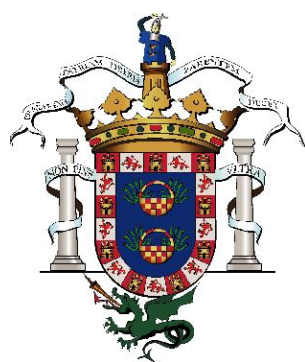




CIUDAD AUTÓNOMA
DE
MELILLA

**Manual de Metodología de Elaboración
de Cartas de Servicios
de la Ciudad Autónoma de Melilla**



MANUAL DE METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA

1. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Más de una vez nos hemos preguntado ¿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.

2. EL PLAN DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA.

2.1. Antecedentes.

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla inició en el año 2003 un ambicioso Plan de Calidad y Modernización de la Administración, bajo la premisa de que los ciudadanos se merecen unos servicios de calidad, donde la eficiencia, la agilidad y la comodidad para efectuar las tramitaciones deben ser los principios fundamentales donde debe sustentarse el funcionamiento de esta Administración.

Así, en un primer momento se procedió al cambio de denominación de la Consejería de Recursos Humanos, que pasó a denominarse de Administraciones Públicas, asumiendo competencias tendentes a modernizar y revitalizar la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla.

El I Plan de Calidad y Modernización de la Ciudad Autónoma de Melilla (2004-2007) se sustentaba en cuatro pilares fundamentalmente: Impulsar y mejorar la calidad en la prestación de los servicios; Racionalización, Simplificación y Normalización de las tramitaciones administrativas; Atención e Información al Ciudadano; y Administración Electrónica.

Se puede afirmar que el I Plan de Calidad y Modernización ha conseguido su objetivo, que no era otro que se procediese un giro en la concepción de la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla. Así tras la ejecución de innumerables medidas se ha conseguido una Administración preparada para los retos del siglo XXI.

2.2. Necesidad de un II Plan de Calidad y Modernización de la Ciudad Autónoma de Melilla.

Con el inicio de la legislatura 2007-2011, desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla nos planteamos la realización de un II Plan de Calidad y Modernización, ya que tras el éxito del primer Plan, estimamos totalmente necesario poner en marcha una serie de medidas tendentes a continuar con la labor iniciada en el año 2003.

Con este II Plan pretendemos consolidar el avance conseguido, e ir introduciendo nuevas actuaciones que mantengan a la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla en unos niveles óptimos de calidad y eficiencia.

El compromiso del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla es trabajar para que la modernización de la Administración sea una constante, y que el ciudadano



perciba y participe de forma activa en la forma en que funcionen los distintos servicios que se prestan desde nuestra Administración.

Con el primer Plan se han conseguido los objetivos que se pretendían, pero desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma no somos conformistas, por ello se elabora este II Plan de Calidad y Modernización de la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla para marcar las líneas de actuación que se irán desarrollando en proyectos concretos, todo ello para que los melillenses tengan unos servicios de calidad, donde la eficacia, eficiencia, la agilidad, la cercanía y la comodidad sean las necesarias pautas en el funcionamiento diario de nuestra Administración.

2.3. Ejes del II Plan de Calidad y Modernización de la Ciudad Autónoma de Melilla.

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 posibles colas y tiempos de esperas, consiguiendo que el ciudadano tenga una Atención prácticamente a la carta en sus relaciones con la Administración, para ello:

- o Consolidación del Sistema de Información y Atención al Ciudadano.
- o Diversificaremos los puntos de atención al ciudadano. (Nuevas Oficinas Próximas)
- o Utilizaremos, y potenciaremos, diferentes canales de comunicación con el ciudadano. (Presencial, Telefónico y telemático).
- o Impulsar horarios más flexibles de atención al ciudadano.
- o Actuaciones para colectivos específicos (Discapacitados, Mayores, Jóvenes)
- o 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).

- o Se elaborará un Programa de Actuación del Servicio de Información y Atención al Ciudadano. (Campañas informativas de procedimientos específicos).
- o 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)
- o 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:

- o Afianzaremos los mecanismos de gestión de la calidad.
- o Consecución de la gestión de calidad como filosofía en todas las áreas de gestión de la Administración.
- o Implantaremos en la Administración de la idea de gestión de “calidad total”, fundamentada en un proceso de mejora continua.
- o Evaluaciones continuadas de la calidad con la que se prestan los servicios.
- o Consecución de Certificaciones de Gestión con Calidad externas. (Certificaciones ISO)
- o Potenciación de la Carta de Derechos de los Ciudadanos y de las Cartas de Servicios Sectoriales.
- o 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:

- o Haremos más accesible la Administración.
- o Generalización de la simplificación, racionalización y normalización de las tramitaciones administrativas.



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

- o Mejorar de forma continúa el Portal de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- o Incrementar los servicios web y las tramitaciones telemáticas.
- o Impulsar el registro telemático.
- o Programa de Notificaciones Telemáticas.
- o Programa para que el ciudadano pueda consultar casi la totalidad de las gestiones, expedientes y datos que obren en la Administración de la Ciudad.
- o Incrementar la interacción telemática con la Administración.
- o 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:

- o Racionalización de la organización administrativa de la Ciudad Autónoma.
- o Aprobación de textos normativos reguladores de la función pública. (Adaptación al EBEP)
- o Fomentar la formación de calidad de los empleados públicos.
- o Impulsar el Gabinete de Prevención Salud Labora, para mejorar el medio ambiente laboral de la Administración.
- o Impulsar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- o 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 van a ir ejecutando con medidas y proyectos concretos durante los años 2008 a 2011,

3. ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS?

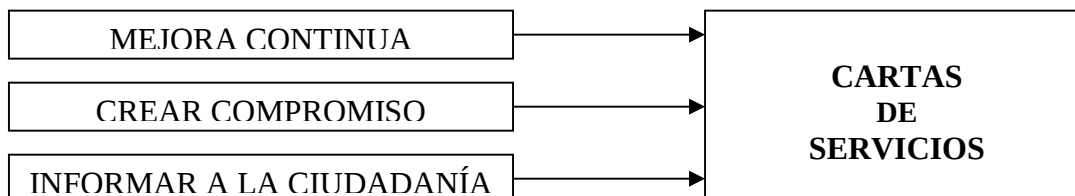
Las Cartas de Servicios son *documentos eficaces para fomentar la mejora continua de los servicios públicos y explicitar los niveles o estándares de calidad que la ciudadanía puede esperar de los servicios que reciben de las administraciones.*

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.*

4. ELEMENTOS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

Elementos de las Cartas de Servicios.

De acuerdo con el Reglamento de elaboración de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla, éstas deben constar de tres grandes apartados y se deberán **redactarán de forma breve, clara, sencilla y con una terminología fácilmente comprensible para el ciudadano.**

Los elementos de los que debe constar una Carta de Servicios son los siguientes:

1. Introducción de las Cartas de Servicios.
2. Datos de carácter general y normativo.
3. Identificación de los servicios prestados.
4. Compromisos de calidad.
5. Datos de carácter complementario.



4.1. Introducción de las Cartas de Servicios.

El Consejero de cada una de las áreas a la que afecte la Carta de servicios suscribirá una introducción en la que se señalará el propósito de la Carta de Servicios y el compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados.

Esta introducción debe ser clara, concisa y especificando de forma resumida los compromisos del servicio con los ciudadanos.

4.2. Datos de carácter General y normativo.

En este apartado se contendrán los datos siguientes:

1. **Datos identificativos** de la Consejería, Dirección General y unidad prestadora del servicio, en su caso, y su adscripción. (La Carta deberá iniciarse con la denominación (tanto la oficial como aquélla por la que es conocida) de la entidad. (Información que proviene de la Guía de Servicios)). (FICHA)
2. Descripción general de los **finés del órgano y unidad**. (Es fundamental, incluir una relación de todos los fines y objetivos que la unidad prestadora del servicio contempla. (Información que proviene de la Guía de Servicios)). (FICHA)
3. **Derechos** de los ciudadanos en relación con los servicios prestados. (Para que los usuarios conozcan sus derechos con respecto a la entidad, se deben detallar todos los que estén reconocidos por el ordenamiento jurídico. En el caso de que la normativa correspondiente no otorgue derechos concretos, la Carta recogerá los derechos reconocidos en la Carta de Derechos de la Ciudad Autónoma de Melilla y los establecidos en el artículo 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre). (FICHA)
4. Identificación de los mecanismos y modalidades de **participación de los ciudadanos**. (Las diferentes formas de participación y colaboración son el núcleo de este punto. Todos los foros, consejos, comités, documentos, sistemas de quejas y sugerencias, o canales genéricos de acceso a las instituciones, forman las variantes de participación y colaboración). (FICHA)
5. Accesibilidad y disponibilidad al "**Sistema de Quejas y Sugerencias**" de la Ciudad Autónoma de Melilla. (Este apartado contendrá información general y legal, la declaración expresa de la existencia y modo de funcionamiento del libro de sugerencias y reclamaciones. Deben constar también los efectos y los plazos de contestación). (FICHA)
6. Referencia sucinta actualizada de la **normativa reguladora** relevante de las prestaciones y servicios incluidos en las Cartas. (Cada uno de los servicios o prestaciones que la entidad ofrece tiene que estar relacionado con su normativa reguladora). (FICHA)



4.3. Identificación de los servicios prestados.

Cada órgano y unidad administrativa deberá proceder a identificar los servicios objeto de la Carta, especificando su carácter gratuito o su sujeción a tasas o precios públicos.

