# Metodología de CARTAS de SERVICIOS del AYUNTAMIENTO de MADRID

El presente documento se redacta en desarrollo del *Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios* en el Ayuntamiento de Madrid cuya *Disposición Adicional Primera* autoriza al órgano municipal competente (actualmente la Dirección General de Transparencia y Calidad) para el desarrollo de la metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid, de manera que se garantice su homogeneidad en toda la organización municipal.

La presente edición ha sido revisada y actualizada en septiembre de 2023

2023
Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional
Dirección General de Transparencia y Calidad
Área de Gobierno de Vicealcaldía, Portavoz, Seguridad y Emergencias
Ayuntamiento de Madrid

# ÍNDICE


1.INTRODUCCIÓN ..... 4
2.CONCEPTOS GENERALES ..... 9
2.1.DEFINICIÓN ..... 9
2.2.FINES ..... 11
2.3.CLASIFICACIÓN ..... 12
2.4.IMPLANTACIÓN ..... 12
2.5.NORMATIVA ..... 13
3.RESPONSABILIDADES ..... 14
3.1.ÓRGANO DIRECTIVO RESPONSABLE DE LOS SERVICIOS ..... 15
3.2.COORDINADOR/A DE LA CS ..... 17
3.3.GRUPO DE REDACCIÓN Y GESTIÓN (GRG) ..... 17
3.4.DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPARENCIA Y CALIDAD (DGTYC) ..... 19
3.5.CIUDADANÍA Y USUARIAS/OS DE LOS SERVICIOS ..... 20
4.CONTENIDO Y ESTRUCTURA ..... 21
5.PROCESOS DEL SISTEMA ..... 24
5.1.ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS ..... 25
5.1.1.ACTIVIDADES PREVIAS ..... 25
5.1.2.ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO MATRIZ. COMUNICACIÓN ..... 27
5.1.3.REDACCIÓN DE LA CS Y DEL DOCUMENTO DE ÁREAS DE MEJORA ..... 34
5.1.4.COMUNICACIÓN. PARTICIPACIÓN CIUDADANA. VALIDACIÓN ..... 35
5.1.5.INFORME DE APROBACIÓN ..... 36
5.1.6.APROBACIÓN DE LA CS ..... 36
5.1.7.PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CS ..... 37
5.2.SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN ..... 39
5.2.1.SEGUIMIENTO DE LA CS Y DE LAS ÁREAS DE MEJORA ..... 39
5.2.2.EVALUACIÓN ANUAL ..... 40
5.2.3.ACTUALIZACIÓN DE LA CS ..... 45
5.3.CERTIFICACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS ..... 46
5.4.REVOCACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS ..... 47
6.MAPA DE CS ..... 49
■ ANEXOS ..... 50
1. INSTRUCCIONES COMUNICACIÓN CLARA EN EL SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS
2. MAPA DE CS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID
3. PROCESO Y SUBPROCESOS DE CS: ELABORACIÓN, EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN
4. INSTRUMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.
5. RESPONSABILIDADES EN LAS CS CONJUNTAS
6. MATRIZ DE COMUNICACIÓN
7. MODELOS DE FICHA
8. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE COMPROMISOS

# 1. Introducción

Transparencia, compromiso, responsabilidad y eficacia son algunos de los principios que han de garantizar las Administraciones Públicas en el cumplimiento de sus obligaciones. La ciudadanía tiene derecho a saber qué servicios se prestan y a recibirlos con la mayor garantía de calidad. Hacer las cosas bien y hacerlas cada vez mejor, es su obligación.

El Ayuntamiento de Madrid, como administración local prestadora de servicios cercanos a la ciudadanía, es consciente de ello y así lo asume como prioridad. Para lograrlo, utiliza, entre otros instrumentos de calidad, las Cartas de Servicios.

En tal sentido, ha implantado el Sistema de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid, como proyecto que se desarrolla en el contexto de sus políticas de modernización, mejora de la calidad y transparencia de los servicios públicos.

Dicho proyecto se integra, junto con otros proyectos institucionales que pretenden la mejora de la calidad de los servicios municipales, en el marco que establece el **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid**, cuya elaboración, coordinación y difusión es competencia de la Dirección General de Transparencia y Calidad (DGTyC).

Plan de Calidad 2003-2007 Resultados
Plan de Calidad 2007-2011 Resultados
Plan de Calidad 2011- 2015 Resultados
Plan de Calidad 2015- 2019 Resultados

El Sistema de Cartas de Servicios constituye además uno de los sistemas de información recogidos en el Decreto de 27 de febrero de 2020 del Alcalde por el que se crea el Observatorio de la Ciudad y se regula su composición y funcionamiento.

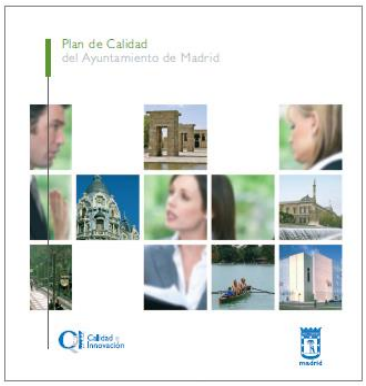
Según se señala en su artículo 1, el **Observatorio de la Ciudad** es un órgano colegiado con funciones de impulso, seguimiento, asesoramiento, coordinación y control en materia de rendición de cuentas, transparencia y participación ciudadana, que tiene como finalidad impulsar de forma institucional la evaluación de la gestión municipal y la efectividad de los principios de transparencia y participación, difundiendo e informando de sus resultados a la ciudadanía, y teniendo en cuenta especialmente la percepción que ésta tiene de la calidad de los servicios municipales.

## Cronología

El actual Sistema de Cartas de Servicios ha ido desarrollándose y desplegándose a lo largo de los últimos años a través de las siguientes actuaciones:

| Línea de acción | Fecha | Documentos de referencia |
|---|---|---|
| Decisión política y definición de competencias (Dirección General de Transparencia y Calidad[1]) | Junio 2004 | *Decreto del Alcalde de 24 de junio de 2004; organización y competencias (actualizaciones periódicas)* |
| Preparación del Proyecto. Elaboración de documento técnico | Septiembre 2004 - marzo 2005 | *Documento Técnico del Sistema de Cartas de Servicios* |
| Preparación, elaboración y aprobación de normativa reguladora | Marzo - noviembre 2005 | *Decreto del Alcalde de 15 de noviembre de 2005, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios (en adelante CS) en el Ayuntamiento de Madrid (vigente hasta 2009)* |
| Colaboración con Dirección General de Presupuestos en elaboración de normas presupuestarias | Marzo - junio 2005 | *Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios* |
| Implantación del Proyecto:<br>▪ Elaboración y aprobación de CS<br>▪ Evaluación anual de CS | Desde septiembre 2005 | ▪ Programa y documentación del taller de formación<br>▪ Modelos<br>▪ Documento Matriz<br>▪ Texto de la CS<br>▪ Texto del documento de áreas de mejora<br>▪ Informe anual de evaluación de la CS<br>▪ Publicación en el BOAM<br>▪ Publicación en la web municipal y en la intranet municipal Ayre (en adelante madrid.es y Ayre)<br>▪ Normas de estilo y modelo de folleto/ cartel divulgativo (véase Anexo 1) |
| Inclusión curso "CS" en Plan de Formación de empleados del Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos [2] | Desde 2006 (planes anuales) | ▪ Planes anuales de Formación<br>▪ Programa curso "CS"<br>▪ Documentación curso |
| Integración del Sistema de CS en Observatorio de la Ciudad | Febrero - junio 2006 | *Decreto del Alcalde, de 24 de junio de 2006, por el que se crea el Observatorio de la Ciudad*[3] |
| Elaboración y publicación de la Metodología de Elaboración e Implantación de CS | Marzo 2005 - octubre 2006 | Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid Actualizaciones anuales. |

[1] Por *Acuerdo de 27 de junio de 2019*, las competencias en materia de CALIDAD se atribuyen a la DG de Transparencia y Calidad, en adelante DGTyC
[2] Actualmente esa formación se imparte a través de talleres internos.
[3] Derogado por Decreto de 7 de diciembre de 2015 de la Alcaldesa, por el que se regula el funcionamiento del Observatorio de la Ciudad

| Línea de acción | Fecha | Documentos de referencia |
|---|---|---|
| Inserción del Sistema de CS en Plan de Calidad | Desde mayo 2007 | *Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.* |
| | |   |
| Elaboración del Mapa de CS del Ayuntamiento de Madrid | Junio – diciembre 2007 | Mapa de CS del Ayuntamiento de Madrid (actualizaciones periódicas) - Véase Anexo 2 |
| Selección de indicadores relativos a CS en los Sistemas de Gestión Estratégica y Gestión Operativa | Desde 2007 | ▪ Indicadores estratégicos<br>▪ Indicadores de Acción<br>▪ Proyecto CS en POG y acciones correspondientes |
| Definición, diseño, desarrollo y publicación del sitio web CS | 2007 - 2008 | Página web de CS en madrid.es y en ayre |
| | | CS en madrid.es 2007 |
| Celebración de las Jornadas anuales de CS | Desde 2008 Anuales | ▪ Programa de la Jornada<br>▪ Presentaciones |
| Integración de las CS como instrumento de transparencia en el Código de Buenas Prácticas Administrativas | Diciembre 2008 | Acuerdo de 4 de diciembre de 2008 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid |

| Línea de acción | Fecha | Documentos de referencia |
|---|---|---|
| Evaluación del Sistemas de CS | Desde 2008 Anuales | Informes anuales de evaluación del Sistema de CS |
| Aprobación de nueva normativa reguladora del Sistema de CS | Enero – junio 2009 | Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se regula el Sistema de CS en el Ayuntamiento de Madrid |
| Integración de la página web de CS en la página del Observatorio de la Ciudad | Junio 2010 | Desde 2015 en la Página web Calidad y Evaluación |

| | | |
|---|---|---|
| Integración de la página web de CS en el Portal de Transparencia | Diciembre 2012 | Portal de Transparencia |

Portal de Transparencia 2012

| Línea de acción | Fecha | Documentos de referencia |
|---|---|---|
| Participación en el Equipo Técnico de CS, de la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos (AEVAL) | 2014 | Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas españolas |
| Auditoría y certificación del Sistema de CS y de las CS conforme Norma UNE 93200 | Desde 2014 Anual | ▪ Informe de Auditoría<br>▪ Informe de Cliente Misterioso<br>▪ Plan de Acciones correctivas<br>▪ Certificaciones AENOR |
| Proceso y subprocesos de CS | | Ficha y diagrama del Proceso y Subprocesos de CS – Véase Anexo 3 |
| CS: publicidad activa del Ayuntamiento de Madrid | Julio 2016 | Acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid (art. 13) |
| Proceso participativo en la elaboración y evaluación de las CS | Marzo 2016 | Instrumentos para la participación ciudadana – Véase Anexo 4 |
| Adaptación folleto/cartel a la metodología de Comunicación Clara | 2019 | Comunicación Clara en las CS – Véase Anexo 1 |
| Creación y publicación de contenidos interactivos formativos e informativos para la ciudadanía y las unidades internas | 2021-2022 | Página web municipal y Ayre |
| Creación y publicación de las cartas de servicios en formato interactivo de libre acceso | 2021-2022 | Página web municipal |
| Formación en materia de procesos a las unidades con CS | 2021-2022 | Escuela de Formación |
| Nueva aplicación de evaluación y calidad. | 2022-2023 | EVALG |
| Nueva aplicación gestión y visualización de Cartas de Servicios | 2023-2024 | |
| Redacción nuevo mapa de cartas de servicio | 2023-2024 | |

# 2. Conceptos generales

## 2.1. Definición

**Norma UNE 93200:2008**
"Las Cartas de Servicios son documentos escritos por medio de los cuales las organizaciones informan públicamente a sus usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten"

***Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid***
*Artículo 3. Las cartas de servicios son documentos públicos a través de los cuales el Ayuntamiento de Madrid establece y comunica los servicios que ofrece y las condiciones en que lo efectúa; las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de la ciudadanía en general y de los usuarios de los servicios, en relación con éstos; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos y los sistemas de participación establecidos, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los servicios públicos.*

**Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas españolas.** Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. Noviembre 2014
"Las Cartas de Servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de ciudadanos y usuarios y a la demanda de transparencia en la actividad pública".

**Vertiente externa:** las CS como herramienta de comunicación, participación y transparencia, en cuanto que tienen como finalidad acercar la Administración a la ciudadanía -que exigen una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación en el desarrollo de las Cartas- facilitándoles el ejercicio de sus derechos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que realmente reciben.

**Vertiente interna:** las CS como herramienta de gestión de calidad, en cuanto que fomentan la mejora continua en la prestación de los servicios mediante el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Esto implica el establecimiento de estándares de calidad objetivos y medibles, así como un sistema de monitorización y seguimiento que permita la implantación de mejoras que redunden en una mayor satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos.

En conclusión, las **Cartas de Servicios** son:

- Documentos públicos por medio de los cuales se asumen compromisos de calidad con la ciudadanía.

- Una herramienta de comunicación y de rendición de cuentas, participación y transparencia.

- Un contrato con la ciudadanía.

- Un Modelo de Calidad y, por tanto, un sistema de mejora:
  Identifican servicios + analizan procesos + conllevan un documento de áreas de mejora + se evalúan anualmente mejorándose los estándares establecidos.

- Un instrumento de coordinación entre Unidades.

| | |
|---|---|
| **Externa:** reforzamiento del usuaria/o, transparencia y rendición de cuentas. | **Interna:** mejora de la organización. |

## 2.2. Fines

El Sistema de CS del Ayuntamiento de Madrid tiene por **finalidad**:

1. Difundir los servicios que se prestan y los compromisos de calidad que se asumen en su prestación.
2. Establecer el marco en el que se va a desarrollar la evaluación y mejora de los servicios prestados, acorde con el principio de servicio a la ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de los servicios que se prestan, así como la propia organización y gestión municipal.
4. Evaluar la calidad de la gestión municipal estableciendo un sistema de indicadores de gestión y estándares de calidad para garantizar la mejora continua en los servicios públicos.

> Estos fines manifiestan la doble vertiente de las CS: externa de relación con la ciudadanía, e interna de gestión y mejora de la organización.

Para la consecución de esos fines, se marca los siguientes **objetivos:**

**a)** Informar a la ciudadanía sobre los niveles de calidad con los que el Ayuntamiento se compromete en la prestación de los servicios objeto de la Carta.

