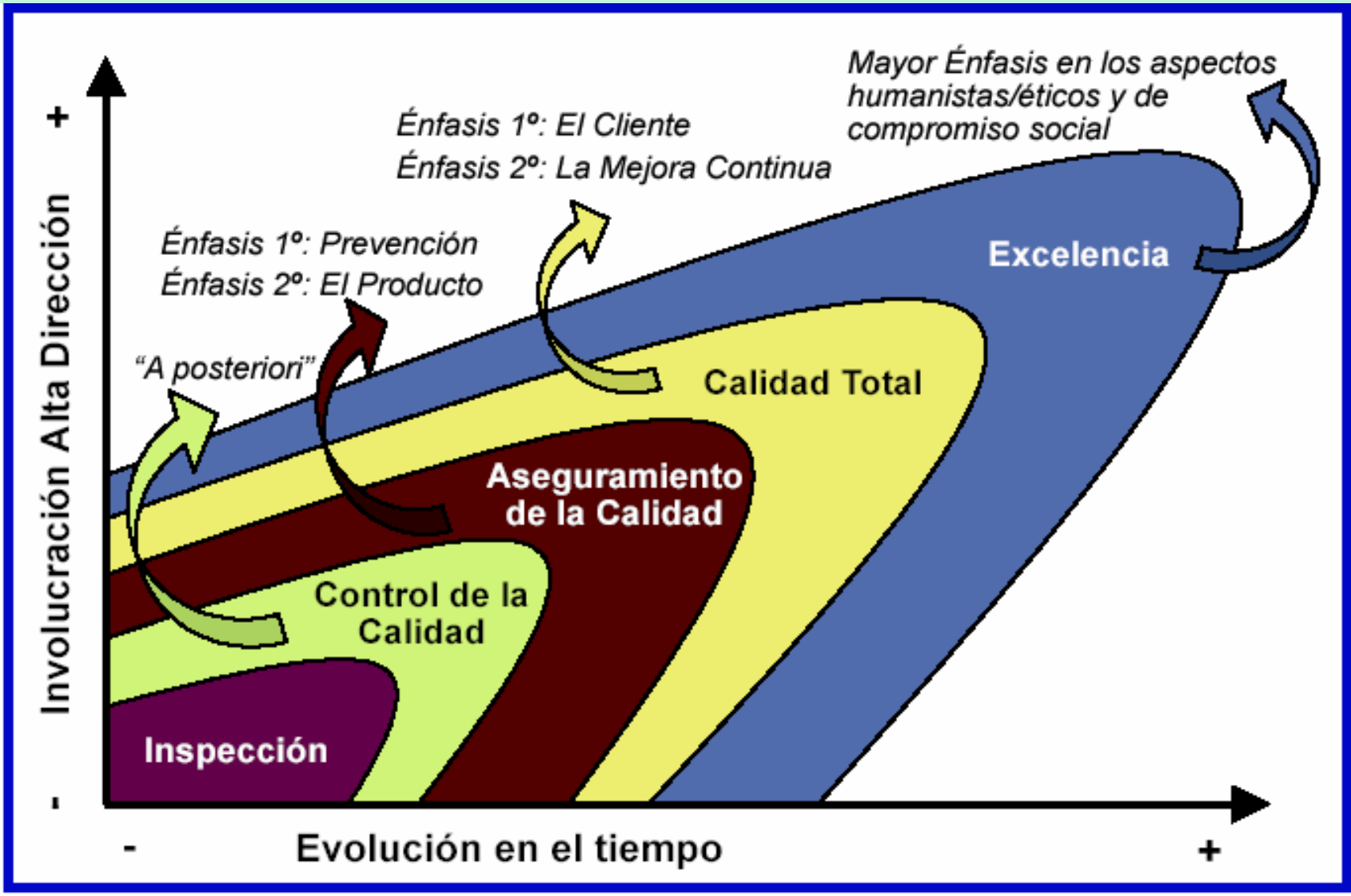
FEMP

CALIDAD MUNICIPAL

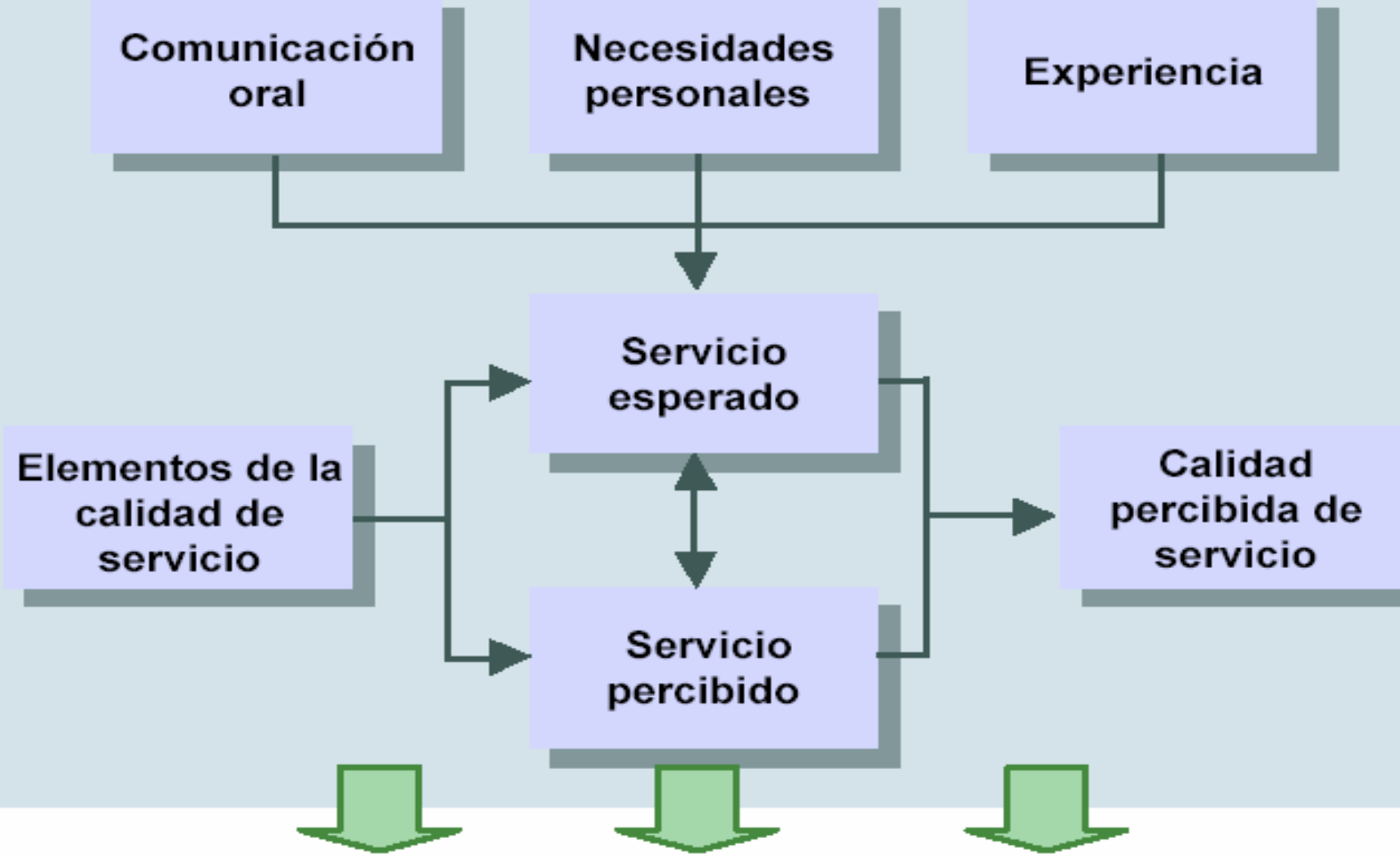
LAS CARTAS DE SERVICIOS

José Luis Navarro Cortijo
Diputación de Alicante, Octubre 2006

Evolución del concepto "Calidad"

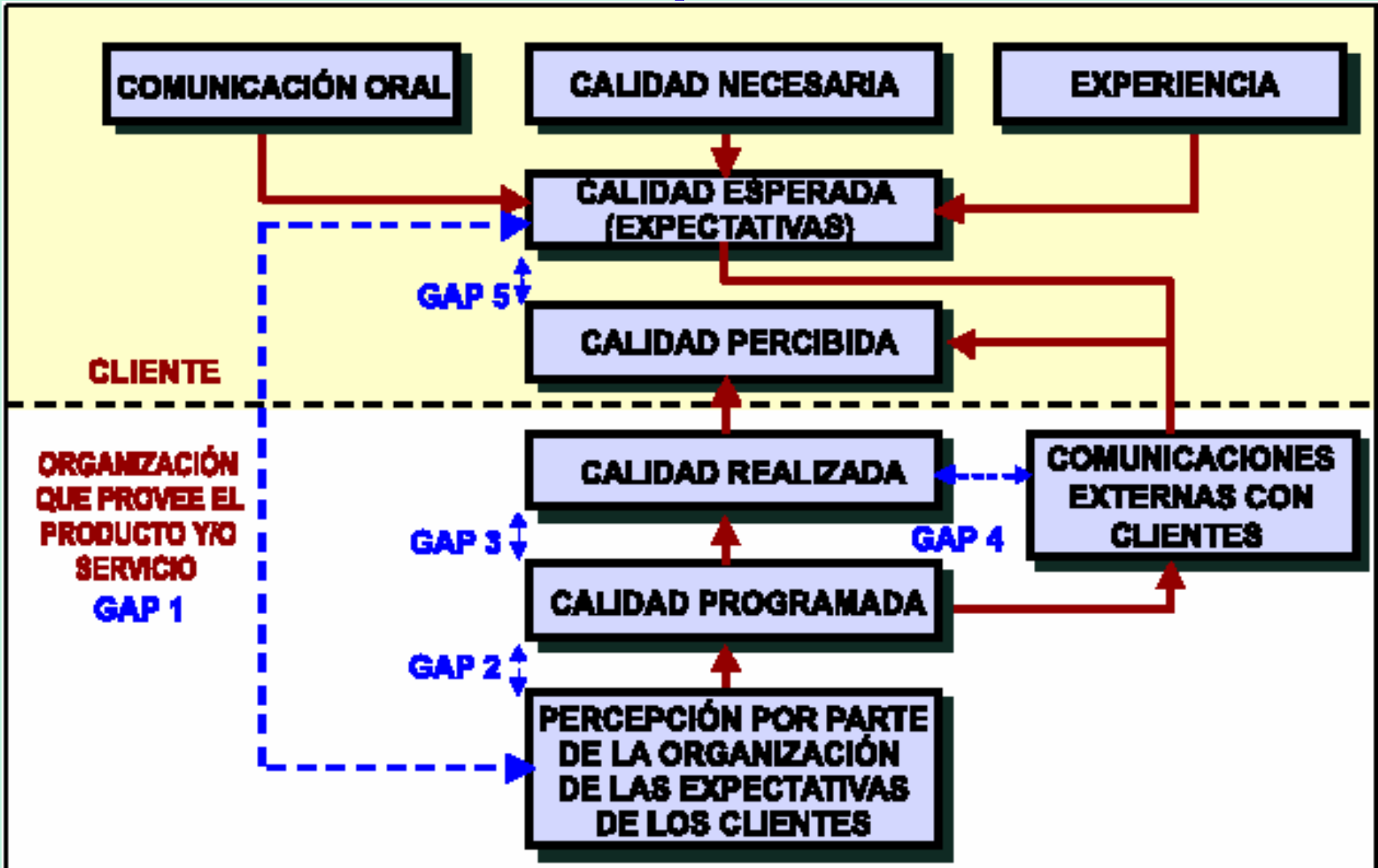


Las 3 calidades



CALIDAD PERCIBIDA > SERVICIO ESPERADO= SATISFACCIÓN
CALIDAD PERCIBIDA = SERVICIO ESPERADO= INSATISFACCIÓN
CALIDAD PERCIBIDA < SERVICIO ESPERADO= INSATISFACCIÓN

Modelo Conceptual de Calidad



Fuente: A Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, vol. 49 (Fall), p. 4.