En este apartado se deberá incluir una relación de los servicios que se presten, y vayan a ser incluidos en la Carta, con una breve descripción del mismo. Esta descripción, que debe ser clara y entendible por los ciudadanos, no deberá superar las cinco líneas (en la fuente Times New Roman tamaño 12). (FICHA)

4.4. Compromisos de calidad.

Definición de los estándares de calidad, basados en las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los ciudadanos, con los que el órgano o unidad prestadora de los servicios se compromete en sus relaciones con los mismos, en aspectos tales como:

- a) Disponibilidad y accesibilidad de los servicios. (En este apartado se incluirá la forma en que se encuentra disponible el servicio, así como la accesibilidad al mismo. (Presencial, Telemático, Telefónico)).
- b) Horarios y lugares de atención al público. (Se deberá especificar el compromiso de los horarios de prestación del servicio, así como en dónde se presta el servicio, así como dónde se puede solicitar, en el caso que no sean el mismo).
- c) Sistemas de comunicación e información ya sea general o personalizada. (Se deberá especificar el compromiso de los medios de comunicación que tiene el ciudadano/usuario con el servicio: Teléfono (010), Portal Web, Correo Electrónico, Carpeta del Ciudadano, Correo Electrónico, etc).
- d) Plazos previstos para la tramitación de procedimientos y prestación de los servicios. (El compromiso de los plazos en la tramitación o prestación del servicio).
- e) Compromisos de calidad e indicadores. (Se especificarán los compromisos de calidad adoptados con indicación de los indicadores de seguimiento y control).

Este apartado es el más destacado de las Cartas de Servicios y el diferenciador del resto de documentos similares. La construcción de los niveles de calidad e indicadores será crítica para la validez de la Carta. Así en ese apartado se deberá incluir:

1. Niveles de calidad: La Carta contendrá no sólo la política de calidad, sino que también describirá los niveles, plazos previstos para la tramitación, mecanismos de comunicación e información, así como los horarios y lugares de atención al público.

2. Indicaciones que faciliten el acceso al servicio: Para facilitar el acceso al servicio se describirán todas aquellas indicaciones que mejoren el acceso al mismo y las condiciones de su prestación.



3. Sistemas de aseguramiento: La entidad expondrá los sistemas implantados para asegurar la calidad, la protección del medio ambiente o la gestión de riesgos laborales. También podrá incluir las medidas, no certificadas, que complementen estos sistemas.

4. Indicadores para la evaluación de la calidad: Este apartado culmina con los indicadores, de calidad y seguimiento, de los compromisos y niveles adoptados.

Es importante destacar en este punto que, dado que las Cartas de Servicios se engloban en la mejora de la calidad de la prestación en los servicios, resulta muy conveniente utilizar, para determinar los niveles e indicadores de calidad, instrumentos ampliamente contrastados, como encuestas de calidad, Certificaciones ISO, etc.

4.5. Datos de carácter complementario.

En este apartado se incluirán datos complementarios, pero importantes para el ciudadano a la hora de hacer uso del servicio objeto de elaboración de Carta, Estos datos son fundamentalmente:

- a) Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las dependencias donde se prestan los servicios, indicando de forma clara la localización urbana de las instalaciones y las formas de acceso.
- b) Identificación y dirección telefónica, postal y telemática del órgano o unidad responsable de la Carta de Servicios.
- c) Información de los costes del servicio y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

5. ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

5.1. Iniciación de elaboración de una Carta de Servicios.

El proceso de elaboración de las Cartas de Servicios requiere de una metodología clara y bien definida, ya que son muchos los factores que se deben tener en cuenta a la hora de elaborarlas.

Se debe recabar información de diferentes fuentes, bien sean del personal (técnico y operativo) que participan en la prestación de servicios, de directivos de la Consejería, del área competente en materia de Calidad y de los usuarios de los servicios, hace que se deba de tener muy en cuenta la percepción y expectativas de ambas figuras: usuarios/ciudadanos y Administración.

Se puede indicar que la metodología para elaborar las Cartas de Servicios consta de las siguientes fases:

1. Constitución del equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta.



2. Identificación de los datos generales y normativos de la Carta.
3. Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán en la Carta.
4. Identificación de otros datos de carácter complementario.
5. Redacción de la Carta.
6. Divulgación interna de la Carta de Servicios.
7. Informe de la Dirección General de Administraciones Públicas.

Si bien, se han indicado las fases para la elaboración de una Carta de Servicios (que a continuación se desarrollará), se debe indicar que como fase previa se deben identificar las áreas y servicios en los que se va implantar una Carta. Para ello, la Dirección General de Administraciones Públicas impulsará el Sistema de Cartas de Servicios, colaborando con cada uno de los órganos y unidades implicadas en su elaboración, implantación y seguimiento.

Por ello, en el Reglamento regulador de elaboración de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma, se faculta al titular de la Consejería de Administraciones Públicas 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; e incluso, con la finalidad de impulsar la implantación de las mismas, se establece un plazo de tres meses desde la entrada en vigor del Reglamento, para que la Dirección General de Administraciones Públicas 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.

Es decir, que el impulso de la implantación de Cartas de Servicios corresponde a la Consejería de Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de Administraciones Públicas, en coordinación con las Direcciones Generales o Gerencias de las áreas o servicios. Una vez determinada en qué servicios o áreas se van a implantar Cartas de Servicios se aplicarán las distintas fases que se explican en esta metodología.

5.2. El Equipo de Trabajo. Su constitución.

Se procederá a la creación de un Equipo de Trabajo para la elaboración de cada Carta de Servicios, cuya composición y funcionamiento se establecerá en el presente documento.

Es necesario constituir un equipo de trabajo para llevar la elaboración de la Carta de Servicios. Esta fase tiene trascendental importancia, ya que asume una serie de tareas que son fundamentales para que se elabore correctamente las Cartas de Servicios, entre los objetivos del mismo podemos destacar:

- 1) Identificación de los servicios o áreas a incluir en la Carta.
- 2) Establecer un calendario real para la implantación, así como cumplir con los plazos previstos.



- 3) Eliminar los posibles obstáculos.
- 4) Establecer los indicadores de compromiso de calidad.
- 5) Seguimiento de las Cartas y de los Planes de actualización y mejora.

La calidad se fundamenta en “evidencias”, por lo que cualquier actuación que se realice por el “Equipo de Trabajo” debe quedar reflejada en documentos: Actas, Fichas de Procedimientos, Ficha de Servicios, Ficha de Compromisos, Ficha de Control de Indicadores, etc.

Sintetizando, el objetivo de esta fase es la constitución de un Equipo de Trabajo responsable de la realización de la carta de servicios.

Si bien no existe un tamaño de grupo estándar, se recomienda que el grupo esté formado entre 5 y 7 personas para que pueda ser operativo en la realización de las tareas que tiene encomendadas, si bien podrá asistir a las reuniones del Equipo de Trabajo cualquier empleado público o asesor externo que se estimen convenientes.

Los componentes del Equipo de trabajo deben pertenecer al área o servicio en el que se vaya a implantar la Carta de Servicios, así como al departamento responsable de calidad de la Ciudad Autónoma de Melilla (Dirección General de Administraciones Públicas).

Los perfiles idóneos del personal para participar en el grupo de trabajo son los siguientes:

- Directivos 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/procedimientos de trabajo.
- Facilitador de Calidad.

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:

COORDINADOR DEL EQUIPO

- Informar sobre resultados alcanzados a lo largo del proyecto.
- Convocar las reuniones.
- Dirigir las reuniones de acuerdo al orden del día previsto.
- Dirigir el equipo a través del proceso de mejora.
- Comunicar los logros obtenidos por el equipo a través del acta de la reunión: estar atento y supervisar el entusiasmo e involucración del equipo, conseguir



que trabajen de forma conjunta personas con formación, valores y principios diferentes.

- Coordinar y comunicar junto con el facilitador el grupo de trabajo (sobre todo antes y después de las reuniones).
- Desarrollar las funciones establecidas para los miembros del grupo de trabajo en general.
- Cualquier otra función establecida por el grupo de trabajo.
- Pertenecerá a la Dirección General de Administraciones Públicas.

MIEMBRO DEL EQUIPO

- Asistir a todas las reuniones que sean convocadas.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Participar en la selección de temas sobre los que tratar.
- Recoger, priorizar y analizar la información.
- Ayudar al equipo a proponer acciones correctivas cuando no se cumplen los compromisos establecidos y asumidos en la carta de servicios.
- Comprobar la eficacia de las soluciones.
- Compartir su experiencia y su saber.

FACILITADOR DE CALIDAD

- Dar soporte técnico al equipo en el proceso de desarrollo de cartas de servicio.
- Mantener informada a la Dirección sobre las actividades del grupo.
- Dar apoyo a los Coordinadores
- Instruir en el uso de herramientas necesarias para la realización de los trabajos.
- Actuar como soporte y fuente de recursos para todos los miembros del equipo.
- Compartir experiencias y resultados de otros equipos similares.
- Desarrollar las funciones establecidas para los miembros del grupo de trabajo en general.
- Cualquier otra función establecida por el grupo de trabajo.
- Actuará como Secretario del Equipo de Trabajo. (Pertenecerá a la Dirección General de Administraciones Públicas).

