

PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS EN EL AYUNTAMIENTO DE MOSTOLES



CARTAS DE SERVICIOS

(Febrero 2013)

PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS

CONTENIDO

0.- INTRODUCCIÓN	3
1.- LAS CARTAS DE SERVICIOS	3
1.1. Definición de las Cartas de Servicios	3
1.2. Misión de las Cartas de Servicios	3
1.3. Compromisos de Calidad entre la Administración Pública y la ciudadanía	4
1.4. ¿Por qué las Carta de Servicios en el Ayuntamiento de Móstoles?	5
1.5. ¿Qué implican las Cartas de Servicios?	5
1.6. Beneficios en la aplicación de las Cartas de Servicios	6
2.- SISTEMA DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE CARTAS DE SERVICIO	6
2.1. Objeto	6
2.2. Ámbito de aplicación	7
2.3. Definición de Cartas de servicio al Ciudadano	7
2.4. Estructura y contenido	7
2.5. Elaboración y gestión de las Cartas de Servicios	8
2.6. Aprobación	8
2.7. Publicación y divulgación	8
2.8. Seguimiento y evaluación	9
2.9. Comunicación de los resultados de la evaluación	9
2.10. Revocación de las Cartas de Servicios	9
2.11. Disposiciones Adicionales	9
3.- DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES EN LA ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CARTA DE SERVICIOS	10
3.1. Ayuntamiento de Móstoles	10
3.2. Junta de Gobierno Local	10
3.3. Gabinete de prensa y comunicación y Dirección de Modernización y Calidad	10
3.4. Concejal de la Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública	10
3.5. El titular del órgano competente	10
3.6. El titular del órgano competente a través del responsable de la unidad prestadora del servicio	10
3.7. Dirección de Modernización y Calidad	11
3.8. Grupo de trabajo para la elaboración de la Carta de Servicio	11
3.9. Personal del servicio/unidad incluido en el alcance de cada Carta de Servicio	11
4.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS	11
4.1. Decisión, criterios y alcance	11
4.2. Creación grupo de trabajo	12
4.3. Formación de los integrantes del grupo de trabajo	13
4.4. Diagnóstico inicial /detección de los Servicios prestados	14
4.5. Análisis de las necesidades y expectativas de los ciudadanos/usuarios	15
4.6. Evaluación del nivel actual del Servicio (comparación de necesidades y expectativas y el nivel de prestación del Servicio). Selección de posibles compromisos	16
4.7. Redacción y aprobación de la carta de servicios	17
4.8. Publicación de la Carta de Servicios	18
4.9. Seguimiento y evaluación de la Carta de Servicios	18
4.10. Revisión y actualización	19



5. ANEXOS	20
ANEXO A - Diagrama de flujo de elaboración de cartas de servicios	20
ANEXO B - Definición del proyecto general de elaboración y gestión de cartas de servicios	22
ANEXO 0 – Ficha 0. Solicitud de desarrollo de una Carta de Servicios	25
ANEXO 1 – Ficha 1. Documento de constitución del grupo de trabajo	26
ANEXO 2 – Ficha 2. Descripción de la organización	28
ANEXO 3 – Ficha 3. Legislación aplicable al Servicio	29
ANEXO 4 – Ficha 4. Inventario de principales Servicios	30
ANEXO 5 – Ficha 5 Definición de principales Servicios	31
ANEXO 6 – Ficha 6. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios / ciudadano	32
ANEXO 7 – Ficha 7. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios (modelo Servqual)	33
ANEXO 8 – Ficha 8. Estándares de Calidad del Servicio	34
ANEXO 9 – Ficha 9. Definición del indicador	35
ANEXO 10 – Ficha 10. Nivel actual de prestación del Servicio	36
ANEXO 11 – Ficha 11. Selección de compromisos a incluir en la Carta de Servicios	37
ANEXO 12 – Ficha 12. Tabla de compromisos	38
ANEXO 13 – Ficha 13. Estructura y contenidos de la Carta de Servicios	39

Administraciones y Organismos de referencia utilizados para la elaboración del Proyecto

- Ayuntamiento de Madrid
- Ayuntamiento de Leganés
- Ayuntamiento de Málaga
- Comunidad Autónoma de Madrid
- Comunidad Autónoma de Castilla y León
- Federación Española de Municipios y Provincias
- Agencia de Evaluación y Calidad
- AENOR. Norma UNE 93200.2008



0.- INTRODUCCIÓN

Este documento tiene por objeto exponer la metodología para la elaboración y gestión de las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Móstoles, en cumplimiento de lo establecido en la disposición adicional primera del acuerdo de la Junta de Gobierno de fecha 5 de febrero de 2013, por el que se aprueba el “Sistema de elaboración y gestión de Cartas de Servicios”.

En relación con el proyecto de implantación de las Cartas de Servicios el presente documento tiene los siguientes objetivos:

- a) Ofrecer un marco conceptual sobre el significado de las Cartas de Servicios.
- b) Servir como documento de referencia para el desarrollo e implantación del Sistema de Cartas de Servicio en la organización municipal.

El contenido de este documento se ha estructurado en cuatro apartados.

El primero proporciona información sobre aspectos conceptuales de las Cartas de servicios, que faciliten su comprensión y alcance.

La segunda parte se refiere al contenido del acuerdo de la Junta de Gobierno de fecha 5 de febrero: “Sistema de elaboración y gestión de Cartas de Servicios”.

El tercer apartado establece las responsabilidades de los intervinientes en el proceso de elaboración, gestión y evaluación de las Cartas de Servicios.

Finalmente, la última parte, desarrolla el proceso metodológico para la elaboración e implantación de las Cartas de Servicios.

1.- LAS CARTAS DE SERVICIOS

1.1. Definición de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios son documentos escritos elaborados para comunicar a los ciudadanos las actividades y servicios prestados, identificando los compromisos de calidad que la Administración Pública adquiere con el ciudadano.

Así, 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.*”

Las Cartas de Servicios son algo más que simples catálogos de servicios o documentos que especifican los compromisos de calidad. El sólo hecho de que cualquier unidad administrativa se plantea la realización de las mismas es un primer paso para iniciar un proceso de mejora.

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 las diferentes Áreas de Gobierno y de Coordinación, así como las unidades administrativas que prestan tales servicios, con el fin de dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía, y realizar un

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

Las Cartas de Servicios son, además, una de las principales técnicas o metodologías para que las organizaciones públicas se introduzcan en la gestión de la Calidad: una herramienta de trabajo que tiene el objetivo de establecer compromisos e impulsar la gestión basada en las expectativas y percepciones de la ciudadanía.

En definitiva, una Carta de Servicios establece:

- a) Un compromiso con los ciudadanos mediante el establecimiento de estándares en la prestación de los servicios.
- b) El inicio de un proceso de mejora que tiene una faceta interna de trabajo relacionada con los procesos inherentes a los servicios que se incluyen en la Carta.

seguimiento del grado de cumplimiento de estos compromisos, comunicando los resultados.

En definitiva, las Cartas de Servicios impulsan la mejora continua de los estándares de servicio mediante la aplicación de metodologías desde un enfoque de gestión 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 administración ofrece a 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 el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

El principio 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. Este principio, de servicio a los ciudadanos, ya se contempla en el Reglamento Orgánico del Ayuntamiento de Móstoles, aprobado por el Pleno en sesión de 31 de marzo de 2005 (BOCAM de 29.4.05) en su artículo 5.4.c) 2 que establece, como principio de organización y actuación,

el del servicio al ciudadano y, entre otros *“la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas por el Gobierno municipal y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionen los servicios municipales, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad.”*

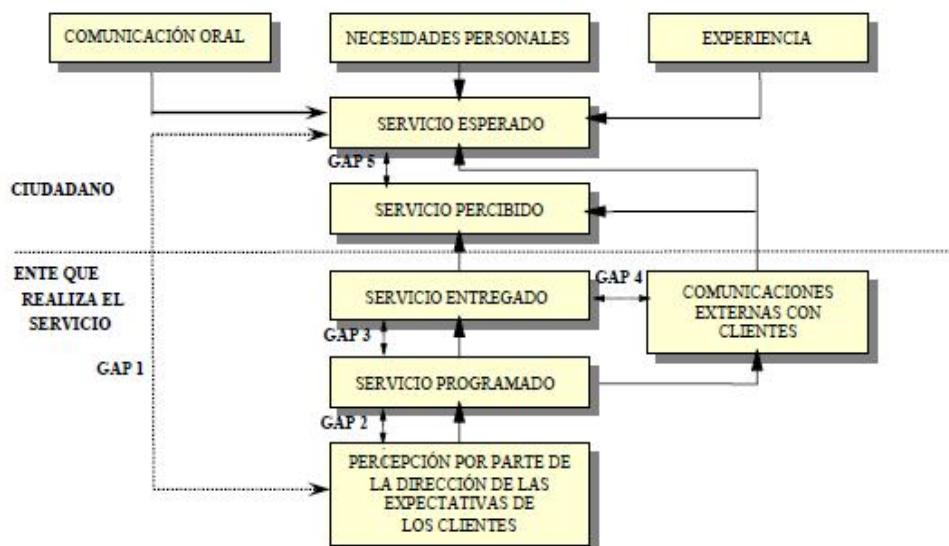
La Carta de Servicios es el medio mediante el cual se ligan las demandas y necesidades de la ciudadanía respecto de un servicio público con la mejora que se debe producir en el interior de dicho servicio para poder satisfacerlas. En definitiva, podemos resumir los objetivos de las Cartas de Servicios en estos cuatro puntos:

- a) Garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- b) Explicitar compromisos de calidad a los usuarios/as del servicio.
- c) Fijar expectativas y exigencias de los usuarios/as con respecto a los servicios públicos.
- d) 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 Cartas de Servicios constituye, frente a las personas usuarias de los servicios, un pacto que se debe mantener puntualmente y según los principios de mejora continua, constantemente.

