

# CARTAS DE SERVICIOS

Guía práctica para su elaboración





"Si ya sabes lo que tienes que hacer  
y no lo haces  
entonces estás peor que antes."

Confucio (551 AC-478 AC). Filósofo chino.





## INDICE

	Pag.
1. Introducción .....	5
2. La Carta de Servicios .....	6
2.1. Concepto .....	6
2.2. Utilidades .....	6
3. Bases para su elaboración .....	9
3.1. Gestión del cambio .....	9
3.2. Participación .....	11
4. El proceso de elaboración .....	12
4.1. Constituir un equipo de trabajo .....	13
4.2. Concretar los principales servicios prestados .....	15
4.3. Recoger la información relativa a los aspectos más formales del servicio .....	16
4.4. Identificar los diferentes tipos de personas destinatarias ....	18
4.5. Revisar la información de que se dispone para conocer las expectativas de las personas destinatarias en relación con los servicios que se prestan .....	19
4.6. Establecer los mecanismo necesarios para conocer mejor esas expectativas .....	20
4.7. Determinar los procesos y/o procedimientos de trabajo asociados a la prestación de cada servicio .....	23
4.8. Identificar los factores clave para la calidad en la prestación de los servicios .....	24
4.9. Valorar los resultados actuales de los procesos de prestación de servicios .....	26





4.10.	Concretar compromisos e indicadores para los servicios prestados .....	27
4.11.	Establecer la metodología para la medición de los indicadores planteados .....	32
4.12.	Fijar la sistemática de seguimiento y control .....	33
4.13.	Establecer una sistemática eficaz para la comunicación interna .....	35
4.14.	Aprobar la Carta de Servicios .....	36
4.15.	Edición y distribución .....	37
5.	Resumen del contenido de la Carta de Servicios .....	39
6.	La certificación de la Carta de Servicios .....	40
7.	Bibliografía .....	42
8.	Contexto normativo .....	44
ANEXOS		
I	Cronograma del proceso de elaboración .....	46
II	Diagrama de flujo del proceso de determinación de compromisos .....	47
III	Formato para el Plan de Comunicación interna y externa ....	48
IV	Hoja para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos..	49
V	Ficha de indicador .....	50
VI	Localización referencias .....	51





## 1. INTRODUCCION.

Esta Guía para la elaboración de Cartas de Servicios surge a partir de la puesta en marcha del proyecto de Agendas de Innovación Local (AIL), iniciativa que EUDEL (Asociación de Municipios Vascos) despliega en colaboración con el Gobierno Vasco y Diputaciones Forales en su apuesta por “incorporar a los municipios vascos a la estrategia compartida por el conjunto de personas y entidades que trabajan en la promoción de la innovación en Euskadi”.

La AIL tiene por objeto “promover la innovación sistemática en las formas de gobierno y en la prestación de servicios de las administraciones locales vascas” creando, a su vez, un entorno que facilite el avance de las mismas en clave de apertura y de aportación de valor público.

El proceso de implantación de las Agendas de Innovación Local en diferentes municipios de nuestra Comunidad Autónoma ha permitido detectar, entre otras, una necesidad compartida de incorporar las **Cartas de Servicio** como palanca de innovación en la gestión municipal y de mejora en la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

Desde la iniciativa AIL se ofrece esta guía para la elaboración de Cartas de Servicio con el objetivo de que los Ayuntamientos y Mancomunidades que estén interesados en iniciar el proceso de su redacción puedan contar para ello con una herramienta más de ayuda y orientación, accesible y de fácil comprensión.

La Guía consta de tres partes, la primera en la que se define qué es una Carta de Servicios, y se exponen sus utilidades; la segunda parte en la que se establecen las bases que deben de tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de elaboración de la Carta de Servicios; y la tercera, en la que se describe de manera pormenorizada la metodología a utilizar, y se ofrecen ejemplos y referencias de Cartas de Servicios elaboradas por otros Ayuntamientos.





## 2. LA CARTA DE SERVICIOS.

### 2.1. CONCEPTO.

La Carta de Servicios es un documento que recoge los compromisos que un determinado servicio asume frente a la ciudadanía. Así mismo, facilita información sobre las principales características del servicio e indica los derechos y deberes de las personas que lo utilizan.

Además de un documento que puede realizarse tanto en formato papel como en soporte electrónico, la Carta de Servicios implica también una sistemática de gestión y seguimiento de los compromisos adquiridos, contribuyendo así al impulso de una cultura de mejora continua.

### 2.2. UTILIDADES.

Una Carta de Servicios presenta utilidades diversas tanto desde una perspectiva de funcionamiento interno como desde el punto de vista de la ciudadanía.

#### UTILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN

Comenzando por su impacto en la propia organización podemos destacar las utilidades siguientes:

- Potencia el trabajo en equipo, facilitando la implicación de las personas que forman parte del servicio elaboración de una Carta de Servicios, dada la metodología necesaria para su elaboración.





- Lleva a identificar y analizar las necesidades y expectativas de las personas a las que se dirige el servicio.
- Implica la revisión y mejora de los procesos de trabajo que configuran el servicio.
- Promueve la simplificación, la reducción de trámites y el ahorro de costes y tiempo en la prestación del servicio dado que han de asumirse compromisos que muestren eficiencia y calidad.
- Establece una sistemática para realizar el seguimiento y la evaluación de los compromisos adquiridos.
- Los compromisos asumidos constituyen un objetivo de mínimos que facilita el alineamiento de toda la organización en torno ellos.
- Genera indicadores que permiten gestionar y tomar decisiones basadas en datos.
- Permite la comparación con otros servicios equivalente, contribuyendo así a la identificación de los mejores que
- Facilita la evaluación del desempeño y el reconocimiento.

## UTILIDAD PARA LA CIUDADANÍA

Si fijamos nuestra atención en las consecuencias que una Carta de Servicios tiene para la ciudadanía podemos destacar las siguientes:





- Permite a la ciudadanía conocer sus derechos y deberes en relación con el servicios prestado.
- Promueve la comunicación y la transparencia en la prestación del servicio al incorporar la publicación de los resultados obtenidos en relación con los compromisos adquiridos.
- Mejora la información de la ciudadanía respecto al servicio prestado.
- Aumenta la accesibilidad al servicio.
- Facilita el acceso a los sistemas de quejas y sugerencias.
- Permite una modulación de las expectativas de la ciudadanía más adecuada a las características del servicio.
- Contribuye a una prestación de servicios más ágil, rápida y eficiente.





### 3. BASES PARA SU UTILIZACIÓN

#### 3.1. GESTIÓN DEL CAMBIO.

---

Una Carta de Servicios efectiva es mucho más que un simple documento, implica un proceso de cambio en el funcionamiento del servicio. Un cambio que puede afectar tanto a la forma de trabajar como a la forma de gestionar el servicio. Por ello, la elaboración de una Carta de Servicios es una decisión que han de adoptar las personas responsables del servicio afectado.