**b)** Identificar, hacer visibles, generalizar y ampliar en lo posible los niveles o estándares de calidad ya alcanzados por los órganos, unidades y dependencias municipales en la prestación de sus servicios.

**c)** Mejorar los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid mediante el establecimiento de niveles o estándares de calidad y los indicadores de medida apropiados.

**d)** Promover iniciativas de mejora de la calidad de la gestión municipal asegurando la coherencia entre los indicadores de los estándares de calidad y los indicadores que definen los objetivos presupuestarios.

**e)** Promover la participación ciudadana en la mejora de los servicios.

**f)** Aumentar el grado de satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados.

**g)** Contribuir a la producción de datos, información y conocimiento que sea útil para la mejora de la gestión municipal, junto con los restantes sistemas de información del Observatorio de la Ciudad.

**h)** Fomentar el compromiso de las/os empleadas/os municipales con la perspectiva de la calidad de los servicios y con la mejora continua de la misma como un elemento clave de la cultura organizativa.

**i)** Contribuir a una nueva cultura de transparencia, invocada ya en el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, aprobado por *Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 4 de diciembre de 2008*[4], que establece el Sistema de CS como instrumento para su consecución. Asimismo, la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid, aprobada por Acuerdo del Pleno, el 27 de julio de 2016, recoge expresamente en su CAPÍTULO III relativo a la Publicidad activa, la obligación de publicar las cartas de servicio e información de su seguimiento y evaluación anual, así como la información relativa a otros sistemas de certificación de calidad.

[4] Derogada por Acuerdo de 23 de marzo de 2023 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas del Ayuntamiento de Madrid

## 2.3. Clasificación

En función de los **destinatarios de los servicios** a los que se refieren:

- **Externas** -> la ciudadanía es la destinataria de los servicios objeto de la carta. *Ejemplos: CS de Teleasistencia, CS de Clases y Escuelas Deportivas.*

- **Internas** -> las/os destinatarias/os de los servicios objeto de la carta son las unidades y/o el personal del Ayuntamiento. *Ejemplo: CS de Salud laboral.*

- **Mixtas** -> las/os destinatarias/os de los servicios objeto de carta son tanto la ciudadanía como las unidades y/o el personal del Ayuntamiento. *Ejemplo: CS de la Secretaría General Técnica de Seguridad.*

En función de la **naturaleza de los servicios** a los que se refieren, las CS se clasifican en las Áreas de Acción municipal, ámbitos de actuación de las políticas municipales y de la prestación de servicios dispensados por el Ayuntamiento de Madrid a la ciudadanía.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Cohesión Social y Servicios Sociales | Cultura | Deporte | Desarrollo Económico y Tecnológico | Empleo |
| Espacios Públicos | Medio Ambiente | Movilidad y Transporte | Relación con la Ciudadanía | Salud |
| Seguridad y Emergencias | Turismo | Urbanismo | Vivienda | Administración de la Ciudad |
| Educación | | | | |

## 2.4. Implantación

En el Ayuntamiento de Madrid la elaboración de una CS es **voluntaria**. La decisión de elaborar y aprobar una CS la adopta el **órgano directivo responsable del servicio** que va a ser objeto de la Carta. Existe, sin embargo, el propósito general de que tengan CS las unidades que presten un servicio con impacto directo en la ciudadanía o en la Ciudad:

> *Artículo 11. Sistema de Cartas de Servicios.*
> *1. El Ayuntamiento de Madrid desarrollará su Sistema de Cartas de Servicios con el objetivo de disponer de cartas de servicios aprobadas en todos los servicios del Ayuntamiento con impacto directo en la ciudadanía o en la ciudad de Madrid. Además, promoverá la aprobación de cartas de servicios en las empresas municipales.*

Tres **criterios** son tomados en consideración a la hora de promover la elaboración de una CS:

- El impacto directo en la ciudadanía y/o en la ciudad de los servicios susceptibles de ser objeto de una CS.
- La opinión de la ciudadanía, conocida a través de las encuestas, las sugerencias y reclamaciones y otros canales de comunicación y participación ciudadana.
- La voluntad de la unidad responsable.

Por tanto, la elaboración y aprobación de una CS se basará en el concepto de servicio desde el punto de vista de la ciudadanía, valorándose en tal sentido las siguientes variables:

**a)** Características demográficas y territoriales de la población a la que atiende la unidad y a la que presta servicios.

**b)** Catálogo de servicios del órgano directivo.

**c)** Nivel de cobertura de los servicios prestados, en relación con los criterios de equidad en el acceso a los mismos.

**d)** Situación actual de las unidades en relación con las exigencias que comporta la implantación en ellas de la CS.

**e)** Grado de implicación de otros órganos y unidades municipales, tanto centrales como territoriales, en la prestación de los servicios a los que va a afectar la CS.

**f)** Grado de cumplimiento de las expectativas ciudadanas y de conocimiento de sus necesidades.

**g)** Impacto que esos servicios tienen en relación con los problemas, necesidades y expectativas de la ciudadanía.

**h)** Experiencias previas de la unidad, o de unidades similares, relacionadas con la gestión de la calidad.

**i)** Capacitación y sensibilización de las personas de la organización respecto a la gestión de la calidad.

**j)** Existencia en el ámbito de competencia del órgano directivo de unidades responsables de los asuntos relacionados con la gestión de calidad y competentes en las metodologías correspondientes.

## 2.5. Normativa

- *Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se regula el Sistema de CS en el Ayuntamiento de Madrid*

- *Decreto de 27 de febrero de 2020 del Alcalde por el que se crea el Observatorio de la Ciudad y se regula su composición y funcionamiento.*

- *Acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid*

- *Acuerdo de 23 de marzo de 2023 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas del Ayuntamiento de Madrid*

# 3. Responsabilidades

Participan e intervienen durante el ciclo de vida de una CS, asumiendo responsabilidades en relación a la misma y garantizando su éxito:

| |
|---|
| El **órgano directivo responsable** de los servicios objeto de la Carta → adopta la decisión de elaborarla y aprobarla y es el responsable de la CS y de la mejora continua de los servicios prestados |
| El/la **Coordinador/a** de la CS → le corresponde la gestión y coordinación de los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de la CS y de sus áreas de mejora |
| El **Grupo de Redacción y Gestión** (GRG) → es el encargado de la elaboración, seguimiento y evaluación de la CS y de sus áreas de mejora |
| La **Dirección General de Transparencia y Calidad** (DGTyC) → coordina el Sistema de CS, presta asesoramiento y apoyo técnico tanto en el proceso de elaboración como en la evaluación y emite el informe previo y vinculante a la aprobación de las CS |
| La **Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid** → aprueba las CS, las envía a publicar al BOAM y procede a su revocación (en su caso) |
| Las **unidades prestadoras** de los servicios objeto de la Carta → les corresponde el CUMPLIMIENTO de los COMPROMISOS asumidos por el Ayuntamiento de Madrid a través de las CS y la MEJORA CONTINUA de los servicios prestados |
| Las/os **usuarias/os** de los servicios objeto de la Carta y ciudadanía → deben hacer llegar a la organización su necesidades, expectativas y satisfacción con los servicios recibidos y participar en los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de la CS |

# 3.1. Órgano directivo responsable de los servicios

*Art. 5.1 y 3. del Acuerdo de CS*
Norma UNE 93200

*Ejemplo: en la CS de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC) Línea Madrid sería la DGAC*

Los Órganos directivos responsables de los servicios (competentes) son, así mismo y por ello, los responsables de las CS: Coordinaciones Generales, Secretarías Generales Técnicas, Direcciones Generales, Gerencias de Distrito o Gerencias de Organismos Públicos.

El compromiso de los directivos o líderes de las organizaciones públicas con la mejora continua, conlleva el impulso de la implantación de herramientas de calidad.

Los líderes, como responsables últimos, deben ■ decidir la elaboración y alcance de la Carta;■ impulsar su elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación, comunicando, dotando de medios personales, asignando recursos, etc.; ■ estar permanentemente al tanto de su desarrollo; ■ responsabilizarse del cumplimiento de los compromisos, velando por su seguimiento, evaluación, actualización y publicación de resultados.

En concreto, es responsabilidad suya:

**a)** Decidir la elaboración y alcance de la Carta.
**b)** Designar al Coordinador/a de la CS, otorgándole las competencias y recursos apropiados para el ejercicio de sus funciones.
**c)** Comunicar a la DGTyC la decisión de elaborar la CS y el inicio de las actividades correspondientes.
**d)** En su caso, y en función de los recursos disponibles en su órgano directivo en materia de gestión de calidad, solicitar el apoyo técnico de la DGTyC.
**e)** Formalizar la constitución del Grupo de Redacción y Gestión (en adelante, GRG).
**f)** Asegurar la adecuada formación del GRG en las materias de calidad que afectan a las CS (con la colaboración de la DGTyC).
**g)** Asegurar los medios para la puesta en marcha de los procesos de comunicación interna y externa relacionados con la CS, a los que prestará su apoyo personal.
**h)** Adoptar las medidas oportunas, en colaboración con la DGTyC para asegurar el adecuado desarrollo del proceso de elaboración de la CS, promoviendo la participación de las/os usuarias/os de los servicios objeto de la Carta o sus representantes.
**i)** Una vez el GRG cierra el texto de la CS y el documento de áreas de mejora, remitirlos con la mayor celeridad posible a la DGTyC para que pueda emitir el informe de conformidad previo a su aprobación.
**j)** Remitir la CS a la Secretaría General Técnica para su aprobación por la Junta de Gobierno (la remisión de las CS a la Junta de Gobierno para su aprobación se realiza por las Secretarías Generales Técnicas).
**k)** Establecer los dispositivos personales, organizativos y funcionales que aseguren que la CS tenga la difusión, comunicación interna y externa, continuidad y coordinación transversal imprescindibles.

**l)** Adoptar las medidas oportunas para el seguimiento de los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en la CS y para su constante actualización, siendo el responsable de dichos indicadores.

**m)** Garantizar de forma continua el cumplimiento de los compromisos asumidos en la CS, con el objeto de detectar posibles desviaciones, y adoptar, en su caso, las medidas correctoras necesarias.

**n)** Asegurar la implantación de las mejoras priorizadas.

**o)** Visar y enviar a la DGTyC los informes de evaluación que se determinen, referidos tanto a la CS como a las áreas de mejora.

**p)** Promover la suspensión o la revocación de la CS, bien porque el cambio de circunstancias en las que se aprobó así lo aconsejan, bien porque una nueva CS afecta fundamentalmente al alcance y/o contenido de la primera.

| Situaciones | Acciones a desarrollar |
|---|---|
| Se implanta en un mismo ámbito competencial más de una CS<br>*Ejemplo: en el ámbito de Mayores se aprueban las CS de Teleasistencia, Centros de Mayores, Centros de Día, Ayuda a Domicilio,...* | ▪ Establecer los mecanismos organizativos necesarios para asegurar la adecuada coherencia y coordinación entre ellas.<br>▪ Hacer constar en cada CS las restantes Cartas del mismo ámbito competencial.<br>▪ Llevar a cabo el seguimiento y la evaluación anual de las CS, de forma coordinada. |
| Se elabora y aprueba una CS relativa a un servicio competencia de varios órganos directivos distintos (CS conjuntas)<br>*Ejemplo: la CS de Parques y Jardines engloba servicios competencia de distintos órganos directivos -> zonas verdes, viales, alumbrado, mobiliario urbano, fuentes, fuentes ornamentales, seguridad,...* | ▪ Establecer alianzas y mecanismos de coordinación entre las unidades responsables de la prestación de los servicios objeto de la Carta.<br>▪ Recoger en el texto de la Carta la pluralidad de órganos directivos responsables, reflejando tanto las competencias como las responsabilidades individuales asumidas por cada uno de ellos.<br>▪ Asumir cada órgano responsable la tramitación y contestación de las sugerencias y reclamaciones (en adelante SyR) relativas a los servicios de su competencia<br>▪ Disponer tanto del dato conjunto de SyR como de los datos desagregados por órgano responsable.<br>▪ Asumir cada órgano directivo responsable la carga de los datos de los indicadores en la aplicación y su actualización.<br>Véase Anexo 5. Responsabilidades en las CS conjuntas |
| Se elabora y aprueba una CS relativa a un servicio externalizado<br>*Ejemplo: CS del Teléfono 010* | ▪ Establecer en el contrato correspondiente Acuerdos de Nivel de Servicios que recojan los compromisos de calidad asumidos en la Carta. |
| | |

## 3.2. Coordinador/a de la CS

*Ejemplo: CS de las OAC Línea Madrid:*
*Jefe/a de Departamento de Coordinación de Oficinas de Línea Madrid*

El/la Coordinador/a de la CS es el/la responsable de su impulso y seguimiento. Debe ser designado como tal una persona de la organización conocedora directa de los servicios y compromisos recogidos en la Carta, que puede ser responsable directo de su gestión y del trabajo del personal encargado de su prestación.

Asume las siguientes responsabilidades:

**a)** Coordinar e impulsar el trabajo del GRG de la CS, seleccionando, proponiendo y convocando a sus miembros, y responsabilizándose de sus reuniones y funcionamiento.

**b)** Gestionar y coordinar el proceso de elaboración y aprobación de la CS, de manera que se desarrolle con coherencia y de acuerdo con la planificación establecida, con la normativa reguladora y las instrucciones correspondientes; ■ velando por la participación de las/os usuarias/os o sus representantes; y ■ manteniendo informado de los avances del proceso al órgano directivo responsable y a las unidades prestadoras del servicio objeto de la Carta.

**c)** Redactar el borrador texto de la CS y el documento de áreas de mejora, tomando como base el Documento Matriz elaborado por el GRG.

**d)** Gestionar y coordinar el proceso de seguimiento de la CS. El Coordinador/a de la CS ■ es el responsable de los datos de los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los compromisos con ella asumidos; ■ nombra al responsable o responsables de la carga de los indicadores; ■ lleva a cabo el seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos en la Carta con el objeto de detectar posibles desviaciones, y adoptar o proponer la adopción, según el caso, de las medidas correctoras necesarias; ■ coordina la implantación de las acciones de mejora priorizadas.

**e)** Gestionar y coordinar el proceso de evaluación anual de la CS, de acuerdo con la normativa reguladora y las instrucciones emitidas por la DGTyC.