Las Cartas de Servicios, siguiendo el modelo conceptual de A. Parasuraman, 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.
- **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 el 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 Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Móstoles?

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, buscando la crítica constructiva y la participación.
- Por fomentar la participación de los diferentes sectores de la unidad administrativa.

- Por la necesidad de transmitir confianza a los ciudadanos usuarios.
- 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.

1.5 ¿Qué implican las Cartas de Servicios?

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

- Definir compromisos cuantificables.
- Desplegar un cuadro de mando 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

Hemos visto que realizar una Cartas de Servicios supone establecer compromisos de calidad sólidos con el usuario/a del servicio. Este principio básico que rige las Cartas de Servicios -compromisos de calidad- hace que éstas sean 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 de satisfacción del usuario/a e introducir los cambios necesarios para poder dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Por todo esto, las Cartas de Servicios, son un elemento de mejora. Pero además, las Cartas de Servicios, son también, un potente elemento de comunicación de los compromisos de calidad del nuestro Ayuntamiento con los ciudadanos.

Algunos de los beneficios para la organización de la elaboración 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 mismos, facilitando así el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.
- Planificar y diseñar nuestras actividades.
- Investigar las necesidades de nuestros usuarios.
- Establecer compromisos a medio y largo plazo, con el correspondiente seguimiento y control.
- Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios prestados.
- 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.

2.- SISTEMA DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE CARTAS DE SERVICIO

A continuación se transcribe el contenido del **“Sistema de elaboración y gestión de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Móstoles”**, según

acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno Local de 5 de febrero de 2013.



2.1 Objeto.

El Sistema de elaboración y gestión de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Móstoles tiene por finalidad establecer el contenido y la regulación del proceso de elaboración, aprobación, gestión, difusión, evaluación y mejora de las Cartas de Servicios al

Ciudadano, como compromisos de calidad, acorde con el principio de servicio a los ciudadanos establecido en el artículo 5.4.c).2 del Reglamento Orgánico del Ayuntamiento de Móstoles aprobado por el Pleno en sesión de 31 de marzo de 2005 (BOCM de 29.04.05).

2.2. Ámbito de aplicación.

El presente Acuerdo será de aplicación a todos los órganos y unidades de las Áreas de Presidencia y de las Áreas de Gobierno o Concejalías del Ayuntamiento de Móstoles, así como a sus Organismos públicos.

2.3. Definición de Cartas de servicio al Ciudadano.

1. Las Cartas de Servicios son los documentos escritos que informan a los ciudadanos sobre los servicios que los órganos competentes y unidades administrativas responsables tienen encomendados y prestan, así como sobre los derechos de los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos.

2. Las Cartas de Servicios contendrán, asimismo, los compromisos y estándares de calidad en su prestación y los indicadores de gestión que permitan el seguimiento del grado de cumplimiento de esos compromisos.

El Ayuntamiento de Móstoles promoverá asimismo la aprobación de Cartas de Servicios en las Empresas municipales.

3. 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.

2.4. Estructura y contenido.

Las Cartas de Servicios expresarán de forma breve, clara, sencilla y comprensible sus contenidos, que se estructurarán en los siguientes apartados:

1. Introducción:

Objetivos que se persiguen con la publicación de la Cartas de Servicios y compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados, suscrito por el titular del órgano competente.

2. Datos de carácter general:

- a) Datos identificativos del órgano competente y unidad prestadora del servicio, en su caso, y su adscripción.
- b) Descripción general de las competencias del órgano y la unidad.

3. Normativa:

Referencia actualizada de la normativa reguladora de las prestaciones y servicios incluidos en la carta.

4. Derechos y responsabilidades:

Relación de derechos de la ciudadanía en general y de los usuarios de los servicios prestados y, en su caso, responsabilidades que se contraen al recibirlas, establecidos tanto por la administración municipal como los reconocidos expresamente por el ordenamiento jurídico vigente.

5. Formas de participación:

Identificación de aquellos mecanismos y modalidades de participación establecidos.

6. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones:

Accesibilidad y disponibilidad al sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones que en todo caso se establezca, que en las Cartas de Servicios externas será el “Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Móstoles”.

7. Relación de los Servicios prestados:

Enumeración de los servicios objeto de la carta, respecto de los cuales se asumen compromisos, y de las principales actividades de cada uno de ellos. Adicionalmente, se podrá informar de otros servicios prestados por la misma unidad, que pudieran ser de interés para los destinatarios de la carta.

8. Compromisos de calidad e indicadores:

Definición de los atributos y estándares de calidad con los que el órgano responsable y la unidad prestadora de los servicios se comprometen a prestarlos, en aspectos tales como:

- a) Disponibilidad y accesibilidad de los servicios.
- b) Horarios y lugares de atención al público.
- c) Personal que presta los servicios.
- d) Sistemas de comunicación e información, ya sea general o personalizada.
- e) Plazos previstos para la tramitación de procedimientos y prestación de los servicios.
- f) Capacidad para prestar el servicio.

Para la medición del grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en la Carta se establecerán los correspondientes indicadores.

9. Datos complementarios:

- a) Direcciones postales, telefónicas y electrónicas de todas las dependencias donde se prestan los servicios, indicando de forma clara la

- localización de las instalaciones, las formas de acceso y, en su caso, los medios de transporte.
- b) Identificación y dirección telefónica, postal y electrónica del órgano o unidad responsable.
- c) Información de los costes del servicio para el ciudadano y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

2.5. Elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.

1. La Concejal del Área de Presidencia de Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública, a través de la Dirección de Modernización y Calidad, impulsará el Sistema de Cartas de Servicios, colaborando con cada uno de los órganos y unidades implicadas en la elaboración, implantación, seguimiento y evaluación.

2. El titular del órgano competente y el responsable de la unidad prestadora del servicio será el responsable de la elaboración y gestión de la Carta de Servicios, debiendo decidir y definir el ámbito de implantación, acorde con los criterios establecidos por la Dirección de Modernización y Calidad.

3. En aquellos casos en los que varios órganos competentes estén implicados en la prestación de los servicios objeto de la carta, la decisión de elaborarla e implantarla se hará por acuerdo de los respectivos responsables, con la coordinación de la Dirección de Modernización y Calidad.

4. Se deberá comunicar a la Dirección de Modernización y Calidad la decisión de elaborar e

implantar Cartas de Servicios, solicitando, en su caso, asistencia técnica. También deberá comunicarse esta decisión a todas las unidades implicadas en su elaboración e implantación.

5. En todo caso, la elaboración y contenido de las Cartas de Servicios deberá atenerse a la metodología establecida por la Dirección de Modernización y Calidad, y ser coherente con los objetivos e indicadores correspondientes.

6. Al final del proceso de elaboración de la Cartas de Servicios, el órgano competente a través del responsable de la unidad prestadora del servicio remitirá a la Dirección de Modernización y Calidad para su informe el texto de la carta, el documento en el que se recojan las Áreas de Mejora detectadas y toda la documentación que se estime conveniente.

Dicho informe será preceptivo y vinculante, pronunciándose la Dirección de Modernización y Calidad sobre su conformidad con los criterios de calidad que se establezca.

2.6. Aprobación.

Las Cartas de Servicios serán aprobadas mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Móstoles a propuesta de los Concejales titulares de las

Áreas de Gobierno, o Concejales adjuntos o Concejales Coordinadores competentes para la prestación de los servicios objeto de la Carta.

2.7. Publicación y divulgación

1. Para su mayor conocimiento y accesibilidad, las Cartas de Servicios serán difundidas externamente a través de la página Web municipal, y el resto de canales establecidos de atención al ciudadano. Igualmente serán difundidas internamente mediante los sistemas de comunicación que se determinen.

2. Además, cada órgano competente y unidad responsable llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, y en todo caso estarán a disposición del ciudadano en la sede del órgano competente, servicio, departamento o unidad

responsable, de manera que se garantice y asegure que las Cartas de Servicios sean conocidas por sus destinatarios.

3. Los costes derivados de la publicación y difusión de las Cartas de Servicios correrán a cargo de los órganos competentes y unidades responsables, en los términos que se establezcan.

4. La publicación de las Cartas de Servicios se hará conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por el Ayuntamiento de Móstoles.

2.8. Seguimiento y evaluación.

1. El titular del órgano competente y la unidad prestadora del servicio se responsabilizará de revisar el cumplimiento de los compromisos incluidos en las Cartas de Servicios, con el objeto de detectar posibles desviaciones, procediendo a adoptar, en su caso, medidas correctoras o planes de mejora.
2. Se podrá realizar el seguimiento de los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en las Cartas de Servicios a través del sitio Web del Ayuntamiento de Móstoles.
3. Sobre la base de la información obtenida periódicamente el titular del órgano competente y la unidad prestadora del servicio deberá elaborar un informe anual de evaluación, que será remitido a la Dirección de Modernización y Calidad y en el que se analizará el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos, e indicará, en su caso, su posible actualización o mejora.

