

En algunos casos, la unidad disponía ya de un Catálogo o Guía de Servicios (así por ejemplo, en Servicios Sociales...), pero en la mayoría de los casos se redactó al elaborarse la Carta.

##### B.- Ayuntamiento de Leganés

No se disponía de una guía de servicios.

##### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Esta oficina se crea en el año 2006, y a la vez se inician los trámites necesarios para certificar su Carta de Servicios en todas las actuaciones que realiza con los contribuyentes.

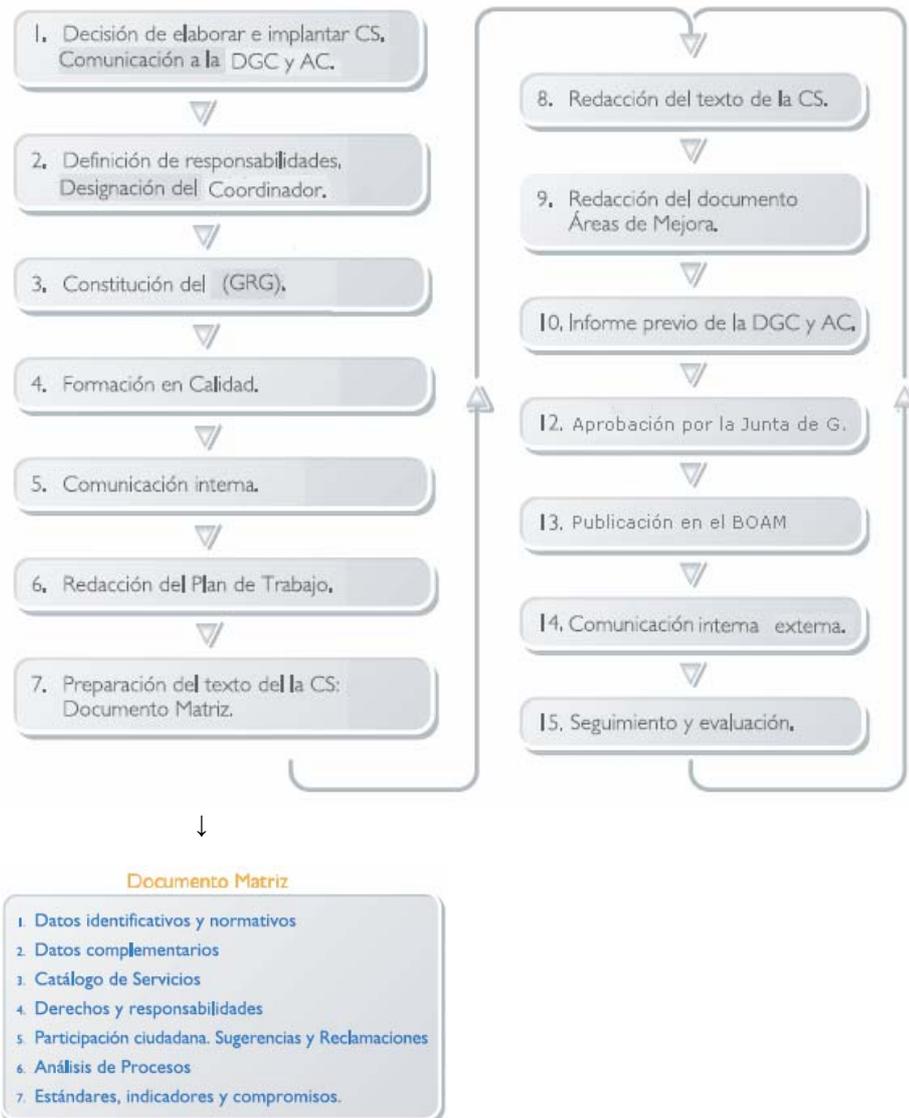
##### D.- Diputación de Alicante

Precisamente la guía de servicios fue una de las tareas que debieron realizar en el marco del curso de formación – acción que sirvió de soporte a todo este proyecto. En el Tema 2, dedicado al “análisis de la madurez organizativa”, debían trabajar Misión, Visión, Relación de Servicios, etc.

## 5.- Metodología de elaboración de la Carta de Servicios (sólo para aquellas organizaciones que no han recibido ayuda externa)

### A.- Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid, a través de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, ha elaborado una Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios por la que se guían todos los GRGs en su proceso de elaboración y gestión de sus Cartas.



A partir de la información que se ha ido elaborando y que se recoge en el Documento Matriz, el GRG redacta el borrador de la Carta de Servicios y del Documento de Áreas de Mejora.

La Carta de Servicios incluirá:

