

**METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN  
DE CARTAS DE SERVICIOS DEL  
AYUNTAMIENTO DE LEGANÉS**



## Índice

Índice .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. FLUJOGRAMA RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE UNA CARTAS DE SERVICIOS.....	4
3. CONTENIDO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE LEGANÉS ....	5
4. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS.....	7
4.1. Creación del Grupo de Trabajo.....	7
4.2. Diagnóstico inicial/Detección de los servicios prestados .....	10
4.3. Formación a integrantes del grupo de trabajo.....	11
4.4. Definición de los servicios.....	12
4.5. Análisis de las necesidades y expectativas de los ciudadanos/usuarios .....	13
4.6. Detección del nivel actual del servicio .....	16
4.7. Comparación de necesidades y expectativas y el nivel de prestación del servicio. Selección de posibles compromisos .....	17
4.8. Establecimiento de compromisos de calidad y selección de indicadores .....	18
4.9. Elaboración de la Carta de Servicios externa y aprobación de la misma. ....	19
4.10. Publicación de la Carta .....	20
4.11. Seguimiento de la Carta de Servicios.....	20
4.12. Revisión y actualización.....	21



## 1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Leganés, consciente del compromiso establecido para adecuar su funcionamiento como institución a las necesidades definidas por sus ciudadanos, y dentro de una política de asignación eficaz de los recursos públicos viene desarrollando una serie de iniciativas tendentes a la mejora de la prestación de servicios al ciudadano, gestión de bases de datos, implantación de sistemas de comunicación eficaces y establecimiento de sistemas de información que faciliten la agilidad, publicidad y transparencia de su gestión.

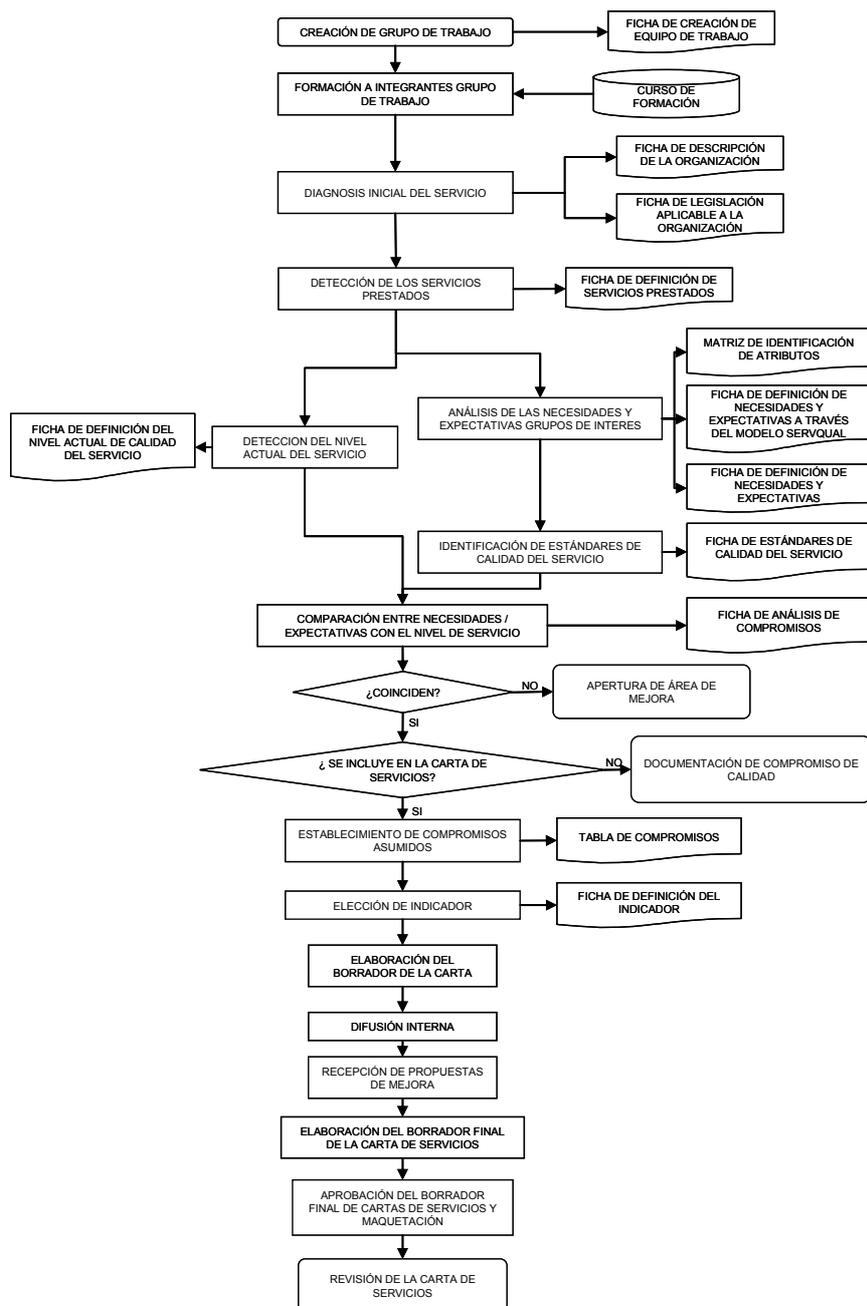
Para alcanzar este objetivo comparte e impulsa la iniciativa de aquellos ciudadanos, organizaciones y empresas que reclaman de la Administración que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad. En consecuencia, ha adoptado una línea política y estratégica para conseguir este fin. Una de las principales herramientas utilizadas para el despliegue de la calidad en los servicios municipales son las Cartas de Servicios, documentos que identifican los servicios prestados por cada una de las unidades y los compromisos asumidos en la prestación de los mismos, asimismo estos documentos facilitan a los servicios la supervisión y control del servicio prestado a los usuarios de los mismos.