La **composición de un grupo** de trabajo se ajustará a este esquema:

- a. **Coordinador del Equipo**, que pertenecerá a la Dirección General de Administraciones Públicas.
- b. **Facilitador de calidad**, que pertenecerá a la Dirección General de Administraciones Públicas.
- c. **El Director General o gerente** del servicio o área en el que se vaya a implantar la Carta, o en quien delegue.



- d. **Uno o Dos empleados públicos del área de gestión** del servicio o área. (conocedor de lo procedimientos).
- e. **Un empleado público en contacto directo con el ciudadano** / usuario del servicio o área.
- f. Podrán asistir **otros empleados públicos o asesores externos** (incluidas empresas u otras entidades que apoyen en la prestación del servicio) que se estime necesario por el Equipo de Trabajo.

Asimismo es recomendable que el grupo de trabajo identifique las **normas a seguir** por el mismo con el objetivo de que el coordinador pueda actuar en situaciones problemáticas que pueden surgir durante la realización de la carta de servicios, en este sentido el área competente en materia de calidad de los servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla, establecerá unas normas estándar que se completarán con algunas cuestiones específicas del área competente al que se le está elaborando la Carta de Servicios.

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

- 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.

5.3. Sesiones de Elaboración de las Cartas de Servicios.

No se establece un número de sesiones necesarias para la implantación de una Carta de Servicios, ya que ello dependerá del área o servicio en concreto, si bien, en todo caso, debe quedar constancia de las siguientes sesiones mínimas:

- Sesión de constitución del Equipo de Trabajo.
- Sesión de identificación de los Servicios o Áreas a incluir en la Carta de Servicios, demás datos generales y complementarios.
- Sesión de establecimiento de compromisos de calidad.
- Sesión de validación previa de la Carta.
- Sesión de validación definitiva de la Carta.



- Sesión de seguimiento y control (una sesión, sin perjuicio de que se puedan convocar otras sesiones si se estima necesario)
- Sesión de auditoria anual de la Carta.

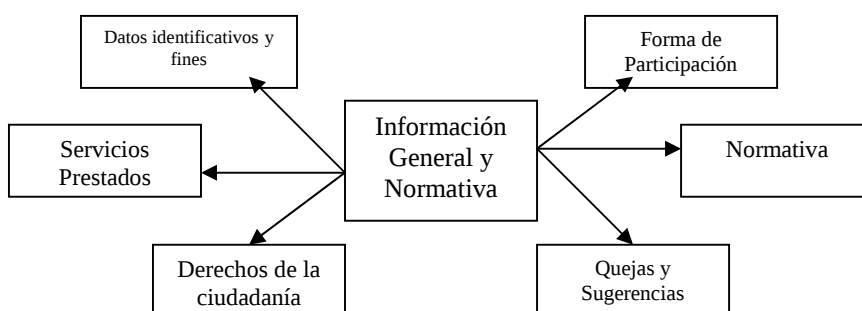
Por parte del “Facilitador de la Calidad” se podrán agrupar diferentes sesiones al efecto de simplificar y agilizar la implantación de una Carta de Servicios, dependiendo de la dificultad de los servicios o áreas que se vayan a incluir en la Carta.

5.4. Identificación de los Datos Generales y Normativos.

En esta fase el Equipo de Trabajo deberá cumplimentar una serie de fichas con los datos generales que se ha indicado en el punto 4.2 del presente texto metodológico. Se trata de identificar la información aplicable a la unidad necesaria para la realización de la carta de servicios, así como realizar el inventario y organización de los procesos / servicios prestados por la organización que serán incluidos en la carta de servicios.

Las fuentes para el inicio del trabajo de esta fase son la Guía de Servicios, el Manual de Procedimientos y el Registro de Impresos, en el caso que se detecten que los datos que se incluyen en esos documentos son erróneos, se deberá comunicar al órgano encargado de su gestión para su rectificación.

Lo más destacable de esta fase es la determinación de los “servicios que se van a incluir en la Carta”, para lo que se deberá cumplimentar una ficha específica definiendo en un máximo de cinco líneas, los servicios que se pretendan incluir en la Carta de Servicios.



5.5. Establecimiento de los Compromisos de Calidad.

Esta fase es una de las más importantes del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, ya que se trata de analizar, determinar e implantar internamente aquellos compromisos que la entidad va a asumir con la ciudadanía. El Equipo de Trabajo deberá incluir los datos a los que se hace referencia en el punto 4.4 de la presente guía metodológica, cumplimentando las fichas necesarias que se creen al efecto.



Dentro de esta fase, lo más determinante es el establecimiento de los compromisos de calidad y los indicadores, por ello, el Equipo de Trabajo realizará este trabajo en tres etapas:

- 1º) Contrastar los estándares de calidad ofrecida con la calidad esperada por los usuarios.
- 2º) Priorizar los compromisos y determinar los indicadores.
- 3º) Establecer las líneas estratégicas a seguir y hacer un seguimiento.

En este apartado de la guía metodológica vamos a exponer con más detalle qué debemos hacer para determinar los COMPROMISOS DE CALIDAD y los INDICADORES, así, en principio, las Cartas de Servicios exigen un proceso, ligado a la calidad, que compromete a la entidad en el antes, durante y después de su creación:

- a) Antes, pues se inicia con un profundo análisis de la calidad que se ha ofrecido a la ciudadanía y cómo la ha percibido.
- b) Durante, ya que se deben marcar los estándares que la entidad está dispuesta a cumplir.
- c) Después, puesto que ha de tener una constante actitud de mantenimiento y mejora de los servicios para cumplir con los objetivos pactados.

Para cumplir lo anteriormente expuesto, a la hora de establecer los compromisos de calidad se deberá realizar sucesivamente las siguientes actuaciones:

1. ANÁLISIS:

Es la observación de la calidad ofrecida a la ciudadanía y la calidad percibida por los mismos. (El “antes”).

En este análisis se trata de conocer los Servicios Prestados (y que se vayan a incluir en la Carta de Servicios), es decir el “**producto**” que se va a ofrecer a los usuarios/ciudadanos.

Asimismo, se debe estudiar las “**expectativas que tiene el usuario/ciudadano**” en la prestación de dicho servicio, es decir lo que espera el ciudadano del servicio que se le va prestar. (Estas expectativas pueden obtenerse de encuestas previas, de la experiencia de las áreas que gestionan los servicios, de entrevistas con sectores de usuarios, etc...).

Por último, también es interesante ver el “**histórico**” de actuaciones en materia de calidad se hayan ejecutado en el área correspondiente, con ello obtendremos el compromiso, en términos de calidad, que ha habido con dichos servicios.

2. COMPROMISOS:

Creación de factores, indicadores y estándares de calidad. (El “durante”).



Cuando se elabore una Carta de Servicios se deben llegar a los compromisos concretos para asegurar su implantación. La creación de estos compromisos se basará en una secuencia que parte de lo más general a lo más concreto:

- Delimitar los **FACTORES** en los que la calidad va a ser aplicada y analizada.
- Determinar los **INDICADORES** sobre los que se va a aplicar la medición.
- Fijar los **ESTÁNDARES DE CALIDAD** para su evaluación posterior con los resultados obtenidos.
- El resultado de los tres elementos anteriores dará lugar a los **COMPROMISOS**.

a) DELIMITACIÓN DE LOS FACTORES:

Los factores han de ser los **puntos críticos** sobre los que incide la calidad. No debe ser una relación extensa, sino los **puntos claves** sobre los que se basa un buen servicio.

Los factores de calidad han de ser **tangibles**. Es el «traslado **práctico, visible**» de un servicio. Por ejemplo, sobre la atención a la ciudadanía se pueden delimitar los siguientes factores:

- Tiempo respuesta.
- Amabilidad en la atención.
- Canalización de las llamadas.

b) INDICADORES DE CALIDAD.

Los indicadores son criterios **objetivos** sobre los que **medir** el cumplimiento de calidad en el factor.

Los indicadores pueden medir el volumen de actividad, relacionarse con las comunicaciones de la ciudadanía (quejas y sugerencias; número de documentos registrados; número de expedientes que se tramitan; etc.) o relacionarse con actividades de la entidad.

Los indicadores más frecuentes suelen ser, entre otros, los siguientes:

- Volumen de actividad.
- Quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Número de inscritos.
- Plazos.
- Número de consultas.
- Número de entradas, usuarios o documentos cumplimentados



- Subvenciones solicitadas.
- Publicaciones emitidas.
- Grado de conocimiento.
- Grado de satisfacción.

Por ejemplo:

El factor “TIEMPO DE RESPUESTA” puede ir asociado al indicador “PLAZO DE RESPUESTA” (En las OIAC con el tiempo de espera y/o atención).

El factor “QUEJAS Y SUGERENCIAS” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PRESENTADAS” o “EL PORCENTAJE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS SOBRE EL TOTAL DE LAS PRESENTADAS”.

El factor “VOLUMEN DE EXPEDIENTES” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE EXPEDIENTES/AÑO”; o “NÚMERO DE REGISTROS DE ENTRADA/AÑO”.

El factor “SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS/USUARIOS” puede ir asociado a “PORCENTAJE QUE SUPERA UN VALOR EN UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN” (Factor: Instalaciones, Indicador: Superar el valor 2,5 sobre 5 en una encuesta sobre la instalación)

c) ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Una vez creados los indicadores que vamos a incluir en la Carta de Servicios, hay que definir las metas que se quieren alcanzar, es decir, nuestros ESTÁNDARES DE CALIDAD. Para ello debemos tener presente los resultados de la fase de análisis, ya que ellos nos van a marcar cuáles son las metas que podemos alcanzar en la prestación del servicio.