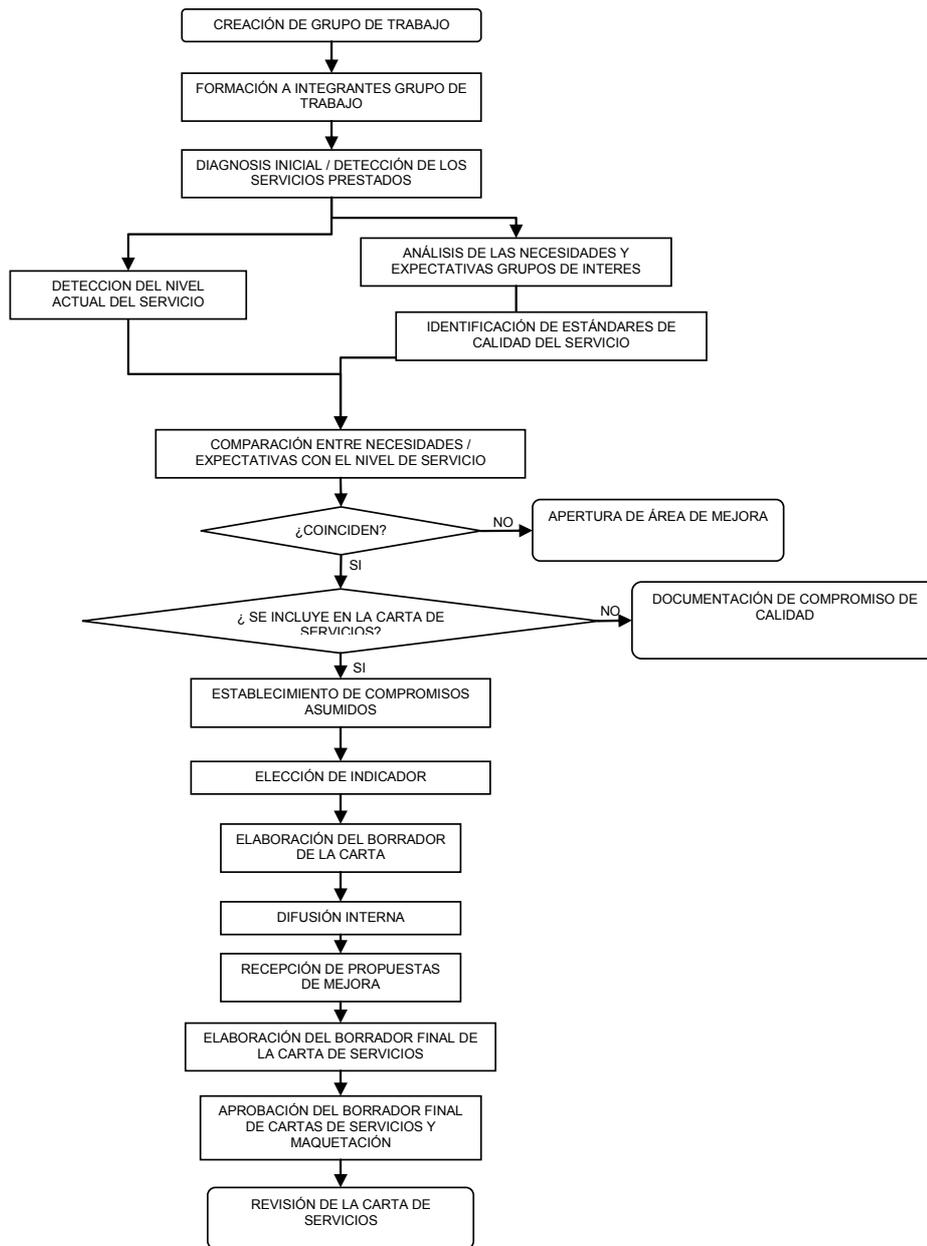


El documento de Áreas de Mejora recoge las principales áreas de mejora detectadas durante todo el proceso de elaboración de la Carta. El fin último de este documento de carácter interno es favorecer y facilitar los cambios necesarios en la Organización para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, revirtiendo todo ello en un proceso de mejora continua.

El Coordinador del GRG remitirá el texto final de la CS y del documento Áreas de Mejora al titular del órgano directivo competente, quien, a su vez, lo remitirá para su informe, a la Dirección General de Calidad y Atención. Esta evaluará, de acuerdo con los requisitos establecidos, el contenido de la Carta y la documentación complementaria y emitirá un informe vinculante sobre la conformidad de la Carta de Servicios para ser aprobada, o, en su caso, sobre las modificaciones pertinentes. Las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid son aprobadas mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid.

## B.- Ayuntamiento de Leganés

La metodología aplicada es la descrita brevemente en el siguiente esquema:



### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Contamos con asesoramiento externo.

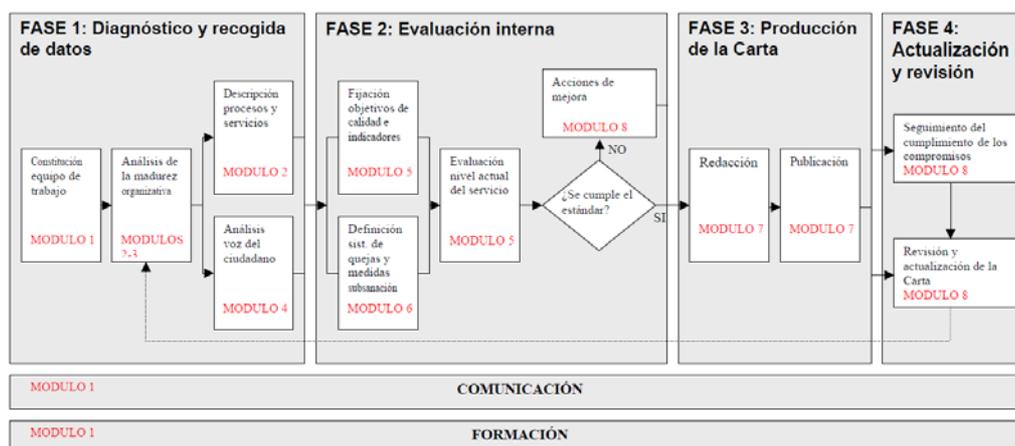
### D.- Diputación de Alicante

La implantación de la Gestión de Compromisos en una organización se inicia con una fase inicial de sensibilización en el conjunto de la institución y la toma de decisión de desarrollar Cartas de Compromisos. A partir de este momento la metodología propuesta es la siguiente:

1. Sensibilización de la unidad, departamento o ámbito.
2. Decisión de implantar Gestión por Compromisos.
3. Creación del Equipo de Trabajo.
4. Formación genérica en Calidad de los miembros del equipo de trabajo.
5. Formación de los miembros del equipo de trabajo.
6. Evaluación de la organización.
7. Identificación de los principales procesos y servicios.
8. Análisis de la voz de ciudadano y de los grupos de interés.
9. Determinación de los objetivos de Calidad.
10. Evaluación de la unidad e identificación de los estándares de cumplimiento.
11. Identificación del alcance y determinación de los compromisos.
12. Redacción la Carta de Servicios
13. Diseño del Plan de Comunicación
14. Preaprobación de la Carta y del Plan de comunicación
15. Evaluación previa externa de la Carta
16. Ejecución del Plan de Comunicación
17. Evaluación externa y adjudicación del sello definitivo de la Carta de Servicio a la organización

Para llevar a cabo este proceso, se diseñó un curso específico denominado "Herramientas de calidad para la gestión de proyectos de mejora", en formato on line con sesiones presenciales intermedias. Se encargó el diseño, desarrollo y dirección a IFQA (Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad). En el siguiente gráfico se indican los módulos que se trataron en cada una de las etapas de elaboración de la Carta. Como se puede observar Formación y Comunicación se representan longitudinalmente ya que se desarrollan durante todo el proceso de elaboración. Asimismo no se representan la toma de decisión de implantar la GpC y la Evaluación externa al tener lugar antes y después del espacio temporal de este curso.

## METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE COMPROMISOS



El soporte, por tanto, para la elaboración de las cartas ha sido este curso. El seguimiento del mismo ha sido on line, con sesiones presenciales para la puesta en común, correcciones, etc. al final de los módulos 2, 4, 6 y 8.

Con independencia de estas reuniones de los círculos en los que han participado los líderes de cada ámbito y cada Ayuntamiento, hay que tener en cuenta las sesiones de trabajo de los grupos internos que se configuraron en cada Ayuntamiento y área de actuación de la carta.

*A continuación detallamos el "Contenido Tareas curso 2" en el que se indican las tareas que tenían que ir haciendo en cada uno de los módulos y que eran "partes" de la carta*

### HERRAMIENTAS DE CALIDAD PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE MEJORA. Formación on line

Esquema de contenidos y tareas

#### Módulos

Presentación. Sesión presencial

Cartas de Compromisos: concepto y contenido. Proceso de elaboración. Constitución del equipo de trabajo. Gestión de la comunicación. Gestión de la formación.

Tareas:

- 0.1. Constituir el equipo de trabajo
- 0.2. Definir el procedimiento de gestión de la documentación
- 0.3. Definir el Plan de formación
- 0.4. Definir el Plan de comunicación del proceso de elaboración de la Carta

Análisis de la madurez organizativa. Misión y visión. Liderazgo. Descripción del órgano y catálogo de servicios. Mapa de procesos.