ANÁLISIS DAFO

DESCRIPCIÓN

Constituye una herramienta cuyo objetivo es identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) a la organización, que condicionan, tanto su situación actual, como su desarrollo futuro.

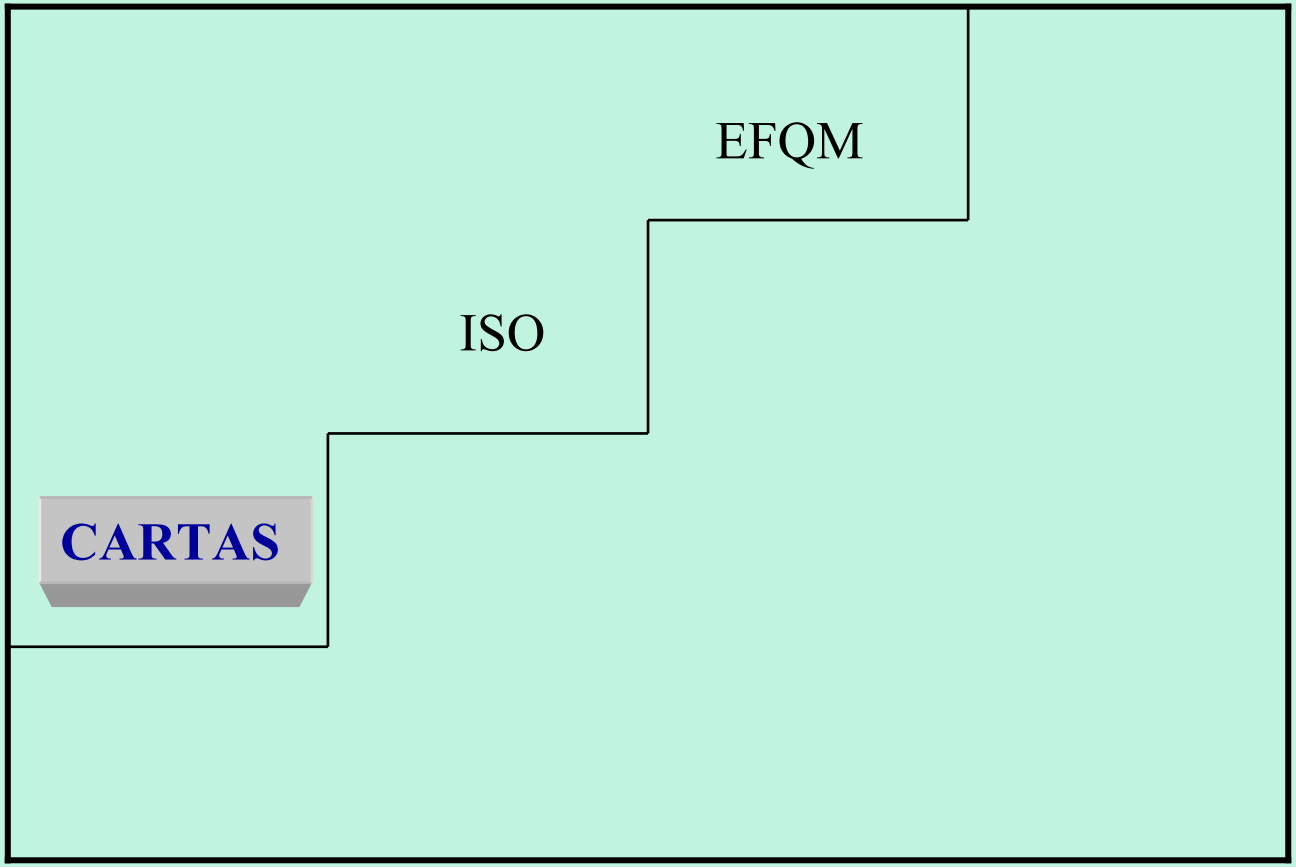
DESARROLLO METODOLÓGICO

Todo el personal de la organización debe reflexionar sobre los diferentes factores y poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la organización, seleccionando los más relevantes. De este modo, se procede a la elaboración de la Matriz DAFO, mediante la representación de los mismos:

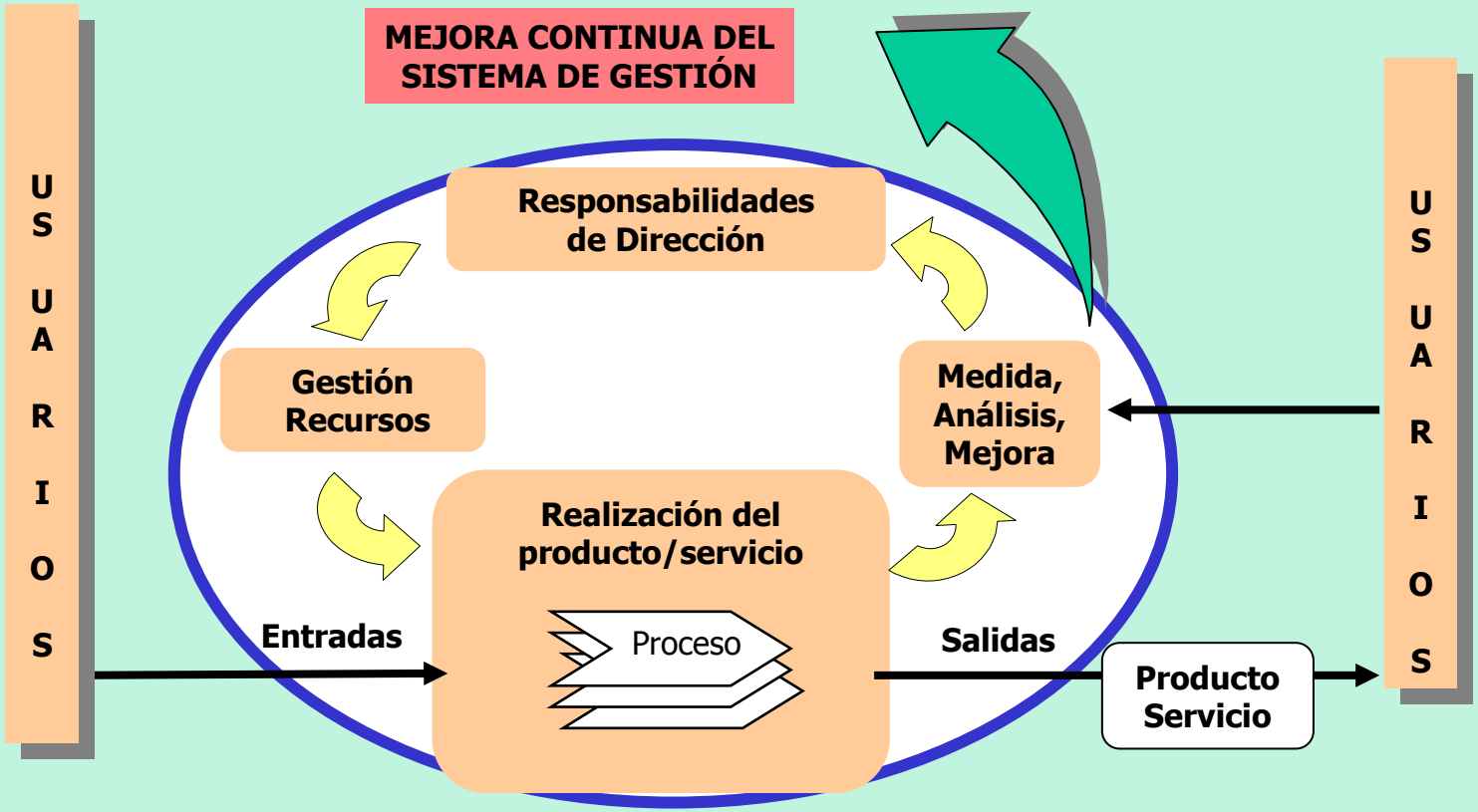
MATRIZ DAFO

Fortalezas	Debilidades	
Elementos facilitadores y palancas para avanzar	Elementos a corregir	Factores Internos
Oportunidades	**Amenazas**	
Referentes de la dirección a tomar	Aspectos a mitigar o reducir	Factores Externos
Puntos Fuertes (+)	Puntos Débiles (-)	