**f)** Velar porque se realicen adecuadamente las actividades de difusión y comunicación interna y externa acordadas.

**g)** Formar parte de los mecanismos de coordinación que se establezcan en aquellos casos en que existan varias CS en la misma Dirección General o Gerencia.

## 3.3. Grupo de Redacción y Gestión (GRG)

Norma UNE 93200: Equipo de trabajo

*Ejemplo: CS de las OAC Línea Madrid:*
*Algún Jefe/a de Oficina, algún Adjunto/a, personal de atención directa al público, Adjunto/a al Departamento de Coordinación de Oficinas, algún representante de las unidades del Ayto. a las que se presta servicio, algún representante del Servicio de Implantación de Servicios*

El GRG es el equipo de trabajo constituido para elaborar y realizar el seguimiento y evaluación de la CS.

Dirigido por el/la Coordinador/a de la CS, deben formar parte del GRG, entre otros, los responsables significativos del servicio y/o de las unidades orgánicas de las que se pretende elaborar la Carta, y aquellas/os empleadas/os públicos que gestionen o intervengan en aspectos significativos de sus procesos y procedimientos clave, como la atención a la ciudadanía o a la/el usuaria/o interna/o.

El GRG tendrá el número y composición variable, el que se estime en cada caso más conveniente para la adecuada ejecución de las distintas fases del proceso de elaboración y gestión de la CS. En todo caso, y en función de la heterogeneidad y las dimensiones de la organización, y en función de que intervengan otros órganos o unidades, estará compuesto por los siguientes miembros y roles que podrán variar en función de la fase que se esté realizando:

- Coordinador/a de la CS.
- Jefe de la unidad orgánica en cuyo ámbito se implanta la CS.
- Responsables de las dependencias en las que se implanta la CS (unidades prestadoras de los servicios). Si fueran muchos, uno o varios en su representación.
- Personas conocedoras de los servicios recogidos en la CS.
- Personas conocedoras de los procesos y procedimientos implicados en la prestación de los servicios afectados por la CS.
- Personas en contacto directo con las/os usuarias/os que aportarán su experiencia sobre los tipos de usuarias/os y sobre sus problemas, necesidades, expectativas y demandas.
- Técnico de la DGTyC al que se encomienden las funciones de asesoramiento y apoyo técnico.
- Si fuera viable, un representante de las/os usuarias/os de los servicios objeto de la Carta o sus representantes.

En aquellos casos en que las CS afecten a varios órganos directivos distintos, el GRG estará compuesto por miembros de todos ellos.

El GRG desempeñará las siguientes funciones:

**a)** Aprobar el plan de trabajo conforme al cual se va a desarrollar el proceso de elaboración y aprobación de la CS.

**b)** Elaborar el Documento Matriz con la información necesaria para la redacción del texto de la CS y del documento de áreas de mejora.

**c)** Decidir las actividades de comunicación interna y externa y participar activamente en su desarrollo. Se especificarán los diferentes momentos y canales en los que tendrán lugar las actividades de comunicación para la difusión de la Carta.

**d)** Una vez elaborada y aprobada la CS, y en función de las características de la unidad afectada, de su heterogeneidad y de su ámbito de cobertura, definir y desarrollar las actividades que le corresponden en las fases de seguimiento y evaluación, incluyendo la correspondiente recopilación periódica de datos e información, su introducción en el sistema de información de las CS, la evaluación y revisión de la CS y la implantación de las mejoras priorizadas.

En su caso, y según los requerimientos de cada momento, el GRG podrá decidir variar su propia composición y distribución de funciones, ampliando incluso los miembros del grupo con otras personas a las que se asignen las funciones correspondientes.

Con independencia de las variaciones que se realicen en la composición del GRG, se asegurará en todo momento la continuidad del trabajo realizado y la continuidad de las personas y roles imprescindibles para el adecuado desarrollo de sus funciones.

## 3.4. Dirección General de Transparencia y Calidad (DGTyC)

*Art. 5.1. del Acuerdo de CS*

Es la unidad responsable del proyecto de CS del Ayuntamiento de Madrid, proyecto institucional de calidad cuya coordinación implica ■ adoptar las decisiones y actuar para disponer de un Sistema de CS que funcione como sistema integrado que, tras su definición, se revise, evalúe y certifique, y se difunda convenientemente; ■ promover la aprobación de CS, su actualización continua y evaluación anual, colaborando con cada uno de los órganos y unidades responsables; ■ proponer la revocación de las CS en caso necesario.

Corresponde a la DGTyC:

**a)** Planificar la estrategia del proyecto, elaborar la normativa necesaria e identificar y definir los elementos del Sistema de CS (metodología, mapa de CS, instrucciones y modelos de documentos, identificación y selección de indicadores, diseño del material divulgativo, selección de contenidos para la página del observatorio y el portal de transparencia,...), para asegurar la homogeneidad de las CS, tanto en su contenido y diseño como en los criterios a tener en cuenta en su difusión y en los procesos de elaboración, seguimiento, actualización y evaluación.

**b)** Impulsar y promover la decisión de elaborar y aprobar CS por parte de los titulares de los órganos directivos competentes y tener conocimiento de la decisión de implantar CS adoptada por los anteriores.

**c)** Proporcionar asesoramiento y apoyo técnico a los órganos directivos y unidades que así lo requieran en la elaboración, implantación y gestión de sus respectivas CS, y en particular en lo relativo al establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad.

**d)** Coordinar el proceso de elaboración de las CS en aquellos casos en que estén implicadas varias Direcciones Generales o Gerencias.

**e)** Emitir el informe previo a la aprobación de las CS a partir del análisis del texto de la CS y de la documentación que estime conveniente solicitar a la Dirección General o Gerencia correspondiente.

**f)** Difundir la información relativa a las CS con el fin de hacer realidad sus funciones de información a la ciudadanía, rendición de cuentas y transparencia.

**g)** Impulsar, asesorar y apoyar a las unidades con CS aprobada en su seguimiento, evaluación y certificación.

**h)** Colaborar con las diferentes unidades en el diseño e implantación de los planes y acciones de mejora que decidan implantar como consecuencia de la aprobación y evaluación de CS.

**i)** Elaborar el informe anual de evaluación general del Sistemas de CS.

**j)** Instar a los responsables de las CS que no está asumiendo las responsabilidades que comporta, a adoptar las medidas necesarias para subsanar los problemas detectados y, en caso necesario, promover la suspensión o revocación de la misma.

**k)** Emitir el informe previo a la revocación de las CS a partir del análisis de las circunstancias que conducen a tomar esta decisión.

## 3.5. Ciudadanía y usuarias/os de los servicios

Norma UNE 93200: representantes de los usuarios

La ciudadanía y las/os usuarias/os de los servicios prestados por una organización, en tanto que destinatarios de los mismos, son los actores clave de toda CS, su razón de ser.[5] Así, las organizaciones públicas, para ser capaces de dar respuesta a necesidades y expectativas, explícitas o implícitas, de la ciudadanía y de las/os usuarias/os de sus servicios, deben establecer canales de comunicación directos y estables que permitan escuchar y analizar la "voz del cliente" con el fin de trasladar sus requerimientos a los procedimientos internos de la organización y prestar así el servicio público de calidad que la ciudadanía espera. Si ello no fuera posible el "personal de frontera" de la organización (personas en contacto habitual con las/os usuarias/os del servicio y que pueden proporcionar información clave sobre sus necesidades y expectativas) cobra entonces un doble papel, como actor interno y como portavoz de los clientes reales.

Igualmente, es necesario conocer la satisfacción de las/os usuarias/os en cada punto de interrelación con la organización ("experiencia del cliente") en tanto que, en cada uno de estos puntos, se valora el servicio recibido conformando la suma de ellas, la percepción total que tiene de los servicios.

La participación de la ciudadanía y de las/os usuarias/os de los servicios debe abarcar todo el proceso de la CS: su elaboración, seguimiento y evaluación. Deben estar presentes ex ante, en tanto que los compromisos deben obedecer a sus necesidades y expectativas, como ex post, abriéndose espacios específicos a su participación durante toda la vida de la Carta y comunicando los resultados obtenidos en la gestión. Por tanto, la ciudadanía y las/os usuarias/os de los servicios pueden y deben participar, y deben hacerlo de manera responsable utilizando los canales establecidos al efecto. La participación puede ser directa o a través de las organizaciones o asociaciones que agrupen o representen a las personas cuyos derechos o intereses legítimos se vieren afectados por la Carta y cuyos fines guarden relación directa con su objeto.

El Acuerdo por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid, en su artículo 6, prevé, de acuerdo con la Norma 93200, que la ciudadanía en general y las/os usuarias/os de los servicios objeto de la Carta en particular puedan participar en el proceso de elaboración de la CS a través de ■ estudios de opinión u otras vías de participación; ■ manifestando sus necesidades y expectativas y su grado de satisfacción respecto de los servicios prestados; ■ presentando las sugerencias y reclamaciones que estimen oportunas y ■ utilizando todos los demás cauces establecidos en el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana.

Además de los instrumentos, fuentes o herramientas que se utilizan para conocer las necesidades y expectativas ciudadanas (apartado 5.1.2. Elaboración del documento matriz. Comunicación) y el proceso participativo establecido con carácter general para todas las CS, tanto en su elaboración (apartado 5.1.4. Comunicación. Participación ciudadana. Validación) como en su evaluación (apartado 5.2.2. Evaluación anual), la organización debe poner a disposición de la ciudadanía y las/os usuarias/os otros instrumentos de participación ciudadana a través de los cuales hagan llegar sus propuestas: grupos focales con usuarias/os u otros grupos de interés, estudios de opinión, entrevistas, cuestionarios... (Anexo 4. Instrumentos para la participación ciudadana: métodos y técnicas de investigación cualitativa).

[5] Del Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos

# 4. Contenido y estructura

Según la Norma UNE 93200, la estructura y contenido de las CS debe incluir:

| 1. Información | | | |
|---|---|---|---|
| Objetivos y fines de la organización | Datos identificativos | Relación de servicios prestados | Información de contacto con la organización |
| Derechos y obligaciones de los usuarios | Normas regulado-ras de los servicios | Formas de participación | Fecha de entrada en vigor |
| 2. Compromisos de calidad e indicadores | 3. Mecanismos de comunicación externa e interna | 4. Medidas de subsanación o compensación en casos de incumplimiento | 5. Formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones |

Para la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, las CS, más allá de su propia definición se deben reconocer por la existencia de un elemento común a todas ellas y que la diferencia de cualquier otro tipo de documento, los compromisos de calidad.

En estrecha relación con los compromisos se encuentran otros dos contenidos relevantes, los servicios a los que hacen referencia la CS, y sobre los que deben versar lo compromisos adquiridos por la organización, y los indicadores que miden el grado de cumplimiento de los compromisos y ayudan a la organización a conocer los resultados de su gestión. Estos 3 aspectos son el núcleo de la CS ya que se complementan mutuamente configurándose como la información mínima necesaria para que las CS cumplan sus objetivos. En este sentido, estos 3 elementos deben estar presentes en todas las CS que se elaboren dentro de las Administraciones públicas españolas:

1. La descripción de los servicios prestados.
2. El establecimiento de compromisos de calidad.
3. La medición del cumplimiento de los compromisos: indicadores.

En el Ayuntamiento de Madrid, según el *Acuerdo* que las regula y el *CBPA*, las CS incluirán su fecha de aprobación, la fecha de la última evaluación y la fecha de la certificación, y expresarán de forma clara, sencilla y comprensible sus contenidos, que se estructurarán en los siguientes apartados:

**Fecha de aprobación**
Fecha de la última evaluación (en su caso)
Fecha de certificación (en su caso)

**1. Presentación**
Propósito de la CS y compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados, datos relevantes en cifras y cartas relacionadas.

**2. Servicios prestados**
Enumeración de los servicios objeto de la Carta y de las principales actividades de cada uno de ellos. Otros servicios prestados por la misma unidad, que pudieran ser de interés para los destinatarios de la Carta.

**3. Compromisos de Calidad**
Definición de los atributos y estándares de calidad con los que el órgano responsable y la unidad prestadora de los servicios se comprometen a prestarlos.

**4. Derechos y responsabilidades**
Relación de derechos de la ciudadanía en general y de las/os usuarias/os de los servicios prestados en particular. En su caso, responsabilidades que se contraen al recibirlos.

**5. Participación Ciudadana**
Además del texto consensuado con la DG de Participación Ciudadana, el GRG podrá incluir, en su caso, otros mecanismos de participación (encuestas, campañas de formación ciudadana (charlas divulgativas, difusión de material impreso), jornadas municipales, convenios de colaboración, visitas, etc.

**6. Gestiones y Trámites**
Enumerar y poner en enlace a todos los trámites y gestiones que figuran en la sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid que la ciudadanía puede realizar relacionados con los servicios objeto de la CS.

**7. Datos de carácter general**

a) Datos identificativos de la organización responsable (denominación y área).
b) Información de contacto con la organización prestadora del servicio objeto de la Carta: Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan los servicios, indicando claramente la forma de acceso y los medios de transporte. Horario y medios y lugares de atención al público. (UNE 93200)
c) Información de los costes del servicio y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

**8. Normativa**
Referencia actualizada de las normas reguladoras relevantes de las prestaciones y servicios de la CS.

**Sello de CS Certificada**
(en su caso)

## Áreas y acciones de mejora

Las CS tienen una vertiente externa, al constituir los compromisos que el Ayuntamiento de Madrid adquiere con la ciudadanía, y una vertiente interna, como herramienta de gestión de calidad que fomentan la mejora continua en la prestación de los servicios mediante ■ el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos y su mejora paulatina, y ■ la implantación de acciones con las que dar respuesta a las áreas de mejora detectadas, todo lo cual redundará en una mayor satisfacción de la ciudadanía con los servicios recibidos.

Por este motivo, junto al texto de la CS, el documento de áreas de mejora recoge los problemas o deficiencias que el GRG ha detectado a lo largo del proceso de elaboración, en particular durante el análisis de los procesos y la determinación de los compromisos de calidad. Al evaluarse las CS y sus áreas de mejora correspondientes, también se evalúan éstas y se detectan nuevas.