Tareas:

- 0.5. Autoevaluación de la organización mediante cuestionario
- 0.6. Definir Misión y Visión.
- 0.7. Realizar un análisis DAFO para la planificación estratégica
- 0.8. Evidenciar el liderazgo
- 0.9. Redactar la información de carácter general y legal
- 0.10. Elaborar el Catálogo de servicios
- 0.11. Confeccionar el Mapa de procesos de la unidad

1ª Sesión de seguimiento y evaluación. (Sesión presencial de 2 horas de duración con cada círculo)

Círculo de seguridad ciudadana:

Círculo de Servicios Sociales:  
Círculo de Oficinas Atención Ciudadano:  
Círculo Medio Ambiente

#### Módulos

Análisis de la madurez organizativa (cont.). Inventario de recursos materiales. Seguimiento de recursos económicos. Las personas en la organización: RPT.Organigrama. Análisis de la satisfacción del cliente interno.

#### Tareas:

- 0.12. *Presentar el inventario de recursos materiales*
- 0.13. *Presentar el balance económico*
- 0.14. *Realizar una RPT y organigrama de la unidad*
- 0.15. *Diseñar una encuesta de clima laboral*

Análisis de la voz del ciudadano. Determinación de factores de calidad

#### Tarea:

- 0.16. *Recoger la opinión ciudadana mediante un grupo enfocado. Determinar los factores de calidad*

2ª Sesión de seguimiento y evaluación. (Sesión presencial de 2 horas de duración con cada círculo)

Círculo de Servicios Sociales.  
Círculo de Oficinas Atención Ciudadano.  
Círculo Medio Ambiente.  
Círculo de seguridad ciudadana.

#### Módulos

Definición de objetivos de calidad (estándares). Establecimiento de indicadores. Tipos y características. Diagnóstico del nivel de cumplimiento. Identificación de compromisos.

#### Tareas:

- 0.17. *Definir los objetivos de calidad a partir de los factores clave mediante una técnica de Grupo Nominal*
- 0.18. *Seleccionar indicadores (de gestión y de resultados) para cada uno de los objetivos*
- 0.19. *Diagnosticar niveles actuales de cumplimiento y elaborar una hoja de datos para realizar su seguimiento.*

Establecimiento e implantación del proceso de quejas y Sugerencias. Definición de los sistemas de subsanación.

#### Tareas:

- 0.20. *Describir e implantar el procedimiento de quejas y sugerencias. Representarlo gráficamente mediante un diagrama de flujo.*
- 0.21. *Definir los sistemas de subsanación*

3ª Sesión de seguimiento y evaluación (Sesión presencial de 2 horas de duración con cada círculo)

Círculo de seguridad ciudadana:  
Círculo de Servicios Sociales:  
Círculo de Oficinas Atención Ciudadano:  
Círculo Medio Ambiente:

#### Módulos

Redacción y aprobación del documento matriz. Diseño y publicación de la Carta.

#### Tareas:

- 0.22. *Identificar el alcance y determinación de compromisos*
- 0.23. *Redactar el documento matriz y presentar su aprobación*
- 0.24. *Elaborar una propuesta de diseño*

Redacción y desarrollo de planes de mejora. Actualización de la Carta. Evaluación de Cartas.

#### Tareas:

- 0.25. *Planificar una acción de mejora*
- 0.26. *Definir el procedimiento de actualización de la Carta*

4ª Sesión de seguimiento y evaluación (Sesión presencial de 2 horas de duración con cada círculo)

Círculo de Servicios Sociales.  
Círculo de Oficinas Atención.  
Círculo Medio Ambiente.  
Círculo de seguridad ciudadana.

## 6.- Procesos y Servicios

### A.- Ayuntamiento de Madrid

En el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios adquiere una gran relevancia el análisis de los procesos en los que van a incidir los compromisos de calidad. El GRG dedica más de una reunión de trabajo a este análisis. Siempre que la unidad no disponga de uno, se dibuja el mapa de procesos de manera que, según su naturaleza, los procesos identificados se clasifican en procesos estratégicos, operativos y de soporte y se determina cuáles tienen la consideración de procesos clave. Asimismo, se diagraman los procesos que todavía no lo habían sido y se designan sus propietarios.

Las fortalezas y debilidades detectadas en los procesos implicados en cada servicio se reflejan en el Documento de Áreas de Mejora como acciones propuestas para la mejora de los procesos y servicios, mejoras que se implantan al mismo tiempo que se despliegan los compromisos de la Carta. La elaboración de este documento es un requisito que la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano exige para elaborar el informe de conformidad con la Carta de Servicios.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

La elaboración de las cartas ha permitido una definición sistemática de los servicios prestados por las unidades, así como de las interrelaciones entre ellos. No en todos los casos se ha llegado a elaborar mapas de procesos específicos, aunque en algunas cartas se han descrito los procesos exhaustivamente.

Como consecuencia de estos trabajos se ha introducido diversas mejoras en los procesos, relativas tanto a su diseño como a su gestión, incluyendo la utilización de nuevas plantillas y formatos, incorporación de herramientas de gestión específicas, definición de nuevos indicadores del proceso e incluso, establecimiento de nuevos requisitos para la prestación de los servicios gestionados de forma indirecta.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Esta oficina se crea e inicia a la par de la elaboración de su Carta de Servicios, la definición de sus procesos viene dada desde los distintos servicios gestores, aunque su última tramitación se realiza en nuestro servicio, por supuesto dibujamos el mapa de procesos y definimos todos aquellos procesos afectados siempre basándonos en el cumplimiento de las normas que nos rigen:

- Ordenanzas fiscales y precios públicos municipales aprobados en pleno anualmente.
- Procedimiento Sancionador, (Ley de Seguridad Vial)
- Ley 15/1999 de 13 de Diciembre: Protección de Datos de carácter personal.
- Ley 30/ 1.992 de 26 de Noviembre: Derechos de los ciudadanos.

Se ha identificado y planificado el proceso para la prestación de servicios de manera que se asegura que se desarrolla en condiciones controladas. El proceso de prestación consta de las siguientes actividades:

Acogida del contribuyente en primera línea

Tramitación de la demanda del contribuyente en segunda línea

En su caso, tramitación de la demanda en tercera línea  
Entrega de la documentación generada al servicio correspondiente de Hacienda.

#### D.- Diputación de Alicante

Como ya decimos anteriormente, a lo largo del curso de Formación, se les iba implicando en la realización de tareas que –al final- llevarían a la elaboración de la Carta. El Mapa de Procesos, fue una de la tareas más trabajosas y que mayor implicación necesitó por parte de los equipos internos de trabajo de cada Ayuntamiento – carta.

Estos mapas eran remitidos a la tutora virtual del curso quien los corregía y devolvía. Por otra parte, en el taller presencial correspondiente y en debate con el resto de los Ayuntamientos del mismo círculo, se acabaron de ajustar tanto los mapas de procesos, como las guías de servicios.

En este sentido podemos afirmar que la elaboración de las cartas fue la excusa perfecta para el diseño de ambas cuestiones (procesos y servicios), dado que la práctica totalidad de Áreas de trabajo implicadas, carecían de estos instrumentos

### **7.- Investigación de las necesidades del Ciudadano/a**

#### A.- Ayuntamiento de Madrid

Para conocer las necesidades y expectativas del ciudadano se utilizan los resultados de las encuestas que el Ayuntamiento en su conjunto o cada unos de los órganos directivos realizan periódicamente; los estudios derivados de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos; y el conocimiento que los miembros del GRG más directamente implicados en la prestación de los servicios, tienen de este y de sus usuarios/as.

