



## PLAN DE IMPLANTACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CIUDAD AUTÓNOMA

### 1) DENOMINACIÓN DEL PLAN.

“Implantación de Cartas de Servicios en la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla”.

### 2) OBJETIVO Y FUNDAMENTOS.

Con fecha 03 de junio de 2010 la Asamblea de la Ciudad de Melilla procedió a la aprobación del Reglamento de elaboración de Cartas de Servicios en la Administración de la Ciudad Autónoma., publicándose el 30 de julio de 2010 en el Boletín Oficial de la Ciudad de Melilla número 4.734.

En virtud de dicha norma se debe proceder a la implantación de Cartas de Servicios en la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla, enmarcado dentro de una estrategia global de establecimientos de un modelo de gestión integral de calidad.

Para ello es conveniente preguntarse, ¿qué será esto de la calidad de la que todo el mundo habla y que tan ajena nos resulta en muchas ocasiones?, parece como si la calidad en sí misma fuese una característica de un producto o servicio, como lo es el color o la textura, siendo sinónimo de perfecto, bien acabado, sin defectos, con rigor, etc.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define la *calidad como conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor, o peor que el resto de las de su especie*. Si bien el concepto moderno de la calidad considerado por los principales modelos de gestión y que la norma internacional ISO 8402 define como: *conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas*. Es decir, la calidad ya no se predica respecto de unas características intrínsecas que diferencian a un producto o servicio de otro de la misma especie, sino que trasciende esta cualidad y se identifica con la capacidad del mismo para satisfacer un propósito, una expectativa del ciudadano.

La norma internacional ISO 9004:1991 sobre gestión de la calidad, en su introducción se refiere al concepto señalando: *“La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización dependen de una aproximación sistemática de la gestión de la calidad con objeto de garantizar que se comprendan y alcancen las necesidades de los clientes. Para obtener calidad es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y el sistema de gestión de la calidad establecido se revise y mejore continuamente en base a la realimentación que proviene de la percepción del cliente del servicio prestado”*.

Ahora la dificultad radica en incardinar dicho concepto de calidad en una Administración Pública, puesto que ésta siempre pretende prestar los servicios lo mejor posible y a la primera, pero ello a veces no se consigue, o no es suficiente.



Lo más importante hoy en día para la Administración Pública es la **producción de servicios**, entendidos como prestaciones de utilidad o provecho que pretende satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios (ciudadanos) en cuya producción predomina el factor trabajo; pero los servicios que presta cualquier Administración son de carácter muy heterogéneo: carreteras, suministro de agua, limpieza, licencias, servicios sociales, seguridad, cultura, etc., lo que dificulta la consecución de una gestión de calidad. (ya que se trata de servicios de difícil medición (intangibles)).

Pero el problema con el que se encuentran las Administraciones es como se puede alcanzar dicha calidad, a este respecto, la doctrina ha utilizado diferentes criterios para conseguirla, todos ellos válidos y aceptables, destacando los siguientes:

1. **Reducir la incertidumbre** de la prestación del servicio (Regularidad y adecuación a la demanda)
2. La **capacidad personal** que ha de prestar el servicio (Competencia profesional, presteza, e incluso cortesía en las relaciones que se entablan).
3. La **accesibilidad del Servicio** (Tanto en términos de proximidad geográfica, como de sencillez de contactos).
4. **Facilidad de comunicación** (Información accesible y comprensible).
5. Conocimiento por el prestador de las **expectativas del usuario** (Para que no queden frustradas inicialmente).
6. En relación con los servicios no sólo habría que ver su **eficacia y eficiencia** (ver las prestaciones que hacen y a qué costo) sino también por el **“Grado de Satisfacción de los usuarios”**.