La presente metodología quiere ser un reflejo de las actividades necesarias para la realización de una carta de servicios, así como su posterior gestión, de forma que este documento sirva de guía a los servicios para la realización de cartas de servicios.



## 2. FLUJOGRAMA RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE UNA CARTAS DE SERVICIOS

Las actividades a realizar para la elaboración y revisión de las cartas de servicios, así como las fichas a utilizar se pueden resumir en el siguiente flujograma:





A continuación se describen cada una de las actividades del proceso de elaboración de cartas de servicios identificando los objetivos, las actividades y los resultados a alcanzar en cada una de ellas.

### **3. CONTENIDO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE LEGANÉS**

El Contenido de las cartas de servicios del Ayuntamiento de Leganés se estructura en tres grandes apartados:

#### **Información de carácter general y legal**

Recogerá los datos descriptivos de la unidad administrativa titular de la carta y de los servicios que presta.

#### **Compromisos de calidad**

Incluirá la información sobre los niveles de calidad que se ofrecen así como otras indicaciones que faciliten el acceso al servicio y los indicadores para la evaluación de la calidad.

#### **Información de carácter complementario**

Información de carácter complementario sobre datos necesarios para la localización de oficinas y horarios, medios de locomoción, etc.

A continuación se desarrollan cada uno de los apartados en detalle:

#### **Información de carácter general y legal**

- Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio

En este apartado se expresará por un lado la denominación oficial completa del organismo y por otro lado una descripción del mismo y los fines y funciones que le estén encomendados legal o reglamentariamente.

- Relación de servicios prestados.

En este apartado se enumerarán de forma clara los servicios que se prestan dentro del órgano que va a realizar la carta de servicios.

- Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.

En este apartado se enumeran los derechos que tengan reconocidos expresamente los usuarios por ordenamiento jurídico de los servicios prestados por la organización.

- Formas de colaboración/participación de los ciudadanos y usuarios.

En este apartado de la carta habrá que consignar los foros institucionalizados de participación ciudadana, como pueden ser consejos, comités consultivos, etc. y los agentes o sectores representados en los mismos.



- Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.

Siempre que se estime conveniente se puede realizar una enumeración de toda la normativa aplicable, citando la más importante.

- Formas de presentación de quejas y sugerencias.

Se deberá citar en la Carta la forma de presentación de quejas y sugerencias y los compromisos asociados a las mismas.

### **Compromisos de calidad ofrecidos**

En este apartado se deberán consignar los compromisos asumidos por la organización en la prestación del servicio.

- Niveles de calidad que se ofrecen.

Los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.), además deberán ser realistas, medibles, flexibles y comprensibles.

- Indicaciones para facilitar el acceso al servicio.

En este apartado se incluirán otros aspectos básicos no contemplados anteriormente y que faciliten el acceso al servicio o que supongan mejoras a las condiciones básicas de la prestación.

- Indicadores de seguimiento y evaluación de la calidad.