Durante el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios se ha aprovechado para introducir mejoras, en el Documento de Áreas de Mejora se incluyen acciones de mejora que afectan al funcionamiento diario de cada una de las unidades prestadoras de los servicios.

#### B.- Ayuntamiento de Leganés

Básicamente a través de las aportaciones a través de las aportaciones de grupos focales, análisis de las encuestas de satisfacción disponibles, encuestas ad hoc, reuniones con trabajadores del servicio con contacto directo con el usuario y analizando las Quejas y Sugerencias.

#### C.- Ayuntamiento de Vitoria

A través del equipo de trabajo se trabaja un cuestionario para la detección de las expectativas de los contribuyentes. Se realizan desde el año 2007 dos sondeos mediante un cuestionario para poder detectar e identificar las expectativas. En el equipo también se tienen en cuenta las razones que en su día argumentaban la necesidad de creación de ASIAC. En el año 2010 se va a realizar solo un sondeo,

ya que disponemos de datos suficientes y evolución de los compromisos adquiridos.

#### D.- Diputación de Alicante

El Módulo 4 del curso estaba dedicado al "Análisis de la voz del ciudadano. Determinación de factores de calidad", y la tarea práctica de este módulo que debía ejecutar cada equipo interno, consistió en recoger la opinión ciudadana mediante la técnica de grupo enfocado, para, a partir de ahí, determinar los factores de calidad.

### **8.- Compromisos de Servicio**

#### A.- Ayuntamiento de Madrid

En el proceso de deliberación que hace el GRG para la redacción de los compromisos se tienen en cuenta las necesidades del ciudadano como guía principal.

Los compromisos de la Carta de Servicios se redactan definiendo los objetivos o estándares de calidad que se quieren alcanzar y determinando para cada compromiso el indicador o indicadores que se estimen para poder medir el grado de cumplimiento del estándar fijado. Asimismo se tienen en cuenta las prioridades estratégicas y la situación actual de la unidad.

Cada Carta de Servicios tiene un número de compromisos variable, la media es de 12 compromisos por Carta.

Se han planteado compromisos a medio plazo siempre sujetos a medidas de mejora de la unidad.

#### B.- Ayuntamiento de Leganés

El sistema empleado para enlazar las necesidades/expectativas de los usuarios/as con los compromisos parte del siguiente esquema:

A partir de la definición del servicio concreto, se asigna a cada uno de ellos la/s característica/s o atributos de calidad. A continuación, se establecen los estándares de calidad basados en las expectativas de los usuarios y se contrastan con la capacidad de nuestro proceso (nivel de rendimiento). Como consecuencia de esta comparación, (si es necesario se establece un área de mejora) se plantean los compromisos asumibles y se les asocian los correspondientes indicadores.

#### C.- Ayuntamiento de Vitoria

1.-En el 80 % de las demandas garantizamos que el tiempo de espera del contribuyente antes de ser atendido no supere los 10 minutos

Este compromiso tendrá dos excepciones:

23 Abril fin de periodo de pago voluntario de impuesto de vehículos, 20 de julio fin de periodo de periodo de pago voluntario de impuesto de bienes inmuebles en estas dos fechas nuestro compromiso será que la espera del contribuyente antes de ser atendido no supere los 20 minutos

2- Resolvemos el trámite del contribuyente en menos de 20 minutos.

3- Garantizamos un índice de satisfacción general del servicio ASIAC superior o igual a 7 en una escala de 0-10

4.- Garantizamos un índice de satisfacción en relación al trato recibido superior o igual a 8 en una escala de 0-10

5.- Resolvemos su trámite en una sola visita siempre y cuando el contribuyente facilite toda la documentación requerida.

6.- Contestamos todas las reclamaciones, quejas y o sugerencias recibidas en el 010 y o a través de la Web en menos de dos días hábiles.

7.- Contestamos todas las reclamaciones, quejas y o sugerencias recibidas en ASIAC en menos de dos días hábiles.

En el caso de no cumplimiento con algunos de los compromisos citados en este apartado ASIAC se compromete a gestionarlos mediante un procedimiento de no-conformidades tomando las acciones correctivas necesarias para la no repetición del incumplimiento.

#### D.- Diputación de Alicante

La identificación de los compromisos de servicio, se trató en el módulo 5 del curso, tanto en la parte teórica como en las tareas del mismo.

Mayoritariamente hay un claro enlace entre servicios que se prestan / compromisos / Indicadores. Los compromisos en la práctica totalidad de los casos, están definidos incluyendo valores cuantitativos: plazos de tiempo, porcentajes, etc.

A excepción de 1 carta que solo plantea 3 compromisos, y de otra con 8, el resto de cartas define un mínimo de 5, y un máximo de 7. Las que mayor cantidad de compromisos incluyen son las de Atención al ciudadano. (7 compromisos)

### **9.- Indicadores del Cumplimiento de Servicios**

#### A.- Ayuntamiento de Madrid

Todos los compromisos llevan asociados indicadores que permitan medir su grado de cumplimiento; cada Carta de Servicios tiene un número variable de compromisos y de indicadores, la media es de 24 indicadores por Carta.

Desde enero de 2009, todas las Cartas de Servicios con sus compromisos e indicadores se publican en la página Web de Ayuntamiento (<http://www.munimadrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Cartas-de-Servicios>). La página conecta con la aplicación informática de seguimiento de los indicadores, donde el usuario puede ver su evolución y grado de cumplimiento.

Los responsables de los órganos directivos (Directores Generales, Secretarios Generales Técnicos, Gerentes de Distritos y Gerentes de OOAA) de las unidades administrativas prestadoras de los servicios objeto de las Cartas son los responsables del cumplimiento de los compromisos.

El grado de cumplimiento de los compromisos se publica en munimadrid y también en la Memoria del Observatorio de la Ciudad con una periodicidad anual.

El Ayuntamiento no tiene previstas medidas de subsanación en caso de incumplimiento, aunque según la normativa regulador de las Cartas de Servicios en los supuestos en que se ponga de manifiesto que la unidad responsable de la Carta de Servicios no está asumiendo las responsabilidades que comporta, se puede elevar a la Junta de Gobierno una propuesta para la revocación del acuerdo por el que se aprobó la Carta.

#### B.- Ayuntamiento de Leganés

Normalmente, cada compromiso lleva asociado un indicador específico. La media es, como en el caso de los compromisos, de diez por cada carta.

El usuario puede controlar el cumplimiento de los compromisos a través de la publicación del cumplimiento periódico de esos indicadores.

Para cada carta existe un responsable del control del cumplimiento de los compromisos y de la obtención y publicación de la información que alimenta los indicadores.

Los indicadores se publican anualmente en la revista municipal.

En la metodología de revisión se contempla el establecimiento de medidas de mejora y en su caso la posible modificación de los indicadores.