Así, tradicionalmente se utilizan diferentes factores, con carácter previo, para analizar la calidad en una determinada organización

- Entorno social.
- Entorno interno.
- Entorno tecnológico.
- Entorno relacional, tanto internamente como externamente.
- Entorno prospectivo (compararlo con los servicios prestados anteriormente).
- Fondos con los que se atienden servicios públicos.
- Prestar servicios a costes aceptados (eficiencia pública).
- Análisis coste / beneficio.
- Comparación entre lo que espera recibir el cliente y lo que recibe, para lo cual es fundamental conocer las expectativas de los ciudadanos.
- Acabar con los estereotipos (Imagen) que se achacan a la Administración, (Lentitud, falta de profesionalidad, indiferencia, colas, esperas, papeleo inútil, etc.).

Si bien podemos encontrar un gran número de estudios que analizan la calidad (“Gestión de Calidad”), lo cierto es que en la mayoría de ellos encontramos unas pautas comunes, y que consideramos fundamentales para la implantación de una Administración Moderna y eficaz:

1. **Reducir el papeleo y trámites innecesarios.**
2. **Comunicación Interna y Externa.**



3. **Trabajar mejor y a menor coste.**
4. **Acercarse al Ciudadano.**
5. **Buscar la satisfacción del cliente-usuario-ciudadano.**

El II Plan de Calidad y Modernización de la Ciudad Autónoma de Melilla (2008-2011) se fundamenta en los siguientes ejes:

- 1) **Potenciación de la Atención al Ciudadano.**
- 2) **Calidad Total de los Servicios.**
- 3) **Tramitaciones Administrativas dominadas y controladas por los ciudadanos.**
- 4) **Utilización de las Nuevas Tecnologías como base para la agilización de las relaciones con la Administración.**
- 5) **Potenciación y Racionalización de los Recursos Humanos.**

- 1) **POTENCIACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO:** El ciudadano es el centro de toda la actuación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla, por ello se realizarán todos los esfuerzos para que las relaciones de los ciudadanos con la Administración sean lo más ágiles, cómodas y cercanas, reduciendo en la medida de lo posible colas y tiempos de esperas, consiguiendo que el ciudadano tenga una Atención prácticamente a la carta en sus relaciones con la Administración, para ello:

- Consolidación del Sistema de Información y Atención al Ciudadano.
- Diversificaremos los puntos de atención al ciudadano. (Nuevas Oficinas Próximas)
- Utilizaremos, y potenciaremos, diferentes canales de comunicación con el ciudadano. (Presencial, Telefónico y telemático).
- Impulsar horarios más flexibles de atención al ciudadano.
- Actuaciones para colectivos específicos (Discapacitados, Mayores, Jóvenes)
- La comunicación será en un lenguaje accesible y comprensible por el ciudadano. (Se programaran formaciones para los empleados públicos para simplificar el lenguaje utilizado en sus relaciones con el ciudadano).
- Se elaborará un Programa de Actuación del Servicio de Información y Atención al Ciudadano. (Campañas informativas de procedimientos específicos).
- Se dotará de los mecanismos normativos necesarios para facilitar las relaciones administración-ciudadano. (Aprobación de las reglamentaciones necesarias para el buen funcionamiento de la Atención al Ciudadano)
- Impulso y difusión del Sistema de Quejas y Sugerencias. (Defensor del Administrado, Portal de Defensa del Administrado, etc.)



2) **CALIDAD TOTAL DE LOS SERVICIOS:** La calidad en la gestión de los servicios públicos, es una realidad gracias a las actuaciones realizadas en el I Plan de Calidad y Modernización, pero ello no es óbice para tener muy claro que debemos reforzar esta idea para que el ciudadano se sienta más cómodo en las actuaciones que realice con la Administración de la Ciudad. Para ello:

- Afianzaremos los mecanismos de gestión de la calidad.
- Consecución de la gestión de calidad como filosofía en todas las áreas de gestión de la Administración.
- Implantaremos en la Administración de la idea de gestión de “calidad total”, fundamentada en un proceso de mejora continua.
- Evaluaciones continuadas de la calidad con la que se prestan los servicios.
- Consecución de Certificaciones de Gestión con Calidad externas. (Certificaciones ISO)
- Potenciación de la Carta de Derechos de los Ciudadanos y de las Cartas de Servicios Sectoriales.
- Implantación de un sistema de visión estratégica con el objetivo de controlar la acción de gobierno, y realizar un seguimiento del cumplimiento de las medidas ejecutadas por la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla

3) **TRAMITACIONES ADMINISTRATIVAS DOMINADAS Y CONTROLADAS POR EL CIUDADANO:** El “*centro de toda nuestra gestión es el ciudadano*”, por ello desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla que las tramitaciones administrativas deben estar controladas en todo momento por los ciudadanos. Para ello:

- Haremos más accesible la Administración.
- Generalización de la simplificación, racionalización y normalización de las tramitaciones administrativas.
- Estandarización de las tramitaciones administrativas, para facilitar su realización por parte del ciudadano.
- Reducir el papeleo en las relaciones con la Administración.
- Gestión Informática de Tramitaciones Administrativas Integradas.
- Aprobación de un marco normativo propio que regule la simplificación de las tramitaciones con los ciudadanos.
- Potenciar la coordinación entre áreas administrativas.
- Incrementar las gestiones directas que se puedan realizar en los puntos de atención al ciudadano.
- Creación del Programa del sistema de tramitaciones inmediatas.
- Realización de actuaciones tendentes a facilitar la identificación de los servicios y de los responsables de los mismos.
- Implementación y actualización de un programa de normalización de solicitudes.
- Mantenimiento y actualización del Inventario de Procedimientos.
- Generalización de la herramienta de Seguimiento de expedientes para que los ciudadanos controlen y dominen todo el proceso



administrativo de cualquier trámite. (Consultas on-line, o través de los puntos de información).

- 4) **UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO BASE PARA LA AGILIZACIÓN DE LAS RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN:** El uso de las nuevas herramientas informáticas es una necesidad que las Administraciones Públicas deben asumir, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla apuesta claramente por modernizar sus infraestructuras informáticas, así como los software de las diferentes áreas administrativas, y los nuevos canales de comunicación de carácter telemático (Portal Web) y de movilidad (sms). Para ello:

- Mejorar de forma continúa el Portal de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Incrementar los servicios web y las tramitaciones telemáticas.
- Impulsar el registro telemático.
- Programa de Notificaciones Telemáticas.
- Programa para que el ciudadano pueda consultar casi la totalidad de las gestiones, expedientes y datos que obren en la Administración de la Ciudad.
- Incrementar la interacción telemática con la Administración.
- Seguir avanzando en la utilización de mecanismos de comunicación a través de nuevas herramientas tecnológicas. (Móviles, PDA, Televisión Digital, etc.).

- 5) **POTENCIACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Los Recursos Humanos son el motor para llevar a efecto ese II Plan de Calidad y Modernización, por ello desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla se tienen previsto la realización de medidas tendentes a potenciarlos:

- Racionalización de la organización administrativa de la Ciudad Autónoma.
- Aprobación de textos normativos reguladores de la función pública. (Adaptación al EBEP)
- Fomentar la formación de calidad de los empleados públicos.
- Impulsar el Gabinete de Prevención Salud Labora, para mejorar el medio ambiente laboral de la Administración.
- Impulsar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Elaboración de un “Código de Conducta de los Empleados Públicos”.

Los ejes de este II Plan de Calidad y Modernización de la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla se están ejecutando con medidas y proyectos concretos durante los años 2007 a 2011.

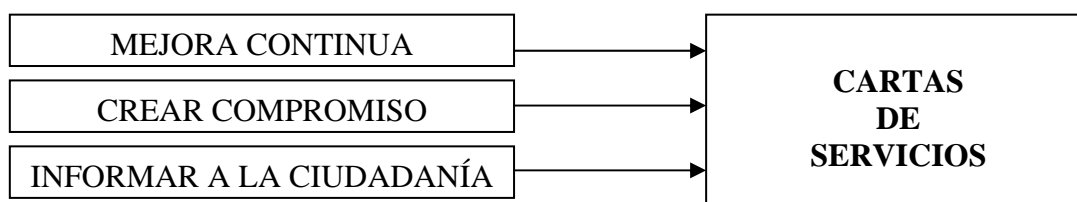
Dentro de esta línea se establecen las Cartas de Servicios, que son *documentos eficaces para fomentar la mejora continua de los servicios públicos y explicitar los niveles o estándares de calidad que la ciudadanía puede esperar de los servicios que reciben de las administraciones.*