2.9. Comunicación de los resultados de la evaluación

1. Los resultados de la evaluación de las Cartas de Servicios que anualmente elabore cada titular del órgano competente y la unidad responsable prestadora del servicio se incorporarán a las memorias de gestión que se elaboren o se determinen.
2. Los órganos competentes y unidades responsables implicados comunicarán los resultados obtenidos de la evaluación de sus Cartas de Servicios a través del sitio Web del Ayuntamiento de Móstoles, así como mediante

El informe anual de evaluación de las Cartas de Servicios incluirá:

- a) La evaluación del contenido de las Cartas de Servicios, vigencia de la información y compromisos establecidos.
 - b) La evaluación de las áreas de mejora detectadas.
 - c) Las acciones de comunicación interna realizadas.
 - d) La disponibilidad de las Cartas de Servicios para la ciudadanía.
3. Al menos cada tres años, se recogerá en el informe correspondiente a esa anualidad la opinión y el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tenga en el resto de la ciudadanía.
 4. En la medida en que el titular del órgano competente y la unidad responsable prestadora del servicio correspondiente lo estime oportuno, podrá solicitar a la Dirección de Modernización y Calidad su colaboración en la evaluación de las Cartas de Servicios.

otros canales normalizados. Igualmente realizarán la comunicación interna de los resultados a través de sistema que se determine.

3. En la publicación y difusión de las Cartas de Servicios se incluirá la fecha de aprobación por la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Móstoles y la fecha de la última evaluación por el órgano competente y la unidad responsable de prestación del servicio.

2.10. Revocación de las Cartas de Servicios

1. En los supuestos en que el órgano competente y la unidad responsable de la Cartas de Servicios no está asumiendo las responsabilidades que comporta, la Dirección de Modernización y Calidad instará a los responsables de la unidad a tomar las medidas necesarias para subsanar los problemas detectados dentro del plazo que en cada supuesto se considere oportuno y que no podrá ser superior a 6 meses.

2. En el caso de que no se proceda a la adopción de medidas correctoras o de que éstas no permitan resolver la situación planteada, la Concejal del Área de Presidencia de Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública, elevará a la Junta de Gobierno una propuesta para la revocación del acuerdo por el que se aprobó la Carta de Servicios.

2.11. Disposiciones Adicionales

Primera. *Metodología de elaboración de las Cartas de Servicios.* Se faculta a la Dirección de Modernización y Calidad para el desarrollo de la metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Móstoles, de manera que se garantice su homogeneidad en toda la organización municipal.

Segunda. *Implantación de las Cartas en servicios de mayor impacto social.* No obstante lo establecido en el apartado 5.2, se autoriza a la Concejal de Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública, para que establezca, de acuerdo con el órgano competente, aquellos servicios en los que, por su mayor impacto

sobre la ciudadanía o sobre la Ciudad de Móstoles, se

considere necesario elaborar Cartas de Servicios.

3.- DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS

3.1. Ayuntamiento de Móstoles

- Promover la aprobación de Cartas de Servicios en las Empresas Municipales
- Establecer las directrices de imagen corporativa de las Cartas de Servicios

3.2. Junta de Gobierno Local

- Aprobar el Sistema de elaboración y gestión de las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Móstoles
- Aprobar las Cartas de Servicios a propuesta del titular del órgano competente para la prestación de los servicios objeto de las cartas.

3.3. Gabinete de Prensa y Comunicación y Dirección de Modernización y Calidad

- Proponer, establecer y acordar el diseño de comunicación y edición de las Cartas de Servicios así como los soportes (folletos, trípticos, etc.) en los que se presentarán las mismas.

3.4. Concejal de Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública

- Impulsar el Sistema de Cartas de Servicios, colaborando con cada uno de los órganos y unidades implicadas en la elaboración, implantación, seguimiento y evaluación.
- Elevar a la Junta de Gobierno Local la propuesta para la revocación del acuerdo por el que se aprueban las Cartas de Servicios
- Establecer, por acuerdo conjunto con el órgano competente aquellos servicios en los que, por su mayor impacto sobre la ciudadanía o sobre la Ciudad de Móstoles, se considere necesario elaborar Cartas de Servicios.

3.5. El titular del órgano competente

- Proponer a la Junta de Gobierno Local la aprobación de las Cartas de Servicios, una vez elaborado el informe propuesta del responsable del servicio y formalizado el correspondiente expediente administrativo.

3.6. El titular del órgano competente a través del responsable de la unidad prestadora del servicio

- Elaborar y gestionar la Carta de Servicios, definiendo el ámbito de implantación, según los criterios establecidos por la Dirección de Modernización y Calidad.
- Comunicar a la Dirección de Modernización y Calidad y a las unidades implicadas, la decisión de elaborar e implantar la Carta de Servicios.
- Solicitar a la Dirección de Modernización y Calidad asistencia técnica para elaborar la Carta de Servicios, en el caso de necesitarla.
- Remitir a la Dirección de Modernización y Calidad, para su informe, el texto de la Carta, el documento en el que se recojan las Áreas de Mejora detectadas y toda la documentación que se estime conveniente.
- Difundir la Carta de Servicios en la Web municipal y en el resto de canales de atención al ciudadano.
- Difundir la Carta de Servicios de forma interna mediante los sistemas de comunicación que se determinen.
- Poner las Cartas de Servicios a disposición de los ciudadanos, en la sede del órgano competente, servicio, departamento y/o unidad responsable de manera que se garantice y asegure que las Cartas de Servicios son conocidas por sus destinatarios.
- Realizar las acciones divulgativas que se estime más convenientes y eficaces para dar a conocer las Cartas de Servicios a sus destinatarios.

- Asumir los costes derivados de la publicación y difusión de las Cartas de Servicios, según se establezca.
- Publicar la Carta de Servicios conforme a las directrices de imagen corporativa establecidas por el Ayuntamiento de Móstoles.
- Elaborar un procedimiento para el seguimiento de los indicadores con la periodicidad que haya establecido.
- Revisar el cumplimiento de los compromisos incluidos en las Cartas de Servicios, con objeto de detectar posibles desviaciones, procediendo a adoptar, en su caso, medidas correctoras o planes de mejora.
- Elaborar un informe anual de evaluación de la Carta de Servicios en el que se analiza el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos, e indicar, en su caso, su posible actualización o mejora.

3.7. Dirección de Modernización y Calidad

- Establecer los criterios para la elaboración y gestión de las Cartas de Servicios
- Establecer la metodología para la elaboración e implantación de las Cartas de Servicios.
- Realizar informe de conformidad, perceptivo y vinculante, sobre las Cartas de Servicios remitidas por las unidades prestadoras del servicio.

- Remitir el informe anual de evaluación de la Carta de Servicios a la Dirección de Modernización y Calidad.
- Solicitar a la Dirección de Modernización y Calidad su colaboración en la evaluación de las Cartas de Servicios, si lo estima oportuno.
- Elaborar los resultados de la evaluación de Cartas de Servicios.
- Incluir los resultados de la evaluación de las Cartas de Servicios en las memorias de gestión que se elaboren.
- Comunicar los resultados obtenidos en la evaluación de sus Cartas de Servicios a través del sitio Web del Ayuntamiento de Móstoles, así como mediante otros canales normalizados.
- Comunicar internamente a la organización de los resultados obtenidos en la evaluación de sus Cartas de Servicios a través de los canales que se determinen.

3.8. Grupo de trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios

- Determinar, debatir y aprobar las normas de funcionamiento del grupo de trabajo.
- Planificar las sesiones de trabajo.
- Participar en el grupo de elaboración e implantación de la Carta de Servicios, según lo establecido en el documento metodológico.

- Colaborar en la evaluación de las Cartas de Servicios, si lo solicita el titular del órgano competente o el responsable del servicio.
- Instar a la unidad responsable de la Carta de Servicios a tomar las medidas necesarias para subsanar los problemas que se detecten en su gestión y evaluación.

3.9. Personal del servicio/unidad incluido en el alcance de cada Carta de Servicios

- El personal que intervenga en algún momento de la prestación de los servicios incluidos en la Carta, sugerirá propuestas y modificaciones a la Carta de

Servicios elaborada por el grupo de trabajo constituido para ello.

4.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

4.1. Decisión, criterios y alcance

4.1.1. Objetivo

El objetivo de esta fase es:

- Conseguir el compromiso formal de la unidad responsable en la elaboración y gestión de la Carta.

- Analizar el grado de madurez organizativa y de gestión, así como el nivel de motivación y compromiso de la unidad prestadora de los servicios para garantizar así el desarrollo e implantación posterior de la Carta de Servicios.



4.1.2. Descripción de la fase

Conforme a lo establecido en el artículo 5.2. del *"Sistema de elaboración y gestión de Cartas de servicios del Ayuntamiento de Móstoles"*, aprobado por la Junta de Gobierno Local de fecha 5 de febrero de 2013, la decisión de desarrollar una Carta de Servicios será a voluntad del órgano competente y la unidad responsable de prestación del servicio.