Se especificarán los indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad que se establezcan por la organización.

### **Información complementaria**

- Direcciones.

Se incluirán todas las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todos y cada una de las dependencias donde se prestan los servicios.

- Medios de acceso y transporte.

Además de lo reseñado anteriormente la carta debe indicar la localización urbana de las instalaciones, al menos de las centrales y los transportes públicos existentes.

- Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.

En este apartado de la carta se podrá recoger información adicional sobre todas aquellas cuestiones que la organización considere de interés para los ciudadanos.



## 4. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

### 4.1. Creación del Grupo de Trabajo

#### 4.1.1. Objetivo:

El objetivo de esta fase es la constitución de un grupo de trabajo responsable de la realización de la carta de servicios. Este equipo de trabajo debe reunir las características necesarias para desarrollar el proyecto.

Si bien no existe un tamaño de grupo estándar, se recomienda que el grupo esté formado entre 5 y 9 personas para que pueda ser operativo en la realización de las tareas que tiene encomendadas.

#### 4.1.2. Descripción de la fase:

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

- Directivos del servicio.
- Técnicos concedores del abanico de servicios que presta la organización.
- Personal en contacto directo con el ciudadano / usuario.
- Personal concedor 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.

#### **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.

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.



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.

**4.1.3. Resultado:**

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

**4.1.4. Ficha y ejemplos**

<b>FICHA DE CONSTITUCIÓN DE GRUPO</b>	 Ficha de Constitución del Equipo
<b>EJEMPLO DE CONSTITUCIÓN DE GRUPO CARTA DE SERVICIOS DE RECOGIDA DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS</b>	 RSU
<b>EJEMPLO DE CONSTITUCIÓN DE GRUPO CARTA DE SERVICIOS DE RECOGIDA DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 AYUDA DOMICILIO



## **4.2. Diagnóstico inicial/Detección de los servicios prestados**

### **4.2.1. Objetivo:**

Esta fase 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.

### **4.2.2. Descripción de la fase:**

En esta fase se realizará la identificación de información relevante, tal como, legislación aplicable al servicio, definición de servicios realizada por otras organizaciones, dependencias de la organización, horarios de atención al público, actas de constitución de la organización, y cualquier otra información relevante para la realización de esta actividad.

Seguidamente se llevará a cabo un análisis de la documentación aplicable con el objetivo que deberá quedar reflejado al menos en dos fichas de trabajo, FICHA 2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN – Anexo 2 - , que contendrá la:

- Identificación de misión, visión y objetivos / funciones del servicio.
- Identificación de dependencias y unidades prestadoras del servicio, así como ubicaciones y horarios de las mismas

Y la FICHA 3. LEGISLACIÓN APLICABLE AL SERVICIO – Anexo 3- que identificará la legislación aplicable a los servicios y de derechos de los usuarios de los mismos, siempre que venga expresado explícitamente en la legislación. FICHA 3: legislación aplicable al servicio – Anexo 3.

### **4.2.3. Resultado:**

Como resultado del trabajo del grupo se habrá identificado la misión, visión y objetivos y dependencias del servicio, la legislación aplicable y los derechos de los usuarios (en caso de que estén legislados).



#### 4.2.4. Ficha y ejemplos

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	 Descripción de la organización
<b>FICHA DE LEGISLACIÓN APLICABLE AL SERVICIO</b>	 Legislación aplicable al servicio
<b>EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CARTA DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS</b>	 Bibliotecas
<b>EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda a Domicilio
<b>EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CARTA DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS</b>	 RSU

### 4.3. Formación a integrantes del grupo de trabajo

#### 4.3.1. Objetivo:

Formar a los integrantes del grupo de trabajo en el manejo las técnicas, herramientas y la metodología a utilizar para la elaboración de la carta de servicios.

#### 4.3.2. Descripción de la fase:

La formación girará entorno a conceptos tales como:

- I. Calidad en la administración pública.
- II. ¿Qué son las cartas de servicios? Evolución de las cartas de servicios.



III. Contenidos de las cartas de servicios.

IV. Elaboración de cartas de servicios.

Esta formación podrá ser impartida bien durante la constitución del equipo de trabajo, previamente a la misma o bien de forma continuada. Para la realización de la formación se podrá utilizar el curso de cartas de servicios disponible en el anexo 4 del presente documento.

#### **4.3.3. Resultado:**

Grupo de trabajo constituido y formado para aplicar la metodología de elaboración de la Carta de Servicios.

