



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

DIPLOMATURA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRACTICUM

TRABAJO FINAL DE CARRERA

**DISEÑO DE UNA CARTA DE SERVICIOS PARA
LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL
AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET**

ALUMNA: MERCEDES SÁEZ GIMÉNEZ

PROFESOR DIRECTOR:

JOSÉ MARÍA TORRALBA MARTÍNEZ

Valencia, 16 de Octubre de 2013.

Prólogo

Que la Administración Pública ha cambiado, es un hecho, y no solo eso, sino que está en un profundo proceso de cambio en la búsqueda de un nivel de bienestar cada vez mayor para los ciudadanos. Ese cambio se está presentando en forma procesos de optimización que mejoren su eficiencia, su productividad y la calidad de sus servicios.

Cualquier organización que se precie, debe poner especial cuidado en sus clientes y trabajar con el objetivo de su satisfacción. En el caso de la Administración Pública esos clientes son los ciudadanos, por lo que serán sus necesidades y expectativas las que se sitúen en primera instancia en el planteamiento de mejoras y modernización de la Administración.

Y esa es la dirección del presente Trabajo Final de Carrera, la gestión de la calidad de los servicios de la Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet a través del diseño de una Carta de Servicios, que cuantifique la calidad de los servicios a recibir.

Pero todo este proceso, no podría haberse realizado sin el apoyo de todos aquellos que me han rodeado en su desarrollo.

En primer lugar quiero agradecer a mi director del proyecto, D. José María Torralba, por haber podido contar con sus conocimientos y experiencia en la realización del presente trabajo. Así como los coordinadores de la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet, Antonio Santos, coordinador al comienzo del trabajo, que estuvo disponible en todo momento proporcionándome toda la documentación e información necesaria, así como José Miguel Llavador, su sustituto, que también estuvo disponible en todo momento para las dudas que pudieron surgir.

La lista de agradecimientos podría ser infinita, pero especialmente he de agradecer, a mis compañeras de clase en mis actuales estudios, que en los últimos meses han tenido que soportar en más de una ocasión mis nervios, así como el mantenerme al día cuando tenía que faltar a clase por la realización del trabajo. Mi agradecimiento también a mis profesores y compañeros de carrera.

Y por supuesto, a mi familia, que siempre han estado apoyándome en todo momento.

Sumario

PRÓLOGO	2
SUMARIO.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	15
RESUMEN	16
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET	32
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UN CARTA DE SERVICIOS.....	65
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....	160
SIGLAS	163
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	174

ÍNDICES

Índice de contenido

Prólogo.....	2
Sumario.....	3
ÍNDICES.....	4
Índice de contenido.....	4
Índice de ilustraciones.....	11
Índice de figuras.....	12
Índice de tablas.....	13
Índice de gráficos.....	15
RESUMEN.....	16
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	20
1. Objeto del trabajo.....	20
2. Objetivos.....	20
3. Características según la Normativa de TFC de la FADE.....	21
4. Estructura documental.....	22
5. Justificación de las Asignaturas Utilizadas.....	23
6. Relación del TFC con otros ya presentados.....	26
7. Bibliografía del capítulo 1º.....	27
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET.....	32
1. Introducción.....	32
2. Descripción de la Oficina de Atención Ciudadana.....	37
3. Legislación actual.....	39

4.	Ámbito de competencias	40
5.	Estructura.....	42
5.1	Estructura física.....	42
5.2	Organización de Oficina de Atención Ciudadana.....	44
5.3	Los Canales de Atención.....	46
6	Funciones y Procesos Administrativos	50
7	Conflictos Usuales de los Ciudadanos	52
8	Posibilidades de Mejora	54
9	Bibliografía del capítulo 2º.....	57
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UN CARTA DE SERVICIOS.....		65
1.	Introducción	65
1.1.	¿Qué es una Carta de Servicios?	65
1.1.1	Evolución de la normativa sobre CS	68
1.2.	Tipos de Cartas de Servicios.....	72
1.3.	Contenido de las Cartas de Servicios.....	75
2.	Propuesta de mejora	76
2.1	Fundamentación de la mejora.....	76
2.1.1	Opinión de los especialistas	76
2.1.2	Las Cartas en los Planes de modernización de las organizaciones públicas.....	78
2.1.3	La experiencia de otras organizaciones.....	80
2.1.3.1	Experiencias a nivel internacional.....	80
2.1.3.2	Experiencias a nivel nacional de CS en organismos comparables	82

2.2	Metodología.....	84
2.2.1	Auditoría Operativa.....	84
2.2.1.1	Fases de la Auditoría Operativa actualmente	87
2.2.1.2	Proceso de elaboración de una Carta de Servicios	96
2.2.1.2.1	Constitución del equipo de trabajo	98
2.2.1.2.2	Identificación de los Datos de Carácter General y Legal	99
2.2.1.2.3	Establecimiento de los Compromisos de Calidad e Indicadores	100
2.2.1.2.4	Identificación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y otras medidas.....	110
2.2.1.2.5	Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación	110
2.2.1.2.6	Identificación de la información de carácter complementario.....	111
2.2.1.2.7	Redacción y presentación de la carta	111
2.2.1.2.7.1	El documento-matriz.....	112
2.2.1.2.7.2	Documento divulgativo	112
2.2.1.2.7.3	Otros soportes.....	112
2.2.1.2.8	Plan de comunicación interna	113
2.2.1.2.9	Plan de comunicación externa	114
2.2.1.2.9.1	Distribución.....	114
2.2.1.2.9.2	Difusión	114
2.2.1.2.10	Plan de seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios.....	115
2.2.1.2.10.1	Seguimiento	115
2.2.1.2.10.2	Actualización	116