Las Cartas de Servicios tienen como **objetivo**:

- 1) **Promover la mejora continua dentro de la Administración Pública**, ya que, en el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios, es necesario saber los estándares con los que se trabaja y trazar objetivos alcanzables que fomenten la mejora interna e incrementen el compromiso del personal.
- 2) **Hacer explícita la responsabilidad**, a la que se comprometen los gestores públicos, ante la ciudadanía.
- 9) **Informar a la ciudadanía de las prestaciones y los servicios** que ofrece la Administración (puesto que a veces se desconocen los servicios o no se sabe dónde localizarlos).

### OBJETIVO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS



Así, de acuerdo con el artículo 1 del Reglamento de elaboración de Cartas de Servicios en la Ciudad Autónoma de Melilla tienen por objeto regular un Sistema mediante el cual esta Administración **difundirá a los ciudadanos los compromisos de calidad referidos a los servicios que presta, estableciéndose además el marco en el que se va a desarrollar la evaluación y mejora de los mismos, acorde con el principio de servicio a los ciudadanos.**

Por su parte el artículo 2 del Reglamento de elaboración de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla define las Cartas de Servicios como *documentos públicos a través de los cuales la Ciudad Autónoma de Melilla establece y comunica a la ciudadanía los servicios que ofrece y en qué condiciones; las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de los ciudadanos en relación con esos servicios; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos y los sistemas de participación, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los servicios públicos.*

En resumen, podemos afirmar que el OBJETIVO de este Plan es la implantación de forma progresiva durante un año de Cartas de Servicios en la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla.

### 3) DESCRIPCIÓN.

El Proyecto consiste en:





- Elaboración de un Manual con la metodología de implantación de las Cartas de Servicios.
- Edición y difusión del Reglamento regulador de elaboración de las Cartas de Servicios, así como del manual con la metodología de implantación de Cartas de Servicios.
- Realización de un estudio de priorización de implantación de Cartas de Servicios.
- Elaboración de una herramienta de gestión documental de las Cartas de Servicios.
- Aprobación de la priorización de implantación de Cartas de Servicios.
- Creación de equipos de trabajo para la implantación de Cartas de Servicios.
- Definición de cada uno de los servicios a implantar Cartas de Servicios.
- Aprobación de cada una de las Cartas de Servicios.
- Difusión de las Cartas de Servicios.
- Seguimiento de las Cartas de Servicios.
- Informe sobre ejecución del Plan.

#### **4) MARCO NORMATIVO**

- Constitución Española de 1978.
- Ley Orgánica 2/1995, de 13 de marzo que aprueba el Estatuto de Autonomía de Melilla.
- Ley 30/1992 de 26 de noviembre, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del procedimiento Administrativo Común.
- Reglamento del Gobierno y la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Reglamento de Organización Administrativa de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Reglamento de la Consejería de Administraciones Públicas.
- Reglamento de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Carta de Derechos de los Ciudadanos de la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Acuerdo del Consejo de Gobierno de distribución de competencias.

#### **5) FINALIDAD.**

La implantación de Cartas de Servicios en la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla tiene por finalidad el incremento de la calidad en la prestación de servicios, ofreciendo una serie de compromisos directos y claros con los ciudadanos, que sean medibles y objetivos. Concretamente con la ejecución del presente proyecto se pretende:

- Mejorar la calidad en la prestación del servicio a los Ciudadanos, estableciendo un sistema gestión integral de calidad.
- Incrementar la calidad en la prestación de los servicios.
- Compromiso con los ciudadanos en la prestación de servicios.
- Evaluación de los servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- Agilizar la implantación de las Cartas de Servicios.
- Priorizar aquellas áreas que tengan un mayor impacto social.



- Clarificar la prestación de los servicios a la ciudadanía.
- Medir la calidad en la prestación de los servicios.