### **4.4. Definición de los servicios**

#### **4.4.1. Objetivo:**

Identificar y listar las principales actividades que se realizan y posteriormente agrupar e identificar los servicios principales que ofrece el órgano.

#### **4.4.2. Descripción de la fase:**

Se realizará a cabo una identificación de las actividades realizadas en el servicio y posteriormente éstas se agruparán de forma que se identifiquen los servicios realizados por la organización (la agrupación se realizará de forma que se identifiquen aquellos servicios prestados a los destinatarios de la carta).

En el caso de que el número de servicios realizados por la organización sea alto, es conveniente llevar a cabo una priorización utilizando la FICHA 4. Inventario de servicios principales –Anexo 5.-, donde se prioricen los servicios y se identifiquen los destinatarios de los mismos.

Por último, y una vez identificados los servicios principales, se deberá llevar a cabo una definición de los servicios de forma clara y concisa que será incluida en la carta de servicios (en ocasiones se puede realizar una definición interna para los trabajadores con el objeto de que sean entendidos por la organización). El resultado de esta actividad será completar la FICHA 5. Definición de principales servicios – Anexo 6. –.

#### **4.4.3. Resultado:**

Se obtendrá una definición de los principales servicios y quedará constancia en las fichas anteriormente mencionadas.



#### 4.4.4. Ficha y Ejemplos

<b>FICHA DE DEFINICIÓN DE PRINCIPALES SERVICIOS</b>	 Definición principales servicios
<b>EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE PRINCIPALES SERVICIOS CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda domicilio
<b>EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE PRINCIPALES SERVICIOS CARTA DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS</b>	 Bibliotecas
<b>EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE PRINCIPALES SERVICIOS CARTA DE SERVICIOS DE DEPORTES</b>	 Deportes

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

##### 4.5.1. Objetivo:

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

##### 4.5.2. Descripción de la fase:

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

1. Búsqueda de información disponible:
  - Estudios cuantitativos (encuestas) y cualitativos



- Estudios globales del sector
  - Quejas y sugerencias
  - Conocimiento del personal en contacto directo con el ciudadano
  - Otras cartas de servicios de organizaciones similares,
  - etc.
2. Identificación de canales a poner en marcha
  3. Identificación de necesidades y expectativas de usuarios del servicio. Atributos del servicio.

Para la identificación de los atributos a incluir en la encuesta de satisfacción, es decir, las características de calidad de los servicios importantes para los usuarios, se podrán llevar a cabo las siguientes actividades.

En el caso de que la organización disponga de información sobre las necesidades y expectativas de los usuarios identificadas a través de encuestas realizadas anteriormente identificará los atributos para cada uno de los servicios a través de la Ficha 6. Identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios –Anexo 7-.

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

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

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

El resultado de esta actividad será el documento FICHA 7. Identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios (Modelo Servqual) – Anexo 8 - .

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



FICHA 8. Estándares de calidad de los servicios. Esta actividad puede realizarse a través de la evaluación del personal perteneciente al equipo de trabajo donde se analizará la información disponible recopilada y se comparará con los resultados obtenidos en la encuestación.

#### 4.5.3. Resultado:

Todo este proceso de trabajo quedará reflejado en las fichas reflejadas anteriormente disponibles en los anexos 6, 7 y 8 de este documento. Quedando identificadas y cuantificadas las necesidades y expectativas de los ciudadanos y/o usuarios del servicio.

#### 4.5.4. Ficha y ejemplos

<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS.</b>	 Identificación de necesidades y expect
<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS A TRAVÉS DEL MODELO SERVQUAL</b>	 Identificación de necesidades y expect
<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL SERVICIO</b>	 Estándares de calidad del servicio
<b>EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS A TRAVÉS DEL MODELO SERVQUAL DE LA CARTA DE SERVICIOS DE DEPORTES</b>	 Deportes
<b>EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LA CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda domicilio
<b>EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LA CARTA DE SERVICIOS DE DEPORTES</b>	 Deportes



#### 4.6. Detección del nivel actual del servicio

##### 4.6.1. Objetivo:

El objetivo es conocer el nivel de rendimiento actual de los servicios prestados.

##### 4.6.2. Descripción de la fase:

Para llevar a cabo esta tarea, el grupo de trabajo, a partir del conocimiento del servicio y los indicadores existentes dentro de la organización, deberá identificar el nivel actual en los servicios sobre las características de calidad importantes para el ciudadano.