De todas las áreas de mejora detectadas se priorizarán para su implantación al menos 3. Para cada una de éstas, se establecerán las correspondientes acciones de mejora con las que dar respuesta a los problemas y deficiencias identificadas.

| |
|---|
| Área de mejora: problema o deficiencia detectada.<br>*Ejemplo: no se dispone de suficiente información sobre los distintos canales puestos a disposición de la ciudadanía para presentar sus sugerencias y reclamaciones.* |
| Acción de mejora: acción con la que dar respuesta a los problemas y deficiencias detectadas.<br>*Ejemplo: colocar en todos los centros del Ayto. de Madrid con atención directa al público, carteles informativos sobre los distintos canales para presentar las sugerencias y reclamaciones.* |

Las áreas y acciones de mejora pueden referirse a cada uno de los servicios recogidos en la Carta, a alguno en concreto o al conjunto de todos ellos. Para las áreas de mejora priorizadas se determinarán las acciones de mejora correspondientes, la persona responsable de su implantación, el calendario previsto para su ejecución y los comentarios/documentación que se considere oportuna.

La detección e implantación de áreas de mejora pasa por las siguientes fases:

a) Identificar áreas de mejora en el proceso de elaboración/evaluación de la CS, principalmente al definirse los servicios, analizarse los procesos y establecerse los compromisos.
b) Recoger en un documento todas las áreas de mejora identificadas.
c) Priorizar las áreas de mejora y determinar sobre cuáles se va a actuar ese año (al menos 3).
d) Establecer para cada área de mejora la acción de mejora correspondiente sobre la que se va a actuar, su responsable y su calendario de implantación.
e) Implantar las acciones de mejora y comunicarlo a la organización.
f) Evaluar y revisar resultados (esta fase se desarrolla al mismo tiempo que se desarrolla la evaluación de la CS).

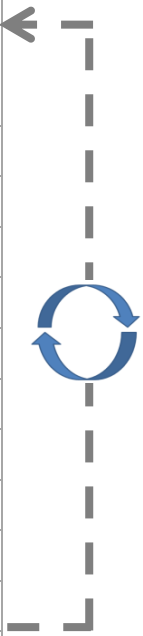
# 5. Procesos del Sistema

La elaboración y aprobación de las CS constituye un riguroso, sistemático y exigente proceso de trabajo regulado por el *Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 25 de junio de 2009,* en el que se recogen los requisitos establecidos en la Norma UNE 93200. Pero ese proceso de trabajo no finaliza con la aprobación de la Carta: las CS son documentos vivos que deben estar en continuo seguimiento, actualización y evaluación.

Con el objetivo de tener identificadas las actividades y recursos cuya interrelación permite contar con CS en el Ayuntamiento de Madrid, en el marco de sus competencias en materia de Calidad y Evaluación, la DGTyC ha diagramado el Proceso CS y sus 3 Subprocesos principales: ■ Elaboración, ■ Evaluación y ■ Certificación (véase Anexo 3).

De ellos se deriva que las actividades que constituyen el **ciclo de vida de las CS** son:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ELABORACIÓN y APROBACIÓN Art. 5.5** | ACTIVIDADES PREVIAS | Decisión de elaborar e implantar una CS | Art. 5.1, 2 y 3 |
| | | Comunicación y solicitud de asistencia técnica | Art. 5.4 |
| | | Nombramiento del Coordinador/a y constitución del Grupo de Redacción y Gestión (GRG) | |
| | | Formación | |
| | | Comunicación interna de la decisión | |
| | | Redacción del Plan de Trabajo | |
| | Elaboración del documento matriz. Comunicación | | Art. 6 |
| | Redacción de la CS y del documento de áreas de mejora | | Art. 6 |
| | Comunicación. Participación ciudadana. Validación | | |
| | Informe de Aprobación | | Art. 5.6 |
| | Aprobación | | Art. 7 |
| | Publicación y difusión | | Art. 8 |
| **SEGUIMIENTO y ACTUALIZACIÓN Art. 9.1 y 9.2** | Seguimiento | Actualización | Art. 9.1 y 2 |
| | Medidas correctoras | Publicación y difusión | |
| **EVALUACIÓN Art. 9.3 y 9.4** | Recogida de datos | | |
| | Comunicación del inicio de la evaluación | | |
| | Reunión de evaluación anual | | |
| | Redacción de los documentos de evaluación | | Art. 10 |
| | Comunicación. Conformidad | | |
| | Publicación y difusión | | |
| | -----> Participación ciudadana<------ | | |
| **CERTIFICACIÓN** | Auditoría evaluación externa | | |
| | Certificación | | |
| | Publicación y difusión | | |
| **REVOCACIÓN** | | | |



# 5.1. Elaboración y aprobación de las Cartas de Servicios

Según se establece en el artículo 5.5. del *Acuerdo de CS*, en todo caso, la elaboración y contenido de las CS debe atenerse a la metodología establecida por el Ayuntamiento de Madrid y ser coherente con los objetivos e indicadores presupuestarios correspondientes.

## 5.1.1. Actividades previas

Antes de comenzar la elaboración propiamente dicha de las Cartas de Servicios, se deben producir una serie de actuaciones previas:

| | |
|---|---|
| a) Decisión de elaborar e implantar una CS<br><br>b) Comunicación de la decisión a la DGTyC -> solicitud de asistencia técnica | Órgano directivo responsable de los servicios objeto de la Carta |

El titular del órgano directivo responsable de los servicios será el responsable de decidir la elaboración e implantación de la CS, debiendo proponer también su ámbito o alcance, acorde con los criterios recogidos en el apartado 2.4 Implantación de esta Metodología.

Al identificar el GRG los servicios objeto de la Carta puede proponer la modificación de su ámbito o alcance. Esta propuesta debe ser comunicada al órgano directivo responsable para su aprobación. Véase dentro del apartado 5.1.2. Elaboración del documento matriz, el punto 2. Servicios prestados.

En aquellos casos en los que varios órganos directivos presten los servicios objeto de la Carta (CS conjuntas), la decisión de elaborarla e implantarla se hará por acuerdo de los respectivos responsables, con la coordinación de la DGTyC.

Cuando se trate de servicios que, por los problemas, necesidades y expectativas que atienden, tienen un especial impacto en la ciudadanía o en la Ciudad, la decisión de elaborar la CS podrá tomarla el titular del Área Gobierno competente en materia de Calidad, de acuerdo con el titular del Área de Gobierno responsable de dichos servicios.

Se deberá comunicar, mediante correo electrónico, a la DGTyC la decisión de elaborar e implantar la CS, pudiendo solicitar, en su caso, su asistencia técnica.

| | |
|---|---|
| ¡ ! La DGTyC ha elaborado, actualiza y publica en Ayre, MODELOS de todos los documentos necesarios para la elaboración y evaluación anual de las CS. Todos ellos se acompañan de las correspondientes INSTRUCCIONES. | |

| | |
|---|---|
| c) Nombramiento del/la Coordinador/a y constitución del Grupo de Redacción y Gestión GRG | Órgano directivo responsable de los servicios objeto de la Carta |

Adoptada la decisión de elaborar e implantar la CS y comunicada tal decisión a la DGTyC, el órgano directivo responsable formalizará el nombramiento del/la Coordinador/a y la constitución del GRG (de la que se levantará acta), designados conforme a los criterios recogidos en los apartados 3.2 y 3.3 de esta Metodología.

| | |
|---|---|
| d) Formación | DGTyC |

Los miembros del GRG contarán con los recursos, la preparación y la capacitación básica que se considere necesaria para el desarrollo de su actividad a lo largo de todas las fases del proceso de elaboración y gestión de la CS.

Para ello y antes del inicio de los trabajos de elaboración de la CS se impartirá por la DGTyC un taller específico de formación sobre los contenidos y metodología de las CS.

Además, y con el fin de hacer un balance de este proyecto de calidad, intercambiar experiencias y compartir el interés común por alcanzar niveles cada vez mayores de excelencia en los servicios que se prestan a la ciudadanía y a la Ciudad de Madrid, se organizará una Jornada anual. Estas Jornadas se dirigen tanto a las/os Coordinadoras/es y miembros de los GRG de las distintas CS aprobadas y en elaboración, como a todas aquellas personas y unidades que están interesadas en la mejora continua de sus servicios y la satisfacción de la ciudadanía, que son los principales objetivos de todos los sistemas de gestión de calidad.

| | |
|---|---|
| e) Comunicación interna de la decisión | Órgano directivo responsable Coordinador/a - GRG - DGTyC |

La decisión de elaborar e implantar una CS no sólo se comunicará a las personas implicadas en su elaboración e implantación (Coordinador/a de la CS y GRG), sino también a todas las unidades prestadoras de los servicios objeto de la Carta, a otras unidades relacionadas, a aquellas otras que se considere oportuno y, de forma general, a todo el Ayuntamiento.

*Ejemplo: en la CS de las OAC, al DGAC (órgano directivo responsable), a todos los Jefes/as de las Oficinas (unidades prestadoras del servicio), a todas las unidades del Ayto. a las que se presta servicio (unidades relacionadas).*

Para ello se utilizarán los medios que en cada caso se consideren adecuados (correo electrónico, reunión,) y, en todo caso, se hará una comunicación general a través de Ayre. Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

Esta comunicación interna fluida y bidireccional, permitirá dar a conocer los propósitos de la implantación de la CS, recoger el conocimiento, las opiniones y sugerencias de las personas de las unidades afectadas y favorecer la motivación y el compromiso de esas personas en el proceso de elaboración e implantación de la Carta, como un factor clave de éxito. Por ello, esta comunicación inicial tiene especial importancia en las CS relativas a servicios prestados por unidades diseminadas por el territorio municipal.

| | |
|---|---|
| f) Redacción del Plan de Trabajo | Coordinador/a de la CS - GRG |

Tomando como base el documento previamente redactado por el Coordinador/a de la CS, el GRG aprobará el Plan de Trabajo del Proyecto de la CS que guiará el proceso de elaboración de la Carta y recogerá también indicaciones generales sobre su seguimiento y evaluación. El plan incluirá, cuando menos, los siguientes apartados:

**a)** Antecedentes y justificación del Proyecto. En este apartado se recogerán las razones en las que se basa la decisión de implantar en la unidad CS y las experiencias previas que la unidad haya tenido en materia de calidad.

**b)** Definición de los objetivos del Proyecto. Enumeración de los objetivos generales y específicos, expresados en términos de resultados, que el órgano directivo quiere lograr con el Proyecto de la CS.

**c)** Identificación del/la Coordinador/a de la CS y de los miembros del GRG.

**d)** Definición de las actividades que se van a realizar en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de la CS y calendario de trabajo, especificando los hitos y sus respectivas fechas, con indicación del plazo máximo para la aprobación de la CS.

**e)** Definición de la metodología de trabajo y de las normas de funcionamiento del GRG: periodicidad de las reuniones, convocatoria y actas, envío y aprobación de la documentación, comunicación, ... En todo caso la comunicación y el envío de documentación se realizará siempre por correo electrónico; la firma y archivo de los definitivos se hará en formato electrónico y se evitará la impresión de documentos.

**f)** Actividades de comunicación y de participación ciudadana en los distintos momentos del proceso de elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación de la CS.
Al iniciarse la elaboración de la CS el GRG debe valorar y recoger en el Plan de Trabajo qué instrumentos de comunicación interna y externa (véase Anexo 6. Matriz de comunicación) y de participación ciudadana (véase Anexo 4. Instrumentos para la participación ciudadana: métodos y técnicas de investigación cualitativa) van a ser utilizados, cuándo (en qué momentos del proceso) y a quién irán dirigidos.

| | |
|---|---|
| 5.1.2. Elaboración del documento matriz. Comunicación | Coordinador/a de la CS - GRG |

La asunción de compromisos de calidad a través de una CS obliga al conocimiento previo y profundo de los servicios prestados y, por tanto, de ■ su normativa reguladora, ■ las unidades responsables y prestadoras de los mismos, ■ los atributos de calidad que los caracterizan, ■ las expectativas y satisfacción de las/os usuarias/os, ■ la satisfacción general de la ciudadanía, ■ los mecanismos de participación ciudadana, ■ la opinión de las/os usuarias/os manifestada a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, ■ los procesos seguidos para su prestación.

Por ello, para poder elaborar y aprobar una CS, el GRG deberá realizar un análisis profundo y exigente de dichos servicios, teniendo a su disposición, entre otra documentación:

- el Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid y el resultado de los objetivos e indicadores estratégicos referidos a los servicios objeto de la Carta;
- el informe de resultados (general y sectorial) de la última Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos;
- los documentos relativos a las encuestas de satisfacción de las/os usuarias/os de los servicios objeto de la Carta (ficha técnica, cuestionario e informe de resultados);
- los informes anuales de las sugerencias y reclamaciones relativas a dichos servicios.

El análisis realizado quedará formalizado en el denominado Documento Matriz, a partir de cuyo contenido se redactará el texto de la CS y el documento de áreas de mejora.

El Documento Matriz incluye nueve documentos:

| | |
|---|---|
| • Presentación<br>• Derechos y Responsabilidades<br>• Participación Ciudadana<br>• Gestiones y Tramites<br>• Datos de Carácter General<br>• Normativa | • Servicios,<br>• Procesos y<br>• Compromisos |

Seis de ellos (Presentación, Derechos y Responsabilidades, Participación Ciudadana, Gestiones y Tramites, Datos de Carácter General y Normativa) el GRG los podrá elaborar a partir de las fuentes de información que se tengan disponibles en el órgano directivo o unidad. Los otros 3 documentos (Servicios, Procesos y Compromisos) tienen una mayor complejidad y su elaboración requerirá un mayor análisis y esfuerzo por parte del GRG.

Los documentos integrantes del Documento Matriz son documentos internos de trabajo que permiten analizar de forma detallada cada uno de los servicios objeto de la misma. Pueden ser todo lo extensos y pormenorizados que el GRG considere oportuno; dependerá del grado de formalización que en cada caso se tenga de sus distintos contenidos. A partir de ellos se redactará el texto de la CS que, en muchas ocasiones, será más concisa y precisa.