La adopción de esa decisión ha de implicar una clara conciencia de las implicaciones que su elaboración conlleva y un compromiso personal claro en el proceso de elaboración y posterior utilización de la Carta de Servicios.

Como todo proceso de cambio es importante adoptar una estrategia adecuada para su gestión. Esta estrategia es conveniente que tenga en cuenta los siguientes elementos:

1. Las personas con la máxima responsabilidad política y técnica en relación con el ámbito de la Carta de Servicio han de constituirse en grupo impulsor del proyecto, más allá del propio equipo que pueda constituirse para trabajar en él. Como tal adoptarán la decisión de ponerla en marcha, fijarán los plazos para su realización, tomarán las medidas necesarias para hacerlo factible, realizarán un seguimiento periódico del grado de avance, revisarán los contenidos de la Carta y darán su visto bueno final antes de su aprobación por el órgano competente.
2. Nombrar una persona responsable de la elaboración de la Carta. Esta persona no necesariamente ha de ser la responsable técnica del servicio, si bien es conveniente que tenga autoridad y legitimidad suficiente para asumir esa función con efectividad. Es fundamental que



3. tenga un respaldo pleno por parte de los máximos responsables de la organización.
4. Trasladar a la organización la necesidad de realizar la Carta de Servicios y las razones de que sea necesario acometerlo precisamente en este momento, así como el compromiso concreto asumido por los responsables de la organización.
5. Definir con claridad el objetivo a lograr, los hitos a conseguir y los plazos en que se pretenden conseguir. Vincularlo con la estrategia de la organización para dar coherencia estratégica al proceso de cambio.
6. A fin de lograr la máxima participación e implicación de las personas que trabajan en el servicio es conveniente organizar una fase previa de difusión de las características y utilidades que la Carta de Servicios puede aportar, abordando cuantas dudas puedan surgir. Para ello, pueden organizarse sesiones de divulgación y debate en la que participen el mayor número posible de personas del servicio.
7. Ofrecer oportunidad de debate y formación para afrontar el reto. En este sentido, puede ser necesario realizar acciones formativas en torno a las características y aspectos concretos contemplados en una Carta de Servicios como, por ejemplo, la documentación de procedimientos, indicadores, análisis de necesidades y expectativas de las personas destinatarias,.. Estas sesiones podrán ser organizadas a través de la iniciativa AIL y podrán contar con la participación de responsables de servicios similares de otros Ayuntamientos que ya dispongan de su Carta de Servicios y puedan por tanto aportar sus experiencias.
8. Remover los obstáculos que puedan dificultar el proceso de desarrollo de la Carta de Servicios.
9. Mantener informada a toda la organización de los pasos que se van realizando.





10. Mantenerse receptivos ante las dificultades y problemas que puedan surgir en el camino.

### 3.2. PARTICIPACIÓN.

---

La realización de la Carta de Servicios requiere de la participación activa del conjunto de personas que trabajan en el. Se trata de que todas ellas compartan el proceso, comprendan sus características, aporten sus conocimientos y se identifiquen con los compromisos asumidos.

La calidad de la prestación de un determinado servicio viene determinado por la contribución de todas y cada una de las personas que contribuyen al mismo, independientemente de su función, titulación, experiencia o puesto de trabajo. Cada una de esas personas son quienes mejor conocen la actividad que realizan y quienes se encuentran en mejores condiciones de garantizar el cumplimiento de un determinado compromiso. Por ello, resulta fundamental para el éxito de los objetivos últimos de una Carta de Servicios lograr su contribución.

La participación de las personas que componen el servicio es conveniente que se produzca desde los momentos iniciales, asumiendo un alto protagonismo tanto en la búsqueda de información, como en la propia redacción de la Carta y el resto de aspectos que componen la metodología para su elaboración.



## 4. EL PROCESO DE ELABORACIÓN

La elaboración de una Carta de Servicios es un proceso que podemos resumir en los pasos siguientes:

1. Constituir un equipo de trabajo.
2. Concretar los principales servicios prestados.
3. Recoger la información relativa a los aspectos más formales del servicio.
4. Identificar los diferentes tipos de personas destinatarias.
5. Revisar la información de que se dispone para conocer las expectativas de esas personas destinatarias en relación con los servicios que se prestan.
6. Establecer los mecanismo necesarios para conocer mejor esas expectativas.
7. Determinar los procesos y/o procedimientos de trabajo asociados a la prestación de cada servicio.
8. Identificar los factores clave para la calidad en la prestación de los servicios.
9. Valorar los resultados actuales de los procesos de prestación de servicios.
10. Concretar compromisos e indicadores para los servicios prestados.
11. Establecer la metodología para la medición de los indicadores planteados.
12. Fijar la sistemática de seguimiento y control.





13. Establecer una sistemática eficaz para la comunicación interna.
14. Aprobar la Carta de Servicios.
15. Edición y distribución.

A continuación vamos a ir desglosando con más detalle cada uno de los pasos indicados.

#### 4.1. CONSTITUIR UN EQUIPO DE TRABAJO.

El primer paso para la realización de una Carta de Servicios ha de ser la constitución de un equipo de trabajo que la lleve a cabo. Este equipo estará compuesto por la persona designada como responsable del proyecto y por personas que trabajan en el ámbito que va a ser objeto de la Carta; tendrá un carácter plural, incorporando los diferentes perfiles profesionales y funciones que se realizan.

Cuando el grupo de personas implicadas es reducido puede ser conveniente que todas ellas participen directamente en la elaboración de la Carta. En general, un número de ocho personas puede ser adecuado para garantizar la efectividad en las reuniones y la pluralidad mencionada en su composición.

Si en los servicios contemplados en la Carta participan otras Unidades Administrativas con impacto significativo en el logro de los compromisos que pudieran asumirse, es conveniente incorporar a alguna persona de esa o esas otras Unidades a fin de poder recoger sus puntos de vista y hacerla copartícipe de los compromisos ante la ciudadanía.

Las personas que no forman parte del equipo también han de tener un papel en la elaboración de la carta. Para ello, los miembros del



equipo les trasladarán periódicamente los trabajos que se van realizando para obtener su contraste y sugerencias. Así mismo, de manera puntual pueden ser requeridos para realizar alguna actividad concreta o para participar en grupos de trabajo “ad hoc”, por ejemplo, a la hora de revisar y documentar un proceso de trabajo en el que participan.

Es interesante valorar la oportunidad de incorporar al equipo de trabajo a alguna persona que pueda representar a la ciudadanía destinataria del servicio. De resultar factible puede aportar un punto de vista externo enriquecedor. Una opción alternativa pudiera ser constituir un grupo de ciudadanos y ciudadanas al que se pueda reunir en dos o tres ocasiones a fin de testar el contenido de la Carta y su facilidad de comprensión.

El equipo de trabajo de elaboración de la Carta de Servicios se reunirá semanalmente. Las sesiones de trabajo es conveniente que no superen los 90 minutos. El periodo de tiempo estimado para la elaboración de una Carta de Servicios puede variar sensiblemente en función de las necesidades de revisión y mejora que se plantean antes de cerrar los compromisos que la Carta ha de establecer. Como referencia estimamos que pueden considerarse un plazo de tiempo que puede oscilar entre 3 y 6 meses.