Así, y siguiendo con los mismos ejemplos que se han indicado en el apartado anterior:

El factor “TIEMPO DE RESPUESTA” puede ir asociado al indicador “PLAZO DE RESPUESTA”, pudiendo ser el estándar de calidad que el “90% DE LAS SOLICITUDES SE RESPONDEN EN MENOS DE 15 DÍAS”, o que el “TIEMPO DE ESPERA SE ENCUENTRA EN 7 MINUTOS”.

El factor “QUEJAS Y SUGERENCIAS” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PRESENTADAS” o “EL PORCENTAJE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS SOBRE EL TOTAL DE LAS PRESENTADAS”, pudiendo ser el estándar de calidad que “SE HAN PRESENTADO 25 QUEJAS/SUGERENCIAS EN UN AÑO”, o que el “5% DE LAS QUEJAS/SUGERENCIAS CORRESPONDEN AL SERVICIO <<X>>”



El factor “VOLUMEN DE EXPEDIENTES” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE EXPEDIENTES/AÑO”; o “NÚMERO DE REGISTROS DE ENTRADA/AÑO”, pudiendo ser el estándar de calidad que “SE HAN PRESENTADO 1542 EXPEDIENTES EN UN AÑO” o que se “HAN REGISTRADO ENTRADA 2654 SOLICITUDES EN UN AÑO”.

El factor “SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS/USUARIOS” puede ir asociado a “PORCENTAJE QUE SUPERA UN VALOR EN UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN”, pudiendo ser el estándar de calidad que “EL VALOR DE SATISFACCIÓN DE LAS INSTALACIONES SE ENCUENTRA EN 3,01 SOBRE 5 DE MEDIA EN UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN”.

d) COMPROMISOS DE CALIDAD.

Una vez que se definan los estándares de calidad, estos nos marcarán los COMPROMISOS DE CALIDAD que podemos asumir.

Estos compromisos aparecen de forma natural, debiendo ser realistas y teniendo presente la situación en la que se han producido los estándares de calidad. Los compromisos, para ser válidos, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Específicos y no genéricos.
- Totalmente medibles.
- Alcanzables.
- Realistas, pero también ambiciosos.
- Temporales.

Así, y siguiendo con los mismos ejemplos que se han indicado en los apartados anteriores:

El factor “TIEMPO DE RESPUESTA” puede ir asociado al indicador “PLAZO DE RESPUESTA”, pudiendo ser el estándar de calidad que el “90% DE LAS SOLICITUDES SE REPONEN EN MENOS DE 15 DÍAS”, o que el “TIEMPO DE ESPERA SE ENCUENTRA EN 7 MINUTOS”. Compromiso de Calidad: “QUE ENTRE EL 90-95% DE NUESTRAS SOLICITUDES SE RESPONDERÁN EN MENOS DE 15 DÍAS”, o “ QUE EL TIEMPO DE ESPERA MEDIO ANUAL NO SUPERARÁ LOS 7 MINUTOS”.

El factor “QUEJAS Y SUGERENCIAS” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PRESENTADAS” o “EL PORCENTAJE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS SOBRE EL TOTAL DE LAS PRESENTADAS”, pudiendo ser el estándar de calidad que “SE HAN PRESENTADO 25 QUEJAS/SUGERENCIAS EN UN AÑO”, o que el “5% DE LAS QUEJAS/SUGERENCIAS CORRESPONDEN AL SERVICIO <<X>>”. Compromiso de calidad: “QUE EL NÚMERO DE QUEJA DEL SERVICIO NO SUPERARÁ LAS 25 AL AÑO”, o “QUE EL NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS AL SERVICIO



SERÁ INFERIOR AL 5% TOTAL DE LAS QUEJAS PRESENTADAS EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA”.

El factor “VOLUMEN DE EXPEDIENTES” puede ir asociado al indicador “NÚMERO DE EXPEDIENTES/AÑO”; o “NÚMERO DE REGISTROS DE ENTRADA/AÑO”, pudiendo ser el estándar de calidad que “SE HAN PRESENTADO 1542 EXPEDIENTES EN UN AÑO” o que se “HAN REGISTRADO ENTRADA 2654 SOLICITUDES EN UN AÑO”. Compromiso de calidad: “QUE SE VAN A SUPERAR LOS 1550 EXPEDIENTES DE TRAMITACIÓN AL AÑO”, o que “EL NÚMERO DE SOLICITUDES DE REGISTRO DE ENTRADA

El factor “SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS/USUARIOS” puede ir asociado a “PORCENTAJE QUE SUPERA UN VALOR EN UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN”, pudiendo ser el estándar de calidad que “EL VALOR DE SATISFACCIÓN DE LAS INSTALACIONES SE ENCUENTRA EN 3,01 SOBRE 5 DE MEDIA EN UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN”. Compromiso de calidad: “QUE EL VALOR DE SATISFACCIÓN DE LAS INSTALACIONES VA A SUPERAR EL 3,1 DE MEDIA EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN”.

TABLA DE CONTROL DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD:

FACTOR	INDICADOR	ESTÁNDAR	COMPROMISO
Tiempo de tramitación de un Procedimiento	Plazo de resolución del procedimiento	90 % de los procedimientos se resuelven en menos de 15 días	95 % de los procedimientos se resolverán en menos de 15 días
Tiempo de espera	Tiempo medio de espera	7 minutos con 30 segundos de media	El tiempo medio de atención anual no superará los 7 minutos
Quejas y Sugerencias	Número de quejas y sugerencias presentadas	15 quejas/sugerencias al año	Menos de 15 quejas y sugerencias al año
Grado de Satisfacción de la Calidad Total del servicio	Encuesta de evaluación del grado de satisfacción de la calidad del servicio	En el ítem sobre la calidad general del servicio se obtiene un 3,5 sobre 5.	El grado de satisfacción del servicio será superior a 3,5 sobre 5.
Estado de las instalaciones	Encuesta de evaluación del grado de satisfacción de las instalaciones	En el ítem sobre la evaluación de las instalaciones se obtiene un 3 sobre 5.	El grado de satisfacción de las instalaciones deberá llegar al 3,5 sobre 5.
Cortesía en la prestación del	Encuesta de evaluación de la	En el ítem sobre la evaluación de	Mantener el grado de satisfacción en la



servicio	cortesía en la prestación del servicio	cortesía se obtiene un 4 sobre 5.	cortesía en un 4 sobre 5.
Prestaciones ofrecidas	Importe económico destinado a la prestación	250.000 Euros en el presupuesto del ejercicio	Aumentar al menos en un 3% el importe destinado a las prestaciones.

3. ACTUACIÓN:

Implantación de una estrategia de mantenimiento y mejora continua de la calidad. (El “después”).

Los compromisos son el reflejo del funcionamiento del servicio. Así, a través de ellos nos indicarán cómo se está actuando día a día, y si cumplimos los objetivos que se han propuesto en la Carta de Servicios.

En esta fase se deben realizar dos acciones:

- En el caso que no se alcancen los estándares y los compromisos de calidad, se deben adoptar **ACCIONES CORRECTORAS**.
- En el caso que se alcancen los compromisos de calidad, se deben plantear **ACCIONES DE MEJORA**, para mantener o incrementar la calidad en la prestación del servicio.

5.6. Encuestas y Sondeos de opinión.

Los ciudadanos podrán participar en el proceso de elaboración y seguimiento de las Cartas de Servicios a través de **estudios de opinión, sondeos u otras vías de participación ciudadana**; manifestando sus necesidades y expectativas y su **grado de satisfacción** respecto de los servicios prestados; presentando las **quejas y sugerencias** que estimen oportunas.

Por parte de la Administración se establecerá el cuándo y el alcance de los estudios de opinión o sondeos, que, **al menos cada tres años**, se recogerá en el informe correspondiente a esa anualidad la opinión de los ciudadanos y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tenga en el resto de la ciudadanía.

Los estudios de opinión o sondeos consistirán en evaluaciones de calidad de los servicios utilizando diversas técnicas, fundamentalmente las encuestas de percepción de calidad y mejora de los servicios, que se realizará por parte de la Consejería que tenga atribuidas las competencias de calidad en colaboración con el área en la que se vaya a implantar o se encuentre implantada la Carta de Servicios.



5.7. Identificación de los Datos Complementarios.

En esta fase el Equipo de Trabajo, una vez elaborada la fase de establecimiento de compromisos, tendrá que identificar todos aquellos datos de carácter complementario que deban incluirse en la Carta que se ha indicado en el punto 4.5 del presente texto metodológico.

La información a incluir en este apartado hace referencia a toda la que se estime necesaria para complementar los datos existentes en el resto de apartado de la Carta de Servicios.

Las fuentes para el inicio del trabajo de esta fase son la Guía de Servicios, el Manual de Procedimientos y las informaciones recabadas del propio área en la que se vaya implantar la Carta de Servicios, en el caso que se detecten que los datos que se incluyen en esos documentos son erróneos, se deberá comunicar al órgano encargado de su gestión para su rectificación.

En este apartado se incluirán datos complementarios, pero importantes para el ciudadano a la hora de hacer uso del servicio objeto de elaboración de Carta, Estos datos son fundamentalmente:

- d) Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las dependencias donde se prestan los servicios, indicando de forma clara la localización urbana de las instalaciones y las formas de acceso.
- e) Identificación y dirección telefónica, postal y telemática del órgano o unidad responsable de la Carta de Servicios.
- f) Información de los costes del servicio y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

5.8. Redacción de la Carta de Servicios.

Cuando el Equipo de Trabajo concluya las tareas de identificación de cada apartado que se debe incluir en la Carta de Servicios, se procederá a la redacción de un **borrador de documento**, que adoptará la forma de Carta.