Estos documentos al irse elaborando se comunicarán al órgano directivo responsable, a todas las unidades prestadoras de los servicios, a las unidades relacionadas y a aquellas otras que se considere oportuno, para que hagan llegar al GRG las observaciones que estimen pertinentes. Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

| | |
|---|---|
| Envío 1 | Doc. Servicios prestados |
| | Doc. ■ Presentación ■ Datos de carácter general, ■ Normativa, ■ Derechos y responsabilidades, ■ Mecanismos de participación, ■ Gestiones y Tramites |
| Envío 2 | Doc. ■ Procesos ■ Compromisos |

*Ejemplo: en la CS de las OAC, al DGAC (órgano directivo responsable), a todos los Jefes/as de las Oficinas (unidades prestadoras del servicio), a todas las unidades del Ayto a las que se presta servicio (unidades relacionadas).*

¡ ! La determinación de los servicios que se prestan y que constituyen el objeto de la CS debe ser el punto de partida para la elaboración de los restantes documentos integrantes del Documento Matriz, puesto que el contenido de todos ellos viene condicionado por dichos servicios.

Examinemos a continuación cada uno de estos documentos, **por el orden de elaboración**:

| Doc. 2. Servicios prestados | |
|---|---|
| Contenido | Enumeración de los servicios objeto de la Carta y de las principales actividades de cada uno de ellos.<br><br>Adicionalmente, se podrá informar de otros servicios prestados por la misma unidad, que pudieran ser de interés para los destinatarios de la Carta. |

El GRG identificará y elaborará la relación de servicios que constituirán el objeto de la Carta, a partir de la reflexión sobre • las competencias que el órgano directivo o unidad tienen asignadas, • la realización diaria de las mismas y • el concepto que la ciudadanía tiene de un servicio, y teniendo en cuenta, entre otros, los criterios que se citan en el apartado 2.4, Implantación, de esta Metodología. Podrán ser:

- Todos los servicios competencia de un órgano responsable. *Ej.: CS de Agencia para el Empleo*
- Una parte de los servicios competencia del órgano responsable. *Ej.: CS de Adicciones*
- Uno de los servicios competencia del órgano responsable. *Ej.: CS Teleasistencia Domiciliaria*
- Un servicio competencia de dos o más órgano responsable. *Ej.: CS de Recogida y Tratamiento de Residuos, CS de Parques y Jardines*

Podrá hacerse también una CS marco relativa a los servicios prestados como consecuencia de una competencia, y derivarse de ella una o más CS relativas a servicios específicos contenidos en dicha Carta. *Ejemplo: en el marco de la CS de los Servicios Deportivos, se aprueban la CS de Clases y Escuelas Deportivas, la CS de Actividades de Competición Deportiva y la CS de Medicina Deportiva y Psicomotricidad.*

Las CS deben contener la relación de servicios que se ponen a disposición de la ciudadanía y las principales actividades de cada uno de ellos. Serán descritos de forma clara y resumida, y han de quedar expuestos con la mayor precisión, facilitando su conocimiento por parte de la ciudadanía y las/os usuarias/os.

Esta relación (catálogo de servicios) puede documentarse en una ficha similar a siguiente (véase Anexo 7. Modelos de fichas), o redactarse en texto normal describiendo sucesivamente los servicios, cada uno con los correspondientes datos que figuran en la ficha.

| Carta de Servicios de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía de LíneaMadrid (OAC)<br>Catálogo de Servicios<br>Programa Presupuestario: 402.XX | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Denomina-ción | Principales actividades | Destinata-rios | Necesidades | Unidad | Observaciones |
| Información General | ▪ Recibir la demanda de la ciudadanía y, en su caso, orientarlos a otras depen-dencias municipales u otros organismos tanto públicos como privados.<br>▪ Suministrar información sobre: Administración Pública / Comercio y Consumo / Cultura / /etc..... | Ciudadanía<br><br>Personas jurídicas<br><br>Organismos e Instituciones públicas y privadas | Cubrir y satisfacer necesidades de información de las/los ciudadanas/os, personas jurídicas y organismos e instituciones públicas y privadas sobre el Ayuntamiento y la Ciudad de Madrid | OAC de LíneaMadrid | Las OAC cuentan para prestar su servicio, con funcionarios municipales y personal técnico de apoyo perteneciente a la empresa contratada. |
| Gestiones y trámites | ▪ | | | | |
| Registro | ▪ | | | | |
| Cita previa. | ▪ | | | | |

Puesto que este documento constituye el ámbito o alcance de la Carta, su comunicación al Órgano directivo responsable es fundamental sobre todo en aquellos casos en que inicialmente se tenía previsto un alcance y el análisis de los servicios ha llevado al GRG a proponer su modificación, y/o la participación de otros órganos directivos involucrados en su prestación.

| Doc. 1. Presentación | |
|---|---|
| Contenido | El titular del órgano directivo responsable de la CS suscribirá una introducción en la que se señalará el propósito de la Carta y el compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados: |
| Observaciones | 1) Información relevante sobre el servicio, que llame la atención, que lleve a leer => estrategia, relevancia del servicio, objetivo que se persigue con su prestación<br>Un titular o dos<br>Información actualizada<br>2) Objetivos que se persiguen con la aprobación de la CS (contenido que exige la UNE 93.200)<br>3) CS relacionadas (pueden ser las de su Área de Acción, o de otra relacionada)<br>4) En cifras => Datos relevantes<br>SOLO debe hacerse referencia al AYUNTAMIENTO DE MADRID, NO a las unidades concretas. |

| Doc. 4. Derechos y responsabilidades | |
|---|---|
| Contenido | Relación de derechos de la ciudadanía en general y de las/os usuarias/os de los servicios prestados y, en su caso, responsabilidades que estos contraen al recibirlos. |
| Observaciones | Se hará expresa referencia:<br>• Al catálogo de derechos de la ciudadanía recogidos en la *Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Art. 13 y 14*<br>• A la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* y a la *Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid*<br>• La normativa de protección de datos que reconoce a la ciudadanía los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos personales.<br>• El *Decreto de Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid* recoge expresamente el derecho de la ciudadanía e instituciones públicas o privadas a presentar sugerencias y reclamaciones. |

| Doc. 5. Mecanismos y modalidades de participación | |
|---|---|
| Contenido | Identificación de los mecanismos y modalidades de participación establecidos. |
| Observaciones | Se hará referencia a:<br>■ El modelo participativo por el que apuesta el Ayuntamiento de Madrid.<br>■ Los mecanismos, instrumentos y órganos de participación establecidos por el Ayuntamiento de Madrid en su *Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana* y normativa de desarrollo, destacados:<br>▪ Las propuestas ciudadanas.<br>▪ Las audiencias públicas.<br>▪ Las iniciativas populares.<br>▪ Las proposiciones al Pleno y a las Juntas de Distrito y los ruegos y preguntas en las sesiones plenarias del Distrito correspondiente.<br>▪ Las sugerencias y reclamaciones.<br>▪ El Consejo Director de la Ciudad, los Consejos Sectoriales y los Foros Locales.<br>▪ Los sondeos de opinión, encuestas de satisfacción de las/os usuarias/os de los servicios, consejos y foros temáticos, y paneles ciudadanos.<br>El sitio web de gobierno abierto y la plataforma de participación ciudadana decide.madrid.es, a través de la cual ■ se pueden presentar propuestas, ■ someter a audiencia pública las cuestiones más relevantes del gobierno de la Ciudad y ■ participar en la elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento. |

| Doc. 6. Gestiones y Trámites | |
|---|---|
| Contenido | Enumerar y poner en enlace a todos los trámites y gestiones que figuran en la sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid que la ciudadanía puede realizar relacionados con los servicios objeto de la CS. |
| Observaciones | |

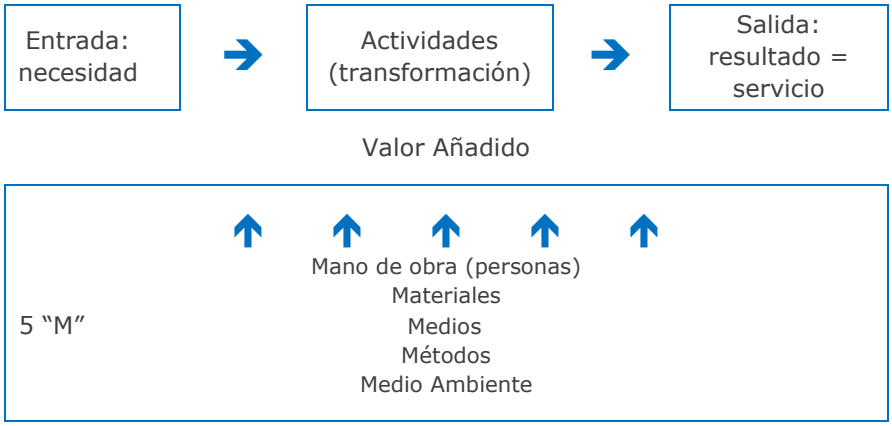
| Doc. 7. Datos de carácter general | |
|---|---|
| Contenido | Datos identificativos de la organización responsable (denominación y área) (UNE 93200)<br>Información de contacto con la organización prestadora del servicio objeto de la Carta:<br>Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan los servicios, indicando claramente la forma de acceso y los medios de transporte. Horario y medios y lugares de atención al público. (UNE 93200)<br>Estructurar la información; evitar que parezca un potpurrí de información amontonado. |
| Observaciones | Se distinguirán dos apartados:<br>▪ Órgano directivo competente. Adscripción y competencias<br>▪ Unidades prestadoras del servicio. Competencias<br>En las CS conjuntas, relativas a servicios competencia de Unidades orgánicas distintas, debe hacerse referencia a todas ellas<br>Además, se incluirá: Relación de instalaciones, en su caso, Horarios y Cartas de Servicios relacionadas. |

| Doc. 8. Normativa | |
|---|---|
| Contenido | Referencia actualizada de la normativa reguladora de los servicios incluidos en la CS.<br>Se nombrarán tal como aparecen en el boletín oficial correspondiente<br>No se recogerá la fecha de publicación en el boletín oficial correspondiente<br>Se enumeran por fecha de aprobación, apareciendo en primer lugar las más recientes. |
| Observaciones | Normativa municipal, estructura y competencias<br>Normativa específica. Leyes y Reales Decretos<br>Comunidad de Madrid<br>Ayuntamiento de Madrid |

| Doc. 9. Procesos | |
|---|---|
| Contenido | ▪ Mapa de procesos del órgano directivo responsables<br>▪ Ficha y diagrama de los procesos mediante los cuales es posible prestar los servicios que van a ser objeto de la Carta |

Elaborada la relación de servicios que van a constituir el objeto de la Carta, el GRG procederá a identificar y definir los procesos mediante los cuales es posible su prestación, en el marco del Mapa de Procesos del órgano directivo responsable.

| |
|---|
| Proceso: forma de organización y gestión del trabajo que se define como un conjunto de actividades y recursos mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados sin olvidar que deben aportar valor añadido para el cliente o usuaria/o. (Norma ISO 9000) |
| Mapa de Procesos: representación gráfica de los procesos de una organización. |




Esquema de un proceso

La identificación y análisis de los procesos implica:

- la identificación y enumeración de los procesos que afectan al servicio,
- su clasificación en estratégicos, operativos y de apoyo o soporte,
- la formalización gráfica de los procesos implicados a través del Mapa de procesos,
- la descripción de los procesos operativos (FICHA DE PROCESOS),
- la representación gráfica de los procesos operativos y de su secuencia (DIAGRAMA).

Existen diferentes metodologías para la realización y formalización de estas actividades, pudiendo el GRG elegir el que estime más conveniente. Puede utilizarse la Guía de Procesos del Ayuntamiento de Madrid (Ayre).

| Doc. 3. Compromisos de calidad | |
|---|---|
| Contenido | Definición de los atributos y estándares de calidad, basados en las necesidades y expectativas de la ciudadanía y grado de satisfacción de las/os usuarias/os, con los que el órgano responsable y la unidad prestadora de los servicios se comprometen a prestarlos, en aspectos tales como: a) Disponibilidad y accesibilidad de los servicios. b) Horarios y lugares de atención al público. c) Personal que presta los servicios. d) Sistemas de comunicación e información ya sea general o personalizada. e) Plazos previstos para la tramitación de procedimientos y prestación de los servicios. f) Capacidad para prestar el servicio. |
| | Para la medición del cumplimiento de los compromisos contraídos, se establecerán los correspondientes indicadores. |
| Observaciones | Además:<br>■ Todas las CS del Ayuntamiento de Madrid incluirán un compromiso relativo a la contestación de las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios objeto de la Carta.<br>■ Se incluirá una referencia a las Medidas de subsanación o de compensación ante el incumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta. |

Una vez que el GRG ha elaborado el Catálogo de Servicios y ha analizado los procesos correspondientes, procederá a definir los compromisos de calidad.

Los compromisos de calidad son el elemento clave de las CS. Es lo que las diferencia de otros documentos meramente informativos sobre los servicios prestados: cartera de servicios, folletos divulgativos, etc.

Los compromisos de calidad se refieren a las condiciones y niveles de calidad con que se prestan los servicios públicos, y deben tratar de dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Al definirse los compromisos de calidad en una CS se está comunicando a la ciudadanía y a las personas usuarias, qué pueden esperar de las unidades prestadoras y qué pueden exigir. Para todos ellos, los compromisos son una garantía de calidad de la prestación que van a recibir.