#### C.- Ayuntamiento de Vitoria

1. Características propias de los servicios que presta:

Indicador 3: "Número de asuntos no resueltos en una primera visita".

Indicador 4: "Número de asuntos derivados a otros servicios por la complejidad del trámite".

Indicador 5: "Número de asuntos derivados incorrectamente".

Indicador 6: "Número de asuntos devueltos por una mala distribución".

2. Información ofrecida y capacidad de respuesta:

Indicador: "Índice de satisfacción respecto a la claridad de la información recibida"

3. Tiempos y plazos:

Indicador 1: "Tiempo entre el momento de acogida en primera línea y la atención en segunda línea".

Indicador 2: "Tiempo de trámite".

Indicador 3.a: "Tiempo de respuesta a las SQR recibidas por el 010 o a través de la Web".

Indicador 3.b: "Tiempo de respuesta a las SQR's recibidas en ASIAC"

4. Atención al cliente:

Indicador 1: "Índice de Satisfacción".

5. Instalaciones y equipamiento:

Indicador 1.: "Índice de Satisfacción"

#### D.- Diputación de Alicante

Los indicadores también se trabajaron en el módulo 5. Una de las tareas (5.2.) consistía en seleccionar indicadores de gestión y de resultados para cada uno de los objetivos; la siguiente, 5.3. estaba dedicada al diagnóstico de los niveles de cumplimiento y elaboración de instrumentos.

En las cartas, la metodología utilizada consistía en definir, para cada compromiso, un indicador de medición; por tanto, hay tantos indicadores –mínimo- como compromisos. El grado de publicación de resultados ha variado significativamente

de uno a otro Ayuntamiento. Los hay que –incluso- han comunicado los datos a través de la prensa. Mayoritariamente, utilizan las páginas Web para difundir resultados

Por otra parte, en todas ellas se incluyen medidas de subsanación; sin embargo, mientras que algunas son muy genéricas, en otros casos, a cada compromiso / indicador, se ha correlacionado una medida de subsanación.

## **10.- Comunicación**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

En el momento en que una unidad decide elaborar una Carta de Servicios, su responsable lo comunica a todos los agentes implicados, a los que se mantiene informados del desarrollo de los trabajos durante el proceso de elaboración (se envían los documentos del Documento Matriz, el borrador de la Carta y del Documento de Áreas de Mejora).

### B.- Ayuntamiento de Leganés.

El proceso de elaboración de la carta se abre a los agentes implicados en la prestación del servicio a través de su participación en los talleres que las elaboran y mediante la información que se ha ofrecido de ellas al Consejo Sectorial de Participación Ciudadana

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

La Carta de Servicios se da a conocer en el momento de la certificación, se publica en la WEB municipal así como en los distintos medios de comunicación local. Todos los años se elabora y se actualiza, incorporando los informes de cumplimiento de compromisos, además de publicarla se editan ejemplares para que en todas las oficinas de atención al ciudadano y en la propia oficina ASIAC estén a disposición del público.

### D.- Diputación de Alicante

Tras su certificación, se procedió a una impresión en papel de las cartas, con una tirada de 5.000 ejemplares / carta, y con ediciones separadas en castellano y en valenciano, excepto en los casos de Ayuntamientos de zonas castellano parlantes en las que únicamente se editó en castellano. También se publicaron en la página Web.

Se remitieron a cada Ayuntamiento que –con sus medios y criterios- decidieron la forma de distribución.

## **11.- Formación**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Antes de comenzar la elaboración de la Carta se realiza un taller de formación a todos los miembros del Grupo de Redacción y Gestión, abordando la situación del Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid y la metodología para la elaboración de las Cartas.

## B.- Ayuntamiento de Leganés

Siempre, en todas las cartas, el taller en el que se han elaborado ha destinado una parte de su actividad a la formación de las personas que lo formaban, en el conocimiento de conceptos básicos de calidad y en el procedimiento de elaboración de las Cartas de Servicios. Este esquema, aprobado en un acuerdo plenario se extiende a todas y cada una de las actividades que se desarrollen en el ámbito de los proyectos de calidad.

## C.- Ayuntamiento de Vitoria

Todo el personal recibe una formación inicial durante los 2 primeros meses desde su incorporación, la cual es completada con una formación continuada que se planifica anualmente en el Plan de Gestión y se valora su eficacia en la revisión del sistema por la dirección. Además se realizan reuniones semanales de seguimiento en el que se tratan incidencias de la semana y se detectan las necesidades de formación específicas que se trabajan de manera interna.

## D.- Diputación de Alicante

La Formación ha sido, precisamente el soporte básico que se ha utilizado para la elaboración de las cartas. Se trata del curso denominado “Herramientas de Calidad para la Gestión de proyectos de mejora”, de 100 horas lectivas y con metodología on line, excepto las 5 sesiones presenciales de 2 horas / sesión. *(Se detalla en el “Contenido Tareas curso 2”)*

A los componentes de los círculos, que habían de liderar los equipos de sus Ayuntamientos, se les impartió un curso presencial de 10 horas lectivas, denominado “Compromisos de servicio en gobiernos locales” y centrado en aclarar qué son los compromisos, dirección de proyectos y animación de equipos.

Por último, los evaluadores de las cartas, expertos en calidad, recibieron un curso presencial de 10 horas, denominado “Evaluación de cartas de compromisos”, en el que aprendieron a usar los formularios de evaluación y el enfoque de auditoría.

## **12.- Imagen de la Carta**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Todas las Cartas de Servicios se publican tanto en la Intranet municipal ayre como en la página Web del Ayuntamiento de Madrid. Se publica su texto íntegro tanto en formato navegable (con acceso a la aplicación de seguimiento de los indicadores) como en pdf, con sus fechas de aprobación y de la última evaluación. Algunas unidades han editado folletos de sus Cartas con un resumen de su contenido más relevantes (estos folletos también se publican en ayre y munimadrid).

### B.- Ayuntamiento de Leganés

Todas las cartas tienen un diseño homogéneo que tiene en cuenta la imagen corporativa y se complementa con expositores diseñados ad hoc que están disponibles en todos los edificios y dependencias municipales.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Se han seguido criterios homogéneos para toda la organización Municipal, con una presentación, misión y compromisos así como el cumplimiento de los mismos.

### D.- Diputación de Alicante

El diseño de las cartas ha sido decisión de cada uno de los equipos y, en algunos casos, los propios Ayuntamientos indicaron algunas pautas referidas a logotipos, color institucional, etc. Si se consultan las cartas, podrá observarse que –desde un punto de vista gráfico- son muy parecidas, unas a otras, las de cada círculo, toda vez que, como decimos, estos aspectos se decidieron en cada uno de los círculos.

No obstante, todas ellas tienen los mismos apartados: datos identificativos tanto del Ayuntamiento como del área, servicios que se prestan, compromisos de calidad, indicadores, medidas de subsanación, sistema de quejas y sugerencias, normativa aplicable, etc.