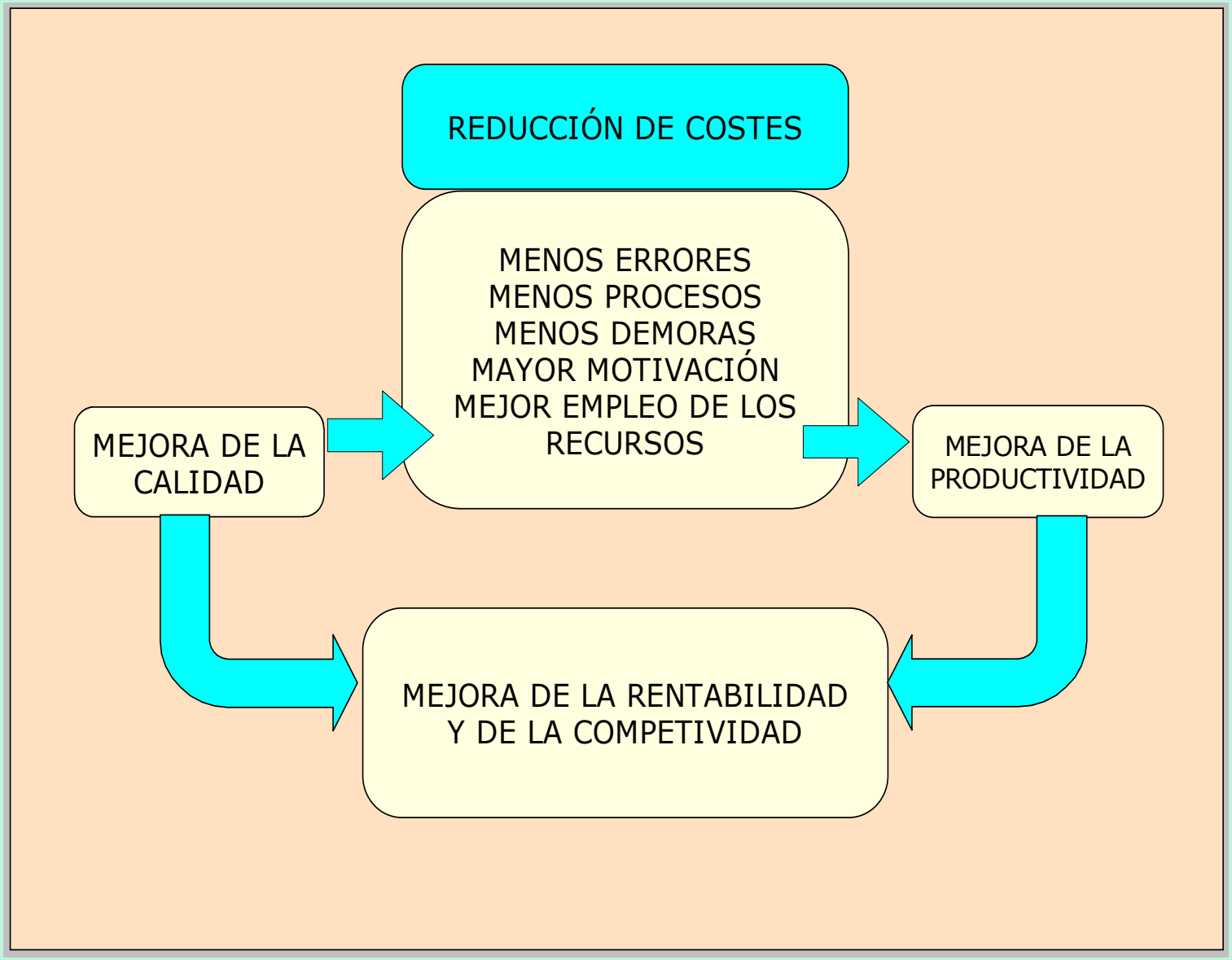
Fases de la Intervención en Calidad



DESARROLLO DEL SISTEMA



Estructura del Modelo EFQM de Excelencia



Efecto de la mejora de la calidad

ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

- Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

LIDERAZGO

- Los lideres establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

- El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

- El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN

- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

MEJORA CONTINUA

- La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

ENFOQUE HACIA LA TOMA DE DECISIONES

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

RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Estructura organizativa, como elemento integrador de los comportamientos individuales y colectivos para el logro de objetivos establecidos por el ápice estratégico (Equipo de Gobierno).

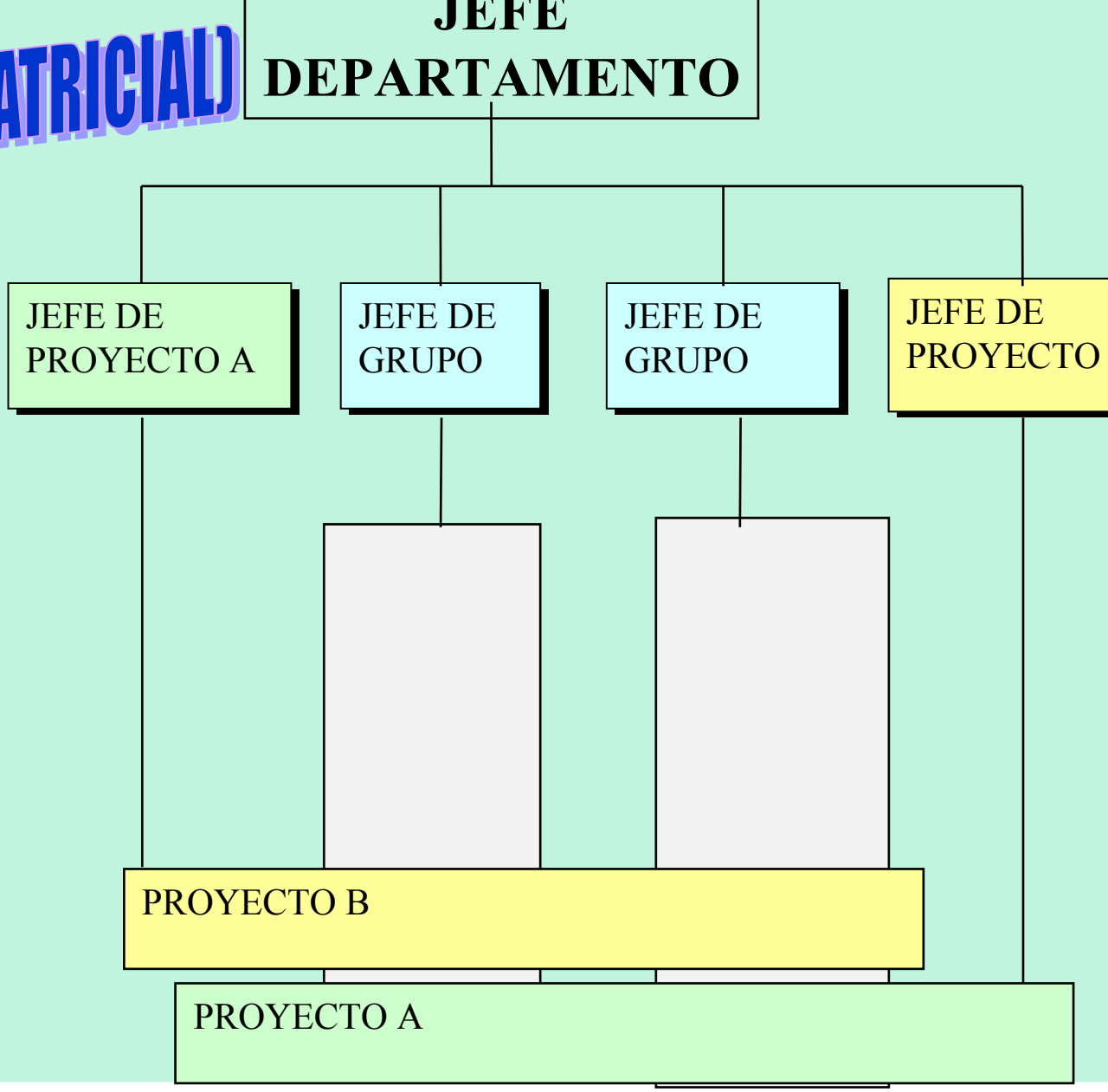
OBJETIVOS

Estructura organizativa es el resultado de dividir el trabajo dentro de la organización (en nuestro caso un Ayuntamiento) y después coordinando de diversas formas.

FORMAS:

- Estructura por funciones.
- Estructura por proyectos.
- Descentralizada.
- Matricial.

ORGANIGRAMA (MATRICIAL)



LOS RECURSOS HUMANOS: FUNCIONES Y TAREAS DE URBANISMO, MEDIO AMBIENTE E * INDUSTRIA*

FUNCIONES	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS
	Pt. 1813 INGENIERO TECNICO	Pt. 1812 ARQUITECTO TECNICO	Pt. 1814 ARQUITECTO SUPERIOR	Pt.1811 T.A.E	Pt. 1815 JEFE NEGOCIADO
Vados: Comerciales Industriales Familiares	Informe sobre concesión del vado.				Control y cetejo de la documentación
Subrogaciones cambios de nombre de actividad	-Comprobación de documentación para informe.			-Labor de apoyo y consulta.	-Control y cetejo de la documentación
Expedientes de medidas correctoras	-Informe sobre licencia, -Informe de medidas correctoras de aplicación			Actuaciones ante el incumplimiento.	-Control y cetejo de la documentación
Licencias temporales Ferias y fiestas	-Ante documentación presentada informe.			-Propuesta de resolución ante denegación y recurso.	-Control y cetejo de la documentación
Actividades Inocuas	- Informe técnico sobre seguridad del edificio	-Informe técnico sobre seguridad del edificio		-Propuesta de resolución ante denegación y recurso	-Nota de reserva de apartamento
Actividades Calificadas	- Informe actividad		-Informe urbanismo: *Conformidad con el plan. *Informe urbanístico sobre actividades	-Propuesta de resolución ante denegación y recurso	

LOS RECURSOS HUMANOS: FUNCIONES, TAREAS DE URBANISMO Y MEDIO AMBIENTE INDUSTRIA*

FUNCIONES	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS	TAREAS
	Pt. 1815 JEFE NEGOCIADO	Pt.1816,1817,Y 1818 AUX.ADMINISTRATIVO	Pt.1828 VIGILANTE	POLICIA LOCAL	SANIDAD
Vados: Comerciales Industriales Familiares	Control y cetejo de la documentación	Mecanografiado y control, tramitación		-Transmisión, información de ubicaciones del vado -Medición para su valoración. - Informe sobre concesión de vado	
Subrogaciones cambios de nombre de actividad	-Control y cetejo de la documentación	-Mecanografiado y control del expediente.	-Labor de apoyo en la concesión y vigilantes.		
Expedientes de medidas correctoras	-Control y cetejo de la documentación	-Mecanografiado y gestión del expediente.		- Seguimiento de mediciones.	
Licencias temporales Ferias y fiestas	-Control y cetejo de la documentación	-Mecanografiado control y gestión del expediente	-Informe sobre ubicación y servicios.	- Ante denuncia actuación	
Actividades Inocuas	-Nota de reserva del apartamento	-Mecanografiado control y gestión	-Vigilancia control (colaboración).		-Informe de: -Medico -Veterinario -Farmacéutico
Actividades Calificadas		-Mecanografiado y control y gestión del expediente.			-Informe de: -Medico -Veterinario -Farmacéutico