Dicho documento deberá cumplir con las siguientes características:

- Ser **COMPENSIBLE PARA EL USUARIO**, evitando utilizar tecnicismos u otro tipo de expresiones complejas.
- Ser **SENCILLA Y CLARA**, utilizando un lenguaje que no deje lugar a interpretaciones o ambigüedades por parte del ciudadano.
- La **CUANTIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS** debe hacer posible la observación de su cumplimiento, de forma evidente y expresa.



Este documento quedará como PROPUESTA DE CARTA DE SERVICIOS, que remitirá el Equipo de Trabajo a la Dirección General que tenga atribuidas las competencias en materia de calidad de los servicios.

5.9. Divulgación interna de la Carta de Servicios.

Una vez recibida la propuesta de Carta de Servicios por la Dirección General que tenga atribuidas las competencias de calidad de los servicios, esta la remitirá al personal del servicio que se estime necesario (tanto de atención al público, de gestión, técnico y directivo) en la que se incardine la Carta. Se dará un plazo de cinco (5) días para que hagan las aportaciones o comentarios que estimen conveniente.

Una vez pasado dicho plazo, en el caso que se hubiera presentado alguna aportación o comentario se remitirá al Equipo de Trabajo para su estudio y consideración, que procederá a la aprobación definitiva de la propuesta de Carta de Servicios que se remitirá a la Dirección General que tenga atribuidas las competencias de calidad de los servicios.

En el caso que no se hubieran presentado ninguna aportación o comentario, la Dirección General que tenga atribuidas las competencias de calidad de los servicios continuará el procedimiento para su aprobación.

5.10. Informe de la Dirección General que tenga atribuidas las competencias en materia de calidad de los servicios.

Al final del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, la Dirección de General que tenga atribuida la calidad de los servicios elaborará un informe sobre texto de la Carta.

Dicho informe será preceptivo, pronunciándose en el mismo la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios sobre la conformidad de la Carta de Servicios con los criterios de calidad que se establezcan.

Este informe, junto con el expediente completo, se remitirá al Consejero que tenga atribuidas las competencias en materia de calidad para que proceda la tramitación de la aprobación de la Carta de Servicios.

5.11. Comunicaciones y convocatorias.

Las comunicaciones que se realicen entre los miembros del equipo de trabajo para la implantación de la Carta de Servicios (iniciación, propuesta de miembros, designación y otros) se efectuarán, en la medida de lo posible, a través del correo electrónico. La dirección de correo electrónico del área responsable en la calidad de los servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla establecida a tal efecto es: **cartasdeservicios@melilla.es**



Asimismo, las convocatorias a las sesiones para la implantación de las Cartas de Servicios a los miembros que constituyan el Equipo de Trabajo, se realizan a través de la dirección de correo electrónico facilitada.

6. APROBACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

6.1. Propuesta de aprobación de la Carta de Servicios.

El Consejero que tenga atribuidas las competencias en materia de calidad, una vez visto el expediente completo tramitado por el Equipo de Trabajo, junto con el informe de la Dirección General correspondiente, elaborará una propuesta de aprobación de Cartas de Servicios que remitirá al Consejo de Gobierno para su consideración, y en su caso aprobación.

6.2. Aprobación de la Carta de Servicios.

El Consejero que tenga atribuidas las competencias en materia de calidad remitirá una propuesta de Carta de Servicios, junto con el expediente completo, al Consejo de Gobierno para su aprobación.

Las Cartas de Servicios adoptarán la forma de acuerdo de Consejo de Gobierno.

6.3. Publicación y difusión de las Cartas de Servicios.

El Acuerdo de del Consejo de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla por el que se aprueban las Cartas de Servicios será publicado en el "Boletín Oficial de la Ciudad de Melilla".

Para su mayor conocimiento y accesibilidad, las Cartas de Servicios serán difundidas a través del Portal web Institucional de la Ciudad Autónoma de Melilla, la Intranet de la Ciudad Autónoma de Melilla, así como cualquier otro canal establecido de atención al ciudadano, que se determine por la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios.

Además, cada Dirección General o Gerencia, con el apoyo de la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios, llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, de manera que se garantice y asegure que las Cartas de Servicios sean conocidas por los ciudadanos en todas las unidades administrativas que presten servicios de atención al público, así como a través de otros canales de comunicación y publicación específicos pertenecientes a su ámbito competencial.

Así, cada una de las entidades, es responsable de crear su plan de comunicación para divulgar la Carta a su público objetivo, de la forma más correcta. Por este motivo, se deben establecer varias orientaciones hacia la publicación y difusión de la Carta.



La publicación de las Cartas de Servicios se hará conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por la Ciudad Autónoma de Melilla. Las Cartas de servicios pueden adoptar a priori «cualquier formato» que la entidad considere más conveniente. Los formatos más usuales y utilizados son:

- El tríptico.
- El cuaderno.
- El Portal Institucional Web de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- La Intranet de la Ciudad Autónoma de Melilla.

Las Cartas de Servicios deben ser facilitadas por la Dirección General competente en materia de calidad y las unidades responsables de su gestión, con carácter general y en número suficiente, a las oficinas o servicios de información y atención al ciudadano.

Aunque el formato más utilizado para las Cartas de Servicios ha sido el folleto en forma de tríptico, no siempre es el más idóneo. De hecho, en el caso de una entidad que desee visualizar muchas funciones, la cantidad de información puede ser tal, que en un tríptico resulte prácticamente ilegible. Otro de los formatos más utilizados ha sido realizar una versión completa en un «cuaderno de prensa» y una versión breve en folleto. En esta alternativa, aquél que tiene acceso a un folleto, no siempre lo tiene al cuaderno, por lo que puede que la información sea parcial y no cubra sus expectativas. El tercer formato, la página Web, suele ser mucho más dinámico ya que nos permite jugar con varios enlaces y aportar toda la información de forma atractiva para el navegante.

De acuerdo con todo lo anterior, se debe diseñar un **PLAN DE COMUNICACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**, bajo las siguientes premisas:

- Debe quedar claro que el mejor de los servicios no tiene nada garantizado en el mercado si no llega a su público objetivo. En la sociedad actual, tan importante es la calidad en los productos y servicios como la distribución y la campaña de comunicación.
- Por ello, cada servicio tiene que tener claramente definidos conceptos como público objetivo, posicionamiento, canales de comunicación, etc. El camino más directo será el más eficaz, también.
- Aspectos de la comunicación que asumimos como naturales son totalmente estratégicos.
- Los productos de consumo masivo son distribuidos en grandes superficies y publicitados en los medios de comunicación de masas. Los productos específicos son distribuidos en canales específicos y su comunicación es personalizada y directa a los usuarios.

Estos conceptos hay que adaptarlos a los servicios prestados por la Ciudad Autónoma de Melilla, identificando el público objetivo y, en consecuencia, utilizar el canal de comunicación adecuado.



Ejemplo para una entidad:

Servicio genérico: recogida de residuos sólidos urbanos.

Canal: comunicación dirigida a la ciudadanía, en general, a través de prensa, radio y TV local.

Servicio específico: impuesto sobre vehículos de tracción mecánica.

Canal: comunicación postal, telefónica o telemática, dirigida al sujeto pasivo del impuesto.

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

7.1. El seguimiento y revisión de los contenidos de las Cartas de Servicios.

La Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios, con el apoyo de la Dirección General o de la Gerencia correspondiente, se responsabilizará de revisar el cumplimiento de los compromisos incluidos en sus Cartas de Servicios, con el objeto de detectar posibles desviaciones de los mismos, procediendo a adoptar, en su caso, medidas correctoras o planes de mejora.

Es decir, una vez se ha elaborado la Carta y se ha implantado, es necesario establecer los mecanismos y la metodología para revisar el cumplimiento de los compromisos, así como su adaptación a los cambios futuros.

Las Cartas de Servicios no deben ser una finalidad en sí mismas, ya que son un instrumento de mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos, que influirá positivamente en la satisfacción de la ciudadanía.

Para que se produzca un control y seguimiento detallado de los objetivos y compromisos de la Carta de Servicios, para ello, se estima conveniente realizar REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE LA CARTA, con una periodicidad anual, en donde se elaborará el informe anual de seguimiento y control correspondiente, sin perjuicio de que se puedan convocar reuniones de control y seguimiento durante el año si se considera conveniente y, en su caso, adoptar las medidas correctoras oportunas.

7.2. Control de compromisos de calidad e indicadores.

El equipo responsable deberá realizar revisiones temporales de los indicadores establecidos, para comprobar el posible grado de desviación con respecto a los estándares de calidad, que en su día se establecieron.

La evaluación o seguimiento de la calidad, debe ser un proceso integral y continuado que contemple los siguientes aspectos:



- Los compromisos declarados.
- Las expectativas de la ciudadanía.
- Los programas de mejora, desarrollados.

La unidad responsable de la Carta debe valorar la conveniencia de publicar los resultados de la evaluación del seguimiento, a través de la página Web, informes públicos, memorias, etc.