## **6) FASES DE EJECUCIÓN.**

### **1. Elaboración de una Metodología de elaboración de Cartas de Servicios.**

### **2. Estudio de la priorización en la implantación de las Cartas de Servicios.**

### **3. Implantación de cada una de las Cartas de Servicios.**

#### **1. Elaboración de una Metodología de elaboración de Cartas de Servicios.**

El apartado 5 del artículo 5 del Reglamento regulador de elaboración de cartas de Servicios establece: “En todo caso, la elaboración y contenido de las Cartas de Servicios deberá atenerse a la metodología establecida por la Ciudad Autónoma de Melilla y ser coherente con los objetivos e indicadores presupuestarios correspondientes”, en este mismo sentido la Disposición Adicional Primera señala: “Se autoriza al Consejo de Gobierno para el desarrollo de la metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en la Ciudad Autónoma de Melilla, de manera que se garantice la homogeneidad de las mismas en toda la organización de la Ciudad Autónoma de Melilla”. Así, fundamentándose en estos preceptos, se procederá por la Dirección General de Administraciones Públicas a elaborar una guía metodológica para elaborar y aprobar las Cartas de Servicios, que deberá cumplir las premisas de facilidad de entendimiento y de uso.

#### **Acciones Principales.**

- 1.1.** Elaboración del Manual de la metodología de elaboración de Cartas de Servicios.
- 1.2.** Edición del Manual de la metodología de elaboración de Cartas de Servicios.

#### **Indicadores.**

- Aprobación por el Consejo de Gobierno del Manual de la metodología de elaboración de Cartas de Servicios.
- Número de Manuales de la metodología de elaboración de Cartas de Servicios editados.

#### **2. Estudio de la priorización de las Cartas de Servicios**

La Disposición Adicional Segunda del reglamento regulador de las Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla establece que: “*Se faculta al titular de la Consejería que tenga atribuida la competencia en calidad de los servicios para que establezca, en coordinación con el titular del Área de Gobierno competente, aquellos servicios en los que, por su mayor impacto a los ciudadanos, se considere necesario elaborar Cartas de Servicios*”; también la Disposición Adicional Tercera indica: “*Con la finalidad de impulsar la implantación de Cartas de Servicios, y sin perjuicio de poder implantar Cartas de Servicios en cualquier momento, se establece un*





*plazo de tres meses desde la entrada en vigor de este Reglamento, para que la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios o los directores generales o gerentes identifiquen los servicios de su ámbito competencial, en los que se procederá de forma prioritaria a elaborar e implantar en su momento las Cartas de Servicios.”* Fundamentándose en estas Disposiciones, se procederá a la elaboración de un Plan Temporal de Implantación de Cartas de Servicios, que para que tenga más fuerza y muestre el compromiso del Gobierno de la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla se aprobará por el Consejo de Gobierno y se publicará en el Boletín Oficial de la Ciudad de Melilla.

### **Acciones Principales**

- 2.1. Remisión de escrito a cada Consejería para que identifique los servicios o procedimientos en los que se puede implantar Cartas de Servicios.
- 2.2. Estudio sobre priorización de los servicios o procedimiento en los que se vayan a implantar Cartas de Servicios. (Informe de la Dirección General de Administraciones Públicas).
- 2.3. Aprobación de un Plan Temporal de implantación de Cartas de Servicios en la Ciudad Autónoma de Melilla. (Aprobación del Plan por el Consejo de Gobierno).
- 2.4. Difusión del Plan Temporal de implantación de Cartas de Servicios.

### **Indicadores.**

- Número de cartas remitidas a cada una de las Consejerías con los correspondientes acuse de recibo.
- Número de contestaciones efectuadas por las Consejerías indicando los servicios o procedimientos en los que se vaya a implantar Cartas de Servicios.
- Cuadrante de priorización de los servicios o procedimientos a implantar Carta de Servicios.
- Informe de la Dirección General de Administraciones Públicas con la indicación de los servicios o procedimientos en los que se va a implantar Cartas de servicios.
- Un Plan Temporal de Implantación de Cartas de Servicios aprobado por el Consejo de Gobierno.
- Número de actuaciones de difusión del Plan Temporal de implantación de Cartas de Servicios. (Número escritos de remitidos a la Consejería informando del Plan a las Consejerías; publicación en el BOME, publicación en el Portal Web Institucional de la Ciudad Autónoma de Melilla, inclusión en la Intranet Corporativa de la Ciudad Autónoma de Melilla).