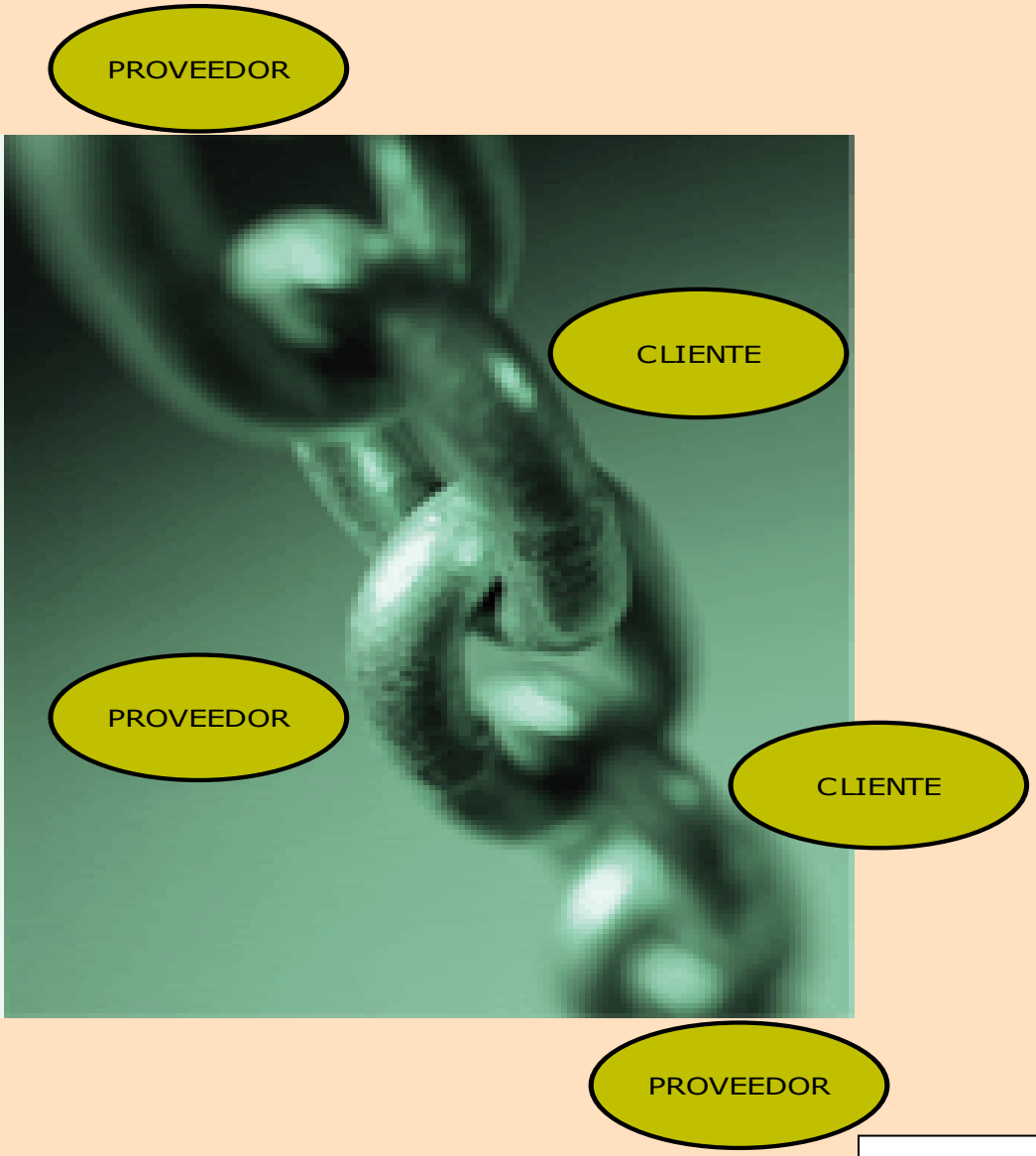
Utilizar personal competente

- *Asegurar que el personal tenga la **experiencia** adecuada*

- *Asegurar que el personal tenga la **educación** adecuada*

- *Asegurar que el personal tenga la **formación** adecuada*

- *Asegurar que el personal tenga las **habilidades** adecuadas*



La cadena cliente-proveedor se da dentro del Ayuntamiento y fuera del Ayuntamiento.
(El Ayuntamiento con sus proveedores y ciudadanos)

La cadena cliente-proveedor.

• Opinión sobre el servicio

Aunque la opinión general sobre el trato y atención es muy buena, el servicio al ciudadano sería mejorable si se dispusiera de más tiempo y medios.

• Quejas de los ciudadanos

Las principales quejas de los ciudadanos, extraídas por los funcionarios, están relacionadas con:

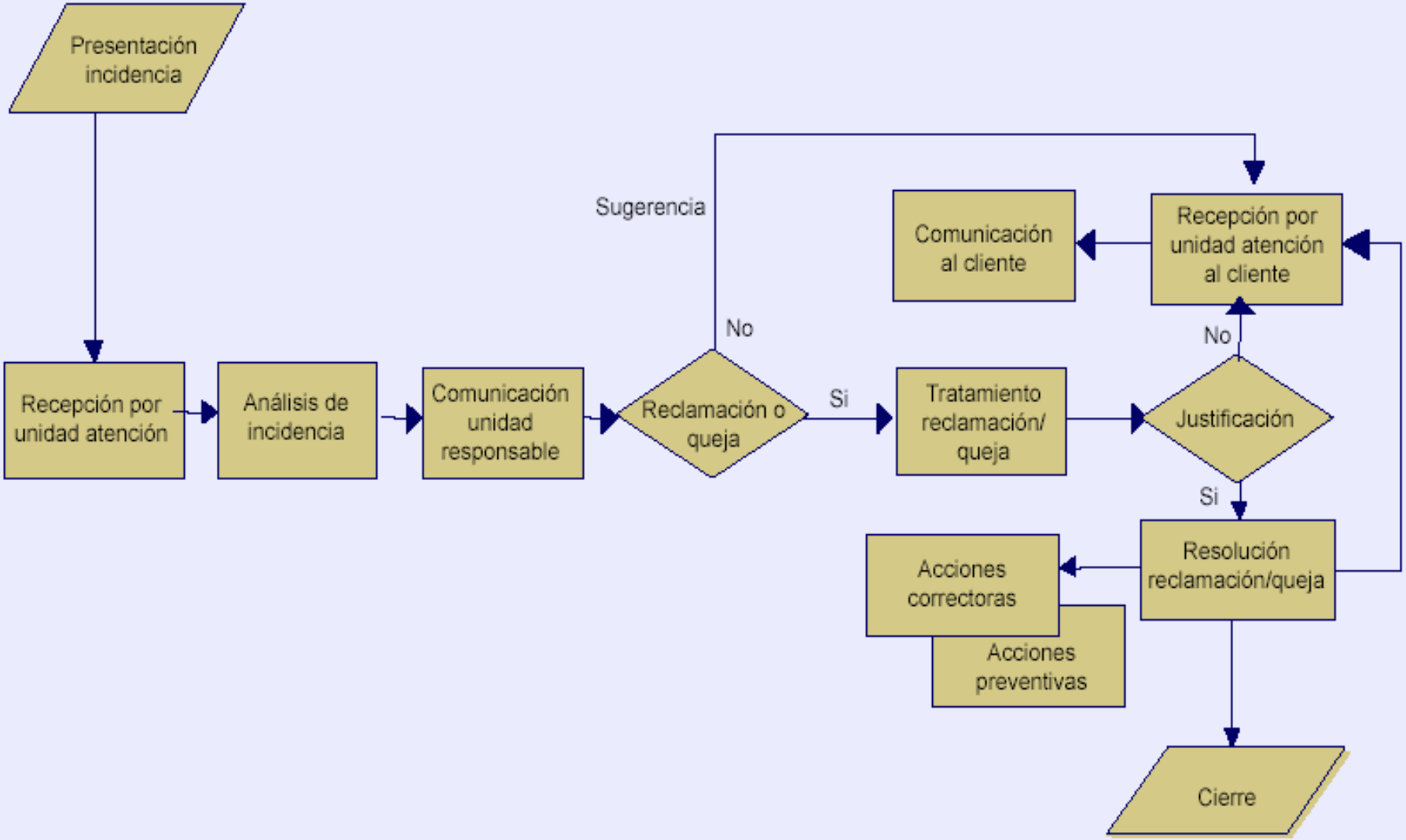
"Los momentos en que los trabajadores de la oficina hacen uso de su derecho al descanso.

"Lo dispersos y alejados que están los servicios a los que se les dirige desde la oficina. Desorientación respecto a la oficina a la que han de dirigirse.

"Falta de una fotocopiadora, que evite hacerles salir y volver a tener que hacer cola.

"En ocasiones, las llamadas telefónicas no pueden atenderse por la elevada carga de trabajo, cuestión de la que se quejan los usuarios de la oficina.

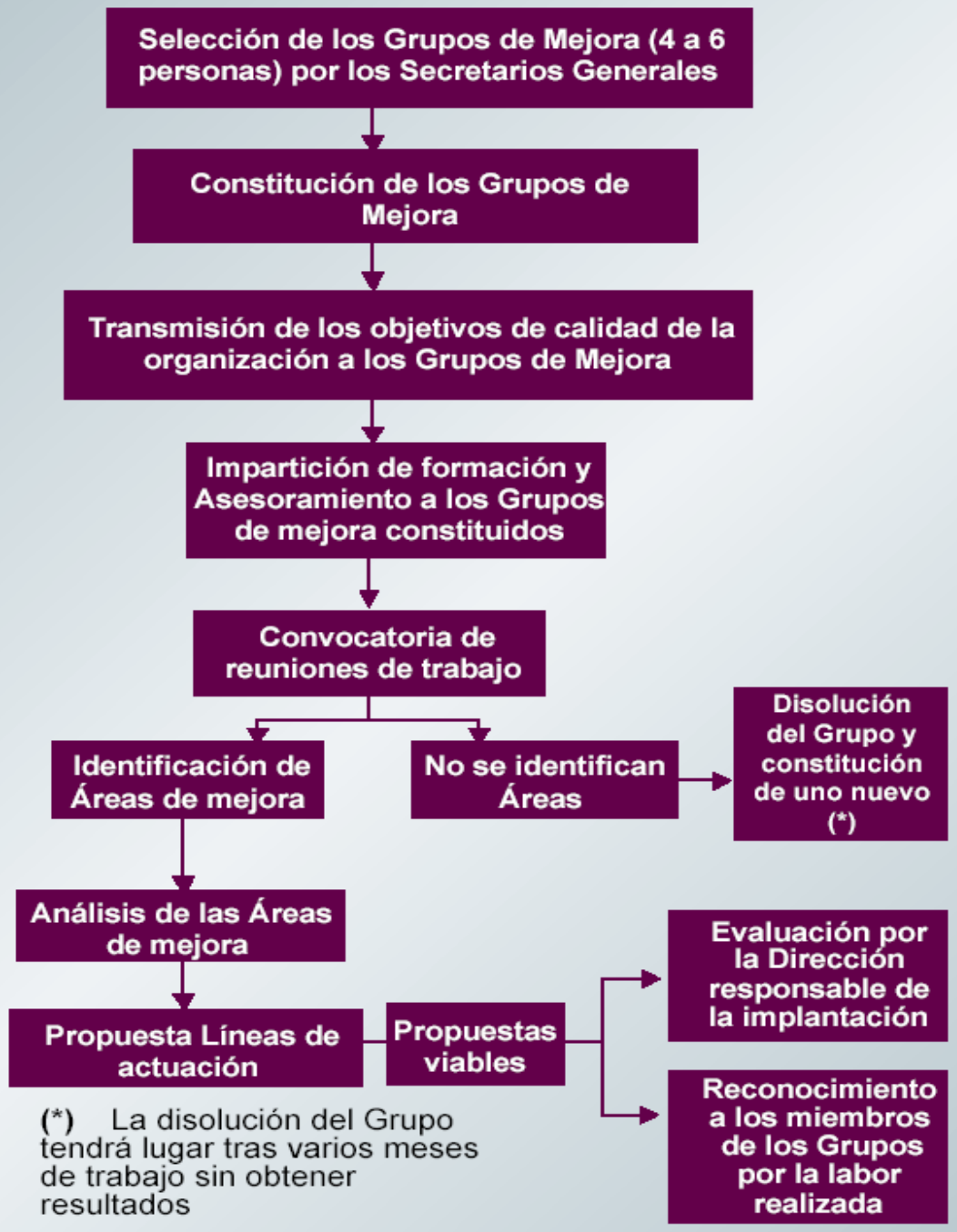
Descripción del Proceso



LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO

- Identificación del Servicio
- Plazo de creación.
- Responsable de implantación.
- Responsable del seguimiento.
- Forma de seguimiento.