Las acciones a seguir en este sentido son:

- Remisión de solicitud conforme a la **FICHA 0. Solicitud de desarrollo de una Carta de Servicios -Anexo 0-** por parte del órgano competente y responsable del servicio, departamento o unidad prestadora del servicio, a la Dirección de Modernización y Calidad, para de esta forma materializar el compromiso y el liderazgo que en el proyecto de elaboración e implantación de Cartas de Servicio se asume.

En aquellos servicios en los que estén implicados varios servicios, departamentos, o unidades de gestión, la solicitud deberá ser remitida por los respectivos responsables, con la coordinación de la Dirección de Modernización y Calidad.

En la solicitud se debe recoger:

- La motivación para elaborar e implantar la Carta de Servicios.
- El ámbito (alcance) de la Carta de Servicios a elaborar.
- Propuesta de composición del grupo de trabajo
- Conocimiento que el servicio, departamento, o unidad de gestión tenga de las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios:
 - o Presentación y resolución y comunicación de

4.2. Creación grupo de trabajo

4.2.1. Objetivo

El objetivo de esta fase es la constitución de un grupo de trabajo responsable de la realización de la Carta de Servicios.

Este equipo de trabajo debe reunir las características necesarias para desarrollar el proyecto. Si bien no existe un tamaño de grupo estándar, se recomienda que el grupo esté formado entre 5 y 9 personas para que pueda ser operativo en la realización de las tareas que tiene encomendadas.

4.2.2. Descripción de la fase

- quejas, sugerencias y reclamaciones.
- o Existencia de encuestas de satisfacción de usuarios, etc.
- Capacitación y sensibilización de las personas del servicio, departamento o unidad, respecto a la mejora y calidad de los servicios públicos.

La Dirección de Modernización y Calidad comunicará a la unidad de gestión solicitante la posibilidad de participar en el proyecto de elaboración e implantación del Sistema de Cartas de Servicios.

Aprobada la solicitud de participar en el proyecto de elaboración e implantación de Cartas de Servicios implica formalmente:

- La planificación del proyecto
- La creación del grupo de trabajo (apartado 4.2).
- La formación de las personas integrantes del grupo de trabajo en la metodología de Cartas de servicio del Ayuntamiento de Móstoles (apartado 4.3).

4.1.3. Resultado

El resultado de esta fase será:

- La obtención del compromiso formal del responsable del servicio/departamento/unidad que se propone elaborar e implantar una Carta de Servicios.
- Análisis de la madurez, motivación y compromiso de la unidad administrativa solicitante (para garantizar el éxito en el desarrollo del proyecto de elaboración e implantación de Cartas de Servicio)
- Aprobación del alcance de la Carta de Servicios a elaborar e implantar.
- Dirección y coordinación de la edición de la Carta de Servicios.

Los componentes del grupo de trabajo deben pertenecer a los distintos estamentos de la organización y deberán desempeñar diferentes funciones y tareas en la misma. Los perfiles idóneos del personal para participar en el grupo de trabajo son los siguientes:

- Directivos y/o responsables del servicio.
- Técnicos conocedores del abanico de servicios que presta la organización.
- Personal en contacto directo con el ciudadano-usuario.
- Personal conocedor de los procesos de prestación de servicios y procedimientos de trabajo.
- Personal de la Dirección de Modernización y de Calidad.



Para crear el grupo de trabajo, una vez seleccionado el equipo por parte de la organización, se llevará a cabo una reunión donde se presente el proyecto, se acuerden las actividades a ejecutar en el mismo y se identifiquen las funciones a realizar por los miembros del grupo de trabajo.

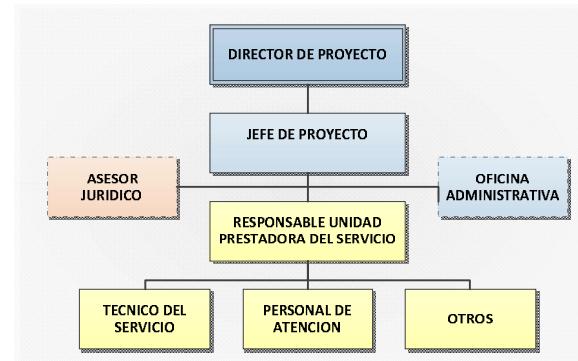
Es conveniente definir los roles a desempeñar por los distintos miembros del equipo y las funciones a realizar por cada uno de ellos para asegurar en la medida de lo posible el buen funcionamiento del grupo. Los roles, las funciones y actividades recomendadas a realizar por cada uno de ellos son las siguientes:

- **Director de Proyecto.**- Su responsabilidad es impulsar, planificar, dirigir y supervisar los avances y resultados. Tendrá autoridad funcional sobre los integrantes del equipo de proyecto, y capacidad para intervenir en la resolución de incidencias para la correcta marcha del proyecto.
- **Jefe de proyecto.**- Le corresponde identificar los objetivos, requisitos y limitaciones del proyecto, asesorando, ejecutando y supervisando las tareas asignadas a los miembros del equipo de proyecto. Sustituirá en su ausencia al Director de Proyecto.
- **Asesor jurídico.**- De carácter no permanente, como miembro del equipo intervendrá en las cuestiones derivadas de la necesidad de asesoramiento legal para garantizar la referencia actualizada de la normativa reguladora relevante de las prestaciones y servicios incluidos en la carta. Pertenecerá a la unidad prestadora del servicio, o si no existiera puesto de trabajo de carácter jurídico, se adscribirá al grupo personal de la Asesoría Jurídica.
- **Director de servicio, departamento, o responsable de la unidad prestadora del servicio.**- Responsable último del contenido de la Carta de Servicios, de su gestión y grado de cumplimiento de los compromisos según los indicadores.
- **Otros técnicos conocedores de los servicios, o personal de contacto directo del ciudadano, etc.** Participarán proporcionando conocimientos sobre los detalles de la prestación y nivel de los servicios
- **Administrativo de la Oficina del Proyecto.** Se encargará de los aspectos burocráticos y

administrativos que se generen de la ejecución del proyecto: convocatorias de reunión, actas, realización de formularios, etc.

Asimismo es recomendable que el grupo de trabajo identifique las normas a seguir por el mismo con el objetivo de que el Director del Proyecto pueda actuar en situaciones problemáticas que pueden surgir durante la realización de las Cartas de Servicios.

EQUIPO DE TRABAJO PARA ELABORAR CARTAS DE SERVICIO



Las normas mínimas para garantizar el correcto funcionamiento del equipo de trabajo serán:

- Respetar al resto de personas del equipo de trabajo.
- Compartir responsabilidades.
- Criticar ideas y no a las personas.
- Mantener una mentalidad abierta.
- Preguntar y participar.
- Asistir a todas las reuniones.
- Escuchar constructivamente.
- Respetar los tiempos definidos.
- Cumplir los plazos de trabajo determinados.
- Aprobar las decisiones mediante diversas técnicas (consenso, votación, etc.).
- Realizar las actividades establecidas para las reuniones (actas, orden del día, etc.).
- Otras que considere necesario el grupo de trabajo.

4.2.3.- Resultado

El resultado de esta fase es la constitución del grupo de trabajo. El documento donde se refleje la constitución del mismo será la **FICHA 1. Ficha de Constitución del Grupo de Trabajo –Anexo 1-**.

4.3. Formación de los integrantes del grupo de trabajo

4.3.1. Objetivo

Formar a los integrantes del grupo de trabajo en la utilización y manejo de técnicas, herramientas y

metodología para la elaboración de la Carta de Servicios.

4.3.2. Descripción de la fase

Una vez constituido el grupo de trabajo, se llevará a cabo una acción formativa para garantizar que los componentes del equipo de trabajo adquieran los conocimientos básicos (metodología, las técnicas y herramientas) para elaborar la Carta de Servicios. La formación girará entorno a conceptos tales como:

- Qué son las Cartas de Servicio
- Las Cartas de Servicios en el contexto actual de transformación y mejora.
- Las Cartas de Servicio desde la perspectiva de gestión de calidad
- Las cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Móstoles:

4.4. Diagnóstico inicial /detección de los Servicios prestados

4.4.1. Objetivo

Esta fase trata de identificar la información aplicable a la unidad y necesaria para la realización de las Cartas de Servicios, así como realizar el inventario de los procesos / servicios prestados por la organización y que serán incluidos en la Carta de Servicios.

Definición de Proceso: es aquella secuencia de actividades que desarrolla internamente un órgano o unidad de gestión para conseguir la realización de servicios o productos identificables.¹

Definición de Servicio: es la salida o output producido por una organización, es decir el resultado del proceso de prestación del servicio.

La tarea de identificar e inventariar se realiza para que el órgano o unidad sea consciente de todo el trabajo que desarrollará a lo largo del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios.

4.3.2. Descripción de la fase

El Grupo debe identificar y listar las principales actividades que realiza y posteriormente agrupar e identificar los servicios principales que ofrece el órgano. En esta fase el personal conocedor de la oferta tendrá un papel primordial para su correcta identificación.

La primera actividad a realizar en esta fase será la identificación de información relevante: legislación aplicable al servicio, definición de servicios realizada por otra organización, dependencias de la organización, horarios de atención al público, actas de constitución de la organización, y cualquier otra información relevante

- Sistema de elaboración y gestión
- La metodología de elaboración
- Proyecto de implantación
- Gestión por procesos

Esta formación será impartida como una fase más del proyecto de elaboración e implantación de Cartas de Servicios. En este sentido se podrá impartir dicha acción formativa según el modelo formación-acción.