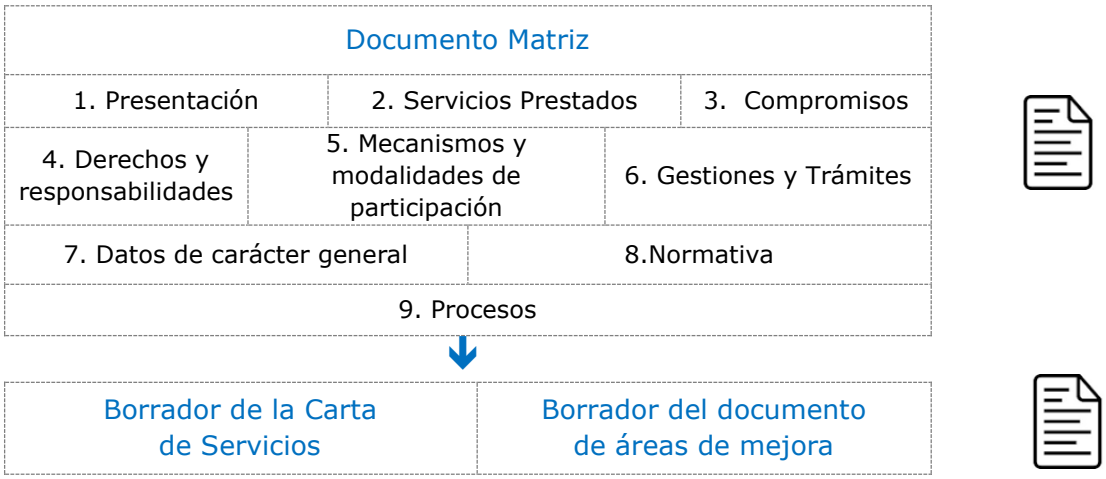
> Compromiso de calidad: obligación asumida por una organización en la prestación de un servicio. (Norma UNE 93200)

En el anexo 8 se incluye la guía para poder desarrollar las actividades necesarias que nos permitan identificar y definir adecuadamente los compromisos de calidad, de acuerdo con el siguiente esquema:

| **Actividades para identificar y definir los compromisos de calidad** | Instrumentos, fuentes, herramientas | |
|---|---|---|
| 1. Selección de los atributos de calidad relevantes | ■ Personal de contacto con usuarias/os (informantes clave)<br>■ Procedimientos e instrucciones<br>■ Informes y Memorias (=> datos)<br>■ Oficinas y teléfonos específicos | ■ Encuestas<br>■ SyR<br>■ Grupos focales<br>■ Entrevistas<br>■ Paneles de usuarias/os<br>■ ... |
| 2. Determinación de los compromisos de calidad | | |
| 3. Establecimiento de indicadores para su medición | ■ Indicadores de Procesos, Presupuestarios y del Observatorio de la Ciudad (estratégicos y de acción)<br>■ Instrucciones para cumplimentar fichas de los indicadores del Observatorio de la Ciudad.<br>■ Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid | |
| 4. Medidas subsanación o compensación | ■ Información de otras CS | |

| 5.1.3. Redacción de la CS y del documento de áreas de mejora | Coordinador/a de la CS<br>GRG |
|---|---|

A partir de la información que se ha ido elaborando en las fases anteriores y que está recogida en el Documento Matriz, el/la Coordinador/a redactará el borrador de la CS y del documento de áreas de mejora y los enviará al GRG para su confirmación.




El texto de la CS incluirá los apartados previstos en el *Acuerdo de 2009* anteriormente mencionados y para su redacción se tendrán en cuenta, entre otros, los criterios siguientes:

a) Lenguaje conciso, claro y comprensible para la ciudadanía.
b) Expresiones concretas para referirse a los compromisos contraídos por la unidad, evitando expresiones genéricas o ambiguas.
c) Estilo de redacción que haga atractivos los mensajes comunicados.
d) Lenguaje respetuoso e incluyente.
e) Se tendrá especial cuidado con el uso de un lenguaje no sexista.

El documento de áreas de mejora incluirá, tal como se ha visto en el apartado 4. Contenido → Áreas y acciones de mejora, la relación de áreas de mejora que el GRG ha detectado a lo largo del proceso de elaboración de la Carta, en particular durante el análisis de los procesos y la determinación de los compromisos de calidad. De todas las áreas de mejora detectadas se priorizarán para su implantación al menos 3, determinándose para éstas ▪ las acciones de mejora con las que dar respuesta a los problemas y deficiencias detectadas, ▪ la persona o personas responsables de su implantación, ▪ el calendario previsto para su ejecución y ▪ los comentarios/documentación que se considere oportuna. Esta información puede recogerse en una ficha similar a la siguiente (véase Anexo 7. Modelos de fichas).

| Carta de Servicios de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía de LíneaMadrid<br>Áreas de mejora | | | |
|---|---|---|---|
| Servicio: Información general<br>Área de mejora: dificultad de encontrar la información en la web municipal | | | |
| Acción de Mejora | Responsable | Calendario | Comentarios/Documentación |
| Revisión y mejora de la información de la web municipal y del buscador. | ▪ Jefe Departamento Oficinas<br>▪ Responsable de la web<br>▪ Unidades gestoras | De marzo a septiembre | La información se actualiza de forma descentralizada por distintas unidades gestoras, se tendrá que establecer un protocolo para mejorar la publicación de la documentación. |

El fin último de este documento de carácter interno es favorecer y facilitar los cambios necesarios en la Organización para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, revirtiendo todo ello en un proceso de mejora continua.

Tanto el texto de la CS como el documento de áreas de mejora se formalizarán conforme al modelo y con el formato establecido por la DGTyC.

| 5.1.4. Comunicación. Participación ciudadana. Validación | Coordinador/a de la CS<br>Ciudadanía y usuarias/os<br>Órgano directivo responsable |
|---|---|

### Comunicación. Participación ciudadana

Para la formulación de las observaciones, sugerencias y comentarios el Coordinador/a:

- Comunica a las unidades prestadoras del servicio y a aquellas otras que por su especial vinculación con los servicios objeto de la Carta considere pertinentes, el borrador del texto de la CS y del documento de áreas de mejora para que durante el plazo de, al menos, 15 días, formulen observaciones y sugerencias.
  Esta comunicación se hará utilizando los medios que en cada caso se consideren adecuados (correo electrónico, personalmente, reunión, ...). Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

- Pone en marcha los instrumentos de participación ciudadana que el GRG haya previsto utilizar para que la ciudadanía y las/os usuarias/os hagan llegar sus comentarios sobre el borrador de la CS: grupos focales con usuarias/os u otros grupos de interés, estudios de opinión, entrevistas, cuestionarios... Véase Anexo 4. Instrumentos para la participación ciudadana. Esta participación puede ser directa o a través de las organizaciones o asociaciones que agrupen o representen a las personas cuyos derechos o intereses legítimos se vieren afectados por la Carta y cuyos fines guarden relación directa con su objeto.

  *Ejemplos: el borrador de la CS de Fomento del Asociacionismo se envió a todas las Asociaciones registradas en el Registro de Asociaciones; el de la CS de los Centros de Mayores se entregó a usuarias/os.*

- Envía a la DGTyC el borrador del texto de la CS para el desarrollo del proceso participativo general que se considere oportuno (decide.madrid, focus group, cuestionarios,...).

Borrador del GRG → Comentarios de la ciudadanía → Análisis de los comentarios → Informe de los resultados del proceso

### Validación de los textos (CS y documento de áreas de mejora)

A partir de los borradores elaborados y de los comentarios recibidos, el/la Coordinador/a redactará nuevos borradores del texto de la CS y del documento de áreas de mejora y los remitirá al titular del órgano directivo responsable, para su validación o, en su caso, para introducir las modificaciones que considere oportunas.

Validados los textos por el titular del órgano directivo competente, los enviará a la DGTyC para que emita informe.

| 5.1.5. Informe de aprobación | DGTyC |
|---|---|

El *Acuerdo por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid* en su artículo 5.6 establece: "*Al final del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, el órgano directivo competente remitirá a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano para su informe el texto de la carta, el documento en el que se recojan las áreas de mejora detectadas y toda la documentación que se estime conveniente*".

La DGTyC evaluará, de acuerdo con los requisitos establecidos, el contenido de la CS, la documentación complementaria y el documento de áreas de mejora, y emitirá un informe favorable, si considera que todo está correcto.

En caso de que se considere necesario introducir cambios en el texto de la CS, emitirá un informe con observaciones en el que comunicará a la unidad responsable que, para proceder a su aprobación, será necesario enviar a esta DG en el plazo máximo de 7 días naturales, el texto de la Carta, una vez incorporadas las observaciones en él recogidas, dado su carácter vinculante.

Recibido el nuevo texto y si todo está correcto, la DGTyC emitirá el informe favorable.

| |
|---|
| El informe es preceptivo y vinculante, pronunciándose la DG sobre la conformidad de la CS con los criterios de calidad que se establezcan. |
| La DGTyC se compromete a emitir su informe en el plazo de 5 días hábiles; si por haber recogido observaciones en su informe inicial, fuera necesaria la emisión del informe complementario, se compromete a emitirlo en el plazo de 3 días hábiles. |

Este informe tendrá una vigencia de 3 meses, durante los cuales se deberá enviar la CS a la Junta de Gobierno para su aprobación.

En caso de que este plazo se prolongue más de 3 meses, sin que la CS haya sido aprobada, o bien, en ese plazo se hayan producido cambios importantes (como por ejemplo de estructura, competencias, etc.), se deberá solicitar nuevo informe a la DGTyC.

| 5.1.6. Aprobación de la CS | SGT<br>Junta de Gobierno |
|---|---|

Las CS son aprobadas mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid. Consecuentemente, ello implica su inclusión en el Sistema de cartas de servicios y, por consiguiente, la aplicación de la normativa y metodología que lo rige.

*Art.7 del Acuerdo de CS*: *"Las cartas de servicios serán aprobadas mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid a propuesta del titular o titulares de las Áreas de Gobierno competentes para la prestación de los servicios objeto de la carta."*

La remisión a la Junta de Gobierno se realiza a través de las Secretarías Generales Técnicas, correspondiendo a la Comisión Preparatoria el estudio, con carácter previo a su inclusión formal en el orden del día correspondiente, de los asuntos que esté previsto elevar a la Junta.

En el caso de CS de Distritos, el/la Coordinador/a dará a conocer al/la Concejal Presidente el contenido de la Carta elaborada. Será el/la Concejal de Gobierno del Área responsable de la coordinación de los Distritos el encargado de presentarla a la Junta de Gobierno.

En el caso de CS de OOAA, será el titular del Área al que figura adscrito quien la presente a la Junta de Gobierno. El responsable del OOAA dará a conocer al Consejo Rector, máximo órgano de gobierno y dirección del organismo, el contenido de la Carta.

En el caso de CS en las que participen unidades de distintas Áreas de Gobierno, será la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno al que esté adscrita la unidad orgánica impulsora de la Carta, quien la presente a la Junta de Gobierno.

| | |
|---|---|
| 5.1.7. Publicación y difusión de la CS | Secretario de la Junta de Gobierno DGTyC<br>Órgano directivo responsable |

El Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueban las CS será publicado en el Boletín del Ayuntamiento de Madrid.

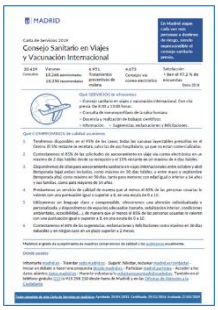
Sólo se publicará el Acuerdo de la Junta de Gobierno, no el texto de la CS. Las CS son documentos vivos que se van actualizando y cambiando como consecuencia de sus sucesivas evaluaciones.

Para su mayor conocimiento y accesibilidad, las CS serán difundidas a través de madrid.es, Ayre, redes sociales (Twitter) y el resto de los canales establecidos de atención a la ciudadanía. Será la DGTyC la encargada de realizar estas publicaciones.

| | | | |
|---|---|---|---|
| www.madrid.es<br>▪ Observatorio de la Ciudad<br>▪ Portal de Transparencia<br>▪ Temas | ayre | → | Texto navegable<br>Texto íntegro en pdf. folleto divulgativo |

Además, cada órgano directivo responsable llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, de manera que se garantice y asegure que las CS sean conocidas por sus destinatarios en todas las unidades administrativas que presten servicios de atención a la ciudadanía, así como a través de otros canales de comunicación y publicación específicos pertenecientes a su ámbito competencial.

El tipo de soporte documental que el GRG elija y el diseño formal de la CS habrán de permitir la inserción adecuada de sus contenidos y habrán de asegurar la máxima eficacia comunicativa hacia la ciudadanía.


MADRID

Carta de Servicios 2019

Consejo Sanitario en Viajes y Vacunación Internacional

En cuanto a los soportes de la CS, además del soporte en papel (trípticos o dípticos informativos, carteles...) y de la edición de la CS en madrid.es y Ayre, son posibles otros soportes audiovisuales, así como cartas informativas, correos (postales o electrónicos), documentos de presentación, jornadas de presentación, reseñas en publicaciones internas (Memorias...) y externas, etc. Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

Según la Norma UNE 93200 el contenido mínimo del soporte divulgativo debe incluir:

- ✓ los servicios objeto de la Carta;
- ✓ los compromisos asumidos en la prestación de estos servicios;
- ✓ las formas de consulta de los indicadores, de la legislación aplicable y de los derechos y obligaciones de las/os usuarias/os;
- ✓ las formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones y el plazo de contestación;
- ✓ las medidas de subsanación o compensación por incumplimiento de los compromisos;
- ✓ los datos identificativos de la organización responsable de la Carta;
- ✓ la fecha de entrada en vigor;
- ✓ la periodicidad con la que se divulgan los resultados del cumplimiento de los compromisos.

En todo caso, las comunicaciones se harán conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid, con carácter general, y por la DGTyC en relación al diseño de las CS.

Los costes derivados de la publicación y difusión de la CS correrán a cargo de los órganos directivos competentes.

## Enfoque de género en las Cartas de Servicios

Para garantizar que las Cartas de Servicios contempla la perspectiva de género se tendrá en cuenta, con carácter general, los siguientes aspectos:

- ✓ Si los servicios contemplados en la CS están dirigidos a personas directa o indirectamente es pertinente al género.
- ✓ Se tendrá en cuenta las desigualdades de género que pueden estar presentes en las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de las usurarias/os de los servicios.
- ✓ Se utilizará en la redacción de la CS lenguaje inclusivo que reconozca y visibilice tanto a mujeres como a hombres.
- ✓ Se nombrará explícitamente la igualdad en los compromisos.
- ✓ La información e indicadores relativos a las personas estará desagregada por sexo.
- ✓ Se incorporarán indicadores de género que faciliten el posterior análisis y evaluación.

## 5.2. Seguimiento, evaluación y actualización

La elaboración y aprobación de las CS y del documento de áreas de mejora que las acompaña, supone un primer esfuerzo de análisis y reflexión destinado a establecer los compromisos relativos al nivel de calidad en la prestación de los servicios identificados. Pero las CS son un sistema de mejora que debe mantenerse y actualizarse en el tiempo, y este primer paso va siempre acompañado de:

1. El seguimiento continuo de los indicadores establecidos para medir el cumplimiento de los compromisos asumidos, de manera que en caso de desviaciones negativas de estos indicadores se adopten las medidas correctivas oportunas. También se realiza un seguimiento continuo de las acciones de mejora aprobadas.
2. La evaluación anual que sirve para comprobar la adecuación y vigencia de la Carta y el desarrollo de las áreas de mejora, y mejorar los niveles de calidad comprometidos, y de la que se deriva el correspondiente Informe.
3. La actualización permanente de los contenidos de la Carta.

| 5.2.1. Seguimiento de la CS y de las áreas de mejora | Coordinador/a de La CS |
|---|---|

El seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad incluidos en una CS es responsabilidad del órgano directivo responsable de los servicios objeto de dicha Carta. Éste debe poner en marcha los mecanismos necesarios que aseguren la recopilación periódica de los datos básicos (evolución de los indicadores asociados a los compromisos y a los servicios y cualquier información relativa a la satisfacción o insatisfacción de la ciudadanía y usuarias/os), de manera que, en caso de desviaciones de estos indicadores, se adopten las medidas oportunas para corregir la situación dada.