### **3. Implantación de cada una de las Cartas Servicios.**

Una vez establecida la Metodología de implantación y un Plan Temporal y de priorización de Cartas de Servicios, se procederá a la elaboración y aprobación de las Cartas de Servicios.

### **Acciones Principales**

- 3.1. Constitución del equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta.
- 3.2. Identificación de los datos generales y normativos de la Carta.
- 3.3. Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán en la Carta.
- 3.4. Identificación de otros datos de carácter complementario.



- 3.5. Redacción de la Carta.
- 3.6. Divulgación interna de la Carta de Servicios.
- 3.7. Informe de la Dirección General de Administraciones Públicas.
- 3.8. Propuesta del Consejero de Administraciones Públicas de cada Carta de Servicios.
- 3.9. Aprobación de la Carta de Servicios por el Consejo de Gobierno.
- 3.10. Publicación y Difusión externa de la Carta de Servicios.
- 3.11. Seguimiento y Control de la implantación de Cartas de Servicios.

### **Indicadores**

- Número de equipos de trabajo constituidos.
- Número de Cartas de Servicios iniciadas.
- Número de Cartas de Servicios aprobadas.
- Porcentaje de Cartas iniciadas/Cartas aprobadas.
- Número de servicios / procedimientos incluidos en las Cartas.
- Plazo de aprobación de las Cartas de Servicios.
- Número de sesiones para la aprobación de Cartas de Servicios.
- Número de acciones de difusión efectuadas.
- Número de folletos informativos de las Cartas de Servicios.
- Informe de seguimiento y control sobre ejecución del presente Plan (carácter mensual).

### **7) RESPONSABLES EN LA EJECUCIÓN.**

La responsabilidad de la ejecución del presente proyecto recae sobre:

- El Consejo de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla en la aprobación de las Cartas de Servicios, la metodología, la planificación y la difusión.
- El Consejero de Administraciones Públicas en lo referente a la impulsión y concreción del Plan, propuesta de implantación de Cartas de Servicios.
- Consejeros de cada una de las Áreas de Gobierno de la Ciudad Autónoma o presidentes de Sociedades Públicas u Organismos Autónomos en el impulso de la implantación de Cartas de Servicios en sus respectivas áreas de gestión.
- La Dirección General de Administraciones Públicas, en lo referente a la dirección y coordinación general del Plan, informes sobre cada una de las Cartas, informes de seguimiento del Plan.
- Directores Generales de las diferentes Consejerías o gerentes de sociedades en el impulso, coordinación y desarrollo de la implantación de Cartas de Servicios en sus respectivas áreas de gestión.
- Técnico responsable del Proyecto en la ejecución directa de cada actuación de proyecto, informe y seguimiento de cada actuación del proyecto.

### **8) PLAZO TEMPORAL DE EJECUCIÓN**

Se establece la previsión de ejecución del plan de 12 meses. (Se adjunta cronograma de ejecución del plan)

### **9) EVALUACIÓN.**



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Administraciones Públicas  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La evaluación genérica del Plan se realizará mediante un análisis de la implantación total de las Cartas de Servicios, viendo el número total de Cartas implantadas en el periodo de validez del plan (12 meses), así como en los tiempos medios de implantación. Asimismo, el seguimiento y la evaluación continua se realizará de forma mensual, mediante un análisis de la ejecución del Plan , introduciendo las correcciones que se estimen pertinentes, e indicando las posibles causas de los retrasos en la implantación de las Cartas.

Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, se deberá realizar un informe final sobre la ejecución total del Plan.

Melilla a 30 de agosto de 2010