En la primera de las reuniones es conveniente que se acuerde su estructura de funcionamiento, identificando una persona para que tome nota de las conclusiones y acuerdos adoptados, fijando la periodicidad de las sesiones de trabajo y estableciendo un cronograma orientativo para las diferentes fases del trabajo a realizar.

También es importante que se concrete la sistemática que se va a utilizar para comunicar al resto de la organización los trabajos que se vayan realizando.





Así mismo, se concretarán las personas encargadas de llevar a cabo las próximas actividades y se fijará un plazo para las mismas. En la siguiente reunión se realizará el seguimiento de las actividades programadas, estableciéndose, en su caso, otras nuevas. Esta dinámica se reproducirá en todas las reuniones:

- Revisión de los acuerdos adoptados.
- Seguimiento de las actividades en marcha.
- Revisión de los contenidos elaborados.
- Fijación de nuevos compromisos y actividades, estableciendo las personas que los realizarán y el plazo de tiempo para ello.

#### 4.2. CONCRETAR LOS PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS.

La Unidad Administrativa responsable de la Carta de Servicios puede prestar una amplia gama de servicios. Es necesario señalar estos a fin de facilitar a la ciudadanía su identificación, a la vez que mostramos el ámbito sobre el que la Carta de Servicios va a actuar.

Sin embargo el ámbito de la Carta no tiene por qué ser idéntico al de la mencionada Unidad. Así, por ejemplo, un Departamento de Cultura que gestiona las bibliotecas puede decidir elaborar una Carta de Servicios de las Bibliotecas, dejando fuera de ella el resto de servicios que pudiera prestar.

En este mismo sentido, puede elaborarse una sola Carta de Servicios para toda la Unidad Administrativa, incluyendo en ella todos los servicios que se presta a la ciudadanía (por ejemplo, Carta de Servicios de la Policía Local) o bien realizar varias Cartas, para varios servicios o agrupaciones de estos.



Inclinarse por una u otra alternativa está en relación con las características concretas de la Unidad Administrativa, la factibilidad de uno u otro proyecto, así como con el impacto que una u otra alternativa pueda tener en el proceso global de mejora de la gestión y la prestación de servicios a la ciudadanía.

#### 4.3. RECOGER LA INFORMACIÓN RELATIVA A LOS ASPECTOS MÁS FORMALES DEL SERVICIO.

La Carta de Servicios incluye información sobre aspectos que podemos denominar formales como direcciones, teléfonos, legislación, normas. Iniciar el proceso por esta labor puede ser una buena manera de ir entrando en materia, si bien puede realizarse en paralelo con otras.

Veamos con un poco más de detalle que información ha de recogerse:

- **Información general de la organización:**
  - Entidad en la que están ubicados los servicios objeto de la Carta.
  - Identificación de la Unidad Administrativa responsable de la Carta.
  - Dirección postal, correo electrónico y página web de la mencionada Unidad, así como teléfonos de contacto. Puede ser útil disponer de una fotografía que permita visualizar la entidad con facilidad.
  - Horario de atención (distinguiendo verano e invierno si es pertinente).







- Medios de transporte y, en general, forma llegar a los servicios (incluyendo un plano o dibujo sintético que indique con claridad su situación).
- **Derechos y obligaciones de la ciudadanía / cliente:**
  - Se han de resumir en un documento los derechos y deberes que la ciudadanía tiene en relación con la prestación de los servicios objeto de la Carta. Si no hubiera normativa específica al respecto o esta fuera muy sucinta se recogerán derechos y deberes genéricos contemplados en la legislación vigente de manera genérica (art. 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común).
  - Es conveniente debatir la relación de derechos y deberes en el equipo a fin de valorar en qué medida los mismos están adecuadamente respaldados en la actividad diaria de la organización.
  - También puede ser de utilidad analizar los derechos y deberes recogidos en servicios de características similares, aunque no sean del mismo ámbito de actividad, a fin de considerar su incorporación a la Carta de Servicios.
- **Relación de la legislación reguladora de los servicios:**
  - Se recogerán en este punto todas referencias legales y normativas que estén relacionadas



con la prestación de los servicios recogidos en la Carta.

- Dado que esta relación puede llegar a ser relativamente extensa, es importante priorizar aquella especialmente significativa de tal forma que sea esta la que aparezca explícitamente citada en la Carta. El resto puede ser recogida en una página web de referencia a la que se remita a las personas interesadas.

- **Formas de participación de la ciudadanía:**

- En este apartado se reflejan los diferentes cauces establecidos para la participación y colaboración de la ciudadanía. Pueden ser tanto consejos de participación, como foros, paneles de clientes, participación a través de Internet,....
- Es necesario explicitar también la forma en que pueden realizarse quejas y sugerencias, así como la sistemática y plazos para su respuesta.
- También es conveniente indicar en este apartado otras formas de recogida de la opinión ciudadana como, por ejemplo, encuestas.

#### 4.4. IDENTIFICAR LOS DIFERENTES TIPOS DE PERSONAS DESTINATARIAS.

Es frecuente que la administración preste servicios de carácter universal con un espectro de destinatarios muy amplio. Es conveniente que el equipo que elabora la Carta de Servicios se pregunte por las categorías más significativas en que pudieran





agruparse las personas a las que se destina el servicio. De esta manera, podremos asegurarnos de que las características del servicio prestado y los compromisos asumidos se adecuan lo mejor posible a toda la variedad de clientes.

Así mismo, la determinación de la tipología de personas destinatarias nos permitirá asegurarnos de que hay espacio para todas ellas en el análisis de necesidades y expectativas.

#### 4.5. REVISAR LA INFORMACIÓN DE QUE SE DISPONE PARA CONOCER LAS EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS DESTINATARIAS EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN.

Tras la concreción de la tipología de destinatarios / clientes de los diferentes servicios contemplados en la Carta, pasaremos a revisar la información existente en torno a sus necesidades y expectativas en relación con los mencionados servicios.

Conocer las necesidades y expectativas de las personas a las que se dirige un determinado servicio es clave para lograr unos niveles adecuados de calidad en su prestación.

Esta información puede provenir de encuestas, de estudios, de la recogida de quejas y reclamaciones, de encuentros formales e informales, así como de la información cualitativa que puedan aportar las personas en contacto directos con esos clientes.

Para ordenar esta tarea podemos utilizar una tabla como la que seguidamente mostramos a modo de ejemplo:



	EXPECTATIVAS Y NECESIDADES		
Tipo cliente	Préstamo libros	Actos culturales	Uso de salas
Jóvenes	Consulta Internet	Menos precio	Reserva on-line
Adultos	Consulta internet	Más variedad	Mejor insonorización
Personas mayores	Plazo más largo	Menos precio	Sillas más cómodas

Una posible conclusión de esta fase del proceso de elaboración de la Carta de Servicios es que no disponemos de información suficiente sobre las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de clientes. En un primer momento puede ser suficiente partir de las impresiones y valoraciones que tienen tanto las personas que componen el equipo redactor de la Carta como el conjunto de las que participan en la prestación de los diferentes servicios. En el paso siguiente tendremos oportunidad de concretar los métodos que pueden resultar más adecuados para cubrir esas lagunas de información o enriquecer la existente.