4.3.3. Resultado

Grupo de trabajo constituido y formado para aplicar adecuadamente la metodología de elaboración de las Cartas de Servicios

para la realización de esta actividad. **FICHA 2. Descripción de la organización -Anexo 2-**

Datos de carácter general

- Datos identificativos del departamento que corresponda en función del alcance que se haya determinado:

- Misión, visión y objetivos
- Competencias asignadas.
- Direcciones postales, telefónicas y también telemáticas, de todas las dependencias donde se prestan los servicios.
- Horarios de prestación del servicio
- Indicación de la localización de las instalaciones, formas de acceso y en su caso medios de transporte.

Seguidamente se llevará a cabo un análisis de la legislación aplicable con el objetivo de identificar la normativa que afecte a los servicios prestados.

Datos de carácter normativo

- Identificación de legislación aplicable a los servicios y de los derechos concretos de los usuarios de los mismos. **FICHA 3. Legislación aplicable al servicio -Anexo 3-**.
- En todo caso se recogerán los derechos reconocidos en la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- En función del carácter de cada Cartas de Servicios el grupo de trabajo decidirá bien:
 - La mención expresa de los derechos reconocidos del usuario del servicio.

¹ Véase el documento ["Proyecto general de implantación de la gestión de procesos en el Ayuntamiento de Móstoles"](#)

- La utilización de una fórmula estandarizada y que permita dar cumplimiento a este apartado: *“En la prestación del servicio xxx, el Ayuntamiento de Móstoles se compromete a dar a conocer y poner a disposición del usuario los derechos que los ciudadanos tienen garantizados”*

En cada caso se analizará la conveniencia de incorporar o no, su amplitud y el alcance de estas recomendaciones de carácter general.

Identificación de servicios prestados

Seguidamente se llevará a cabo una tormenta de ideas para identificar las actividades realizadas en el servicio y posteriormente éstas se agruparan de forma que se identifiquen los servicios realizados por la organización (la agrupación se realizará de forma que se identifiquen aquellos servicios prestados a los destinatarios de la carta).

En el caso de que el número de servicios realizados por la organización sea alto, es conveniente llevar a cabo una priorización utilizando la **FICHA 4. inventario de servicios principales -Anexo 4-**, donde se prioricen los servicios y se identifiquen los destinatarios de los mismos.

Por último, y una vez identificados los servicios principales, se deberá llevar a cabo una definición de los servicios de forma clara y concisa que será incluida en la Cartas de Servicios. El resultado de esta actividad será completar la **FICHA 5. Definición de principales servicios -Anexo 5-**.

Definición y análisis de los procesos implicados en la prestación de los servicios

4.5. Análisis de las necesidades y expectativas de los ciudadanos/usuarios

4.5.1. Objetivo

El objetivo de esta fase es la determinación de las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario respecto a los servicios y productos ofrecidos. Será todo el grupo, bien directamente, bien mediante recursos externos, quien se encargará de inventariar las percepciones y valoraciones de los destinatarios de la organización y llevar a cabo su cuantificación.

4.5.2. Descripción de la fase

Para conocer la percepción de los usuarios del servicio, siempre que sea posible se llevará a cabo una encuesta para conocer las necesidades y expectativas, no obstante se pueden utilizar cualquiera de los canales existentes entre la organización y los ciudadanos. El grupo de trabajo deberá seguir el siguiente esquema de trabajo:

Identificados y priorizados los servicios que van a ser incorporados en las Cartas de Servicios, se hará una análisis de la capacidad y rendimiento del proceso o procesos implicados en la prestación. En este análisis se recogerá:

- Usuarios del servicio
- Documentación aplicable
- Cadena de actividades
- Responsable del proceso
- Unidades que intervienen en el proceso

Esta identificación de procesos puede ser representada con un mapa de procesos y un diagrama de flujo.

El análisis de los procesos permitirá conocer la situación actual del departamento que presta el servicio y en su caso orientar el posterior rediseño o reingeniería de procesos en función de los resultados obtenidos en el nivel de prestación.

Para este trabajo se aplicará el **“Proyecto general de implantación de la gestión de procesos en el Ayuntamiento de Móstoles”**

4.3.3. Resultado

Del resultado del trabajo del grupo se habrán identificado:

- Datos de carácter general
- Datos de carácter normativo
- Principales servicios prestados
- Organización de los procesos

Como constancia de la actividad quedarán las fichas anteriormente mencionadas.

1. Búsqueda de información disponible:

- Estudios cuantitativos (encuestas) y cualitativos
- Estudios globales del sector
- Quejas y sugerencias
- Conocimiento del personal en contacto directo con el ciudadano
- Otras cartas de servicios de organizaciones similares,

2. Identificación de canales a poner en marcha

- 3. **Identificación de necesidades y expectativas de usuarios del servicio.** Atributos del servicio. **FICHA 6. Identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios -Anexo 6-.**

La identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios, significa identificar las características de calidad de los servicios importantes para los usuarios, es decir lo que se denominan atributos del servicio.

En el caso de no tener información por parte de la organización sobre las necesidades y expectativas de los usuarios (pasos 1 y 2), se puede utilizar el modelo Servqual (Parasuraman y Zeithman) para la identificación de los atributos de calidad del servicio.

El proceso a llevar a cabo es la interpretación para cada uno de los servicios de la organización, de las dimensiones de calidad del servicio identificadas en el modelo Servqual y que se definen a continuación:

- **ELEMENTOS FÍSICOS:** El aspecto de las instalaciones físicas, de los equipos, del personal y de los materiales de comunicación.
- **FIABILIDAD:** Capacidad de realizar el servicio ofrecido de manera fiable y precisa.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Deseo de ayudar a los usuarios y prestar el servicio con rapidez.
- **SEGURIDAD:** Conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de inspirar confianza.

4.6. Evaluación del nivel actual del Servicio (comparación de necesidades y expectativas y el nivel de prestación del Servicio). Selección de posibles compromisos

4.6.1. Objetivo

El objetivo de la fase de evaluación del nivel actual del Servicio, consiste en comparar el nivel de rendimiento de los servicios con el estándar de calidad anteriormente identificado por los usuarios, identificando los posibles compromisos a incluir en la Carta de Servicios y las acciones de mejora para la unidad prestadora.

4.6.2. Descripción de la fase

Para ello el grupo de trabajo partiendo de las características del servicio importantes para los usuarios deberá identificar y definir un conjunto de indicadores que sirvan para cuantificar y controlar el nivel actual del servicio (rendimiento de los procesos), para ello habrá de cumplimentar la **FICHA 9. Definición del indicador -Anexo 9-**.

Una vez establecidos los indicadores, se evalúa el nivel del servicio en cada uno de ellos utilizando para su realización la **FICHA 10. Nivel actual de prestación del servicio -Anexo 10-**.

El sistema de indicadores se transforma en un sistema de control que permite detectar si el nivel actual de rendimiento de la organización es mayor que la expectativa del usuario o al contrario. El seguimiento

- **EMPATÍA:** Tratamiento sensible e individualizado a los ciudadanos, por parte de la administración.

El resultado de esta actividad será el documento **FICHA 7. Identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios (Modelo Servqual) - Anexo 7- .**

4. Por último, se llevarán a cabo las actividades necesarias, preferiblemente encuestas de calidad para identificar el nivel de prestación exigido por los usuarios (estándar de calidad). Una vez identificados y entendidos los niveles de calidad exigidos por los usuarios, se llenará el documento **FICHA 8. Estándares de calidad de los servicios. -Anexo 8-**.

4.5.3. Resultado

Todo este proceso de trabajo quedará reflejado en las fichas disponibles en los anexos 6, 7 y 8 de este documento. De este modo quedan identificadas y cuantificadas las necesidades y expectativas de los ciudadanos y/o usuarios del servicio. Se debe tener en cuenta la calidad de Servicio percibida por los ciudadanos usuarios en relación a la calidad producida realmente.

del avance de los indicadores principales de calidad, impulsará el incremento de fiabilidad de los procesos, ya que obviará los defectos y orientará las actividades de mejora.

El cuadro de indicadores servirá también para hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos que se toman en la Carta de Servicios.

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 determinar cómo está el organismo o departamento de alejado o cercano respecto el cumplimiento de los niveles mínimos que el ciudadano/usuario le está requiriendo. La respuesta puede conducirnos a dos posibles opciones:

Si el nivel de actual de rendimiento de la organización es mayor que el estándar de calidad para los usuarios entonces se podrá incluir directamente en la Carta de Servicios. En cambio, si los procesos no cumplen con las necesidades expuestas por los usuarios, habrá que emprender algún tipo de mejora.

Para llevar a cabo este análisis se debe cumplimentar la **FICHA 11. Selección de compromisos a incluir en la Carta de Servicios -Anexo 11 -**.

Ciclo de Mejora: la mejora irá en función de lo lejos que el órgano se encuentre respecto el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios. 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 en 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.

4.7. Redacción y aprobación de la Carta de Servicios.

4.7.1. Objetivo

El objetivo de esta fase es la traducción de los compromisos de calidad del servicio a contenido fáciles de comprender para el ciudadano/usuario. El grupo de trabajo partirá de los resultados de las fases anteriores.