Como herramienta metodológica para hacer el seguimiento de la Carta, se puede establecer un cuadro de mando como el siguiente:

FACTOR	INDICADOR	ESTÁNDAR	COMPROMISO	DESVIACIÓN
Tiempo de tramitación de un Procedimiento	Plazo de resolución del procedimiento	90 % de los procedimientos se resuelven en menos de 15 días	95 % de los procedimientos se resolverán en menos de 15 días	Estamos en el 93 %, por lo que hay una desviación negativa del 2 %
Tiempo de espera	Tiempo medio de espera	7 minutos con 30 segundos de media	El tiempo medio de atención anual no superará los 7 minutos	El tiempo está en 6:30, hay una desviación positiva en 30 segundos.
Quejas y Sugerencias	Número de quejas y sugerencias presentadas	15 quejas/sugerencias al año	Menos de 15 quejas y sugerencias al año	Hay 12 quejas. Una desviación positiva de reducción de 3 quejas
Grado de Satisfacción de la Calidad Total del servicio	Encuesta de evaluación del grado de satisfacción de la calidad del servicio	En el ítem sobre la calidad general del servicio se obtiene un 3,5 sobre 5.	El grado de satisfacción del servicio será superior a 3,5 sobre 5.	El grado de satisfacción está en 3,4 sobre 5, hay una desviación negativa del 0,1
Estado de las instalaciones	Encuesta de evaluación del grado de satisfacción de las instalaciones	En el ítem sobre la evaluación de las instalaciones se obtiene un 3 sobre 5.	El grado de satisfacción de las instalaciones deberá llegar al 3,5 sobre 5.	El grado de satisfacción está cumplido, ya que se encuentra en 3,75 sobre 5.
Cortesía en la prestación del servicio	Encuesta de evaluación de la cortesía en la prestación del servicio	En el ítem sobre la evaluación de cortesía se obtiene un 4 sobre 5.	Mantener el grado de satisfacción en la cortesía en un 4 sobre 5.	El grado de satisfacción está cumplido, ya que se encuentra en



				4,01 sobre 5.
Prestaciones ofrecidas	Importe económico destinado a la prestación	250.000 Euros en el presupuesto del ejercicio	Aumentar al menos en un 3% el importe destinado a las prestaciones.	El aumento ha sido de un 2,86 %, por lo que hay una desviación negativa en 0.14 %.

Al menos cada tres años, se recogerá en el informe correspondiente a esa anualidad la opinión de los ciudadanos y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tenga en el resto de la ciudadanía. Este estudio se realizará por la Dirección General que tenga las atribuciones en calidad de los servicios.

7.3. **Informe anual de las Cartas de Servicios.**

Sobre la base de la información obtenida periódicamente se deberá elaborar un informe anual, 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. Para la realización de este informe la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios podrá solicitar la información a las unidades administrativas la información que estime necesaria, teniendo la obligación las Direcciones Generales de facilitar dicha información.

Este informe se realizará por el Equipo de Trabajo, utilizando los datos que se faciliten por la Dirección que tiene atribuidas las competencias en materia de calidad, de periodicidad anual, sobre el grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la correspondiente Carta, analizando las desviaciones y explicando las medidas correctoras, o planes de mejora, que se propongan aplicar. Para el estudio de estos datos se realizará, al menos, una reunión del Equipo de Trabajo.

7.4. **Programas de mejora.**

Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación y seguimiento de las Cartas de Servicios, anualmente se procederá a su revisión y, en su caso, actualización, mediante el establecimiento de planes y programas anuales de mejora. Esta actualización se realizará como consecuencia de la superación de los estándares, de los compromisos adquiridos, de la variación en las expectativas de los ciudadanos, de cambios significativos en la organización, modificaciones normativas, mejoras tecnológicas y otras circunstancias de naturaleza análoga.



El programa de mejora tiene como objetivo fundamental subsanar aquellos factores por los que no se cumplen los estándares indicados en la Carta. Para ello, se pueden seguir los siguientes pasos:

- 1) Analizar los problemas encontrados.
- 2) Identificar soluciones probables.
- 3) Aprobar el programa de mejora.
- 4) Hacer el seguimiento del programa aprobado.

7.5. **Programas de actualización.**

Las Cartas de Servicios son herramientas que necesitan de una permanente actualización, ya que deben adecuar los servicios prestados a lo que la ciudadanía demanda, por ello estamos ante una herramienta viva.

El Equipo de Trabajo, es quien se encarga del seguimiento y actualización de las Cartas gracias a su experiencia y conocimiento profundo de la entidad, deberá establecer qué criterios son fundamentales para realizar la actualización de la misma.

Se pueden indicar que los criterios que se deben tener en cuenta en la actualización de las Cartas de Servicios, pueden ser los siguientes:

- **Temporales:** cada año, como se ha mencionado anteriormente, es necesario hacer un informe de los resultados del cumplimiento de los indicadores. Por ello, a veces se hace necesario modificar el indicador para adecuarlo a las necesidades reales.
- **De control de gestión:** siempre que los indicadores superen los estándares establecidos en la Carta, o que la propia entidad esté dispuesta a asumir compromisos descartados en una anterior redacción.
- **De la ciudadanía:** siempre que se pongan de manifiesto nuevas demandas por parte de la ciudadanía, o el entorno social así lo exija.
- **De ámbito administrativo:** siempre que se produzcan modificaciones administrativas.
- **De la propia entidad:** cuando aparezcan nuevos servicios o cambien sustancialmente los existentes.
- **De innovación tecnológica:** siempre que la introducción de nuevas tecnologías permita la mejora del rendimiento y de la calidad, dejando a los indicadores obsoletos.
- **De recursos, humanos y materiales:** cuando se mejoren la cantidad o calidad de éstos, de forma que influyan positivamente en la prestación de los servicios.
- **Del derecho:** siempre que se produzcan cambios en la regulación de las Cartas de Servicio o se aprueben nuevas disposiciones legales que afecten a lo establecido.

Es decir, introducir las variaciones, modificaciones y actualizaciones que se estimen necesarias. En el caso que afecte a aspectos fundamentales se deberá aprobar



por el procedimiento establecido en el texto reglamentario que regula la aprobación de Cartas de Servicios y el presente Manual.

7.6. Informe anual general de las Cartas de Servicios.

La Dirección General competente en materia de calidad de los servicios elaborará un informe resumen anual del estado y situación de la totalidad de las Cartas de Servicios que estén en vigor. En dicho informe se especificarán:

- Denominación de la Carta.
- Fecha de aprobación.
- Tabla con indicadores completa.
- En su caso, Programas de mejora y/o de actualización.
- Fecha de renovación de la Carta.

Este informe se remitirá al Consejero competente en materia de calidad de los servicios, para que, en el caso que lo estime necesario, informe al Consejo de Gobierno, así como que dé la difusión que crea conveniente.

8. REGLAMENTO.

REGLAMENTO DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto.

El presente Reglamento tiene por objeto regular el Sistema de Cartas de Servicios mediante el cual la Ciudad Autónoma de Melilla 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.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

El Reglamento será de aplicación a todos los órganos y unidades administrativas de la Ciudad Autónoma de Melilla, así como a sus organismos, entes y empresas públicas.

CAPÍTULO II: LAS CARTAS DE SERVICIOS

Artículo 3. Definición y contenido.

Las Cartas de Servicios son 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.

Artículo 4. Estructura.

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

1. Introducción de las Cartas de Servicios.

El Consejero de cada una de las áreas a la que afecte la Carta de servicios suscribirá una introducción en la que se señalará el propósito de la Carta de Servicios y el compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados.

2. Datos de carácter general y normativo.

- a) Datos identificativos de la Consejería, Dirección General y unidad prestadora del servicio, en su caso, y su adscripción.
- b) Descripción general de los fines del órgano y unidad.
- c) Derechos de los ciudadanos en relación con los servicios prestados.
- d) Identificación de los mecanismos y modalidades de participación de los ciudadanos.
- e) Accesibilidad y disponibilidad al "Sistema de Quejas y Sugerencias" de la Ciudad Autónoma de Melilla.
- f) Referencia sucinta actualizada de la normativa reguladora relevante de las prestaciones y servicios incluidos en las Cartas.

3. Identificación de los servicios prestados.

Cada órgano y unidad administrativa deberá proceder a identificar los servicios objeto de la Carta, especificando su carácter gratuito o su sujeción a tasas o precios públicos.

Adicionalmente, se podrá informar de otros servicios prestados por la misma unidad, que pudieran ser de interés para los destinatarios de la Carta.

4. Compromisos de calidad.

Definición de los estándares de calidad, basados en las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los ciudadanos, con los que el órgano o unidad prestadora de los servicios se compromete en sus relaciones con los mismos, en aspectos tales como:

- a) Disponibilidad y accesibilidad de los servicios.
- b) Horarios y lugares de atención al público.



- c) Sistemas de comunicación e información ya sea general o personalizada.
- d) Plazos previstos para la tramitación de procedimientos y prestación de los servicios.
- e) Compromisos de calidad y mejora del servicio.

5. Datos de carácter complementario.

- a) Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las dependencias donde se prestan los servicios, indicando de forma clara la localización urbana de las instalaciones y las formas de acceso.
- b) Identificación y dirección telefónica, postal y telemática del órgano o unidad responsable de la Carta de Servicios.
- c) Información de los costes del servicio y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

Artículo 5. Elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.

1. La Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios impulsará el Sistema de Cartas de Servicios, colaborando con cada uno de los órganos y unidades implicadas en su elaboración, implantación y seguimiento.