Para llevar a cabo la identificación del nivel actual del servicio, siempre que se pueda, se identificarán las mediciones realizadas por el servicio sobre esas características. En caso de no existir dichas mediciones el equipo de trabajo deberá identificar el nivel actual aproximado del servicio.

En cualquier caso el resultado de esta evaluación deberá quedar reflejado en la FICHA 9. Nivel actual de prestación del servicio.

##### 4.6.3. Resultado:

Se obtendrá una visión de la situación actual del servicio que junto con los estándares y el análisis de las necesidades y expectativas permitirán tomar los posibles compromisos y las acciones de mejora de la carta de servicios.

##### 4.6.4. Ficha y ejemplos

<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DEL SERVICIO</b>	 nivel actual servicio
<b>EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DEL SERVICIO DE LA CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda domicilio
<b>EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DEL SERVICIO DE LA CARTA DE SERVICIOS DE BIBLIOTECAS</b>	 Bibliotecas



**EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL ACTUAL DEL SERVICIO DE LA CARTA DE SERVICIOS DE PARQUES Y JARDINES**



#### **4.7. Comparación de necesidades y expectativas y el nivel de prestación del servicio. Selección de posibles compromisos**

##### **4.7.1. Objetivo:**

El objetivo es comparar el nivel de rendimiento de los servicios con el estándar de calidad anteriormente definido por los usuarios, identificando los posibles compromisos a incluir en la carta de servicios y las acciones de mejora para el servicio.

##### **4.7.2. Descripción de la fase:**

Una vez identificadas los estándares de calidad y el nivel actual de prestación de los servicios, se realizará una comparación entre los mismos con el objetivo de identificar los posibles compromisos a incluir en la carta de servicios.

De esta manera, si el nivel de actual de rendimiento de la organización es mayor que el estándar de calidad para los usuarios, se podrá incluir directamente en la Carta de Servicios. En cambio, si los procesos no cumplen con las necesidades expuestas por sus clientes, habrá que emprender algún tipo de mejora, es decir, adentrarnos en el ciclo de mejora que se explica a continuación.

**Ciclo de Mejora:** la mejora irá en función de lo lejos que el órgano se encuentre respecto el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios. Si estimamos que se pueden alcanzar los objetivos a corto plazo, se tomarán las acciones correctivas pertinentes para subsanar la situación que ha propiciado la caída del servicio, y al continuar midiendo el nivel del servicio. Si, al contrario, a corto plazo no son subsanables, nos encontramos delante de posibles compromisos, que hará falta plantear en la carta de servicios de un período futuro. A pesar de ello, el grupo de trabajo planteará programas de mejora que encaminen al órgano a la subsanación de las deficiencias en la calidad de sus servicios.

Para ayudar a la realización de esta actividad se puede utilizar la FICHA 10. Comparación entre necesidades y expectativas y el nivel actual del servicio – Anexo 11-

##### **4.7.3. Resultado:**

Los resultados de esta fase serán la identificación de los posibles compromisos a asumir dentro de la carta de servicios.



#### 4.7.4. Ficha y ejemplos

<b>FICHA DE SELECCIÓN DE COMPROMISOS</b>	 Análisis compromisos
<b>EJEMPLO DE SELECCIÓN DE COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda a Domicilio
<b>EJEMPLO DE SELECCIÓN DE COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS DE ARCHIVO</b>	 Archivo
<b>EJEMPLO DE SELECCIÓN DE COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS DE ARCHIVO</b>	 Deportes

#### 4.8. Establecimiento de compromisos de calidad y selección de indicadores

##### 4.8.1. Objetivo:

Identificar los compromisos de calidad a incluir dentro de la carta de servicios.

##### 4.8.2. Descripción de la fase

El grupo de trabajo agrupará en la FICHA 12. Tabla de compromisos – anexo 13 - los compromisos a asumir en la carta de servicios, así como los que se podrían incluir a corto y a largo plazo por la organización. También se recogerán las acciones de mejora previstas para que se puedan asumir los compromisos.

Cada uno de los compromisos a incluir dentro de la carta llevará asociado su correspondiente indicador de calidad. La forma para establecer los compromisos será la siguiente:

- En el caso de que para la identificación del nivel actual del servicio ya existiese el indicador, se utilizará para la carta de servicios.