#### 4.6. ESTABLECER LOS MECANISMOS NECESARIOS PARA CONOCER MEJOR ESAS EXPECTATIVAS.

Tanto si disponemos de información suficiente sobre las necesidades y expectativas de las personas destinatarias como si hemos identificado aspectos para mejorar esa información, es importante establecer una metodología que nos ayude a conocerlas mejor y nos permita identificar las modificaciones que en las mismas se puedan ir generando.

Los métodos más habituales son:

- Quejas y sugerencias. Las quejas y sugerencias que la ciudadanía presenta son una fuente significativa de los





aspectos que le preocupan. Pueden recogerse a través de los clásicos formularios que se cumplimentan y se depositan en los buzones de sugerencias, si bien su efectividad es bastante limitada. Más utilizados son los sistemas que utilizan el correo electrónico desde la propia web de la entidad.

A fin de dar la máxima capacidad de captación al sistema es útil establecer sistemas de recogida de sugerencias que no requieran de la presentación por parte de la ciudadanía sino que puedan ser los propios trabajadores del servicio los que las registren al escuchar los comentarios o planteamientos expresados por los clientes del servicio.

- Recogida de información de contactos habituales. En relación con lo expresado en el apartado anterior, las personas que prestan los servicios recogidos en la Carta mantienen contactos frecuentes con los usuarios de los mismos. Esos contactos generan una rica información sobre sus necesidades y expectativas que podemos tratar de recoger con cierta sistemática. Para ello, por ejemplo, podemos apoyarnos en las herramientas 2.0 corporativas, facilitando que los trabajadores del servicio puedan anotar con rapidez y en cualquier lugar las ideas que los clientes les transmitan. Evidentemente hemos de contemplar la necesidad de aglutinar y analizar posteriormente esa información.
- Entrevistas individuales con clientes significativos. Algunos servicios tienen unos clientes cuya opinión puede resultar especialmente significativa, bien por su peso en el conjunto de los servicios prestados, bien por la representatividad informal respecto al conjunto de personas destinatarias del servicio, o por cualquier otro motivo. Realizar



periódicamente entrevistas con estas personas puede ser también una fuente de información útil para detectar cambios o nuevas necesidades y expectativas.

- Grupos focales. Es una técnica de trabajo en grupo. Consiste básicamente en convocar a una serie de personas usuarias de un determinado servicio (entre 8 y 12) que puedan resultar en cierta medida representativas de los diferentes perfiles identificados. El facilitador de la reunión lleva preparado un guión base de temas que va planteando al grupo para conocer sus puntos de vista. Puede ser útil grabar la reunión para poder revisar su contenido posteriormente. Si la grabación genera dificultades es importante que haya otra persona, además del facilitador, con la función de tomar notas del desarrollo de la sesión.
- Cuestionarios. Es una metodología que utiliza cuestionarios para encuestar presencial o telefónicamente a una muestra representativa de las personas que han utilizado el servicio. Es importante que se realice en un momento cercano al de uso del servicio para facilitar el recuerdo de la experiencia.

A la hora de seleccionar una u otra metodología ha de tenerse en cuenta su coste y el valor de la información que nos va a aportar. En ocasiones puede ser más prudente comenzar con la información más accesible y cualitativa, reservando las metodologías que pueden requerir de más tiempo y presupuesto para aquellos momentos en que tengamos muy clara su necesidad.

En todo caso, recoger información es solo un medio, no un fin en si mismo y esto no debe perderse nunca de vista. Así mismo, la recogida de información es estéril si no estamos preparados para analizarla y valorarla.





#### 4.7. DETERMINAR LOS PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO ASOCIADOS A LA PRESTACIÓN DE CADA SERVICIO.

Llegados a este punto, tenemos concretados los servicios que componen nuestra Carta de Servicios y hemos identificado las necesidades y expectativas con respecto a los mismos de las diferentes tipologías de clientes o ciudadanos destinatarios de nuestro servicio. En esta fase vamos a concretar cuales son los principales procesos o procedimientos de trabajo mediante los que se prestan esos servicios.

Así, por ejemplo, si nuestra Carta de Servicios del Servicio de Atención Ciudadana incluye la Gestión del Padrón podremos concretar los siguientes procedimientos como componentes de la prestación de ese servicio:

- Altas por nacimiento, inmigración o cambio de municipio.
- Bajas por defunción.
- Volantes de empadronamiento: individual y colectivo.
- Cambio de datos personales o de domicilio.
- Reclamaciones al Censo Electoral.
- Información estadística sobre datos de población.

Al realizar esta tarea logramos disponer de un Mapa de los Procesos que componen los servicios incluidos en el ámbito de la Carta de Servicios. Si este ámbito coincide con el de una Unidad Administrativa es posible generar con el trabajo realizado hasta aquí un Catálogo de Servicios de esa Unidad.



#### 4.8. IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE PARA LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El siguiente paso consiste en identificar los factores clave para la calidad en la prestación de los servicios, ya que ha de ser en torno a estos factores dónde hemos de determinar los compromisos a asumir en la Carta de Servicios.

Para ello, vamos a listar el conjunto de procesos o procedimientos que configuran la prestación de los servicios que componen la Carta de Servicios y los vamos a cruzar con:

- Las **necesidades y expectativas** de los clientes que hemos identificado anteriormente, preguntándonos para cada proceso o procedimiento cuanto impacta en la satisfacción de esas expectativas y necesidades.
- **Impacto en la ciudadanía**, bien por el volumen de personas afectadas, bien por las consecuencias que genera.
- **Otros criterios significativos** para la gestión de los servicios.

Podemos estructurar las respuestas en tres niveles: 1 impacta muy poco, 2 impacta medianamente, 3 impacta mucho.

Aquellos procesos o procedimientos que presenten un impacto mayor constituirán los factores clave para la prestación del servicio.

Veámoslo con un ejemplo (las puntuaciones son hipotéticas):





Procesos o procedimientos	Necesidades y expectativas			Impacto en la ciudadanía
	Rapidez en la gestión	Facilidad para la gestión	Claridad información	
Altas por nacimiento, inmigración o cambio de municipio.	2	3	3	2
Bajas por defunción.	2	3	3	2
Volantes de empadronamiento: individual y colectivo.	3	3	3	3
Cambio de datos personales o de domicilio.	2	3	3	3
Reclamaciones al Censo Electoral.	2	3	3	2
Información estadística sobre datos de población.	1	2	3	1

Así pues, mediante este ejercicio de priorización podemos concretar los procesos o procedimientos a los que tenemos que prestar una mayor atención para lograr unos niveles elevados de calidad en la prestación de servicio.