## **13.- Distribución de las Cartas de Servicio**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Las Cartas de Servicios se dan a conocer en la Intranet municipal ayre y en la página Web del Ayuntamiento de Madrid. Los folletos se distribuyen por las unidades correspondientes en los centros de prestación de los servicios objeto de la Carta.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

Los compromisos están a disposición de la ciudadanía en todos los edificios y dependencias municipales.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Se hace mención a este punto en otros apartados

### D.- Diputación de Alicante

La distribución de las cartas la ha decidido cada Ayuntamiento, a partir de los 5.000 ejemplares en papel que se facilitó de cada una de ellas.

## 14.- Revisión y actualización de la Carta de Servicios

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid se revisan anualmente. En la Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios se recoge la sistemática de seguimiento y evaluación. Los resultados de la evaluación se publican en la Intranet municipal ayre y en la página Web del Ayuntamiento.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

Está prevista la revisión a los tres años, aunque en algún caso, se plantea su revisión a los dos años para actualizar los compromisos de prestación del servicio.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Se hace mención a este punto en otros apartados

### D.- Diputación de Alicante

Se acordó una vigencia de 2 años para las cartas y así se hizo constar en los propios documentos.

La sistemática de seguimiento de las mismas, ha dependido de cada Ayuntamiento y equipo de trabajo constituido en torno a la misma, y sabemos que ha sido muy desigual.

## 15.- Motor de mejora interno

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Al mismo tiempo que se evalúan las Cartas de Servicios, se evalúa también el grado de cumplimiento de las áreas de mejora recogidas en el documento correspondiente y se proponen nuevas mejoras para el ejercicio siguiente.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Se hace mención a este punto en otros apartados

### D.- Diputación de Alicante

La implantación de la Gestión por Compromisos a través de estas cartas, supuso para los equipos un cambio importante en su forma de trabajar. En las reuniones de valoración que se hicieron al finalizar el proyecto, y en las que se llevaron a cabo con posterioridad, mayoritariamente, los profesionales implicados afirmaron que, gracias a las cartas, entendían su trabajo de otra forma; decían que la sistemática de construcción de las cartas, les había hecho volver la vista hacia el ciudadano y sus necesidades; identificar la misión, visión, valores, daba un nuevo sentido a su tarea; tener definido el “mapa de procesos”, facilitaba la ejecución del trabajo cotidiano, etc.

## 16.- Gestión de varias cartas de servicios

### A.- Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid cuenta en la actualidad con 31 Cartas de Servicios aprobadas y 12 en elaboración. Su integración como Sistema se logra: 1.º la coordinación y el impulso del proyecto es competencia de una D.G., la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano; 2.º la elaboración y evaluación de las Cartas se hace conforme a una Metodología única y unos modelos de documentación establecidos; 3.º en la elaboración y evaluación de las Cartas participa un equipo de personas principalmente dedicado al proyecto que, con sus conocimientos y experiencia, le da integridad; 4.º existe una aplicación informática única para la gestión de los compromisos e indicadores de las Cartas; 5.º tanto en la intranet municipal *ayre* como en la página Web [www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es), la publicación de las Cartas se hace de forma homogénea; 6.º con carácter anual se organizan jornadas para los equipos de Cartas; 7.º las Cartas relativas a servicios directamente relacionados con servicios objeto de otra Carta, lo reflejan expresamente en su contenido y en la aplicación informática única implantada para su gestión.

Las principales ventajas de la gestión conjunta de las Cartas son la posibilidad de establecer relaciones entre Cartas y Servicios a nivel global; la posible comparación de unas unidades con otras en el nivel de calidad de los servicios prestados; el intercambio de experiencias y conocimientos en la gestión de las Cartas creando sinergias entre unos grupos y otros; y la promoción y difusión de la calidad como herramienta de mejora de la gestión de los servicios.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Se hace mención a este punto en otros apartados

### D.- Diputación de Alicante

En aquellos Ayuntamientos que desarrollaron más de una carta, se constituyeron equipos de trabajo distintos para cada una de ellas, conformados por profesionales adscritos al área de trabajo sobre la que se intervenía.

De todas formas, en los que se había creado (o se puso en marcha con las cartas) una mínima estructura de gestión de la calidad, el profesional, responsable de calidad, coordinaba ambos trabajos y en buena medida hizo las labores de interlocución con la Diputación.

## **17.- Certificación de Cartas de Servicio**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Ninguna de las Cartas de Servicios del Ayuntamiento está certificada. Aunque se informa a las distintas unidades sobre esta posibilidad, la certificación de las Cartas es una decisión de su órgano directivo responsable.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

No se cuenta con Cartas de Servicios certificadas, aunque se ha adaptado la "Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid" a la norma, de forma que las cartas estén preparadas para su certificación en el momento que el Ayuntamiento lo decida.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

ASIAC, tiene su carta certificada, la aportación de dicha certificación es el seguimiento que se realiza y que se audita, por lo que tiene que estar permanentemente actualizada. Sirve como un modelo de dirección de la propia oficina.

### D.- Diputación de Alicante

Las 21 cartas de las que hablamos en esta experiencia, fueron certificadas por IFQA (Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad), en su nivel 1, tras el oportuno proceso de auditoría. El distintivo correspondiente, está impreso en cada una de las cartas.

Los interesados manifestaron su acuerdo en la certificación, y coincidían en que, el valor que la misma aporta a la carta, es que otorga seriedad y rigurosidad, lo que afianza el compromiso ante los ciudadanos.

## **18.- Integración con otros sistemas**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

Todas las unidades y servicios del Ayuntamiento de Madrid que evalúan su gestión a través del Modelo Europeo de Excelencia EFQM y tienen en vigor el correspondiente certificado, tienen aprobada su Carta de Servicios: Samur-Protección Civil, la Secretaría General Técnica Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad, los Agentes de Movilidad, la Policía Municipal y la Agencia para el Empleo.

De las unidades que evalúan su gestión a través de las Normas ISO y tienen en vigor el correspondiente certificado o reconocimiento, la mayoría tienen aprobada su Carta de Servicios o han iniciado su elaboración: la Unidad Técnica de Estudios del Departamento de Salud Ambiental del Instituto de Salud Pública, el Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias (CIFSE), SAMUR-Protección Civil, el Área de Gobierno de Urbanismo y Vivienda, el Servicio de Ordenación para el Consumo y el Laboratorio de Salud Pública.

## B.- Ayuntamiento de Leganés

Se ha implantado un sistema de gestión integral en un área (Salud y Consumo) en el que previamente existían varias Cartas de Servicio, integrando los indicadores de las mismas en el sistema global de gestión del área, incluyéndolas en el cuadro de mando integral.

Integra los compromisos de calidad en la gestión diaria del área.

## C.- Ayuntamiento de Vitoria

ASIAC, integró todos los procedimientos de su Carta de Servicios a la Norma ISO 9001, y se certificó en el año 2009, es por tanto una ampliación así como un reto de organización que se complementan y ayudan a la gestión de la propia oficina. Como beneficio a la ciudadanía aporta un aseguramiento en la gestión de sus procesos con garantía certificada en los dos ámbitos.