- Si por el contrario no existía indicador, se deberá definir un indicador para cada compromiso utilizando la FICHA 11. Definición de indicadores – Anexo 12 -.

#### 4.8.3. Resultados

Identificación de compromisos asumibles y oportunidades de mejora y la identificación de indicadores para llevar a cabo el seguimiento de la carta de servicios.

#### 4.8.4. Ficha y ejemplos

<b>FICHA DE COMPROMISOS E INDICADORES</b>	 Tabla compromisos
<b>EJEMPLO DE COMPROMISOS E INDICADORES DE LA CARTA DE SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO</b>	 Ayuda domicilio
<b>EJEMPLO DE COMPROMISOS E INDICADORES DE LA CARTA DE SERVICIOS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b>	 Quejas y Sugerencias

### 4.9. Elaboración de la Carta de Servicios externa y aprobación de la misma.

#### 4.9.1. Objetivo:

Elaborar la carta de servicios para publicación de manera entendible para los ciudadanos.

#### 4.9.2. Descripción de la fase:

Con toda la información recabada en las etapas anteriores, el equipo de trabajo llevará a cabo la elaboración de la carta de servicios de acuerdo a los contenidos del apartado 3 de este documento cuidando que su redacción sea fácil de comprender para el destinatario de la misma



Antes de la publicación de la Carta de Servicios, se realizará una fase de difusión interna al personal del servicio, contemplando aquellas modificaciones que pudieran surgir de esta difusión.

La carta de servicios será enviada a la Dirección de Información y Gestión de calidad para su sometimiento a aprobación en pleno del Ayuntamiento.

#### **4.9.3. Resultado:**

El resultado de esta fase será la redacción y aprobación definitiva de la carta de servicios.

### **4.10. Publicación de la Carta**

#### **4.10.1. Objetivo:**

Publicación y difusión de la carta de servicios.

#### **4.10.2. Descripción de la fase:**

Una vez aprobada, se presentará a los ciudadanos en unos expositores realizados al efecto y que van a estar dispuestos en todos los edificios públicos del Ayuntamiento de Leganés

#### **4.10.3. Resultado**

Publicación y difusión de la carta de servicios a la población

### **4.11. Seguimiento de la Carta de Servicios**

#### **4.11.1. Objetivo:**

Justificar el cumplimiento de los compromisos a los ciudadanos

#### **4.11.2. Descripción de la fase:**

Para realizar la presentación de los resultados del nivel de cumplimiento de los compromisos anualmente, se deberá llevar a cabo el cálculo periódico de los indicadores asociados a la Carta de Servicios.

A través de la recogida de indicadores, además de conocer el grado de cumplimiento de los compromisos, se podrá obtener una medida indirecta de la satisfacción de los usuarios del mismo y será parte de una revisión periódica de la misma.

Los indicadores deberán ser enviados durante la segunda quincena de enero al responsable de calidad del Ayuntamiento de Leganés en formato electrónico, el cual recopilará todos los indicadores del nivel de cumplimiento de los compromisos.

Todos los indicadores serán publicados a través de los canales de comunicación seleccionados para este fin por el Ayuntamiento de Leganés.

Es recomendable que para mejorar el nivel de calidad de los servicios prestados a los usuarios, el personal de la organización (o al menos el personal que



participó en la realización de la Carta de Servicios) se reúna anualmente para llevar a cabo un análisis del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios, de forma que como resultado de esta reunión aparezcan mejoras en el servicio, que podrán ser, por ejemplo:

- Compromisos cuyos objetivos se hayan cumplido holgadamente y es recomendable mejorar para aumentar el nivel de calidad del servicio ofrecido.
- Compromisos que no se hayan cumplido y que se propongan como mejoras al Ayuntamiento de Leganés (para ello se llevará a cabo un análisis de las causas de no cumplimiento de los compromisos antes de llevar a cabo una propuesta de soluciones a fin de justificar las soluciones propuestas sobre el servicio).

#### **4.11.3. Resultado**

Identificación del nivel de cumplimiento de los compromisos y establecimiento de mejoras para su cumplimiento

#### **4.11.4. Descripción de la fase:**

Los indicadores identificados en la carta de servicios serán la base para su seguimiento, por lo que la organización deberá establecer un procedimiento para seguimiento de los indicadores. Asimismo siempre que la organización lo considere oportuno se llevará a cabo la realización de una encuesta de satisfacción a los usuarios con el objetivo de confirmar si los compromisos de calidad siguen vigentes o es necesaria la revisión de la carta de servicios.