Por otra parte, las investigaciones realizadas respecto a las satisfacción de las personas con la prestación de los servicios que recibe han identificado los grandes ámbitos con una importancia más significativa en la valoración que un cliente acaba teniendo respecto a la calidad de un servicio. Estos ámbitos, básicamente, son:

1. Características relativas a las condiciones y comodidad de las instalaciones y equipamientos.
2. Facilidad de acceso y de contacto.
3. Trato recibido por las personas que le atendieron.



4. Claridad y pertinencia de la información ofrecida y capacidad de respuesta.
5. Tiempo y plazos.
6. Respuesta obtenida cuando han surgido incidencias.

De esta forma, se genera una relación de los procesos o procedimientos con un mayor peso en la calidad del servicio y de los ámbitos a los que esos procesos han de prestar una especial atención, los cuales configuran los **factores clave** sobre los que se han de concretar los compromisos.

#### 4.9. VALORAR LOS RESULTADOS ACTUALES DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Llegados a este punto es necesario dirigir la atención hacia los resultados que actualmente obtenemos en la prestación de los servicios que la Carta recoge. Para ello puede sernos útil elaborar una tabla en la que crucemos los procesos o procedimientos que hemos identificado como claves con los ámbitos de satisfacción. De esta forma, situaremos en cada casilla los resultados actuales disponible. Cuando no se dispone de datos puede recogerse la impresión subjetiva del equipo. Por ejemplo:

	Instalaciones Equipamiento	Facilidad acceso	Trato recibido	Información	Tiempo y plazos	Respuesta incidencias
Volantes de empadronamiento: individual y colectivo.	Sin datos Buenos	Sin datos Hay quejas	7,7 en encuesta	Sin datos Bien	48h.	Lenta
Cambio de datos personales o de domicilio.	Sin datos Buenos	Sin datos Bien	7,7 en encuesta	Sin datos Hay quejas	5 días	Bien



	Instalaciones Equipamiento	Facilidad acceso	Trato recibido	Información	Tiempo y plazos	Respuesta incidencias
.....						

En los casos en que no se disponga de información (ni cuantitativa ni cualitativa) puede ser conveniente plantearse un plazo para recogerla a fin de dar un mayor fundamento a la posterior asunción de compromisos.

Así mismo, si consideramos que los resultados obtenidos no son adecuados esto nos obligará a revisar el funcionamiento del proceso o procedimiento a fin de mejorarlos. En consecuencia, esta fase puede alargarse en el tiempo en la medida en que necesitemos realizar mejoras para estabilizar el funcionamiento del procedimiento o proceso en unos valores razonables para la asunción de compromisos concretos.

El **grado de adecuación de los resultados** viene determinado por estándares que hayamos definido partiendo de las expectativas y necesidades de la ciudadanía, así como de los resultados de otros servicios equivalentes (Ver ANEXO II: Diagrama de flujo del proceso de determinación de compromisos).

#### 4.10. CONCRETAR COMPROMISOS E INDICADORES PARA LOS SERVICIOS PRESTADOS.

Los pasos dados en las fases anteriores nos han permitido:

- Identificar los factores clave a la hora de ofrecer unos servicios de calidad.
- Concretar los procesos o procedimientos más significativos para la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas destinatarias de los servicios.



- Revisar los resultados que obtenemos actualmente en ellos en relación con los ámbitos de impacto en la satisfacción de los clientes.

Con este trabajo realizado, estamos en condiciones de concretar los compromisos que asumimos ante la ciudadanía en la prestación de los servicios contemplados en la Carta. Es importante tener en cuenta que los compromisos no son los objetivos que pretendemos alcanzar, sino aquellos aspectos sobre los que tenemos una amplia certeza que vamos a ser capaces de satisfacer. Por ello, los resultados que actualmente obtenemos son la base para establecer los compromisos. Ahora bien, esos compromisos **han de responder a unos estándares mínimos de calidad** que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía que utiliza los servicios.

A la hora de concretar los compromisos hemos de tener presente que estos han de cumplir dos **requisitos básicos**:

- Estar relacionados con aspectos que sean de interés para las personas destinatarias de los servicios, para lo cual hemos seguido la metodología anterior.
- Ser concretos, cuantificados y lo suficientemente precisos como para que puedan ser aludidos por las personas destinatarias.

**En cuanto al estilo** concreto de su formulación es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Formularlos en positivo, evitando expresiones negativas del estilo “no superar...”.
- No utilizar expresiones que pueden resultar ambiguas como “en la medida de lo posible”, “en la mayoría de los casos”, “como media”.





- O que se sitúen en el marco de las buenas intenciones como “Trataremos”, “Dedicaremos nuestros esfuerzos”,
- Evitar compromisos que sean prácticamente imposibles de cumplir como, por ejemplo, aquellos que incluyan la palabra siempre o porcentajes del 100%.

Todos los servicios contemplados en la Carta han de disponer de, al menos, un compromiso vinculado a su prestación. A lo largo del tiempo se podrán ir incorporando nuevos compromisos en la medida en que la organización se encuentre en condiciones de hacerlos efectivos.

Hemos de esforzarnos por redactar los compromisos de manera **clara y sencilla**, teniendo siempre presente que van a llevar asociados indicadores para su medida.

Veamos un ejemplo de algunos de los compromisos establecidos en la Carta de Servicios de Bibliotecas del Ayuntamiento de Ermua:

- Proporcionar información inmediata sobre las condiciones del acceso, la consulta de los fondos, y los servicios que ofrece la Biblioteca municipal.
- Disponer a la hora de apertura del servicio del 90% de prensa diaria.
- Tramitar las solicitudes de materiales de depósito en un plazo máximo de 30 minutos.
- Incorporar anualmente un 5% de nuevos materiales a la colección.
- Ofertar anualmente un mínimo de 40 actividades de promoción cultural y lectora.



- Responder a las consultas, quejas y sugerencias recibidas en el plazo máximo de 5 días hábiles.
- Actualizar mensualmente la información en la Web de la Biblioteca.
- Tramitar las peticiones de préstamo interbibliotecario e informar de las incidencias que se den en un plazo de 15 días.
- Tramitar las solicitudes de adquisición de materiales e informar de las incidencias en un plazo de 20 días.
- Hacer llegar a domicilio los préstamos a las personas que por enfermedad y otras circunstancias especiales no puedan acercarse a la Biblioteca.

Así pues, los compromisos establecen unos valores que nos comprometemos a alcanzar o unos comportamientos que pretendemos manifestar. Los indicadores son las medidas cuantitativas que ayudan a medir objetivamente la evolución de esos compromisos. El indicador es la señal (el termómetro), el compromiso es la referencia que queremos alcanzar (una determinada temperatura). Cada compromiso ha de llevar asociado un indicador, al menos.

Continuando con el ejemplo anterior, veamos cómo miden algunos de los compromisos establecidos, en otras palabras, los indicadores que utilizan:

- Incorporar anualmente un 5% de nuevos materiales a la colección.



Cómo se mide:

Porcentaje nuevos materiales incorporados respecto al fondo del año anterior.