Constitución y Desarrollo de un Grupo de Mejora



(*) La disolución del Grupo tendrá lugar tras varios meses de trabajo sin obtener resultados

Ventajas y limitaciones de los grupos de mejora

VENTAJAS

- Contribuyen a la mejora continua de la organización.
- Favorecen la gestión del conocimiento.
- Facilitan la participación e implicación del personal.
- Colaboran en la formación de las personas.
- Propician la innovación y creatividad.
- Ofrecen oportunidades de motivación y desarrollo personal y profesional.
- Facilitan la implantación de mejoras en el ámbito de la calidad.

LIMITACIONES

- Falta de apoyo de la Dirección.
- Sentimiento de inseguridad por parte de los mandos intermedios.
- Nivel de información insuficiente en los miembros del Grupo de Mejora.
- Localización de los diferentes servicios de la organización.
- Dificultad de movilidad del personal y grado de disponibilidad para reunirse.
- Carga de trabajo elevada.
- Entorno proclive a estos esquemas.

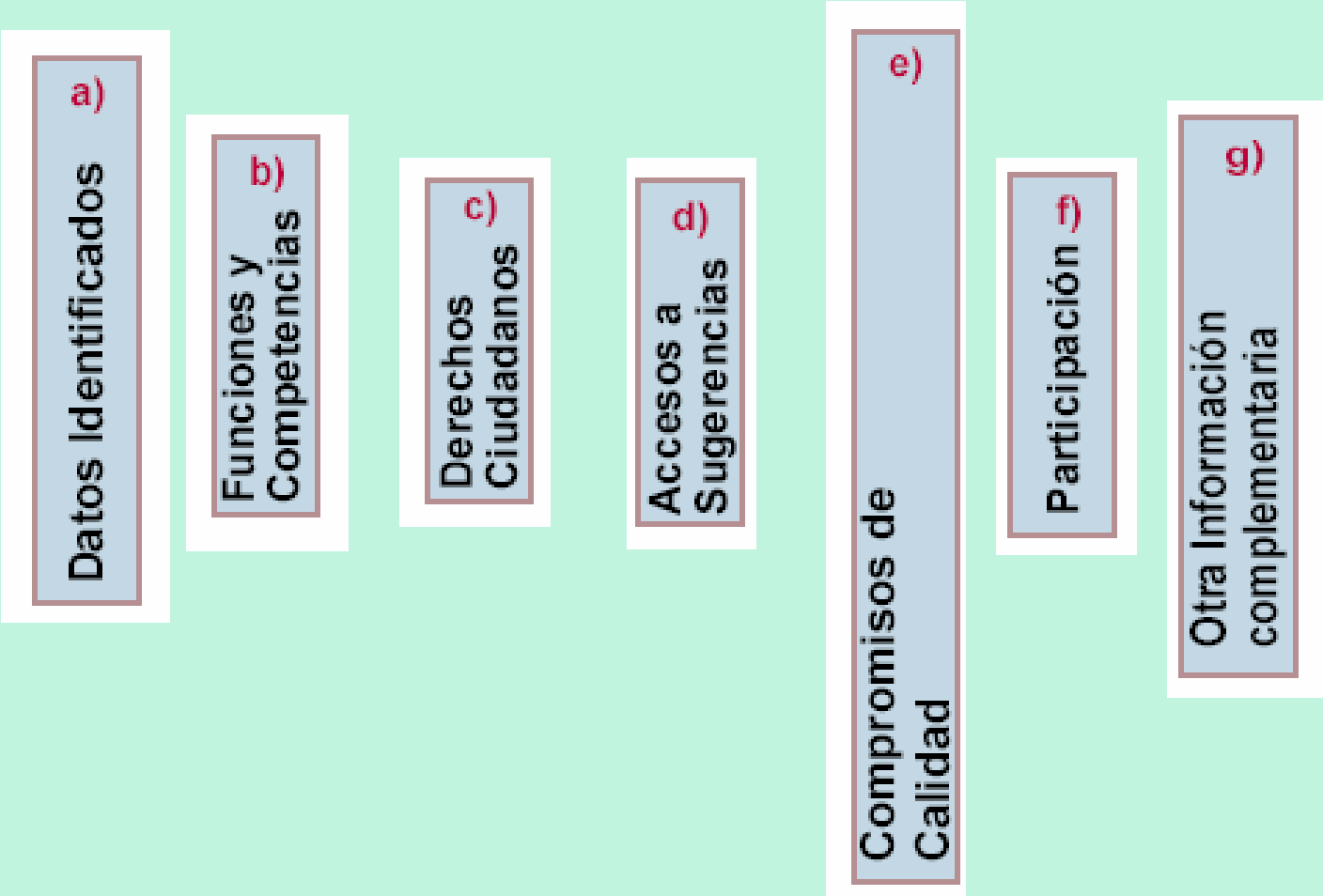
LAS CARTAS DE SERVICIOS

Son documentos públicos a través de los cuales los Ayuntamientos, organismos, y empresas municipales dan a conocer sus estándares de servicio, se comprometen a la mejora continua de la calidad de sus servicios y establecen mecanismos de contactos y respuestas a sus clientes/ usuarios/ ciudadanos

Objetivos de las Cartas de Servicios al Ciudadano

"Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos.
"Impulsar iniciativas de mejora dentro de la Administración.
"Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos contraídos con los ciudadanos.
"Informar a los ciudadanos sobre los niveles de calidad de los servicios prestados.
"Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios prestados por la Administración.
"Acercar la Administración al ciudadano haciendo partícipe a éste en el proceso de mejora continua de la Administración a través del sistema de sugerencias y reclamaciones.