Previa a la publicación y divulgación de la Carta de Servicios, se debe de realizar una fase de difusión interna, con el objeto de dar a conocer su contenido y aprobación final por los órganos competentes, contemplando aquellas modificaciones que pudieran surgir.

4.7.2. Descripción de la fase

REDACCIÓN DEL BORRADOR DE CARTA DE SERVICIOS

Redacción en borrador del contenido de la Carta de Servicios, resultado de la traducción en compromisos entendibles dirigidos al ciudadano/usuario de aquéllos establecidos en la tabla de la fase anterior.

El texto de borrador tendrá entre otras las siguientes características:

- Utilización de un lenguaje conciso y comprensible para los ciudadanos
- Cuantificación de los compromisos asumidos
- Inclusión de la información existente en las hojas informativas en vigor

Con carácter general el contenido de la Carta de Servicios se adaptará a la estructura establecida en el apartado 4 del Acuerdo de la Junta de Gobierno Local, como se muestra en la **FICHA 13. Modelo de Cartas de Servicios – Anexo 13-**

El grupo de trabajo colocará en la **FICHA 12. Tabla de compromisos -Anexo 12-** por otro lado, los compromisos que podrá asumir para incluir en la carta como acciones de mejora y aquellos que podrá incorporar tras procesos de mejora a largo plazo. Éstos últimos podrán incluirse en la fase de revisión o rediseño de la Carta.

4.6.3. Resultado

Los resultados de esta fase serán la evaluación del nivel actual de rendimiento de la organización, la identificación de compromisos asumibles y oportunidades de mejora y la identificación de indicadores para llevar a cabo el seguimiento de la Carta de Servicios.

DIFUSIÓN INTERNA

Una vez se haya elaborado el primer borrador de la Carta de Servicios éste se presentará a:

- Al Concejal titular, adjunto o coordinador correspondiente
- La dirección del servicio, departamento o unidad responsable
- Al personal del servicio/departamento/unidad incluido en el alcance y que de forma directa no haya participado en la elaboración de la Carta de Servicios. En el caso de emitir sugerencias éstas serán analizadas por el grupo de trabajo para, si se considera conveniente, incluirlas en el borrador de Carta de Servicios.
- Al personal de la Dirección de Modernización y Calidad que analizará la adecuación del borrador de la Carta de Servicios a la metodología elaborada.

Todo ello con el fin de obtener sugerencias respecto al borrador en su caso o la validación de borrador que pasará a ser texto final.

APROBACIÓN DE LA CARTAS DE SERVICIOS

El proceso de aprobación de la Carta de Servicios es el que sigue:

- Visto bueno de la Dirección del servicio, o departamento o unidad prestadora del servicio y envío a la Dirección de Modernización y calidad.
- Informe preceptivo favorable de la Dirección de Modernización y calidad.
- Propuesta del Concejal competente, según artículo 6 del Acuerdo de la Junta de Gobierno.
- Aprobación de la Carta por la Junta de Gobierno Local

4.7.3. Resultado

- Borrador de la Carta de Servicios.
- Sugerencias al borrador de la Carta de Servicios,

4.8. Publicación de la Carta de Servicios

4.8.1. Objetivo

El objetivo de esta fase es hacer pública la Carta de Servicios. Con la publicación de la Carta concluye el trabajo del Grupo, aunque éste no se disolverá por el momento.

4.8.2. Descripción de la fase:

Aprobada la Carta de Servicios el Grupo de Trabajo incluirá en cada propuesta un borrador de Plan de Comunicación detallado tanto interno como externo que incluya:

- Canales a utilizar (que incluirán, en su caso, las propuestas asociadas a los canales ya establecidos como la Web municipal, expositores existentes, otros canales,.../ Receptores
- Calendario de actuación

Asimismo, se tendrán en cuenta las previsiones establecidas en el artículo 7 del Acuerdo de la Junta de Gobierno sobre “Sistema de elaboración y gestión de cartas de servicios”.

Todo ello con los siguientes objetivos:

fomentando así la participación y colaboración del personal implicado en el alcance de la misma.

- Aprobación del texto definitivo de la Carta de Servicios.

- a) Difundir los contenidos de la Carta de Servicios en la organización.
- b) Manifestar las repercusiones que tienen para toda la administración los compromisos de calidad contraídos.
- c) Promover la implicación activa de todo el personal municipal en el proyecto de sistema de cartas de servicios.
- d) Comunicar adecuadamente a los ciudadanos los compromisos adquiridos y ofrecidos por la unidad prestadora del servicio.

El tipo de documento (folleto, tríptico, etc.) y el diseño formal de las Cartas de Servicios, así como los soportes (video, CD, Web, papel, etc.) será el predefinido, con carácter general, para toda la organización municipal y con el visto bueno de la Dirección de Modernización y Calidad, conjuntamente con el Gabinete de Prensa y Comunicación del Ayuntamiento de Móstoles.

4.8.3. Resultado

Publicación y difusión de la Carta de Servicios a la población.

4.9. Seguimiento y evaluación de la Carta de Servicios

4.9.1. Objetivo

El principal valor de la Carta de Servicios, no reside en el compromiso sino en el cumplimiento del mismo, por tanto el Ayuntamiento de Móstoles debe establecer los mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos expresados en dicha Carta de Servicios.

4.9.2. Descripción de la fase

Los indicadores identificados en la fase anterior serán la base para el seguimiento y evaluación de la Carta de Servicios elaborada, por lo que la unidad responsable deberá establecer un procedimiento para el seguimiento de los indicadores con la periodicidad que haya determinado.

En el desarrollo de esta fase se considerará asimismo las previsiones establecidas en el artículo 8 del Acuerdo de la Junta de Gobierno Local anteriormente mencionado.

Con carácter anual y antes del 31 de noviembre el responsable de la Carta de Servicios enviará a la Dirección de Modernización y Calidad un informe que incluya:

- Nivel de cumplimiento de los compromisos (a través de los indicadores)
- Posibles oportunidades de mejora detectadas
- Etc.

La Dirección de Modernización y Calidad con los datos facilitados por la unidad responsable prestadora de los servicios y compromisos de la Carta podrá emitir los informes que se consideren necesarios.

4.9.3. Resultado

El resultado de la fase será la realización de un procedimiento de seguimiento y evaluación de la Carta de Servicios elaborada e implantada.

4.10. Revisión y actualización

4.10.1. Objetivo

La fase de publicación de la Carta de Servicios supone la finalización del proceso de elaboración. Sin embargo, los servicios del órgano o de la unidad prestadora pueden variar, así como las expectativas ciudadanas hacia los mismos. Ello implica que la Carta, transcurrido un tiempo debe ser objeto de revisión y también de rediseño. El objetivo, por tanto, de esta fase es iniciar un proceso de revisión del sistema por parte de la dirección, esto es, por parte del responsable del órgano, en el periodo máximo de tres años desde su aprobación.

4.10.2. Descripción de la fase

Recomendamos realizar esta fase de revisión y actualización:

- Ante cambios significativos en:
 - o La organización y estructura del servicio o departamento.
 - o Los procesos de gestión internos.
 - o Las expectativas del ciudadano/usuario.

- Ante la pérdida de significado de los compromisos asumidos.
- Por revocación, según lo establecido en el artículo 10 del Acuerdo de la Junta de Gobierno Local.
- Ante el deseo del departamento de superar los compromisos.
- Ante el paso del tiempo (máximo 3 años).
- Ante la voluntad de mejorar la estética de la Carta.
- Ante el deseo o la necesidad de modificar/corregir información o datos.

4.10.3. Resultado

Pueden ser varios según la posición o camino que se siga:

- La reedición de la Carta de Servicios.
- La actualización de la Carta de Servicios.
- La mejora de la Carta de Servicios.