- Ofertar anualmente un mínimo de 40 actividades de promoción cultural y lectora.

Cómo se mide:

Número de actividades realizadas.

- Responder a las consultas, quejas y sugerencias recibidas en el plazo máximo de 5 días hábiles.

Cómo se mide:

Porcentaje de quejas y sugerencias recibidas y contestadas en plazo.

- Actualizar mensualmente la información en la Web de la Biblioteca.

Cómo se mide:

- Número de visitas mensuales en la web.

- Valoración media en la encuesta de satisfacción de usuarios en el ítem de valoración del servicio de Web de la biblioteca en cuanto a su actualidad



#### 4.11. ESTABLECER LA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES PLANTEADOS.

Los indicadores que hemos identificado necesitan ser nutridos con datos. Para cada indicador definido hemos de tener presente que requiere de una sistemática para recoger la información, los datos, que permitirán que el indicador pueda darnos un determinado valor en los periodos de tiempo establecidos.

En este sentido, es conveniente establecer para cada indicador:

- Persona responsable de que la información se recoja.
- Formato, formulario, aplicación informática, etc. en la que se va a registrar la información que el indicador requiere. Si no existiera es necesario elaborarla valorando siempre que el coste del indicador compense con los beneficios de la información obtenida.
- Fórmula de cálculo del indicador. Puede parecer obvia y, en algunos casos, puede que lo sea pero es de gran ayuda dejarla recogida. Cuando el indicador se cumplimenta cada cierto tiempo se corre el riesgo de que surjan dudas respecto a la fórmula que se utilizo en el cálculo. Por ejemplo, el indicador “Tiempo de respuesta” ¿era el producto de dividir la suma de tiempos de cada expediente por el número de expedientes o el tiempo máximo de respuesta o el porcentaje de expedientes que se tramitaron por encima del tiempo establecido o.....?
- Frecuencia de medida. Esto es, cada cuanto tiempo queremos tener datos del indicador.







Es esencial dar publicidad a los resultados de los indicadores de los compromisos. De hecho, la Carta de Servicios ha de indicar cómo y cuando se van a publicar esos datos.

#### 4.12. FIJAR LA SISTEMÁTICA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Como hemos planteado con anterioridad, una Carta de Servicios no es tan solo un documento que publicamos en uno u otro soporte. Es también la base para una sistemática de gestión que implica:

- Seguimiento periódico del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Análisis de incidencias, quejas o reclamaciones surgidas en la prestación del servicio.
- Análisis de causas en aquellos casos en que el compromiso no se alcanza o en que se han generado incidencias.
- Adopción de medidas correctoras en relación a esos incumplimientos.
- Identificación de áreas de mejora por parte de las personas que participan en el proceso o procedimiento.
- Revisión periódica de las necesidades y expectativas de las personas destinatarias a fin de ir adecuando nuestros compromisos a los cambios de éstas.

Esta sistemática se concreta en el establecimiento de unas reuniones periódicas del equipo que elaboró la Carta. Estas reuniones, que no es conveniente que superen los 90 minutos,



pueden realizarse tres veces al año (por ejemplo, enero, mayo y septiembre) con un orden del día que contemple los elementos mencionados anteriormente.

En los casos de incumplimiento de los compromisos adquiridos es conveniente definir la forma en que la Entidad Responsable va a “compensar” a las personas destinatarias del servicio. Esta compensación puede realizarse de variadas maneras que pueden ir desde la petición personal de disculpa por parte del máximo responsable de la Entidad (explicitando las medidas que se van a adoptar para evitar que se repita esa situación), hasta la devolución de cantidades (por ejemplo, la devolución de la tasa en caso de incumplimiento del plazo de tramitación establecido). En todo caso, estas medidas no deben identificarse con las reguladas en la legislación vigente (artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, desarrollado por el Reglamento de los Procedimientos de las Administraciones Públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 28 de marzo).

En este marco resulta necesario disponer de un procedimiento para el tratamiento de las reclamaciones y sugerencias de usuarios del servicio y ciudadanía en general. Este procedimiento debe quedar explicitado en la Carta.

**Anualmente** deberá plantearse la vigencia de la Carta de Servicios aprobada, **actualizándose** o modificándose aquellos elementos que lo requieran por una u otra razón. En todo caso, deberá ser revisada en profundidad en el plazo establecido como de vigencia para la Carta.



#### 4.13. ESTABLECER UNA SISTEMÁTICA EFICAZ PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.

---

Tal y como se indicó desde un comienzo, la Carta de Servicios no es algo del equipo que la elabora sino del conjunto de personas que trabajan en la prestación de los servicios que la Carta contempla. Sin su participación e implicación será muy complicado mantener los compromisos fijados.

Por ello, es necesario establecer mecanismos efectivos de comunicación interna hacia el conjunto de la organización durante todo el proceso de elaboración así como antes de su aparición pública.

Estrategias para mantener informadas a todas las personas de la Unidad o Unidades Administrativas mientras se elabora la Carta pueden ser:

- Trasladarles cada dos o tres semanas los trabajos realizados a fin de solicitarles sus opiniones y sugerencias.
- Convocar una vez al mes a un grupo reducido de personas que no están incorporadas en el equipo elaborador para presentarles lo hecho y solicitarse su contraste. En cada convocatoria pueden convocarse a personas distintas.
- Establecer un lugar específico en el servidor en el que ir reflejando los trabajos que se van realizando. También puede ser útil el uso de herramientas 2.0 como Google Docs, por ejemplo.

En todo caso, al final los trabajos tendremos que realizar una puesta en común con el resto de personas antes de dar la Carta por cerrada y proceder a su edición y distribución. Resulta de interés la



presencia en esta reunión del Alcalde a fin de dar el adecuado reconocimiento al trabajo realizado y a las personas que lo han hecho posible.

Al igual que en cualquier planteamiento comunicativo es importante reflexionar sobre las diferentes audiencias a las que tenemos que dirigirnos para identificar sus necesidades de información y los canales que pueden resultarles más efectivos. (Ver ANEXO III: Formato para el Plan de Comunicación Interna)

#### 4.14. APROBAR LA CARTA DE SERVICIOS.

Durante su elaboración la Carta de Servicios ha debido irse contrastando con las personas con la máxima responsabilidad política y técnica en la Unidad Administrativa responsable de este documento. Tras su finalización por parte del equipo técnico constituido para su elaboración, es conveniente que el texto final sea revisado por los técnicos con la responsabilidad de fiscalización jurídica, económica, igualdad, normalización lingüística y otros, a fin de garantizar que la misma cumple con todos los requisitos legales y normativos establecidos.

Dado el carácter de instrumento comunicativo que la Carta de Servicios tiene es importante incorporar también a personas especializadas en comunicación con el objetivo de que revisen el estilo de redacción para hacerlo accesible a todo tipo de personas.

Una vez recogidas las sugerencias y propuestas trasladadas por estos técnicos, se trasladará para su aprobación formal al órgano que se considere oportuno con el objetivo de dar a la Carta de Servicios la máxima legitimidad y peso institucional: Concejalía responsable de la Unidad Administrativa, Alcaldía o Junta de Gobierno.