## D.- Diputación de Alicante

En la medida que para la elaboración de las cartas, ha habido que llevar a cabo todo un proceso de planificación estratégica, lo que implica definición de los servicios, desarrollo del mapa de procesos, establecimiento de compromisos, fijar indicadores, etc., queda ya hecha una importante labor por si se quiere seguir caminando en la implantación de normas ISO, autoevaluación EFQM, etc.

En algunos Ayuntamientos que también trabajan con normas ISO, tenemos constancia de que han integrado la carta, sus indicadores y el seguimiento de la misma con éste sistema.

## **19.- Valoración global de la Carta de Servicios**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

La elaboración de las Cartas de Servicios aporta a las unidades correspondientes importantes beneficios como son: contar con un instrumento importante y sencillo de autoevaluación y mejora; elaborar una serie de documentos que pueden ser de utilidad para otros usos, como normas de funcionamiento internas, guías de acogida para nuevos trabajadores, etc.; establecer indicadores que permiten medir la actividad y el nivel de calidad de los servicios prestados; utilizar instrumentos de medición de la satisfacción ciudadana; oportunidad de trabajar en equipo; creación o refuerzo de vínculos con otras unidades municipales que prestan servicios relacionados con los propios; posibilidad de darse a conocer dentro de la propia organización; posibilidad de darse a conocer externamente; etc.

Para mejorar el grado de utilidad de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid, deberíamos trabajar más principalmente en tres ámbitos: la comunicación, tanto a los ciudadanos como a las personas que integran la propia unidad prestadora de los servicios objeto de la Carta y de sus compromisos; la integración de las Cartas y su gestión en los procesos de trabajo diarios de las unidades; y la coordinación entre las distintas Cartas para conseguir un auténtico Sistema de Cartas.

## B.- Ayuntamiento de Leganés

Beneficios que ha aportado a la organización la elaboración de la Carta de Servicios tanto a nivel de mejora interna de la organización así como instrumento de comunicación con el ciudadano.

Han tenido un valor muy importante en la implicación y en la mejora interna de la organización (de hecho, se han publicado tres cartas de cliente interno a petición de los propios servicios). Asimismo, se han convertido en un instrumento eficaz de comunicación con los ciudadanos para establecer vínculos de corresponsabilidad en el seguimiento y análisis de la prestación de los servicios. Las cartas son analizadas en el Consejo Sectorial de Participación Ciudadana.

En su opinión, ¿cuáles son los factores sobre los que se debería trabajar para mejorar el grado de utilidad de las Cartas de Servicio?

Para mejorar el grado de utilidad de las Cartas de Servicios se debe profundizar en el planteamiento de nuevas áreas de mejora en cada servicio y se debería perseguir una mayor integración con los restantes sistemas de gestión.

## C.- Ayuntamiento de Vitoria

La valoración es muy positiva, tal y como hemos comentado en apartados anteriores la Carta de Servicios no solo aporta compromisos hacia los ciudadanos si no que se convierte además en una forma de gestión de la dirección de la propia oficina. Nos sirve para identificar errores y acciones de mejora continua para ofrecer un trabajo bien realizado, además de asegurar que todo lo que decimos que hacemos lo hacemos. De esta forma garantizamos a los contribuyentes de esta ciudad una forma de gestionar ágil, definida y dirigida a la satisfacción de nuestros ciudadanos.

## D.- Diputación de Alicante

Los técnicos que participaron en los círculos de comparación en la elaboración de estas cartas, han valorado como muy positivos, los siguientes aspectos, algunos de ellos ya relatados anteriormente:

- **Los cambios en la forma de trabajar** y en la concepción organizativa de sus departamentos: tener que reflexionar y acordar con el equipo la misión, visión, etc. determinar claramente quiénes eran sus clientes y en general toda la “parte oculta” de la carta, les hizo cambiar su propia concepción sobre las tareas cotidianas. Ahora ya sabían muy bien qué es lo que hacían y para quién lo hacían.
- **Los aprendizajes obtenidos**: no solo por lo que aprendieron, y mucho, sobre calidad, sino por los “aprendizajes añadidos”, tales como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, negociación...y en general todas las habilidades puestas en juego para obtener las cartas.
- El hecho de **“compartir”**, es otra de las cuestiones que se valoró de forma muy positiva. Con la metodología de los círculos de comparación, entendieron y practicaron lo que es el benchmarking, y fueron capaces de construir cartas distintas (adaptadas a cada Ayuntamiento), pero de una forma común, aprendiendo de y con los demás.
- Impulso a la **comunicación con los vecinos**: a partir de esta experiencia, perciben la importancia que juegan los ciudadanos en la definición y evaluación de los servicios que se les prestan. Los sistemas

de quejas y sugerencias puestos en marcha, su experiencia en trabajar con grupos enfocados, las encuestas, etc., les han dado una nueva visión en todo lo que significa participación ciudadana.

## **20.- ¿A qué tipo de Organización recomendaría la elaboración de Cartas de Servicios?**

### A.- Ayuntamiento de Madrid

En el ámbito de las Administraciones Públicas recomendaríamos la elaboración de Cartas de Servicios a aquellas unidades que prestan servicios con atención directa a los ciudadanos y con especial impacto en la ciudadanía. Además, al ser un instrumento importante y sencillo de autoevaluación y mejora puede resultar de utilidad a aquellas unidades con poca experiencia en sistemas de gestión de calidad.

### B.- Ayuntamiento de Leganés

Son una herramienta muy útil para implicar individualmente a áreas y servicios municipales en proyectos de calidad y modernización.

### C.- Ayuntamiento de Vitoria

Dada la experiencia en ASIAC, recomendaría la elaboración de Cartas de Servicios a todos los que se derivan de actuaciones con el público en general. No solo administraciones públicas sino en organismos privados que realizan funciones de asesoramiento a los ciudadanos en general.

### D.- Diputación de Alicante

En general a cualquier organización que quiera establecer una manera de trabajar centrada en las necesidades de sus clientes / ciudadanos/as y que se plantee una línea de mejora continua a partir del grado de satisfacción y valoraciones que éstos hagan en relación a los servicios que reciben.

Creemos que es una forma relativamente sencilla para iniciarse en la implantación de sistemas de gestión de la calidad.

## TERCERA PARTE

## 8. EJEMPLOS DE CARTAS DE SERVICIOS POR SECTORES

A continuación mostramos una serie de ejemplos de Cartas de Servicios organizadas por sectores con el fin de representar los conceptos y metodología desarrollada en la presente publicación de elaboración de Cartas de Servicio.

### CARTAS DE SERVICIOS INTERADMINISTRATIVAS:

- Carta de Servicios de la Agencia Estatal de Datos.

**LA AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEPD)** es un ente de derecho público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada, que actúa con plena independencia de las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus funciones, relacionándose con el Gobierno a través del Ministerio de Justicia.

La **CARTA DE SERVICIOS** es un documento que constituye el instrumento a través del cual los Órganos, Organismos y Entes Públicos y otras Entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

Su origen está vinculado a conseguir la mejora de los servicios públicos atendiendo a las demandas de los ciudadanos. En base a estas consideraciones se dictó el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

En este sentido, la Agencia Española de Protección de Datos ha decidido incorporarse a la consecución de estos objetivos, razón por la cual se elabora la presente Carta de Servicios.