Partes fundamentales de una carta de servicios



Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DATOS GENERALES Y LEGALES

ESTABLECIMIENTO COMPROMISOS DE CALIDAD

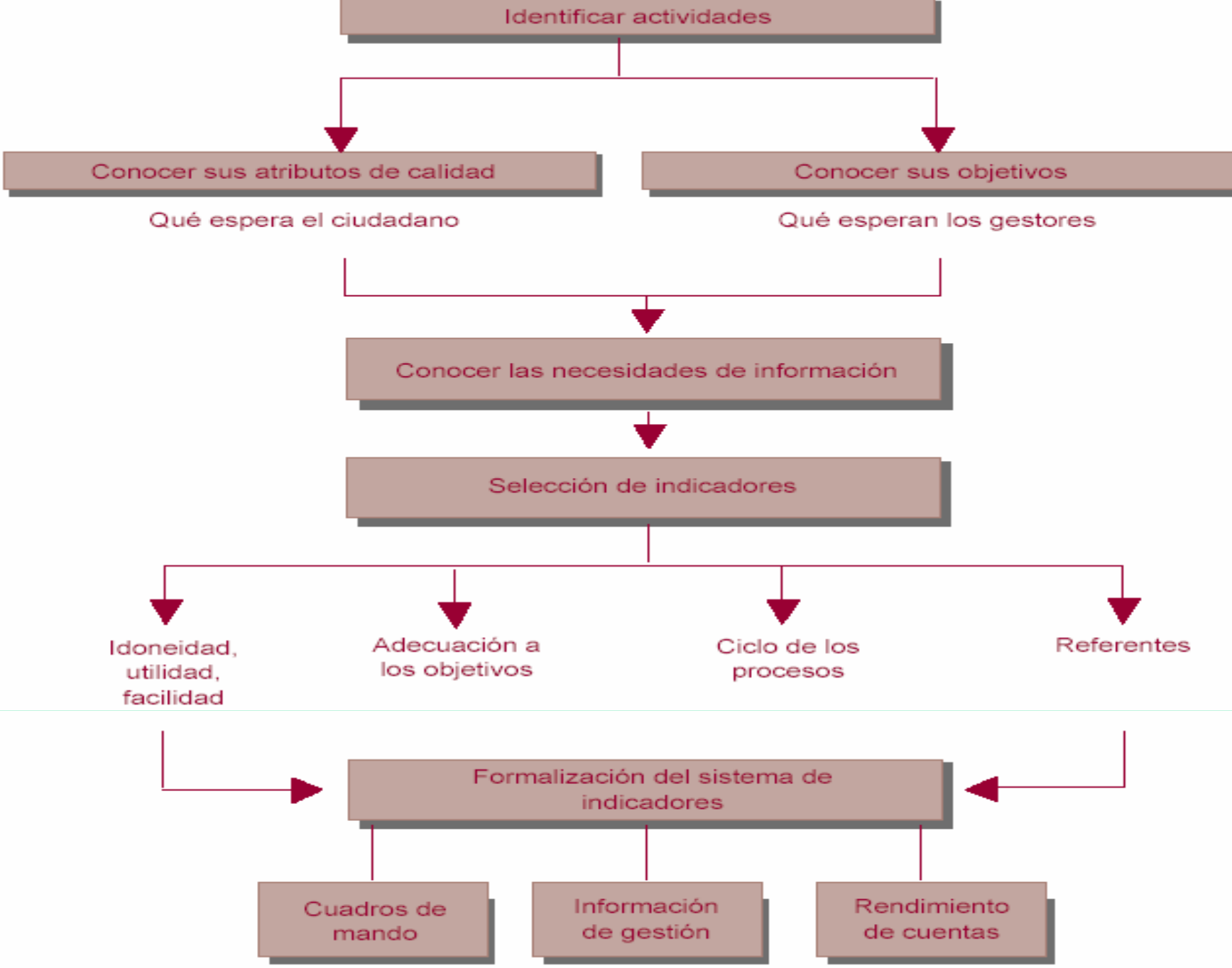
IDENTIFICACIÓN DATOS COMPLEMENTARIOS

REDACCIÓN DE LA CARTA

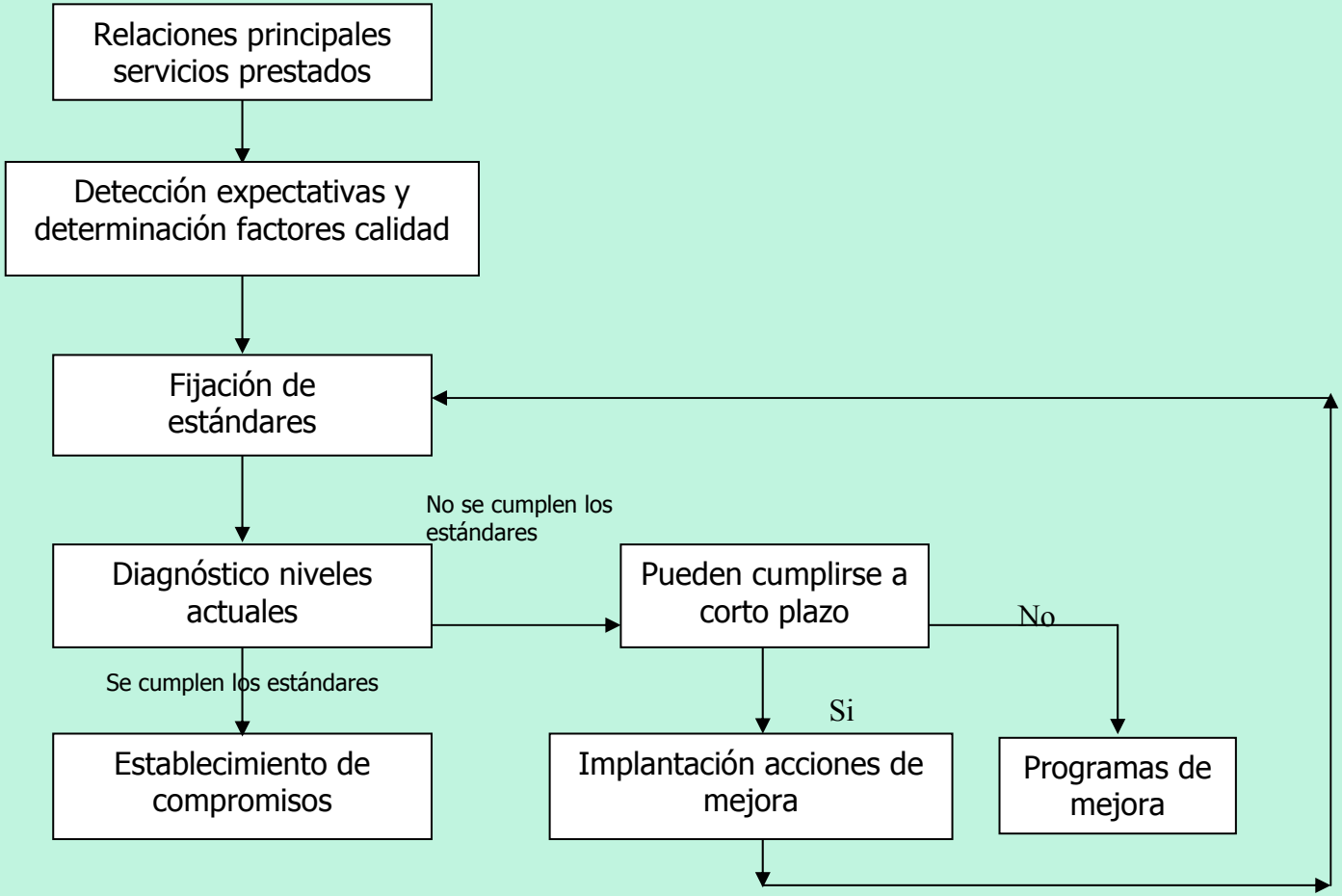
PLAN DE COMUNICACIÓN

SEGUIMIENTO DE LA CARTA

ACTUALIZACIÓN Y PROGRAMAS DE MEJORA


Identificar actividades
Conocer sus atributos de calidad
Qué espera el ciudadano
Conocer sus objetivos
Qué esperan los gestores
Conocer las necesidades de información
Selección de indicadores
Idoneidad, utilidad, facilidad
Adecuación a los objetivos
Ciclo de los procesos
Referentes
Formalización del sistema de indicadores
Cuadros de mando
Información de gestión
Rendimiento de cuentas

SOPORTES PARA EL DESARROLLO



MODELO I -FICHA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

AYUNTAMIENTO:

Nombre	Apellidos	Puesto trabajo	Teléfono	Observaciones

MODELO II: RELACIÓN DE DATOS GENERALES Y JURIDICOS/ ORDENANZAS/ REGLAMENTOS DEL AYUNTAMIENTO/ SERVICIO

Servicio	Modalidad	Importancia	Estatutos/ Reglamentos

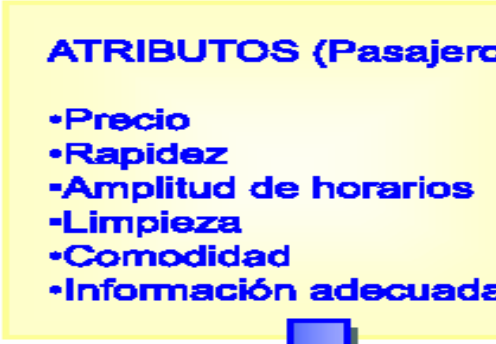
MODELO III - CATÁLOGO DE SERVICIOS - AYUNTAMIENTO/AREA

Servicio	Proveedor	Clientes/Usuarios	Observaciones Modalidad

Aspectos de calidad	→	Atributos
Información	→	Accesible ,fácil, amplios horarios...
Servicio	→	Rápido, efectivo, eficiente...
Personal	→	Amable, informado, eficaz...
Formularios	→	Sencillos,en braille (personas ciegas)...
Información Web	→	Accesible, actual...
Localización	→	Céntrico, sin barreras arquitectónicas, teléfonos gratuitos...
Plazos del servicio	→	Cortos plazos de espera, organización de ventanillas, por turnos,....
Condiciones ambientales	→	Disponibilidad de asientos, temperatura, limpieza, iluminación, espacio
Otros		

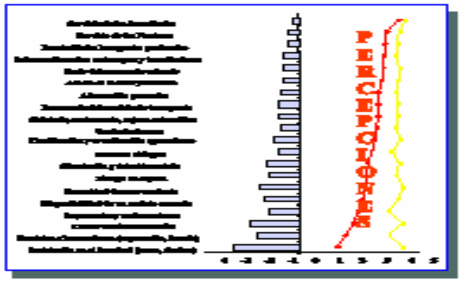
se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Identificación de los atributos de calidad
A través de reuniones o grupos de trabajo con ciudadanos, se identificarán aquellos parámetros del servicio que el cliente tiene en consideración, a la hora de evaluar el nivel de satisfacción obtenido en la utilización de cada servicio.



Priorización de los atributos
Para la valoración de los atributos identificados se diseñarán encuestas dirigidas a los ciudadanos y usuarios del servicio. Los atributos se valorarán en una escala de 1 a 5 proporcionando el peso relativo de cada uno de los atributos considerados.

Valoración del servicio recibido
De igual modo a través de las encuestas realizadas se obtendrá la valoración del servicio realmente prestado, es decir la percepción de los ciudadanos acerca del servicio recibido, medido en una escala de 1 a 5.



Evaluación de resultados y determinación d acciones a desarrollar
Contrastando los datos obtenidos en las etapas an teriores se establecerá el nivel de satisfacción de lo ciudadanos y, en función de ello, se identificarán la áreas prioritarias de actuación para la mejora de lo servicios prestados por cada unidad administrativa.

MODELO IV: MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CALIDAD: AYUNTAMIENTO/ SERVICIO

Pasos del **Ciudadano**	DIMENSIONES DE CALIDAD						
	Acceso Servicio	Fiabilidad información	Rapidez Espera	Competencia profesional	Horarios	Comprensión personal	Cortesía
Búsqueda y localización número							
Conexión telefónica							
Espera contestación							
Saludo Acogida							
Formulación consulta							
Emisión información							

¿Qué se hace?

Descripción de las actividades

¿Qué se desea medir?

Selección de actividades prioritarias

¿Quién utilizará la información?

Selección de los destinatarios de la información

¿Cada cuánto tiempo?

Selección de la periodicidad

¿Con qué se comparará?

Establecimiento de referentes, respecto a estructura, proceso o resultado

Estándares-Objetivos de Calidad

Definición.- Es el valor que alcanza una variable

Un estándar refleja el nivel deseado en la prestación de un servicio, teniendo en cuenta las expectativas.

Requisitos:

- Concebidos para satisfacer expectativas
- Ser realistas y alcanzables.
- Asumidos por los empleados.
- Específicos y controlables por la organización.
- Estar referidos a aspectos principales para que el ususario perciba y evalúe.

EVALUACIÓN DE PROCESOS: OBJETIVOS E INDICADORES (2)

OBJETIVOS

IMPORTANCIA

- LOS OBJETIVOS MARCAN LA ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN.
- SON NECESARIOS PARA EVALUAR LA EFICACIA Y/O EFICIENCIA DE LAS ACCIONES O PROYECTOS EJECUTADOS.

CONCEPTO:

- CONCRECIÓN DE UN RESULTADO QUE SE QUIERE CONSEGUIR

CARACTERÍSTICAS:

- **CUANTIFICABLES:** QUE SE PUEDAN MEDIR.
- **TEMPORALES:** REFERIDOS A UN PLAZO: → FINAL / → CONTROLES INTERMEDIOS
- **CLAROS Y FÁCILES DE CALCULAR.**
- **CONGRUENTES** CON LA MISIÓN.
- **CONSECUENTES:** DERIVADOS DE UN PLAN DE ACCIÓN.
- **ASEQUIBLES,** PERO QUE SUPONGAN UN ESTÍMULO.
- **DESPLEGADOS:** CONOCIDOS POR TODA LA ORGANIZACIÓN.