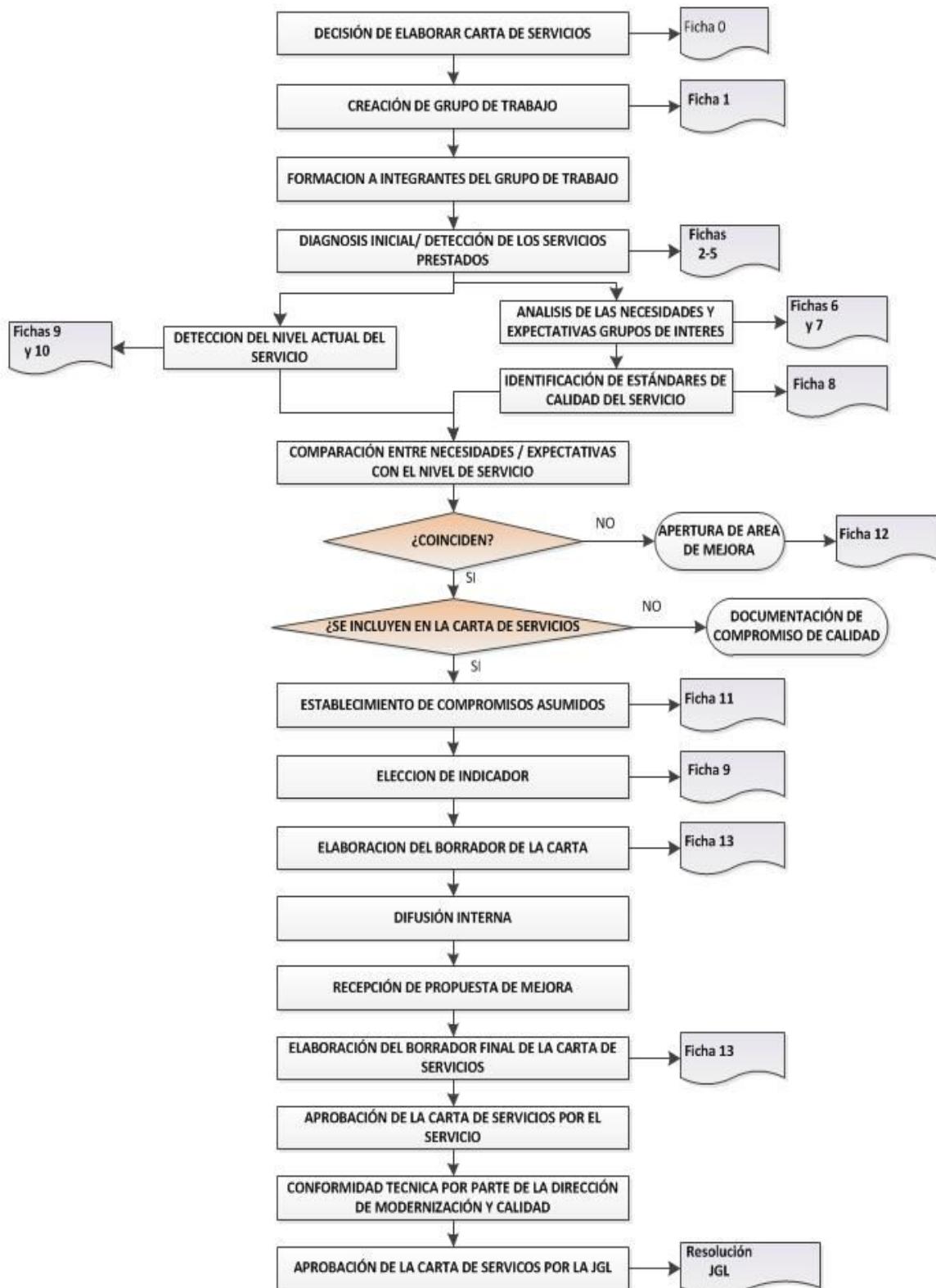
5. ANEXOS

ANEXO A

DIAGRAMA DE FLUJO DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS



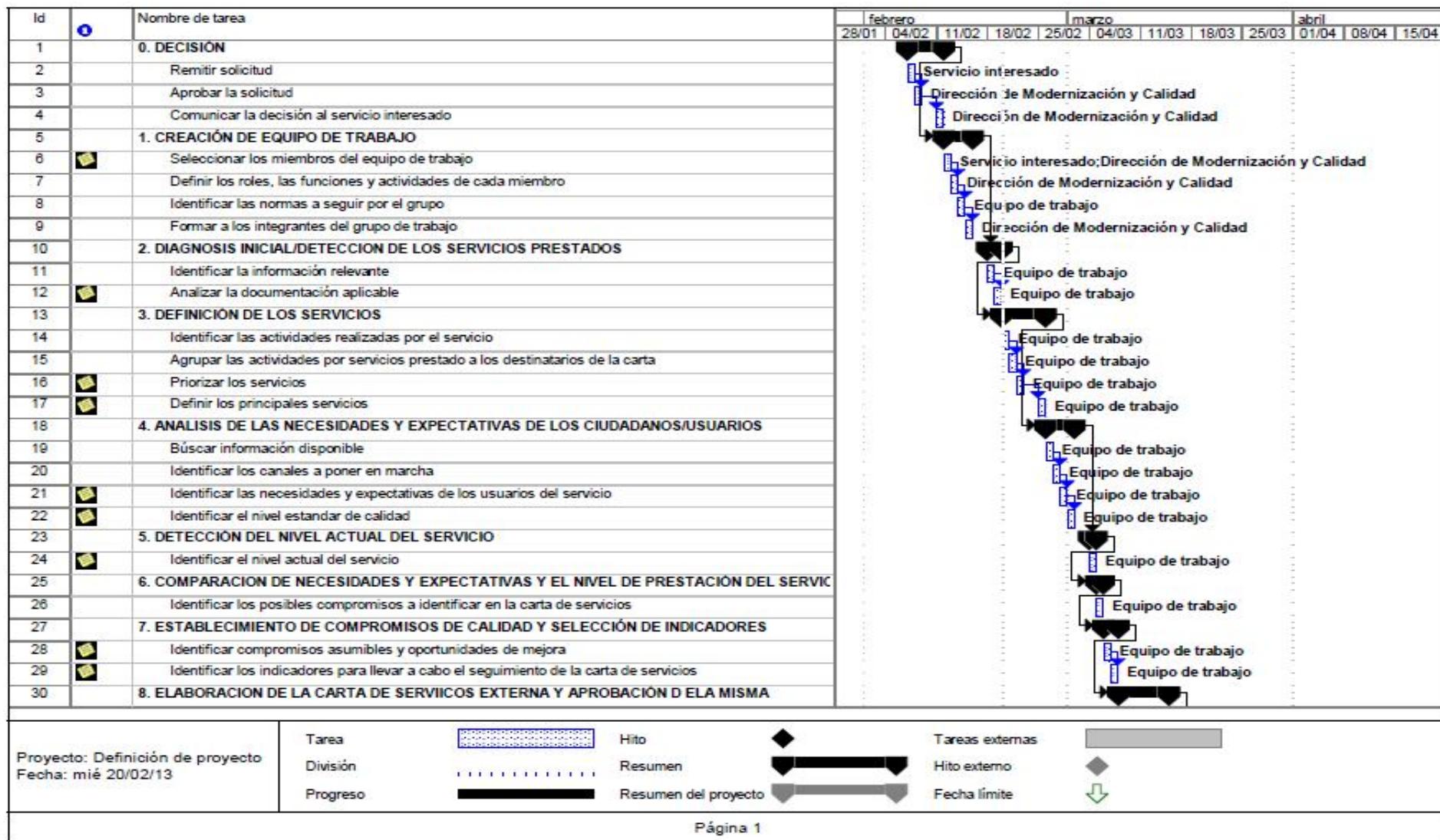
DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

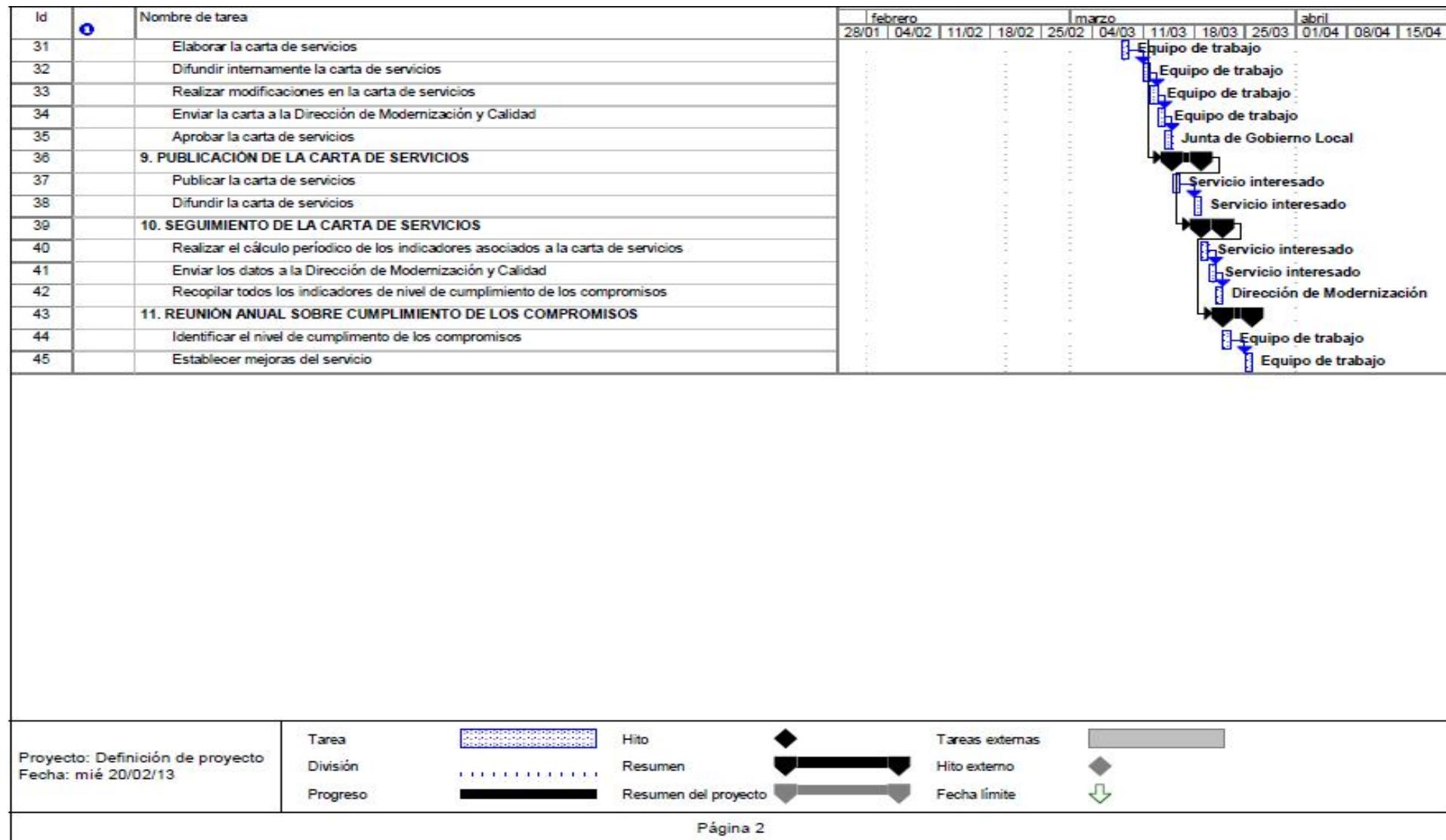




ANEXO B

**DEFINICIÓN DEL PROYECTO GENERAL DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE CARTAS
DE SERVICIOS**







ANEXO 0

FICHA 0

SOLICITUD DE DESARROLLO DE UNA CARTA DE SERVICIOS

A la atención de la Dirección de Modernización y Calidad, Área de Coordinación Estratégica, Institucional y Administración Pública