2. La Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios, con el apoyo de la Dirección General o Gerencia en la que se incardine el servicio objeto de la Carta, será la responsable de la elaboración y gestión de la Carta de Servicios, debiendo decidir y definir el ámbito de implantación de la misma.

3. Se procederá a la creación de un Equipo de Trabajo para la elaboración de cada Carta de Servicios, cuya composición y funcionamiento se establecerá en la metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios que aprobara el Consejo de Gobierno.

4. Al final del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, la Dirección de General que tenga atribuida la calidad de los servicios elaborará un informe sobre texto de la Carta. Dicho informe será preceptivo, pronunciándose en el mismo la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios sobre la conformidad de la Carta de Servicios con los criterios de calidad que se establezcan.

5. 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.

Artículo 6. Participación ciudadana en la elaboración y seguimiento.

Los ciudadanos podrán participar en el proceso de elaboración y seguimiento de las Cartas de Servicios a través de estudios de opinión u otras vías de participación



ciudadana; manifestando sus necesidades y expectativas y su grado de satisfacción respecto de los servicios prestados; presentando las quejas y sugerencias que estimen oportunas.

Artículo 7. Aprobación.

Las Cartas de Servicios serán aprobadas mediante Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla.

Artículo 8. Publicación y difusión.

1. El Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla por el que se aprueban las Cartas de Servicios será publicado en el "Boletín Oficial de la Ciudad de Melilla".

2. Para su mayor conocimiento y accesibilidad, las Cartas de Servicios serán difundidas a través del Portal web Institucional de la Ciudad Autónoma de Melilla, la Intranet de la Ciudad Autónoma de Melilla, así como cualquier otro canal establecidos de atención al ciudadano, que se determine por la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios.

3. Además, cada Dirección General o Gerencia, con el apoyo de la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios, llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, de manera que se garantice y asegure que las Cartas de Servicios sean conocidas por los ciudadanos en todas las unidades administrativas que presten servicios de atención al público, así como a través de otros canales de comunicación y publicación específicos pertenecientes a su ámbito competencial.

4. La publicación de las Cartas de Servicios se hará conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por la Ciudad Autónoma de Melilla.

Artículo 9. Seguimiento y evaluación.

1. La Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios, con el apoyo de la Dirección General o de la Gerencia correspondiente, se responsabilizará de revisar el cumplimiento de los compromisos incluidos en sus Cartas de Servicios, con el objeto de detectar posibles desviaciones de los mismos, procediendo a adoptar, en su caso, medidas correctoras o planes de mejora.

2. Sobre la base de la información obtenida periódicamente se deberá elaborar un informe anual, 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. Para la realización de este informe la Dirección General que tenga atribuida la calidad de los servicios podrá solicitar la información a las unidades administrativas la información



que estime necesaria, teniendo la obligación las Direcciones Generales de facilitar dicha información.

3. Al menos cada tres años, se recogerá en el informe correspondiente a esa anualidad la opinión de los ciudadanos y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tenga en el resto de la ciudadanía.

Artículo 10. Comunicación de los resultados de la evaluación.

1. La Consejería que tenga atribuida la competencia en calidad de los servicios presentará anualmente, dentro del primer trimestre del año siguiente, una evaluación global de los compromisos de calidad incluidos en las Cartas de Servicios, de la calidad del conjunto de los servicios a partir de datos obtenidos, de planes de mejora, de las autoevaluaciones y del Sistema de Quejas y Sugerencias, al Consejo de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla.

2. Los resultados obtenidos de la evaluación de sus Cartas de Servicios a través del portal web Institucional de la Ciudad Autónoma de Melilla, de la Intranet, así como mediante otros canales normalizados.

Artículo 11. Programas de mejora y actualización de las Cartas de Servicios.

Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación y seguimiento de las Cartas de Servicios, anualmente se procederá a su revisión y, en su caso, actualización, mediante el establecimiento de planes y programas anuales de mejora. Esta actualización se realizará como consecuencia de la superación de los estándares, de los compromisos adquiridos, de la variación en las expectativas de los ciudadanos, de cambios significativos en la organización, modificaciones normativas, mejoras tecnológicas y otras circunstancias de naturaleza análoga.

DISPOSICIONES ADICIONALES

Primera. Metodología de elaboración de las Cartas de Servicios.

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.

Segunda. Implantación de las Cartas en servicios de mayor impacto social.

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.



Tercera. Impulso en la identificación de los servicios en los que se implantarán las Cartas.

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.

DISPOSICIONES FINALES

Primera. Habilitación normativa.

Se habilita al Consejo de Gobierno para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y desarrollo de este Reglamento.

Segunda. Entrada en vigor.

El presente Reglamento entrará en vigor a los quince días de su publicación en el Boletín Oficial de la Ciudad de Melilla.

9. FORMATO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.

Las Cartas de Servicios adoptarán el formato de tríptico o díptico estandarizado, de acuerdo con las directrices establecidas por la Consejería de Administraciones Públicas.

10. GLOSARIO.

ALIANZAS

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los «partenars» de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, otras unidades administrativas que intervienen en la tramitación del mismo procedimiento, ONGs, etc.

APRENDIZAJE

La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son el *benchmarking*, las evaluaciones y/o auditorías internas y externas, y los estudios de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual serían la formación y la cualificación profesional.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

AGENTES

Conjunto de criterios englobados en el modelo de la EFQM cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia de los resultados empresariales.

AUDITORÍA

Es una herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento de la organización en su conjunto o de alguna de las unidades que la integran.

AUTOEVALUACIÓN

Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia.

La autoevaluación permite a la organización identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

BENCHMARKING O EVALUACIÓN COMPARATIVA

Proceso continuado y analítico para medir de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la propia organización frente a las análogas de organizaciones reconocidas como líderes o excelentes, sean competidoras o no.

BRAINSTORMING

Herramienta de trabajo en equipo para generar ideas libremente durante un corto periodo de tiempo. La regla más importante es evitar cualquier tipo de crítica durante la fase de producción de las ideas.

CADENA DE VALOR

Consiste en desagregar la actividad general de la empresa en actividades tecnológicas y económicas distintas, las cuales tienen diferente influencia en la posición relativa de costes de la organización (ventajas competitivas) o suponen distintas bases de diferenciación hacia el producto y el mercado.

CALIDAD

Calidad es una característica de un producto o de un servicio. Se puede medir directamente como cumplimiento de un estándar o indirectamente por la apreciación o el impacto en los clientes/ciudadanos. La Gestión de Calidad Total se centra en los procedimientos y procesos que se consideran decisivos para promover la calidad. Nivel de satisfacción de los usuarios

CALIDAD DE SERVICIO



Es la diferencia existente entre las expectativas de la ciudadanía de recibir un servicio y las percepciones con el servicio realmente prestado.

CALIDAD TOTAL

Concepto de gestión empresarial que sitúa como primer objetivo de la misma la calidad del bien o servicio ofrecido y la satisfacción del cliente, a través de la mejora continua. Sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de una entidad, poniendo especial énfasis en el cliente interno y externo y en la mejora continua.

CARTA DE SERVICIOS

Documento para la gestión de la calidad de la Administración. Sirve para explicitar los diferentes servicios que ofrece cada órgano administrativo así como facilitar a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos.

CLIENTES

Persona que demanda los servicios o productos que presta una Organización/Unidad Administrativa. Es el más próximo destinatario de los servicios o productos que ofrece una Unidad Administrativa.

CLIENTE/CIUDADANO

El término cliente/ciudadano se utiliza para enfatizar la relación dual que establece la administración pública, por una parte, con los usuarios de los servicios públicos y, por otra, con todos los miembros del público en general, que como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en sus servicios y en sus resultados.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Reglas y recomendaciones para el comportamiento de un grupo profesional o de una organización. Los códigos de conducta también pueden referirse a actividades específicas tales como auditoría o benchmarking.

COSTE-EFECTIVIDAD (Eficacia de coste)

La relación entre los efectos derivados de los objetivos de la organización y los costes - incluyendo el coste social global- para alcanzarlos.

CREATIVIDAD

La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos o servicios nuevos o mejorados.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es el conjunto de valores, símbolos, mitos, pautas de conducta y normas de actuación que influyen en la organización y que permiten una integración social y cultural de sus miembros.



DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades)

Áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica las cuales describen el entorno que influye a la organización y su propia capacidad.

DIRECTIVO (EQUIPO)

En la Administración Pública, los altos funcionarios o gestores que tienen la responsabilidad ejecutiva de la gestión y funcionamiento cotidiano de la organización, dependiendo directamente de su titular.

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización.

EFICACIA

Se mide comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados. También puede entenderse como la comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo posible.

EFICIENCIA

Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados, o en mantener con unos recursos mínimos la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio/producto.

ENCUESTA

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos y grupos. Generalmente sólo se pregunta a una muestra representativa de toda la población.

ENFOQUE

Elemento que trata de la forma en que la organización plantea y afronta lo que debe hacer y las razones para ello (fundamentación e integración). Patrón uniforme o muy generalizado de una cosa

ESTÁNDAR

Fijación de normas o reglas a las que se deben ajustar las especificaciones de un servicio/ producto o los métodos y procedimientos seguidos en su prestación/elaboración.

ESTÁNDAR DE CALIDAD

Compromiso respecto al mantenimiento de un nivel de calidad en el contenido de sus prestaciones por parte de una unidad administrativa.

ESTRATEGIA

Serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico.

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN



Es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen qué servicios se prestan o se van a prestar y la forma de su prestación.