Se recomienda que la aprobación sea realizada por la propia Alcaldía, Concejalía en quien delegue o Junta de Gobierno, sin perjuicio de la conveniencia de dar cuenta de su aprobación al Pleno del Ayuntamiento.

El acuerdo de aprobación deberá incluir el reconocimiento expreso a las personas que conforman las Unidades Administrativas participantes así como a los miembros del equipo que ha asumido el mayor protagonismo en la redacción de la Carta.

#### 4.15. EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

La Carta de Servicios ha de ser comunicada a la ciudadanía a fin de que ésta tenga conocimiento de los diversos aspectos que ella se manifiestan. Quedaría muy mermado el sentido de la Carta de Servicios si no es adecuadamente comunicada. Para ello, se utilizarán los diferentes soportes que el propio Ayuntamiento utiliza para comunicarse con la ciudadanía. En todo caso, la Carta de Servicios ha de publicarse en soporte papel y ponerse a disposición de la ciudadanía en los puntos habituales de distribución y ha de publicarse también en la página web municipal.

Así mismo es necesario dejar clara la **fecha de aprobación** y el **periodo de vigencia** de la Carta de Servicios.

Más allá de los contenidos concretos, ha de ponerse especial cuidado en el diseño gráfico de la Carta a fin de facilitar su lectura y su accesibilidad.

Según las circunstancias **pueden generarse dos documentos**, uno más exhaustivo y completo y otro más resumido que pueda divulgarse de manera más masiva. En todo caso, el formato divulgativo de la Carta de Servicios ha de recoger sus aspectos clave.



También ha de prestarse **atención a las direcciones de páginas web**, indicando la página concreta en que se encuentra la información aludida, en lugar del la página o portal de entrada.

Por otra parte, la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, desarrollada parcialmente por el Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, señala los contenidos mínimos que ha de disponer la ciudadanía en la denominada **sede electrónica**. Entre ellos menciona las cartas de servicio tanto convencionales como electrónicas (aquellas que recogen los servicios prestados electrónicamente).

En la versión de la Carta de Servicios que se ubique en la página web resulta clave ubicarla de manera que resulte **fácilmente accesible**.

## 5. RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS

### 1. Información general:

- 1.1. Datos identificativos de la Entidad y de la Unidad Administrativa responsable de la Carta.
- 1.2. Dirección y teléfonos de contacto de las diferentes ubicaciones, en caso de que las hubiera.
- 1.3. Formas de acceso a los servicios (transportes más cercanos, cita previa, etc.)
- 1.4. Servicios que la Carta contempla.
- 1.5. Normativa reguladora.
- 1.6. Derechos y deberes de la ciudadanía.
- 1.7. Procedimiento para la presentación de quejas y sugerencias.
- 1.8. Otras formas de participación de la ciudadanía.

### 2. Compromisos:

- 2.1. Relación de compromisos asumidos por la Unidad Administrativa.
- 2.2. Indicadores para la medición de los compromisos.
- 2.3. Forma en que se comunicarán los resultados de los indicadores e indicación del lugar en que se facilitarán (físico o virtual) y frecuencia.
- 2.4. Formas en que se compensarán los posibles incumplimientos de los compromisos establecidos.

### 3. Otras informaciones que se consideren de interés para las personas destinatarias de los servicios contemplados en la Carta.

### 4. Fecha de aprobación y periodo de vigencia.

## 6. LA CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS.

El concepto de certificación se refiere al proceso mediante el cual una **entidad externa acreditada analiza si se cumplen los requisitos establecidos** en una determinada norma. Si se cumplen esos requisitos se obtiene la certificación correspondiente. Las certificaciones más conocidas son las derivadas de normas ISO. En el caso de las Cartas de Servicio la norma de referencia es la **UNE 93200**.

Para que una Carta de Servicios sea efectiva y cumpla adecuadamente sus objetivos no es necesario que esté certificada. Lo que la certificación **aporta** es, de un lado, una **visión externa** que confirma que la Carta cumple unos determinados requisitos de calidad y, de otro, una **oportunidad de mejorar** la sistemática de gestión que una Carta implica.

El proceso de certificación se inicia con una solicitud formal que ha de incluir diversa documentación relacionada con la Carta, además de la Carta en sí. Sobre esa base se realiza una verificación del cumplimiento de los requisitos referidos al contenido formal de la Carta. Seguidamente, se procede a verificar la metodología utilizada a la hora de fijar los compromisos, así como el cumplimiento de los mismos. Finalmente se evalúa la calidad de los servicios contemplados en la Carta junto con la sistemática de gestión establecida. A fin de desarrollar este proceso se realiza una auditoria presencial en la Unidad Administrativa responsable de la Carta de Servicios.

Si se siguen los pasos establecidos en esta guía es posible solicitar la certificación de la Carta de Servicios, ya que los contenidos aquí planteados se corresponden con lo establecido en la norma UNE 93200.

Existen diversas entidades acreditadoras reconocidas por la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación). Puede consultarse la relación en su página web.





Por su parte la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) realiza también certificaciones de Cartas de Servicios de entidades públicas, en este caso su norma de referencia son las especificaciones recogidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.



## 7. BIBLIOGRAFIA

AENOR, Certificación de Normas y Especificaciones en el ámbito de las Administraciones Públicas para Cartas de Servicio, UNE 93200.

AENOR, Reglamento particular de la marca AENOR de servicio certificado para cartas de servicios RP A58.01

AENOR, Certificación de Cartas de Servicios.

Ayuntamiento de Bilbao. Cartas de Servicios. 2009

European Public Administration Network. Seven Steps to a Citizen Charter with Services Standards

FEMP Federación Española de Municipios y Provincias, Las Cartas de Servicio en Ayuntamientos: Diseño, preparación y experiencias de éxito.

Primera parte

Segunda parte

Tercera parte

Junta de Andalucía. Manual de Elaboración de Carta de Servicios. Consejería de Gobernación 2004.

Manuel Serrano Canón, Jefe del Servicio de Calidad y Modernización Ayuntamiento de Málaga. Las Cartas de Servicios en Ayuntamientos: Diseño, preparación y experiencias de éxito. Jornada FEMP 2006.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía para la implantación de cartas de servicio. MAP Madrid 2000.

Ministerio de Administraciones Públicas. La Administración al servicio del ciudadano europeo. MAP Madrid 2003.





Ministerio de Administraciones Públicas. Elaboración de una Carta de Servicios. Guía 4 de apoyo a la calidad en la gestión pública local. 2005

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. 2ª ed. Corregida y aumentada 2009.



## 8. CONTEXTO NORMATIVO.

### **Normativa Estatal**

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE núm.285, de 27 de noviembre 1992).

Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. (BOE número 90 de 15 de abril 1997)

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. (BOE número 211 de 3/9/2005)

RESOLUCIÓN de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del marco general para la mejora de la calidad establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio. (BOE número 50 de 28 de febrero 2006)

Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (BOE núm.150, de 23 de junio 2007).