Tras la evaluación del cumplimiento de los compromisos de calidad y de la encuesta de satisfacción, se identificarán las oportunidades de mejora a implantar, entrando de nuevo la organización en el ciclo de la mejora continua anteriormente explicado.

#### **4.11.5. Resultado:**

El resultado de la fase será la realización de un procedimiento de seguimiento de la carta de servicios.

### **4.12. Revisión y actualización**

#### **4.12.1. Objetivo:**

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



#### **4.12.2. Descripción de la fase:**

Debido a su naturaleza y finalidad, las cartas de Servicios, son documentos que deben estar sometidos a una revisión continua. Esta revisión debe estar enfocada tanto a la corrección de compromisos que se hayan desviado de su objetivo, por exceso o por defecto, como para la actualización de la Carta de Servicios de acuerdo con los cambios del servicio y del entorno.

El equipo de trabajo de la organización, conocedor de los factores internos de la Carta de Servicios y del entorno en que se envuelve la misma, deberá llevar a cabo una serie de revisiones.

Con carácter general, la Carta de Servicios deberá actualizarse al menos cada tres años. Sin embargo, se llevarán a cabo revisiones de la Carta de Servicios siempre que se considere oportuno debido a las siguientes circunstancias:

- Debido al análisis del cumplimiento de indicadores de la Carta de Servicios, cuando los indicadores de la misma muestren que se están superando los compromisos establecidos.
- Debido a la existencia de nuevas demandas de los usuarios.
- Cuando se produzcan modificaciones en la normativa o reestructuraciones del servicio.
- Cuando el servicio ofrezca nuevos servicios a sus ciudadanos.
- Cuando los procesos internos que sustentan la Carta de Servicios cambien y sea posible adaptar nuevos compromisos
- Cuando se desee corregir datos o llevar a cabo un nuevo diseño estético de la Carta de Servicios.

Como resultado de estas revisiones podrán obtenerse, reediciones de la Carta de Servicios, actualizaciones de la Carta de Servicios y la mejora de la Carta de Servicios.

#### **4.12.3. Resultado:**

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

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



## **5. ANEXOS: FORMATOS EMPLEADOS EN LA METODOLOGÍA DE CARTAS DE SERVICIOS**

5.1.	Anexo 1. FICHA 1. Constitución del Grupo de Trabajo. ....	24
5.2.	Anexo 2. FICHA 2. Descripción de la organización .....	26
5.3.	Anexo 3. FICHA 3. Legislación aplicable al servicio .....	28
5.4.	Anexo 4. Curso de formación .....	29
5.5.	Anexo 5. FICHA 4. Inventario de principales servicios .....	30
5.6.	Anexo 6. FICHA 5. Definición de principales servicios .....	31
5.7.	Anexo 7. FICHA 6. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios. ....	32
5.8.	Anexo 8. FICHA 7. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios (Modelo Servqual). ....	33
5.9.	Anexo 9. FICHA 8. Estándares de calidad del servicio.....	35
5.10.	Anexo 10. FICHA 9. Nivel actual de prestación del servicio.....	36
5.11.	Anexo 11. FICHA 11. Selección de compromisos a incluir en la carta de servicios ....	37
5.12.	Anexo 12. FICHA 10. Ficha de definición del indicador .....	39
5.13.	Anexo 13. FICHA 12. Tabla de Compromisos. ....	40



### 5.1. Anexo 1. FICHA 1. Constitución del Grupo de Trabajo.

FICHA 1:		DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO	
Nombre del grupo:	--		
Organización / U.A.			
Fecha de constitución:	--		
Carta a desarrollar	--		
<b>MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO</b>			
<u>Cargo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones dentro del grupo</u>	<u>Puesto en la organización</u>
Coordinador			
Secretario			
Controlador de tiempo			
Miembro del equipo			
Facilitador			



## NORMAS A SEGUIR POR EL GRUPO DE TRABAJO



**5.2. Anexo 2. FICHA 2. Descripción de la organización**

FICHA 2:		DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Nombre del grupo:		
Carta a desarrollar		
Misión de la organización		
Visión de la organización		
Objetivos generales		
<u>Servicios:</u>	<u>Dependencias:</u>	<u>Ubicación / Horario</u> <u>(Dirección completa, teléfono de información, fax, Horario de atención al ciudadano/usuario, e-mail, pág web).</u>



FICHA 2:		DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
<u>Servicios:</u>	<u>Dependencias:</u>	<u>Ubicación / Horario</u> (Dirección completa, teléfono de información, fax, Horario de atención al ciudadano/usuario, e-mail, pág web).