Esta información debe sistematizarse y, cuando sea posible, debe estar integrada en el sistema o sistemas de información utilizados por el responsable de la Carta, dentro del sistema de gestión de procesos, el cuadro de mando o cualquier otro sistema de gestión de calidad implantado.

Puesto que las CS constituyen uno de los sistemas de información del Ayuntamiento (artículo 14 del Decreto del Alcalde por el que se crea el Observatorio de la Ciudad y se regula su composición y funcionamiento de 27 de febrero del 2020), los indicadores recogidos en las CS para medir el cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos, se incorporan a la aplicación informática creada al efecto. En consonancia con lo dicho anteriormente, la responsabilidad de los indicadores se atribuye al órgano directivo responsable y "su gestión" (responsable de los datos) el/la Coordinador/a de la Carta.

En la aplicación señalada la mayoría de los indicadores tienen establecida una periodicidad de carga anual. Para dar respuesta a la obligación de seguimiento continuo de los compromisos y sus indicadores y poder adoptar medidas correctoras en caso de incumplimientos, se debe ▪ disponer de un sistema complementario de recopilación de los datos de los indicadores que informe de manera continua, como mínimo cada 3 meses; ▪ establecer la aplicación una periodicidad de carga inferior a la anual.

El/la Coordinador/a de la CS será el/la encargado/a de realizar el seguimiento continuo de los indicadores y, en caso de detectar desviaciones negativas, de adoptar o proponer la adopción (según el caso y la responsabilidad) de las medidas correctoras oportunas, a la mayor brevedad.

La ciudadanía puede realizar el seguimiento de los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los compromisos relacionados en las CS a través del sitio Web del Ayuntamiento de Madrid y el Portal de transparencia. Para que tengan conocimiento de ello, tanto en el texto de las CS del Ayuntamiento de Madrid como en su material divulgativo, se incluye:

> Seguimiento y evaluación: los resultados de los indicadores establecidos para medir el cumplimiento de los compromisos de esta Carta de Servicios se pueden consultar en www.madrid.es, en Ayuntamiento /Observatorio de la Ciudad /Sistema de Cartas de Servicios. Estos resultados son evaluados anualmente.

El Coordinador de la CS es también el encargado de realizar el seguimiento continuo de las acciones de mejora aprobadas para el año. Como en el caso del incumplimiento de los compromisos, si detectara desviaciones en la implantación de las mejoras deberá adoptar o proponer la adopción de las medidas correctivas oportunas.

| 5.2.2. Evaluación anual | Coordinador/a de la CS – GRG - DGTyC |
|---|---|

La evaluación de la calidad de los servicios es la etapa final del proceso continuado de seguimiento que, a lo largo del año que se evalúa, el órgano directivo responsable de la CS ha venido haciendo, tanto del grado de cumplimiento de los compromisos y estándares de calidad incluidos en la CS, como del grado de implantación de las acciones de mejora propuestas para las áreas de mejora priorizadas.

Desde la perspectiva de la mejora continua de la calidad, los datos e indicadores de la evaluación nos permiten identificar y medir los progresos logrados en relación con los estándares establecidos, aprender de esos progresos, y formular los cambios y las mejoras que se pueden seguir haciendo en la prestación de los servicios y en la definición de los compromisos de calidad.

El resultado de todo este proceso se hace visible en el Informe de Evaluación que se elabora sobre la base de los datos y de la información obtenida.

El proceso de evaluación se realiza con carácter anual, debiendo estar finalizado dentro del primer trimestre del año. Aquellas unidades responsables de CS que no puedan tener elaborado su Informe de Evaluación antes del 31 de marzo deberán comunicárselo a la DGTyC, así como el motivo que justifica la realización de la evaluación fuera del plazo establecido.

> *Ejemplo: la CS de Sugerencias y Reclamaciones no puede evaluarse hasta que no se presenta el Informe anual ante la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones, Informe que se elabora a partir del 1 de abril.*

En la medida en que el órgano directivo responsable correspondiente lo estimen oportuno, podrán solicitar a la DGTyC su colaboración en la evaluación de las CS.

Etapas de la evaluación:

1. Recogida de datos
2. Comunicación del inicio del proceso de evaluación
3. Reunión de evaluación anual
4. Redacción de los documentos de evaluación
5. Comunicación, conformidad, publicación y difusión

## 1. Recogida de datos

El/la Coordinador/a del GRG recogerá la siguiente información y datos necesarios para la correcta evaluación de la CS:

- Datos de los indicadores correspondientes al periodo evaluado, principalmente los datos de los indicadores de la CS, pero también los de otros indicadores de los servicios objeto de la Carta (estratégicos, de acción, presupuestarios, de gestión, …).
  Los datos de los indicadores de la Carta deberán estar recopilados y disponibles, ya que van a ser la base de la evaluación. Es conveniente que antes de comenzarla se hayan incorporado a la aplicación de CS; de no ser así, el Coordinador/a velará porque se carguen a la mayor brevedad.
  Para la correcta evaluación de la CS no solo debe tenerse en cuenta el dato anual sino también el seguimiento periódico de los indicadores de la Carta: datos trimestrales, mensuales, quincenales (según se haya establecido en cada caso) y medidas correctivas adoptadas a lo largo del año.

- Áreas de mejora. El/la Coordinador/a del GRG recogerá todos los datos necesarios sobre la puesta en marcha y resultado de las áreas de mejora recogidas en el documento correspondiente y otras que se hubieran detectado.

- Borrador del Informe anual de Sugerencias y Reclamaciones. Puesto que la CS de Sugerencias y Reclamaciones obliga a todas las unidades gestoras a realizar dicho informe, conviene, para la evaluación de la CS, disponer de un primer borrador con el objeto de analizar sus principales motivos y las áreas de mejora detectadas.

- Datos de las encuestas, tanto de la de satisfacción de los servicios objeto de la Carta como de la última Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos.

## 2. Comunicación del inicio del proceso de evaluación

El Coordinador/a de la CS comunicará el inicio de la evaluación tanto a los miembros del GRG como a las restantes unidades implicadas (unidades prestadoras del servicio objeto de la Carta y otras unidades relacionadas), enviando un correo electrónico al que adjuntará el texto de la Carta en vigor y la información y datos recopilados (punto anterior) para su análisis. Se hará antes de la reunión de evaluación y con tiempo suficiente por si alguien quisiera realizar aportaciones. Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

## 3. Reunión de evaluación anual

A esta reunión el Coordinador/a de la CS convocará a todos los miembros del GRG, al responsable de sugerencias y reclamaciones y al responsable de evaluación asignado por la DGTyC. Los objetivos y tareas de la reunión son:

■ Analizar la situación de la CS: la vigencia de sus contenidos, el cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos y la pertinencia de los indicadores (directamente relacionados con los compromisos), teniendo en cuenta:

- ✓ Los posibles cambios ocurridos en los servicios prestados o en la organización: ■ cambios legislativos, ■ modificaciones competenciales o en la estructura y/o recursos del órgano directivo o unidad/es prestadora/s de los servicios, ■ introducción de nuevos servicios o eliminación de alguno de los existentes, ■ cambios en la gestión de los procesos, ■ nuevas tecnologías que influyen en la prestación de los servicios, ■ cambios en la localización de las unidades prestadoras de los servicios, …

- ✓ Las situaciones excepcionales y sobrevenidas que afecten temporalmente al funcionamiento del servicio (así, por ejemplo, las fuertes restricciones económicas derivadas de la crisis supusieron una disminución de medios tanto personales, como materiales, para la prestación de los servicios).

- ✓ Los cambios que se hayan producido en las/os usuarias/os de los servicios: sus necesidades o expectativas en relación a los servicios ofrecidos y su grado de satisfacción con el servicio recibido.

- ✓ El grado de cumplimiento de los compromisos: a la vista de los datos disponibles (↑) el GRG decidirá si se mantienen o se cambian los estándares o niveles de calidad a cumplir.

    a. Si existen compromisos que superan de forma mantenida y constante el estándar establecido, se deben revisar.

    b. Si existen compromisos que no alcanzan los estándares establecidos, se deben realizar los correspondientes análisis teniendo en consideración:
        - Las causas que han dado lugar a las desviaciones.
        - las acciones correctoras que se han implementado como consecuencia del seguimiento continuo realizado.

- ✓ La posible necesidad de cambiar los indicadores establecidos para medir ciertos compromisos por su falta de pertinencia, adecuación, difícil obtención, poca fiabilidad…

- ✓ La posibilidad de asumir nuevos compromisos.

■ Revisar las áreas de mejora del año anterior y comprobar el cumplimiento de su implantación; identificar nuevas áreas de mejora para el año siguiente. De todas las áreas identificadas, se propondrá su priorización y el calendario de implantación de, al menos, 3.

Se debe identificar como área de mejora, la revisión de los procesos objeto de las CS que tengan más de 4 años y la elaboración de su Mapa de Procesos, con el fin de actualizarlos conforme a la realidad de dichos servicios.

## 4. Redacción de los documentos de evaluación

Sobre la base de la evaluación realizada, el/la Coordinador/a ■ redactará el Informe anual de evaluación, ■ actualizará el texto de la CS en el que deben quedar reflejados todos los cambios acordados, ■ actualizará el material divulgativo. El resultado de la evaluación de las áreas de mejora y la formalización de las nuevas podrá realizarse en un nuevo documento de áreas de mejora o en el propio Informe anual de evaluación.

Para ello el Coordinador/a debe tener en cuenta los criterios generales de contenido y formato establecidos por la DGTyC:

■ El Informe de evaluación contendrá (modelo de informe elaborado por la DGTyC):

- ✓ Equipo de trabajo responsable de realizar la evaluación anual, con identificación de todos sus miembros.
- ✓ Resultados del seguimiento periódico de los indicadores -> desviaciones detectadas, medidas correctivas adoptadas y sus resultados.
- ✓ Evaluación del contenido de la CS -> para cada uno de los apartados de la Carta, se recogen en el informe los cambios que se hayan producido, y en el apartado 5 se indicará si se han realizado encuestas de satisfacción.
- ✓ Análisis de los datos de los indicadores -> información recogida que permita evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos. Si se han producido desviaciones en el cumplimiento, evaluación de sus causas.
- ✓ Análisis de los resultados de las sugerencias y reclamaciones.
- ✓ Evaluación de las áreas de mejora (Detallando los Planes de acción abordados durante el ejercicio que se habían detectado en la evaluación anterior, así como los que provienen del control y seguimiento continúo efectuado).

El Informe de evaluación se visará por el/la Coordinador/a del GRG y le dará su Vº Bº el responsable de la Carta.

Según establece el *Acuerdo de CS*, en el caso que no se haya realizado este informe por el titular del órgano directivo responsable, la DGTyC podrá promover su realización o elaborarlo directamente, facilitándosele toda la información que resulte necesaria.

■ El texto de la CS se redactará tal como queda después de la evaluación, con todos los cambios que se hubieran acordado.

■ El folleto/cartel se actualizará, incorporándose los cambios resultantes de la evaluación y demás de diseño que se quieran añadir.

■ El documento de áreas de mejora contendrá los resultados de año evaluado, la priorización de todas las áreas identificadas para el nuevo año y el calendario de implantación de, al menos, 3. Este documento se firmará electrónicamente por el/la Coordinador/a del GRG y le dará su Vº Bº el responsable de la Carta.

## 5. Comunicación, conformidad, publicación y difusión

El Informe de Evaluación, el texto de la CS, el documento de áreas de mejora y el folleto/cartel se enviarán:

- Por el/la Coordinador/a de la CS, tanto a los miembros del GRG como a las restantes unidades implicadas (unidades prestadoras del servicio objeto de la Carta y otras unidades relacionadas) para su conocimiento.
- Por el órgano responsable de la CS, a la DGTyC.

La DGTyC tras analizar los documentos, su contenido y procedencia, y estando conforme con la evaluación realizada y los documentos resultantes, publica los cambios pertinentes en la aplicación del Observatorio de la Ciudad, en madrid.es y Ayre. Las CS se publican con su fecha de aprobación y fecha de la última evaluación. El coordinador de la CS comunicará los resultados de la Evaluación a su organización, por los medios que considere oportunos. Véase Anexo 6. Matriz de comunicación.

| | | |
|---|---|---|
| **www.madrid.es**<br>▪ Observatorio de la Ciudad<br>▪ Portal de Transparencia<br>▪ Temas | ayre → Texto navegable Texto íntegro en pdf Folleto divulgativo | |

Si la DGTyC no estuviera conforme con la evaluación realizada y/o los documentos resultantes, se lo hará saber a la unidad responsable, intentando llegar a un acuerdo sobre las cuestiones objeto de disconformidad.

Puesto que las CS son responsabilidad del órgano directivo responsable de los servicios objeto de la Carta, aunque no se alcanzara un acuerdo, la DGTyC publicará el resultado de la evaluación recogido en el Informe de evaluación firmado.

Cada órgano directivo responsable llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, de manera que se garantice y asegure que las CS sean conocidas por sus destinatarios. Véase el apartado 5.1.7. Publicación y difusión de la CS.

En cumplimiento de lo establecido en los artículo 11.5 del *Código de Buenas Prácticas Administrativas* y 10.2 del *Acuerdo de CS*, la DGTyC elabora el Informe anual de evaluación del Sistema de CS del Ayuntamiento de Madrid que se publica en el sitio Web del Ayuntamiento.

El resultado de la evaluación realizada de cada CS se recoge en su informe anual de evaluación, que a su vez se integran en este Informe anual de evaluación global del Sistema. En el caso de que la DGTyC no estuviera conforme con la evaluación que se hubiera realizado y no se llegará a un acuerdo sobre las cuestiones objeto de disconformidad, en el Informe anual de evaluación global del Sistema la DGTyC hará constar que la evaluación se ha hecho con OBSERVACIONES.