EVALUACIÓN

Es la valoración de la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos iniciales o revisados, de forma que se recomiende el «tipo de tratamiento», es decir, se formulen las políticas y procedimientos que regulan las desviaciones observadas en el funcionamiento de los sistemas.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD.

Proceso de diagnóstico y medición de los niveles efectivos de prestación de servicios y del grado de cumplimiento de los compromisos declarados.

EXCELENCIA

Hace referencia a la forma de actuar de las organizaciones que satisfacen las necesidades del mercado, son líderes en su sector, están bien gestionadas, cumplen sus objetivos y obtienen una elevada rentabilidad.

FACTORES DE CALIDAD

Son los elementos «tangibles», visibles por la ciudadanía, de la prestación del servicio.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la organización.

FLUJO ASCENDENTE

Dirección por la que fluye la información o las decisiones desde los niveles más bajos de la organización a los más altos. Lo contrario sería flujo descendente.

FLUJO DESCENDENTE

Flujo de información y decisiones desde los niveles superiores de una organización a los inferiores. Lo contrario sería flujo ascendente.

GCT/TQM: Gestión de la Calidad Total, Total Quality Management.

Nombres comúnmente utilizados para identificar la filosofía y metodología que tiene como meta principal la mejora de los procesos, productos y servicios de una organización.

GESTIÓN DE PROCESOS

Consiste en dotar a los procesos de las herramientas necesarias para lograr que éstos sean a la vez eficaces y eficientes, permitiendo un seguimiento y control sobre todas las actividades que forman parte de los mismos.

GESTIÓN DE PROYECTOS



Es el proceso pensado para obtener los resultados del proyecto a realizar, de la forma más efectiva y eficiente posible.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una organización como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Gestionar, desarrollar y utilizar el conocimiento y todo el potencial de los empleados de una organización con el fin de apoyar la política y los planes de la organización y la gestión eficaz de sus procesos.

ISO 9000 (Internacional Standards Organization)

Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.

INDICADOR

Medida indicativa de un fenómeno. No mide el fenómeno en sí mismo sino de forma indirecta.

INDICADOR DE PERCEPCIÓN

Medida subjetiva sobre un fenómeno, por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o servicio. Diferentes criterios que permiten medir el buen desempeño y el éxito de los procesos.

INNOVACIÓN

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

INSUMO/ENTRADA (INPUT)

Cualquier clase de recurso utilizado para la producción.

INTERESADOS

Interesados son todos aquellos que tienen un interés, sea financiero o no, en las actividades de la organización; por ejemplo, clientes, ciudadanos, empleados, público en general, organismos de inspección, medios de comunicación, proveedores, etc. Los Altos cargos, como el Gobierno, representado por líderes electos (o nombrados), y los órganos superiores de la administración también son interesados. No todos los interesados están en el mismo plano de igualdad.

LIDERAZGO

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos los directivos y todos aquellos que dirigen o participan de la función de liderazgo.



Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de una serie de acciones que tienen lugar dentro de un proceso.

MEJORA CONTINUA

Consiste en la mejora sistemática y continua de los procesos y del rendimiento operativo mediante el uso de metodologías apropiadas. Proceso basado en la evolución, análisis y mejora a través de factores críticos de éxito, dentro de una organización.

MEJORES PRÁCTICAS

Un rendimiento superior o métodos o enfoques que conducen a un rendimiento sobresaliente. Mejor práctica es un término relativo que a veces indica innovación o prácticas interesantes que han sido identificadas a través de actividades de benchmarking. En algunos casos se prefiere hablar de "buenas prácticas" cuando no se está seguro de que no haya alguna mejor.

META

Nivel de resultados (producto, efecto, calidad, eficiencia, etc.) que debe ser alcanzado. Las metas pueden incluir fines y objetivos establecidos por las autoridades gubernamentales o por la propia organización.

MISIÓN

Finalidad fundamental que justifica la existencia de la organización.

MOTIVACIÓN

Es una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea.

NORMA

Especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las partes interesadas, que aprueba un organismo reconocido a nivel nacional o internacional, por su actividad normativa.

NORMALIZACIÓN

Actividad por la que se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto.

OBJETIVOS

Fines o metas que la organización se propone alcanzar con una estrategia determinada.

ORGANIZACIONES PÚBLICAS



Una organización pública es cualquier institución, organización o sistema de servicios que funciona bajo una dirección política y es controlada por un gobierno electo (nacional, autonómico o local). Puede incluir organizaciones que trabajan en el desarrollo de políticas públicas y el cumplimiento de la ley, cosas que en puridad no pueden considerarse servicios.

PDCA: Planear - Ejecutar - Valorar – Actualizar (Plan - Do - Check - Act)

La rueda de actividades interminables que lleva hacia la mejora continua.

PLANES DE MEJORA

Se trata de actuaciones concretas con el objeto de optimizar el rendimiento de aquellas áreas de una organización que se estimen convenientes de acuerdo con los análisis de los datos que se obtengan de una evaluación o autoevaluación. Los Planes de Mejora deben ser el resultado para la consecución de una Administración que debe tender hacia la Calidad, y ello se puede conseguir con Planes concretos y específicos, así como grandes Planes que tengan un carácter más ambiciosos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de aquellos, una vez alcanzados los objetivos a corto plazo.

POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Marco general de la organización bajo el que se establece su misión esencial, valores, visión, objetivos y estrategias.

PROCEDIMIENTO

Según la norma ISO 9000:2000, es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso, que frecuentemente se plasma en un documento. Un procedimiento escrito o documentado generalmente contiene el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo llevarlo a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Cauce formalmente definido y documentado que prescribe circunstanciada y secuencialmente las actividades necesarias para proveer un servicio o prestación dirigido al interior o al exterior de la organización.

PROCESO

Un proceso se define como un conjunto de actividades que transforman un conjunto de entradas en productos o efectos, añadiendo valor. En organizaciones de sector público, la naturaleza de los procesos puede variar desde actividades relativamente abstractas como las de apoyo al desarrollo de las políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas como las de prestación de servicios.



PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La participación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos en términos de calidad, economía o tiempo de ciclo.

PRODUCTO (OUTPUT)

El resultado inmediato de la producción. Puede referirse tanto a bienes como a servicios. Se distingue entre productos intermedios y finales. Los primeros son los productos proporcionados por un departamento a otro dentro de una organización; los segundos son los entregados a alguien de fuera de la organización.

PROGRAMAS DE MEJORA

Conjunto de acciones, que fomentan el incremento de la eficacia y la eficiencia, de una organización, de forma continua.

PUNTOS FUERTES

Aquellas áreas de la organización en la que los datos nos muestren que se están realizando actuaciones tendentes a mejorar la calidad en la prestación del servicio, y que son así valoradas. Se podrán establecer distintos niveles.

PUNTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Son los que, una vez analizados los datos, sean susceptibles de introducir políticas de mejora en la gestión de la prestación de los servicios. Se podrán proponer Planes de Mejora Individualizado por áreas concretas.

PUNTUACIÓN FINAL

Se establecerá una puntuación final de cada área, que servirá de indicador general a efectos comparativos entre las diferentes áreas.

RECURSOS

Bienes económicos y no económicos susceptibles de ser empleados en cualquier proceso productivo.

RECURSOS HUMANOS (PERSONAS)

Los empleados que prestan servicios en una organización, cualquiera que sea la naturaleza del vínculo que las una a aquéllas.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Replanteamiento sistemático de los procesos de producción, distribución, de marketing, etc. de una organización para mejorar el rendimiento.

RESPONSABLE

Aquellas personas que tienen algún grado de responsabilidad dentro de la organización, su función consiste, fundamentalmente, en gestionar y coordinar una unidad, sección, servicio, Dirección General o Consejería. Se trata de un concepto que engloba a la totalidad de las personas que tienen a su cargo algún área dentro de la organización.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES/CIUDADANOS



Logros de la organización en relación con sus clientes, tales como cubrir sus necesidades o atender sus demandas. También puede incluir la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Está relacionado positivamente con la calidad percibida (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción), y con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.

SEGUIMIENTO

Después de un proceso de autoevaluación y de la introducción de cambios en la organización, se realiza un seguimiento para medir la consecución de los objetivos y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas y eventualmente formular estrategias y planes más ajustados a las nuevas circunstancias.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, incluidas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la garantía adecuada, de que un servicio satisfará los requisitos previstos sobre la calidad.

SISTEMA DE CALIDAD

Conjunto de estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de una organización, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos establecidos para conseguir los objetivos en materia de calidad.

SOCIEDAD

Todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización.

UNIDAD (UNIDAD ADMINISTRATIVA)

En su concepción genérica como cualquier área que presta servicios dentro de una organización. (Unidad, Negociado, Sección, Servicio, Dirección General, etc.).

VALOR

El valor se refiere a los valores monetarios, de bienestar, culturales y morales. Los valores morales son más o menos universales, mientras que los valores culturales pueden variar de una organización a otra y de un país a otro. Los valores culturales dentro de una organización deben estar en relación con su misión.

VISIÓN

Describe las razones fundamentales de la existencia de la organización inspirando claramente la dirección a seguir. Incluye la calidad y la satisfacción del cliente, indicando donde se puede estar en el futuro, adelantándose a las nuevas necesidades de



la sociedad. Se trata del sueño (factible) de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.

11. FICHAS DE DATOS.

Se adjunta anexos con la descripción de Fichas de Datos.