**5.3. Anexo 3. FICHA 3. Legislación aplicable al servicio**

FICHA 3:		LEGISLACIÓN APLICABLE AL SERVICIO
Nombre del grupo:		
Carta a desarrollar		
<u>Servicios:</u>	<u>Legislación aplicable:</u>	<u>Derechos de los usuarios (si los hubiera)</u>



#### **5.4. Anexo 4. Curso de formación**

El curso de formación a utilizar para formar al equipo de trabajo será el siguiente:



(Para acceder al archivo es necesario hacer doble clic sobre el icono)



**5.5. Anexo 5. FICHA 4. Inventario de principales servicios**

FICHA 4:	<b>INVENTARIO DE PRINCIPALES SERVICIOS</b>	
Nombre del grupo:		
Carta a desarrollar		
<b><u>Servicio</u></b>	<b><u>importancia<sup>1</sup></u> <b>(A, M, B)</b></b>	<b><u>Destinado a <sup>2</sup></u></b>

<sup>1</sup> A: Importancia Alta, M: Importancia Media; B: Importancia Baja.

<sup>2</sup> Ciudadano, personal, otras unidades organizativas, otros grupos de interés de ciudadanos, sindicatos, etc.





**5.7. Anexo 7. FICHA 6. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios.**

<b>FICHA 6:</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS</b>
Nombre del grupo:	
Carta a desarrollar	
<b><u>Servicio</u></b>	<b><u>Necesidades y expectativas</u></b>



**5.8. Anexo 8. FICHA 7. Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios (Modelo Servqual).**

FICHA 7:		IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS (MODELO SERVQUAL).	
Nombre del grupo:			
Carta a desarrollar			
<u>Cliente</u>	<u>Servicio</u>	<u>Dimensión de calidad</u>	<u>Atributos de calidad<sup>3</sup></u>

<sup>3</sup> Relacionados con Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad en las Relaciones, Empatía y Elementos Tangibles (Dimensiones SERVQUAL)



<u>Cliente</u>	<u>Servicio</u>	<u>Dimensión de calidad</u>	<u>Atributos de calidad<sup>4</sup></u>

---

<sup>4</sup> Relacionados con Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad en las Relaciones, Empatía y Elementos Tangibles (Dimensiones SERVQUAL)







**5.11. Anexo 11. FICHA 11. Selección de compromisos a incluir en la carta de servicios**

FICHA 11:		IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS (MODELO SERVQUAL).				
Nombre del grupo:						
Carta a desarrollar						
<u>Nº</u>	<u>Servicio</u>	<u>Estándar de calidad</u>	<u>Valor de referencia/ actual</u>	<u>Compromiso de Calidad</u>	<u>Oportunidad de mejora</u>	<u>Indicador asociado</u>



<u>Nº</u>	<u>Servicio</u>	<u>Estándar de calidad</u>	<u>Valor de referencia/ actual</u>	<u>Compromiso de Calidad</u>	<u>Oportunidad de mejora</u>	<u>Indicador asociado</u>



### 5.12. Anexo 12. FICHA 10. Ficha de definición del indicador

DEFINICIÓN DEL INDICADOR 1	
NOMBRE DEL INDICADOR:	
OBJETO DEL INDICADOR/COMPROMISO ASOCIADO:	
MÉTODO DE OBTENCIÓN:	
UNIDAD DE MEDIDA	
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO:	
PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO:	
FECHA:	

SEGUIMIENTO DEL INDICADOR 1		
<b>RESULTADOS:</b>	<b>OBJETIVO:</b>	
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
VALOR MEDIO	#DIV/0!	#DIV/0!



**5.13. Anexo 13. FICHA 12. Tabla de Compromisos.**

FICHA 10:	TABLA DE COMPROMISOS		
Nombre del grupo:			
Carta a desarrollar			
Compromisos asumibles hoy	Indicador	Valor Actual	Valor a publicar en la Carta de Servicios
Compromisos a corto plazo	Acción propuesta	¿Ejecutada? S / N	¿Válida? S / N



Compromisos asumibles a largo plazo	Acciones propuestas