Resolución de 29 de julio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas. (BOE número 194 de Miércoles 12 de agosto de 2009)

Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. (BOE número 278, de 18 de noviembre de 2009)



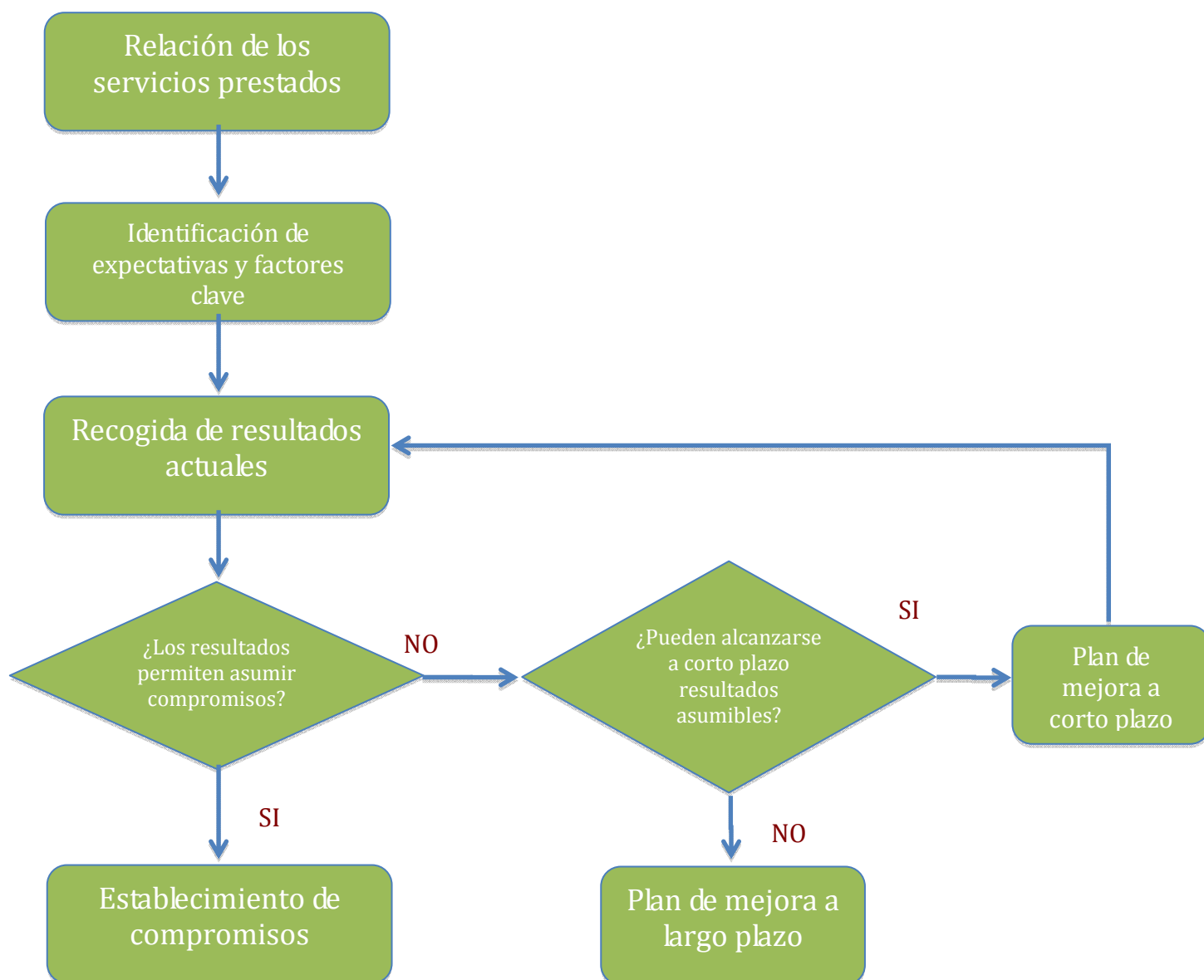
## ANEXOS

## ANEXO I. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

FASE	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Constituir un equipo de trabajo.	■												
2. Concretar los principales servicios prestados.	■												
3. Recoger la información relativa a los aspectos más formales del servicio.		■											
4. Identificar los diferentes tipos de personas destinatarias.		■											
5. Revisar la información de que se dispone para conocer las expectativas de esas personas destinatarias en relación con los servicios que se prestan.			■										
6. Establecer los mecanismo necesarios para conocer mejor esas expectativas.				■									
7. Determinar los procesos y/o procedimientos de trabajo asociados a la prestación de cada servicio.					■								
8. Identificar los factores clave para la calidad en la prestación de los servicios.						■							
9. Valorar los resultados actuales de los procesos de prestación de servicios. (1)							■						
10. Concretar compromisos e indicadores para los servicios prestados.								■					
11. Establecer la metodología para la medición de los indicadores planteados.									■				
12. Fijar la sistemática de seguimiento y control.										■			
13. Establecer una sistemática eficaz para la comunicación interna.											■		
14. Aprobar la Carta de Servicios.												■	
15. Edición y distribución.													■

(1) Si los resultados obtenidos no alcanzas unos estándares mínimos de calidad será necesario establecer acciones de mejora que pueden alargar el proceso ya que no será posible establecer compromisos hasta asegurarnos de que la organización es capaz de cumplirlos habitualmente.

## ANEXO II DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COMPROMISOS



**ANEXO III. FORMATO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Tipos de destinatarios	Necesidades de comunicación	Canales más adecuados	Responsable de la acción	Fecha prevista de realización

Comunicación de resultados a la organización	Periodicidad	
	Medios o canales	
Comunicación de resultados a la ciudadanía	Periodicidad	
	Medios o canales	



**ANEXO IV. HOJA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS**

COMPROMISOS	Indicadores	Método medición	Periodicidad	Responsable

Compromisos	Indicadores	Resultados								
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9

NOTA: Las columnas T corresponden a cada momento en el tiempo que está previsto realizar una medición del cumplimiento de los compromisos.

## ANEXO V. FICHA DE INDICADOR

Compromiso	
Indicador	
Formula de cálculo	
Fuentes de información	
Forma de representación	Gráfico de barras. Tarta. Valor numérico. Etc.
Periodicidad de recogida	
Responsable de recogida	
Responsable de seguimiento y comunicación de resultados	
Canales de comunicación	
Periodicidad de comunicación	

## ANEXO VI. LOCALIZACION REFERENCIAS

Ayuntamiento de Arrigorriaga

Ayuntamiento de Bakio

Ayuntamiento de Bermeo

Ayuntamiento de Bilbao

Ayuntamiento de Ermua

Ayuntamiento de Getxo

Ayuntamiento de Irún

Ayuntamiento de Markina – Xemein

Ayuntamiento de Pamplona

Ayuntamiento de Vitoria - Gasteiz

Administrador de Servicios de Información y Atención al Contribuyente  
(ASIAC)

Policía Local