Pasos a seguir en las cuestiones a que debe responder un objetiv
para su formulación concreta:

- Nombre del Objetivo (quede bien descrito).
  - Si es un atributo (es decir, para conseguirlo la respuesta sea si/no o si es por una variable (se obtienen mediante una cifra o un porcentaje)
  - De dónde procede el objetivo (indicar qué procedimiento es el que sirve de origen del cálculo)
  - Indicar quién es el responsable de implantación.
  - Indicar quién es el responsable del seguimiento.
  - Cada cuánto tiempo se va a realizar el seguimiento.
  - De qué forma se realizará el seguimiento.
  - Verificar su cumplimiento en el tiempo indicado

LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD, Forman parte de la planificación
están recogidos en el apartado 5.4.1 de la norma.

Los objetivos de la calidad no son distintos de los objetivos que teng
establecidos el Ayuntamiento, para conseguir sus fines. Son lo
mismos o son compatibles.

En los objetivos de la calidad ha de establecerse:

- Su numero ha de ser el necesario para cumplir con lo
requisitos establecidos para el servicio.
- Estar en sintonía con la política que hayamos establecido.
- Deben ser medibles y cuantificables.
- Concretarse cada cuanto tiempo se miden.
- Que se establecen en las funciones y niveles pertinentes

MODELO V:TABLA DE ESTÁNDARES AYUNTAMIENTO:

Factor Clave	Estándar/ Objetivo
Accesibilidad números telefónicos Difusión/Publicidad CIA	
Facilidad conexión	
Tiempo de espera	
Acogida/Saludo	
Fiabilidad de información	
Compresión de la consulta	

EVALUACIÓN DE PROCESOS: OBJETIVOS E INDICADORES (4)

INDICADORES

CONCEPTO

- SON INSTRUMENTOS (GENERALMENTE UN DATO CON VALOR NUMÉRICO), QUE PERMITE EVALUAR LA MARCHA DEL PROCESO Y, POR TANTO, SI SE ESTÁN ALCANZANDO LOS OBJETIVOS Y EN QUÉ MEDIDA.
- SIEMPRE SON CONSECUENCIA DE UNA MEDICIÓN POR LO QUE AL ESTABLECER EL SISTEMA DE INDICADORES, ES NECESARIO PLANIFICAR LA FORMA (SENCILLA Y ECONÓMICA) EN QUE VAMOS A OBTENERLOS.
- PARA CONOCER EL SIGNIFICADO Y PODER EVALUAR LOS INDICADORES, ES NECESARIO ESTABLECER UNOS REFERENTES.
- ESTOS REFERENTES PUEDEN ESTAR EN:
  - ⇨ LA PROPIA ORGANIZACIÓN (LOGROS, EVOLUCIÓN).
  - ⇨ LAS ORGANIZACIONES SIMILARES.
  - ⇨ EL MEJOR DE SU ACTIVIDAD (BENCHMARKING).
  - ⇨ LA MEDIA DEL SECTOR.

EVALUACIÓN DE PROCESOS: OBJETIVOS E INDICADORES (5)

INDICADORES

IMPORTANCIA

- SÓLO SE CONOCE LO QUE SE MIDE.
- SÓLO LO QUE SE MIDE SE PUEDE EVALUAR.
- SÓLO LO QUE SE EVALÚA SE PUEDE MEJORAR.

PASOS PARA ESTABLECER UN INDICADOR

1. REFLEXIONAR SOBRE LA MISIÓN DEL PROCESO.
2. DETERMINAR LA TIPOLOGÍA DE RESULTADOS A OBTENER Y LAS MAGNITUDES A MEDIR.
3. FORMULAR LOS INDICADORES REPRESENTATIVOS DE LOS QUE DESEAMOS MEDIR.
4. ESTABLECER LOS RESULTADOS QUE SE DESEA ALCANZAR Y FIJAR OBJETIVOS CONCRETOS PARA CADA INDICADOR.
5. FORMALIZAR LOS INDICADORES.

INDICADOR

Importante: Referido a un elemento concreto e importante y que sea significativo de algo tanto para quien efectúa el control como para el agente cuya actividad es objeto de control.

Específico: Que defina bien aquello a lo que se refiere.

Numéricamente medible: Los parámetros a los que se refiere el indicador deben ser medibles.

Consistente en el tiempo: Es decir, que el indicador sea comparable *:* consigo mismo en distintos momentos del tiempo.

Fácil de obtener: De cálculo inmediato y utilizando pocos recursos, y si *:* es posible, electrónicamente o de modo mecanizado.

Los indicadores

•No deben imponerse sino consensuarse
•Debe haber acuerdo sobre lo que medir
•Debe asignarse responsabilidades para medición y análisis.

INDICADOR

Obvio: Fácil de comprender y de sacar conclusiones.

Objetivo: Lo menos subjetivo posible y que, con independencia de la *:* persona que tome los datos, éstos no varíen.

Fiable: Que refleje la realidad sin distorsiones.

Que permita la comparación con otras unidades u organizaciones similares.

Ofrezca una **relación coste/utilidad en la toma de decisiones razonable.**

Número Adecuado: Un número de indicadores adecuado, que presente una operatividad óptima.

Dos grandes categorías:

1. Indicadores objetivos: Miden resultados empíricos
2. Indicadores de percepción: Miden los resultados del servicio: Punto de vista de los usuarios.

Ventajas de un Sistema de Indicadores

- Señala si los rendimientos analizados están vinculados a la estrategia, para así establecer objetivos que los apoyen, incrementando la organización de la visión corporativa.
- Permite vincular los objetivos estratégicos a los presupuestos anuales, incorporando los objetivos estratégicos a los procesos de asignación de recursos.
- Permite establecer hitos y objetivos a corto plazo, que hagan posible el desarrollo de medidas efectivas y estándares significativos.
- Permite vincular los objetivos estratégicos a los presupuestos anuales incorporando los objetivos estratégicos a los procesos de asignación de recursos.
- Facilita el cambio desde dentro de la organización, permitiendo adoptar un enfoque hacia el cliente en las principales acciones y decisiones estratégicas.

EVALUACIÓN DE PROCESOS: OBJETIVOS E INDICADORES (1)

LA EVALUACIÓN DE UN PROCESO PERMITE:

- Detectar desfases entre las acciones desarrolladas y los objetivos.
- Apoyar el proceso de planificación.
- Dar participación e implicar a las personas en la responsabilidad de prestar el servicio.
- Objetivar las necesidades y mejorar relaciones con otros departamentos.
- Exponer los logros alcanzados.

Requisitos básicos para poder EVALUAR:

- Fijar objetivos (estratégicos y operativos).
- Definir indicadores.

EVALUACIÓN DE PROCESOS: OBJETIVOS E INDICADORES (6)

INDICADORES

CARACTERÍSTICAS:

- **ÚTILES:** APTOS PARA TOMAR DECISIONES.
- **SIMPLES:** DE CÁLCULO INMEDIATO Y SENCILLO.
- **ESPECÍFICOS:** CUANTO MÁS CONCRETOS MÁS ÚTILES.
- **MEDIBLES:** EXPRESABLES EN NÚMEROS Y UNIDADES.
- **REPRESENTATIVOS:** REFLEJAN LO QUE SE QUIERE MEDIR.
- **INDEPENDIENTES:** EVITAR INTERCORRELACIONES.
- **EN NÚMERO LIMITADO:** EVITAR DISPERSIÓN.
- **FIABLES:** REVISAR PERIÓDICAMENTE LA FIABILIDAD.

Ficha del indicador: TRAMITACIÓN DE QUEJAS

1. Nombre

TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA A QUEJAS

2. Objetivo

Contestar por escrito a todas las quejas, en un plazo medio de 15 días hábiles.

3. Forma de Cálculo

3.1. Texto

Promedio mensual de días transcurridos, desde que se registra una queja, hasta que se emite una respuesta.

3.2. Fórmula

Nº total días de tramitación de las quejas/Nº quejas recibidas.

3.3. Origen y descripción de datos

Registro de quejas.

3.4. Unidades

días

4. Periodicidad

Mensual

5. Responsable de Cálculo

Sección Quejas y Sugerencias.: Pepito Pérez.

6. Ejemplo (si es necesario)

7. Notas.

Ficha del indicador: CONCESIÓN DE AYUDAS

1. Nombre

Porcentaje de expedientes de concesión de subvenciones tramitados en el ámbito de la Comunidad en un plazo inferior a tres meses, desde la fecha de solicitud con documentación completa.

2. Objetivo

100% de los expedientes tramitados en ese plazo.

3. Forma de Cálculo

3.1. Texto

Porcentaje de expedientes tramitados en la Comunidad Valenciana cuyo tiempo de tramitación sea inferior a tres meses.

3.2. Fórmula

$$\frac{[(\text{Nº exptes A cuyo Tº tramit<3 meses})+(\text{Nº exptes CS cuyo Tº tramit<3 meses})+(\text{Nº exptes V cuyo Tº tramit<3 meses})]}{\text{Nº total de expedientes tramitados en la Comunidad Valenciana}} * 100\%$$

3.3. Origen y descripción de datos

Base de datos de la aplicación subvenciones.

3.4. Unidades

Porcentajes

4. Periodicidad

De cálculo diario y de actualización semestral.

5. Responsable de Cálculo

Negociado de subvenciones.: Pepita Pérez.