**COMPROMISO CON LA CALIDAD**

La AEPD dispondrá de un sistema de aseguramiento de la calidad de la información cuyos objetivos primordiales serán: la integridad de las bases de datos así como la actualización de la información que en ellas se contiene.

La Secretaría General de la AEPD es la **UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA DE SERVICIOS** y será la encargada de velar por el cumplimiento de los compromisos proclamados en la misma y de impulsar las peminencias adoptadas de mejora.

Dirección Telemática: [secretaria@agpd.es](mailto:secretaria@agpd.es)

**OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**  
Jorge Juan nº6, Planta baja (28001-MADRID)  
Teléfono: 901 100 099. Fax: 91 445 56 99  
Correo electrónico: [ciudadano@agpd.es](mailto:ciudadano@agpd.es)  
Internet: <https://www.agpd.es>

**ACCESOS A LA AEPD MEDIANTE TRANSPORTE PÚBLICO:**

**ESTACIONES DE METRO:**  
Serrano (línea 4, salida C/ Goya).  
Reino (línea 7, salida C/Alcala)

**PARADAS DE AUTOBÚS:**  
Serrano 13- Dirección Puerta de Alcalá y Velázquez. 30- Dirección Goya. Líneas: 1,9,19,51 y 74  
Goya 7- Dirección Pº Castellana y Goya (frente Plaza Colón). Líneas 21 y 53  
Plaza Colón (Próximo Museo de Cera)- Dirección Plaza de Cibeles y  
Pº Recoletos 22- Dirección Plaza de Colón. Líneas 5-16-27-45-53 y 150.



#### PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS CON CARÁCTER GENERAL

- Velar por el cumplimiento de la legislación sobre Protección de Datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de estos, que asisten a los ciudadanos, así como en lo relativo a las obligaciones de los responsables de ficheros.
- Atender las peticiones y reclamaciones formuladas por las personas afectadas.
- Velar por el cumplimiento de los derechos y garantías de los abonados y usuarios en el ámbito de las comunicaciones electrónicas, incluyendo el envío de comunicaciones comerciales no solicitadas realizadas a través de correo electrónico o medios de comunicación electrónica equivalente, en los términos que establece la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico.
- Velar por el cumplimiento del artículo 38 de la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, relativo a los envíos publicitarios o comerciales a través de llamadas automáticas sin intervención humana y mensajes de fax.

#### PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y USUARIOS

Los ciudadanos que se relacionen con la AEPO podrán colaborar a través de los siguientes medios:

- Mediante la formulación de quejas y sugerencias.
- Mediante la formulación de sugerencias a través del buzón específico [jovenes@agpd.es](mailto:jovenes@agpd.es)

#### COMPROMISOS DE CALIDAD OFRECIDOS

- La información contenida en la página web de la AEPO: [www.agpd.es](http://www.agpd.es), se irá actualizando quincenalmente y en función de los eventos que se vayan celebrando, salvo las publicaciones que son versión electrónica, como las guías, dípticos, trípticos, folletos informativos o similares que serán actualizadas mensualmente.

#### INFORMACIÓN TELEFÓNICA

La información que no se pueda facilitar al ciudadano en el momento de formular la consulta, será atendida posteriormente llamando al ciudadano por teléfono.

#### INFORMACIÓN PRESENCIAL

Las consultas serán atendidas a la mayor brevedad. En todo caso el tiempo de espera medio no será superior a 30 minutos.

#### INFORMACIÓN ESCRITA

El plazo de contestación de los escritos sobre consultas referidas a derechos concretos amparados en la LOPD 15/1999 será de 20 días hábiles desde la fecha de entrada en la AEPO.

#### INFORMACIÓN CORREO ELECTRÓNICO

El plazo de contestación de los escritos sobre consultas referidas a derechos concretos amparados en la LOPD 15/1999 será de 10 días hábiles desde la fecha de entrada en la AEPO.

#### PETICIÓN DE PUBLICACIONES

Las peticiones de publicaciones serán atendidas en el plazo de 20 días hábiles a contar desde la fecha de entrada en la AEPO. En el supuesto de que no hubiera ejemplares disponibles se le hará saber al ciudadano en ese mismo plazo.

#### PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Los ciudadanos podrán presentar sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento del servicio en los lugares y en la forma que se señalan a continuación:

- Presencialmente a través del formulario de Quejas y Sugerencias habilitado en el Área de Atención al Ciudadano.
- Mediante correo postal.
- Mediante correo electrónico dirigido a la siguiente dirección: [sugerencias@agpd.es](mailto:sugerencias@agpd.es). Deberán estar suscritas mediante la firma electrónica del interesado.

Serán contestadas en un plazo de 20 días hábiles, informando sobre las actuaciones realizadas.

#### INDICADORES BÁSICOS DE CALIDAD:

- Llamadas entrantes registradas en el sistema.
- Tiempo medio de duración de las llamadas atendidas por operadores e informadores.
- Porcentaje de consultas telefónicas atendidas con posterioridad.
- Porcentaje de consultas presenciales atendidas en total antes de treinta minutos.
- Porcentaje de consultas escritas contestadas antes de veinte días.
- Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas antes de veinte días.
- Porcentaje de consultas telemáticas atendidas antes de diez días.
- Accesos totales a páginas web.
- Porcentaje de solicitudes de publicaciones atendidas antes de veinte días.
- Número de actualizaciones de los contenidos de la página web antes de quince días.
- Porcentaje de publicaciones electrónicas actualizadas en el plazo de 1 mes.
- Control anual de cumplimiento de todos los plazos previstos en la presente Carta de Servicios.

#### MEDIDAS DE SUBSANACIÓN

Las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos declarados en la presente Carta de Servicios, se dirigirán a la Secretaría General de la AEPO, y como máximo responsable de la misma el Secretario General, remitirá un escrito al ciudadano que haya formulado la correspondiente reclamación, informándole de las medidas correctoras adoptadas en referencia a la prestación incorrecta del servicio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

Para la elaboración de esta Publicación se ha contado especialmente con los siguientes trabajos:

- Metodología de Elaboración de las Cartas de Servicios de la Generalitat de Valencia
- Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.
- Qualità a la Carta:
- Contrato de Servicios al Ciudadano, Dirección General de Servicios, Comunidad de Madrid. Abril, 1999
- Benchmarking.
- Manual de gestió de queixes i suggeriments, Ajuntament de Barcelona, 2000
- Cuadernos para la gestión de las Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía.
- Libro Blanco de la administración Local en Andalucía. Consejería de Gobierno. Junta de Andalucía.
- Norma española UNE 93200.

Lecturas recomendadas:

- AEVAL. Ministerio de la Presidencia. "Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio". Madrid 2010. en [www.aeval.es](http://www.aeval.es).
- Asociación Española para la Calidad. "*Cartas de Servicio en la Empresa: compromisos de calidad con el cliente*". Madrid 2005.
- EUPAN (European Public Administration Network): "*Seven Steps to a Citizen Charter with Service Standards*". <http://www.eupan.eu>