Con este documento desde el Servicio/Departamento:

se quiere hacer explícito el deseo de participar en el proyecto de Sistema de Cartas de Servicios, y para que se analice nuestra solicitud se adjunta la siguiente información:

- Motivación para elaborar una Carta de Servicios
- Alcance de la Carta de Servicios (servicios que desean recogerse en la Carta de Servicios):
- Propuesta de composición del grupo de trabajo (nombre y cargo de los componentes teniendo en cuenta un máximo de 3-5 personas de su ámbito)
- Conocimiento sobre la necesidad y expectativas de los usuarios de los servicios (sugerencias, reclamaciones y quejas, encuestas de satisfacción, otros estudios, etc.)
- Capacitación y sensibilización de las personas del servicio respecto a la mejora y calidad de los servicios públicos (interés, motivación, conocimientos, experiencias previas, etc.)

Concejal competente

Responsable de Departamento/Servicio



ANEXO 1

FICHA 1		DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO	
Nombre del grupo			
Órgano / Unidad prestadora			
Fecha constitución			
Carta a desarrollar			
MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO			
Cargo	Nombre	Funciones dentro del grupo	Puesto en la Organización
Director de proyecto		Impulsar, planificar, dirigir y supervisar los avances y resultados. Tendrá autoridad funcional sobre los integrantes del equipo de proyecto, y capacidad para intervenir en la resolución de incidencias para la correcta marcha del mismo.	
Jefe de proyecto		Identificar los objetivos, requisitos y limitaciones del proyecto, asesorando, ejecutando y supervisando la realización concreta de las tareas asignadas a los miembros del equipo de proyecto. Sustituirá en su ausencia al Director de Proyecto	
Asesor jurídico		De carácter no permanente, como miembro del equipo intervendrá en las cuestiones derivadas de la necesidad de asesoramiento legal para garantizar la referencia actualizada de la normativa reguladora relevante de las prestaciones y servicios incluidos en la Carta	
Director de servicio / departamento o responsable		Responsable último del contenido de la Carta de Servicios, de su gestión y grado de cumplimiento de los compromisos según los indicadores	
Técnico u otro personal del servicio		Participarán proporcionando conocimientos sobre los detalles de la prestación y nivel de los servicios	
Administrativo de la Oficina del Proyecto		Se encargará de los aspectos burocráticos y administrativos que se generen de la ejecución del proyecto: convocatorias de reunión, actas, realización de formularios, etc.	



Normas a seguir por el grupo de trabajo

- Respetar al resto de personas del equipo de trabajo.
- Compartir responsabilidades.
- Criticar ideas y no a las personas.
- Mantener una mentalidad abierta.
- Preguntar y participar.
- Asistir a todas las reuniones.
- Escuchar constructivamente.
- Respetar los tiempos definidos.
- Cumplir los plazos de trabajo determinados.
- Aprobar las decisiones mediante diversas técnicas (consenso, votación, etc.)
- Realizar las actividades establecidas para las reuniones (actas, orden del día, etc.)
- Otras que considere necesario el grupo de trabajo.

ANEXO 2

ANEXO 3

FICHA 3		LEGISLACIÓN APLICABLE AL SERVICIO
Nombre del grupo		
Carta a desarrollar		
Servicios	Legislación aplicable	Derechos de los usuarios si los hubiera
		Ley 30/1992 "En la presentación del servicio XXXXX el Ayuntamiento de Móstoles se compromete a dar a conocer y poner a disposición del usuario los derechos que los ciudadanos tienen garantizados"

ANEXO 4

² A: Importancia Alta, M: Importancia Media, B: Importancia Baja

³ Ciudadano, personal, otras unidades organizativas, otros grupos de interés de ciudadanos, sindicatos, etc.



ANEXO 5

FICHA 5		DEFINICIÓN DE PRINCIPALES SERVICIOS
Nombre del grupo		
Carta a desarrollar		
Servicio	Definición:	

ANEXO 6

ANEXO 7

⁴ Relacionados con Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad en las relaciones, Empatía y Elementos tangibles (Dimensiones SERVQUAL)

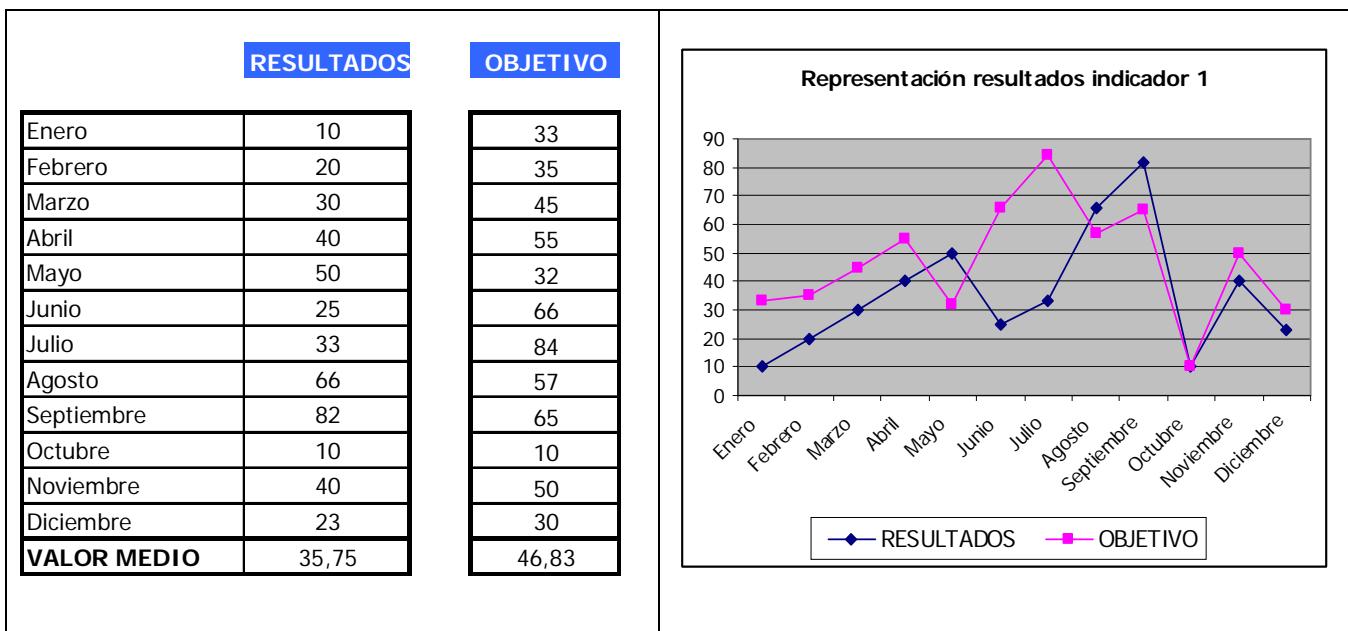
ANEXO 8

FICHA 8		ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL SERVICIO	
Nombre del grupo			
Carta a desarrollar			
Servicio		Atributos de calidad	
Estándar de calidad			

ANEXO 9

FICHA 9	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Nombre del indicador	
Objetivo del indicador /compromiso asociado	
Método de obtención	
Unidad de medida	
Responsable de seguimiento	
Periodicidad del seguimiento	
Fecha	

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR



ANEXO 10

ANEXO 11

FICHA 11		SELECCIÓN DE COMPROMISOS A INCLUIR EN LA CARTAS DE SERVICIOS				
Nombre del grupo	Carta a desarrollar	Estándar de calidad	Valor de referencia/actual	Compromiso de calidad	Oportunidad de mejora	Indicador asociado

ANEXO 12

TABLA DE COMPROMISOS			
FICHA 12			
Nombre del grupo			
Carta a desarrollar			
Compromisos asumibles hoy	Indicador	Valor Actual	Valora a publicar en la Cartas de Servicios
Compromisos a corto plazo	Acción propuesta	¿Ejecutada? S/n	¿Válida? S/N
Compromisos asumibles a largo plazo	Acciones propuestas		

ANEXO 13

FICHA 13	ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA CARTAS DE SERVICIOS
	<ol style="list-style-type: none">1. Introducción2. Datos de carácter General3. Normativa4. Derechos y responsabilidades5. Formas de participación6. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones7. Relación de los Servicios prestados8. Compromisos de calidad e indicadores9. Datos complementarios