## Participación ciudadana en los procesos de evaluación

Puesto que las CS son documentos vivos que van evolucionando en cada una de sus evaluaciones y las necesidades y expectativas de la ciudadanía también cambian, si las circunstancias lo aconsejan se puede poner en marcha un proceso participativo semejante al determinado para la elaboración de las CS. Se realizaría en el primer trimestre del año, para que el resultado de la participación se pueda incorporar al texto resultante de la evaluación de ese año, sobre varias CS interrelacionadas (ej. todos los de deportes, todos los de mayores, todos los de medio ambiente, ...)

Publicación de los folletos de las CS → Comentarios ciudadanos → Análisis de los comentarios → Publicación de los resultados del proceso

En cualquier caso, las CS que sean objeto de una modificación sustancial y, consecuentemente, se envíen a aprobación por la Junta de Gobierno, deberán ser objeto de consulta ciudadana previa individualizada.

| 5.2.3. Actualización de la CS | Coordinador/a de la CS<br>DGTyC |
|---|---|

Como ya se ha señalado, las CS son documentos "vivos" que, además de dar a conocer a la ciudadanía los servicios prestados y los compromisos de calidad asumidos, pretenden facilitar la mejora continua de esos servicios que, de forma periódica y regular, deben adecuarse para tratar de satisfacer las demandas y expectativas cambiantes de sus usuarias/os.

Las CS son y deben ser actualizadas adaptándose de forma permanente a los cambios que se produzcan y que pueden derivar de algunas de las siguientes circunstancias:

- ✓ Modificaciones en la organización, estructura, atribución de competencias y/o recursos del órgano directivo o unidad/es prestadora/s de los servicios.
- ✓ Introducción de nuevos servicios relacionados con los servicios contenidos en la Carta y que, consecuentemente, deben incorporarse a esta, o el haberse dejado de prestar alguno de los servicios en ella recogidos.
- ✓ Modificaciones normativas que afecten a los servicios prestados o a la propia regulación de las CS.
- ✓ Necesidad de satisfacer nuevas necesidades y expectativas de las/os usuarias/os que son siempre, y por definición, dinámicas y cambiantes.
- ✓ Puesta en marcha de nuevos mecanismos y modalidades de participación ciudadana, o la modificación o supresión de los existentes.
- ✓ Cambio de la localización, horarios o medios de transporte y comunicación de las unidades prestadoras de los servicios.

La actualización permanente de la CS es responsabilidad del órgano directivo responsable; el Coordinador/a comunicará por correo electrónico a la DGTyC los cambios acontecidos y las actualizaciones que derivados de ellos deban realizarse, tanto en el texto de la Carta como en el material divulgativo (cartel, folleto…).

La DGTyC publica los cambios pertinentes en la aplicación establecida, en madrid.es, en Ayre, y en el Portal de Transparencia quedando así actualizada la Carta, con su fecha de aprobación, fecha de la última evaluación y fecha de actualización.

Cada órgano directivo responsable llevará a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces, de manera que se garantice y asegure que las CS sean conocidas por sus destinatarios. Véase apartado 5.1.7. Publicación y difusión de la CS.

Frente a las evaluaciones de las CS que suponen un análisis y reflexión sobre sus contenidos y, sobre todo, una adecuación de los niveles de calidad comprometidos a los resultados de la gestión alcanzados, mejorándose en la medida de lo posible, las actualizaciones constituyen una adaptación rápida y sencilla de los contenidos de la Carta a su entorno cambiante.

| ¡ ! Modificación sustancial de la CS | Junta de Gobierno |
|---|---|
| Cuando de la evaluación o actualización de una CS se derive una modificación sustancial de sus contenidos de tal entidad que supere lo que podría considerar como mera gestión de la misma de acuerdo con lo establecido de esta metodología, se elevará a la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid propuesta de nueva aprobación y publicación en BOAM. | |

## 5.3. Certificación de las Cartas de Servicios

La certificación de las CS constituye un escalón superior dentro del Sistema de CS y supone un reconocimiento de la calidad de las Cartas, que muestra el compromiso de las organizaciones con la mejora de los servicios prestados y con el aumento de la satisfacción de la ciudadanía y usuarias/os de los mismos.

La certificación se puede realizar tanto por entidades privadas como por entidades públicas y el objeto de la misma es garantizar que dichas Cartas cumplen los requisitos establecidos en la Norma UNE 93200. El proceso de certificación es voluntario y tiene un coste económico asociado.

El procedimiento de certificación no se realiza únicamente sobre el contenido de la Carta en sí, sino también sobre la metodología que se ha seguido para su elaboración y el trabajo desarrollado a tal efecto, sobre el cumplimiento de los compromisos de calidad y el seguimiento de los indicadores considerados en la misma y sobre el establecimiento de los criterios para su revisión periódica.

Las certificaciones se obtienen después de una rigurosa auditoría en la que se verifica que las Cartas cumplen con los requisitos de la norma correspondiente, tanto en lo referente a su contenido, como a sus procesos de elaboración, seguimiento y revisión/evaluación.

Las actividades que se desarrollan en el proceso de certificación son:

- Organización de una sesión interna de comunicación: la DGTyC y la entidad de certificación organizan una sesión interna con el objetivo de dar a conocer el proceso a las áreas involucradas, de forma que se les traslade tanto las características y actividades asociadas al proceso de auditoría como el papel a desarrollar por cada una de ellas.

- Realización de una auditoría documental: estudio y análisis previo de la organización y de las CS y otra documentación del Sistema implantado.

- Realización de inspecciones de cliente misterioso previamente a la realización de las auditorías se realizará para aquellas Cartas donde sea posible, una inspección de cliente misterioso que complemente, desde el punto de vista de la ciudadanía, lo verificado en la auditoría documental.

- Realización de auditorías, tanto de las distintas cartas como del propio sistema:

  - La auditoría al Sistema de CS estará centrada, entre otros, en los siguientes aspectos:
    - ✓ Metodología de elaboración de las CS
    - ✓ Estructura y contenido de las mismas, con especial atención a la correcta definición de los compromisos establecidos y de sus indicadores asociados
    - ✓ Comunicación y difusión de las CS y del cumplimiento de sus compromisos
    - ✓ Metodología de seguimiento, actualización y evaluación de las CS.

  - La auditoría a las CS objeto de certificación se basará, de manera exclusiva, en los servicios en ellas ofertados y en la verificación de los compromisos de calidad asumidos en su alcance (control y seguimiento).

- Emisión de los informes de inspección de cliente misterioso y de auditoría: como resultado de las actuaciones anteriores se emitirán un informe global de cliente misterioso y un informe global de auditoría respecto del sistema de gestión y de las cartas objeto de auditoría en el que se recogerán las incidencias detectadas (observaciones y no conformidades).

- Elaboración del Plan de Acciones Correctivas: en caso de que sea necesario, para aquellas incidencias recogidas en los informes de inspección y auditoría, el Ayuntamiento de Madrid cuenta con un plazo que se determina en cada proceso, para la presentación del correspondiente Plan que proponga medidas que solventen dichas incidencias.

- Concesión y emisión de certificados: los informes de inspección y auditoría, así como, en su caso, el plan de acciones correctivas, se evalúan por la entidad de certificación con el fin de determinar el grado de cumplimiento para con los requisitos establecidos en la norma correspondiente, tras lo cual adopta la decisión sobre la emisión de los certificados.

  Si el resultado es favorable, se concede con una vigencia de 3 años, los certificados correspondientes. De la misma forma, se concede el derecho de uso de la marca de la entidad de certificación. Durante los 3 años de vigencia del certificado la organización ha de someterse a una auditoría de seguimiento anual.

  Si el resultado es desfavorable, la organización tendrá un plazo de seis meses para adecuarse a los requisitos de la norma y efectuar así una auditoría extraordinaria con el fin de obtener el certificado correspondiente.

- Comunicación y difusión: la DGTyC publica toda la información relativa a los procesos de certificación del Sistema de CS y de las CS en madrid.es y Ayre, y organiza el acto de entrega de las certificaciones como reconocimiento ■ a los órganos directivos responsables de las Cartas certificadas por su liderazgo, compromiso y responsabilidad; ■ a las/os Coordinadoras/es de las CS y miembros de los GRG por conocer y gestionar los servicios respecto de los cuales se asumen compromisos de calidad y por velar por su cumplimiento, haciendo realidad un servicio público de calidad; y ■ a la Subdirección General de Calidad y Evaluación por el apoyo técnico y asesoramiento prestado al resto de unidades del Ayuntamiento que han querido acercarse al mundo de la calidad y desarrollar sus proyectos.

## 5.4. Revocación de las Cartas de Servicios

| | |
|---|---|
| *RAE* | Revocar. Dejar sin efecto una concesión, un mandato o una resolución.<br>Revocación. Acto jurídico que deja sin efecto otro anterior por la voluntad del otorgante. |
| | Derogar. Dejar sin efecto una norma vigente.<br>Derogación. Acción o efecto de derogar. |

■ **Por incumplimiento:** Como se ha estado viendo a lo largo de todo este documento, las CS suponen un compromiso con la ciudadanía de prestación de los servicios públicos con cierto nivel de calidad y de mejora continua de los mismos, y obligan a las unidades responsables no sólo a dar cumplimiento a estos compromisos, sino también, a realizar una serie de actividades de difusión, seguimiento, evaluación, actualización y mejora. Véase apartado 3.1. Órgano directivo responsable de los servicios.

También se ha visto que, dado su contenido y grado de responsabilidad asumido, en el Ayuntamiento de Madrid las CS son aprobadas por el superior órgano de gobierno de la Ciudad,

la Junta de Gobierno (véase apartado 3. Responsabilidades y 5.1.6. Aprobación de la CS) y que la DGTyC es la unidad responsable del proyecto de CS, proyecto institucional de calidad cuya coordinación implica adoptar las decisiones y actuar para disponer de un Sistema de CS que funcione como sistema integrado que, tras su definición, se revise, evalúe y certifique, y se difunda convenientemente; y promover la aprobación de CS, su actualización continua y evaluación anual, colaborando con cada uno de los órganos y unidades responsables (véase apartado 3.5. Ciudadanía y usuarias/os de los servicios).

Teniendo en cuenta todo ello, el Acuerdo *de CS* establece en su art. 11, que en los supuestos en que se ponga de manifiesto que la unidad responsable de la CS no está asumiendo las responsabilidades que comporta, la DGTyC instará a los responsables de la unidad a tomar las medidas necesarias para subsanar los problemas detectados dentro del plazo que en cada supuesto se considere oportuno y que no podrá ser superior a 6 meses.

En el caso de que no se proceda a la adopción de medidas correctivas o de que éstas no permitan resolver la situación planteada, el Delegado del Área competente en la materia elevará a la Junta de Gobierno una propuesta para la revocación del acuerdo por el que se aprobó la CS.

■ **Por circunstancias sobrevenidas:** Además de estos supuestos de revocación por incumplimiento, pueden darse también aquellos otros en los que es la propia unidad responsable de la CS la que promueve su derogación, bien porque el cambio de circunstancias en las que se aprobó la Carta así lo aconsejan, bien porque una nueva CS afecta fundamentalmente al alcance y/o contenido de la primera.

> *Ejemplo. La CS de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid se aprobó por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el 10 de mayo de 2012. En ese momento estaban en vigor otras dos CS referidas a esta materia: la CS de la Oficina del Defensor del Contribuyente y la del Organismo Autónomo Madrid Salud aprobadas respectivamente el 18 de mayo y el 1 de junio de 2006. En agosto de 2014 se integran en la Carta del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, quedando derogadas las otras dos, por acuerdo de la Junta de Gobierno, mediante Acuerdo de 28 de agosto de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se modifica la Carta de Servicios de Sugerencias y Reclamaciones y se derogan las Cartas de la Oficina del Defensor del Contribuyente y del Organismo Autónomo Madrid Salud. (BOAM 02/09/2014)*

La revocación en este caso de la CS debe realizarse conforme al mismo procedimiento y por el mismo órgano que la aprobó. En resumen:

- ✓ Propuesta de revocación justificada por parte del órgano directivo responsable, previa comunicación interna de la decisión y puesta en marcha del correspondiente proceso de participación ciudadana si procediese por la naturaleza de los motivos.
- ✓ Informe preceptivo y vinculante de la DGTyC.
- ✓ Acuerdo de la Junta de Gobierno
- ✓ Publicación y difusión

# 6. Mapa de CS

El Mapa de cartas de servicios es la representación gráfica del Sistema de cartas de servicios del Ayuntamiento de Madrid, donde pueden consultarse las cartas actualmente vigentes agrupadas por áreas de acción (Véase Anexo 2).

También es un instrumento de planificación y análisis, dado que incluye un estudio de la situación existente en el Ayuntamiento que permite valorar qué unidades o servicios deben plantearse la implantación de una carta, en base a su impacto directo en la ciudadanía o en la Ciudad de Madrid, la opinión de los ciudadanos (encuesta general / SyR) y las condiciones de las unidades implicadas (voluntad, viabilidad, madurez organizativa).

Objetivos del Mapa:

- Realizar una representación gráfica de las CS.
- Contar con una herramienta ágil que facilite la planificación de la elaboración de Cartas.
- Realizar propuestas de elaboración de CS.
- Establecer criterios de priorización para la futura elaboración de CS.

## Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Cohesión Social y Servicios Sociales | Cultura | Deporte | Desarrollo Económico y Tecnológico | Empleo |
| Espacios Públicos | Medio Ambiente | Movilidad y Transporte | Relación con la Ciudadanía | Salud |
| Seguridad y Emergencias | Turismo | Urbanismo | Vivienda | Administración de la Ciudad |

# Anexos

1. Instrucciones de Comunicación Clara en el Sistema de Cartas de Servicios
2. Mapa de CS del Ayuntamiento de Madrid
3. Proceso y Subprocesos de CS: Elaboración, Evaluación y Certificación
4. Instrumentos para la participación ciudadana: métodos y técnicas de investigación cualitativa aplicables a los procesos de elaboración y evaluación de las CS
5. Responsabilidades en las Cartas de Servicios conjuntas
6. Matriz de comunicación de las Cartas de Servicios
7. Modelos de ficha para elaborar el Catálogo de Servicios, Atributos de calidad relevantes, Áreas de mejora
8. Guía para la elaboración de compromisos de una Carta de Servicios.