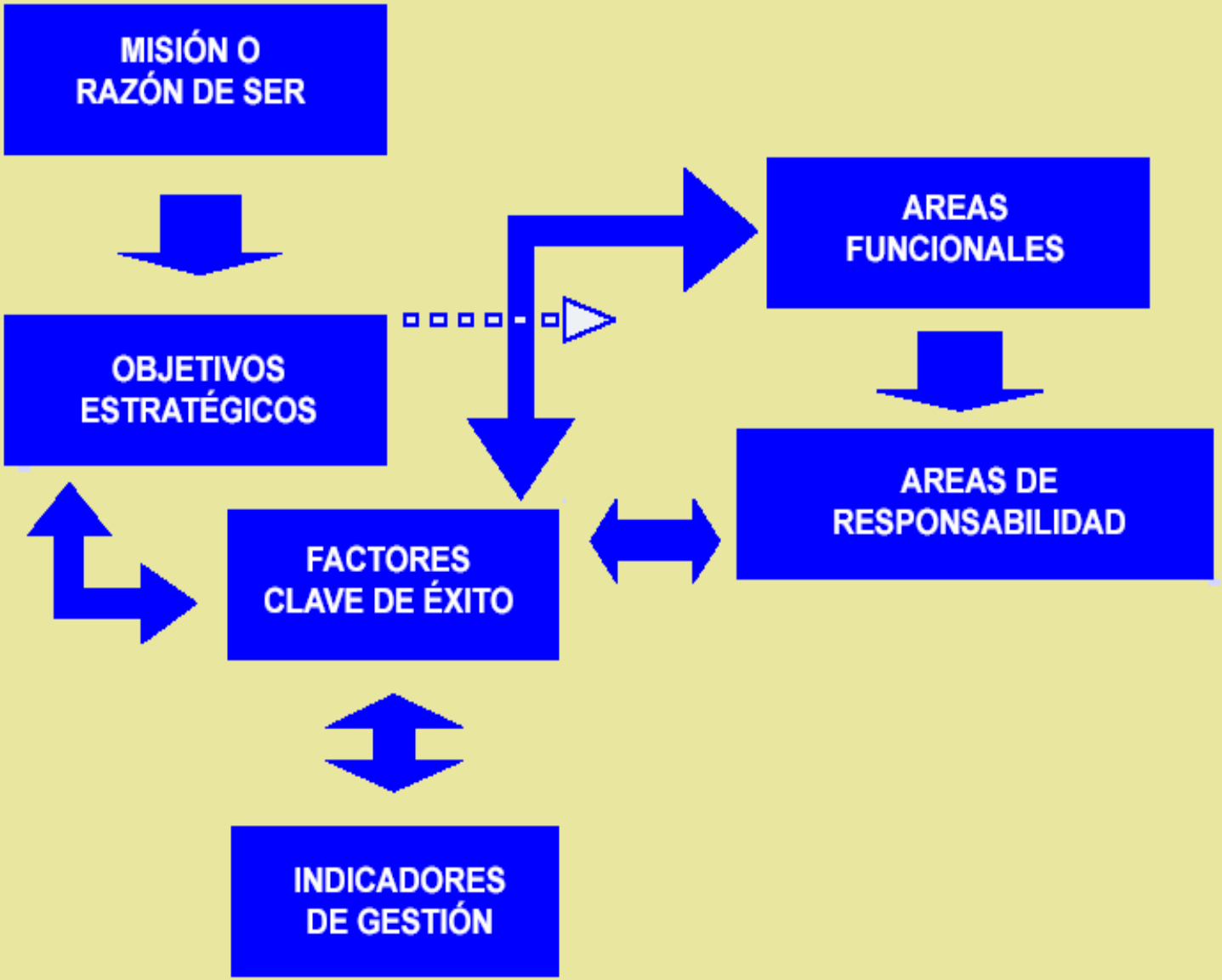
6. Ejemplo (si es necesario)

7. Notas.

NOMBRE PROCEDIMIENTO: Concesión de autorizaciones.

MISIÓN: Conceder las autorizaciones necesarias para el desarrollo de las distintas actividades vinculadas al sector de juegos y espectáculos.

OBJETIVOS:	• Mantener en un máximo de 3 el número de quejas o reclamaciones en 3 meses. • 90% de los ciudadanos satisfechos por el servicio prestado • Reducir en un día el tiempo de tramitación
INDICADORES:	• Número de quejas y reclamaciones de los ciudadanos. • Grado de satisfacción de los ciudadanos, manifiesto a través de las consultas de calidad acerca del servicio recibido. • Número de autorizaciones concedidas. • Número de solicitudes de autorización denegadas. • Tiempo de tramitación para las autoridades.


MISIÓN O
RAZÓN DE SER
OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
AREAS
FUNCIONALES
AREAS DE
RESPONSABILIDAD
FACTORES
CLAVE DE ÉXITO
INDICADORES
DE GESTIÓN

SERVICIO: ATENCIÓN AL CIUDADANO

Factores clave	Descripción Indicadores	Estándares/ Objetivos	Valores Actuales: Aplicación de Indicadores	Diferencia/ Observaciones

DETERMINACIÓN DE COMPROMISOS. CRITERIOS

1. Los Objetivos fijados no deben trasladarse de forma automática a compromisos.
2. Si la organización cumple objetivos, el proceso está bajo control. Objetivos y expectativas coinciden.
3. Si no se cumplen objetivos, indicar el plazo . Seguimos midiendo calidad.
4. Si no se cumplen los objetivos, ni se consiguen a corto plazo, reconsiderar compromisos.

Consecuencias:

a) Obtenemos listado de compromisos a corto medio y largo plazo.

b) Obtenemos los proyectos de mejora propuestos para adecuar el servicio a las expectativas.

MODELO VI: TABLA DE COMPROMISOS AYUNTAMIENTO
Servicio/ Area: Atención al ciudadano

COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE	INDICADOR	VALOR ESTÁNDAR REFERENCIA	
	Tiempo medio de espera		
	Acogida/Saludo de cortesía/Identificación		
	COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO		
	Fiabilidad información		
	COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA	PROYECTO PROPUESTO	
	Facilidad conexión	Grupo de trabajo para identificar necesidades personales, materiales y tecnológicas	

Ejemplo

ATENCIÓN TELEFÓNICA

COMPROMISOS	INDICADORES
✓ Mantener el índice de ocupación de camas a lo largo del año en torno al 100%.	Nº de usuarios residentes permanentes a 31 de enero x 100 / Nº de plazas disponibles en régimen de vivienda
✓ Fomentar la integración de las familias con los usuarios logrando que al menos un 25% participe en las actividades.	Nº de familiares participantes en la actividad x 100 / Nº total de familias
✓ Promover la integración de los usuarios en el entorno con la participación mensual de 100% de usuarios en una actividad.	Nº usuarios que participan al mes en 1 activ. x 100 / Nº Total de usuarios

PROCESO: ATENCIÓN AL CIUDADANO

INDICADORES DE CALIDAD	OBJETIVOS
C1: Nº total de solicitudes de informacion recibidas	Superar las 500 solicitudes de información
C2: % total de solicitudes de informacion resueltas	Resolver el 95% de solicitudes de información
C3: Nº de reclamaciones	Disminuir un 20%
C4: Tiempo total empleado en resolver una llamada	Resolver en menos de cuatro minutos
C5: Nº total de llamadas recibidas	Aumentar en un 20%
C6: % llamadas resueltas	Resolver el 95% de las llamadas

SUBPROCESO: ATENDER A CONSULTAS TECNOLÓGICAS

INDICADORES DE PROCESO	OBJETIVOS
P1: Tiempo medio utilizado en recoger la información	No superar el minuto
P2: Tiempo medio en registrar la llamada	No superar los 30 minutos

SUBPROCESO: ATENDER PERSONALMENTE A USUARIOS

INDICADORES DE PROCESO	OBJETIVOS
P1: Tiempo medio de espera del usuario para ser atendido	No superar los 10 minutos
P2: Tiempo medio en recoger la información	No superar el minuto
P3: nº de veces que no se dispone de la documentación a proporcionar	Conseguir 0

Fases siguientes de la carta

•**Fase de identificación**.- Información de carácter complementario: direcciones postales, telefónicas, etc.

•**Redacción del documento matriz de la carta.-** Un documento claro, sencillo y comprensible. Constará de:

-Información de carácter general y legal (redacción concisa, no ambigua)

-Los compromisos que se asumen (cuantificación,%,etc)

-Información complementaria

-Introducción del máximo responsable.

*** Diseño y desarrollo del plan de comunicación.-** Destinado a los empleados del órgano responsable. Se indicarán claramente los compromisos que se asumen. Es clave para el éxito de la carta.

Diseño y presentación gráfica de la carta I

La carta es un punto de partida (mejora) y de llegada (se condensa la eficacia de la organización) en forma de compromisos.

FORMATO:

- Cuadernillo
- Tríptico
- Soportes: CD, Web, etc.

APROBACIÓN DE LA CARTA

- Procedimiento
- Autoridad
- Órgano que aprueba

Diseño y presentación gráfica de la carta II

COMUNICACIÓN EXTERNA

Debe definirse un plan de comunicación externa dirigido a los ciudadanos para explicar objetivos y alcance.

Aspectos a tener en cuenta:

• Publicación: Cuidar el medio y la imagen

•Distribución: ¿Dónde debe estar?.

•Difusión: Prensa, medios locales, etc.

PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS

•Quejas; según se expone en la carta.

•Sugerencias; según carta

•Foros de debate

•Encuesta de satisfacción

Seguimiento de las cartas de servicios

Objetivo.- Asegurar la revisión continua del grado de cumplimiento de los compromiso de la carta.

Se debe:

•Verificar una revisión periódica y continua de los indicadores: Responsable del seguimiento.

•Seguimiento de la satisfacción de los usuarios: Encuestas de satisfacción.

Programas de mejora y actualización de la carta I

Programas de mejora

Las cartas por su cometido están sometidas a la actualización y mejora continua:

1. El equipo analiza los problemas y propone proyectos para resolverlos.
2. Los grupos de mejora utilizan técnicas y herramientas para la gestión de la carta (estadística).

El Ciclo PDCA o Ciclo Deming

MEJORA DE LA CALIDAD

P

-Planificación del método con el que se debe desarrollar la actividad y las responsabilidades

-Definición de indicadores y objetivos para la posterior evaluación

D

-Desarrollo de la actividad según planificación realizada

C

-Evaluación cualitativa y cuantitativa de la eficacia y eficiencia de la actividad en relación con los objetivos previstos.

A

-Identificación y priorización de oportunidades de mejora en la actividad y definición de soluciones a las mismas

La Oficina de Información y Atención al Ciudadano constituyó un equipo de trabajo con algunos de sus trabajadores, con la intención de completar la información obtenida mediante encuestas realizadas a los usuarios/clientes, e identificar los principales problemas que se plantean, pudiendo, a partir de éstos, plantear posibles líneas de mejora.

El equipo fue constituido por nueve trabajadores. El objetivo de la primera reunión era el de "escuchar y recoger propuestas para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos que se acercan a la oficina".

*Para el **logro** de este **objetivo** se desarrollaron los siguientes temas o preguntas:*

1.- En el servicio que se presta, ¿a qué aspectos pensáis que dan más importancia los usuarios?.

2.- ¿Cuál es vuestra opinión sobre el servicio que desarrolláis? ¿Satisface a los ciudadanos?

3.- ¿De qué creéis que se pueden quejar los usuarios?

4.- ¿De qué creéis que no deben quejarse los usuarios?

Seguidamente, y mediante el uso de la técnica “Tormenta de Ideas”, el grupo procedió a buscar las posibles soluciones a estos problemas; coincidentes, en gran medida, con los expuestos por los ciudadanos en las encuestas previamente realizadas.

A continuación, se muestran los resultados extraídos de la reunión, que sirvieron de punto de partida para el diseño de líneas e iniciativas de mejora:

- **Aspectos más importantes para los usuarios**

"Tiempo de tramitación.
"Resolución del problema (mediante una buena información).
"Ausencia de colas.
"Conocimiento de los servicios que se les presta.
"Separación de las ventanillas de información y registro.
"Ventanillas identificadas.
"Servicio personalizado.
"Papeles más comprensibles y menor burocracia.

Muchas Gracias

FEMP

José Luis Navarro Cortijo
e-mail: jluis.navarro@dva.gva.e