2.3	Diseño de la Carta de Servicios al Ciudadano	118
2.3.1	Contenido	118
2.3.1.1	Información de carácter general y legal	119
2.3.1.1.1	Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio	119
2.3.1.1.2	Relación de servicios prestados.....	119
2.3.1.1.3	Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.....	119
2.3.1.1.4	Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios.....	119
2.3.1.1.5	Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.....	120
2.3.1.1.6	Formas de presentación de quejas y sugerencias	120
2.3.1.2	Compromisos de calidad ofrecidos	120
2.3.1.2.1	Niveles de calidad que se ofrecen	121
2.3.1.2.2	Indicadores para facilitar el acceso al servicio	121
2.3.1.2.3	Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene	121
2.3.1.2.4	Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad.....	121
2.3.1.3	Información complementaria.....	121
2.3.1.3.1	Direcciones postales, telefónicas y telemáticas	121
2.3.1.3.2	Medios de acceso y transporte	121
2.3.1.3.3	Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta.....	122
2.3.1.3.4	Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.....	122

2.3.2	Formato.....	123
2.3.2.1	Cuadernillo	123
2.3.2.2	Tríptico	123
2.3.3	Soportes.....	124
2.3.4	Comunicación externa.....	125
2.3.5	Difusión	125
2.4	Aplicación Práctica: Elaboración de la Carta de Servicios	125
2.4.1	Texto definitivo	125
	I. Datos identificativos y fines de la Oficina de Atención Ciudadana	125
	II. Servicios Prestados	125
	III. Derechos de los ciudadanos	127
	IV.Recomendaciones a los ciudadanos.....	128
	V. Formas de colaboración y participación de los ciudadanos y usuarios.....	128
	VI.Normativa reguladora.....	128
	VII.Formas de presentación de quejas y sugerencias.....	129
	VIII. Compromisos de calidad ofrecidos	130
	IX.Sistemas de aseguramiento de la calidad	131
	X. Indicadores para el seguimiento y evaluación	131
	XI.Direcciones y Acceso.....	132
	XII.Unidad responsable de la Carta	133
2.4.2	Diseño de la Carta de Servicios	134
2.4.3	Tríptico.....	143
2.5	Presupuesto	146
2.5.1	Coste del trabajo de la autora del TFC.....	147

2.5.1.1	Precios de la hora del trabajo	147
2.5.1.2	Importe parcial del diseño y realización del TFC.....	147
2.5.1.3	Costes indirectos y generales.....	147
2.5.1.4	Importe total del coste del trabajo de la autora del TFC.....	148
2.5.2	Coste de trabajo del director del TFC.....	148
2.5.2.1	Medición de unidades de trabajo estimadas	148
2.5.2.2	Precios de la hora de trabajo.....	148
2.5.2.3	Importe parcial de la formación complementaria.....	148
2.5.2.4	Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC.....	148
2.5.3	Resumen de los costes del TFC	149
2.5.4	Importe de implementación	149
2.5.4.1	Medición de las unidades de trabajo estimadas.....	149
2.5.4.2	Precios de hora de trabajo.....	149
2.5.4.3	Importe parcial de trabajo personal.....	150
2.5.4.4	Costes indirectos generales.....	150
2.5.4.5	Beneficio deseado	150
2.5.4.6	Importe	151
2.5.4.7	Importe del presupuesto IVA incluido	151
2.5.5	Resumen de costes de diseño del TFC y de implementación de la Carta de Servicios	151
2.6	Viabilidad.....	151
3.	Bibliografía del capítulo 3º.....	151
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES		160
1.	Conclusiones Generales a la Propuesta de Mejora	160

2. Conclusiones Finales a la Propuesta de Mejora.....	161
SIGLAS.....	163
Bibliografía.....	166
ANEXOS.....	174
Anexo I - CARTA DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA.....	174
Anexo II - REGLAMENTO REGULADOR DE LA INFORMACIÓN CIUDADANA EN EL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET.....	185
Anexo III - Cartas de Servicios Interadministrativos y Electrónicos.....	207
Anexo IV - Los Planes de Modernización de la Organizaciones Públicas.....	213
Anexo V - La experiencia de la Carta de Servicios a nivel internacional.....	217

Índice de ilustraciones

Ilustración 2.1: Plano de distribución de la OAC.	43
Ilustración 3.1: Objetivos de una Carta de Servicios..	67
Ilustración 3.3: Modelo de la cara externa del Tríptico.	124
Ilustración 3.4: Modelo de cara interna del Tríptico.	124
Ilustración 3.5: Plano de acceso a la OAC.	133

Índice de figuras

Figura 2.1: Procedimiento para la tramitación de tributos.	55
Figura 3.1: Estrategias de mejora de las administraciones públicas en España.....	79
Figura 3.2: Fases de la auditoría operativa.	88
Figura 3.3: Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios.	97
Figura 3.4: Diagrama del Proceso de Establecimiento de Compromisos de Calidad.	101

Índice de tablas

Tabla 2.1: Estadística generales OAC 2010.....	47
Tabla 2.2: Estadísticas generales OAC 2011.....	48
Tabla 2.3: Media de ciudadanos atendidos por empleado.	49
Tabla 3.1: Diferencias entre C.S Convencional, Interadministrativa y Electrónica.	74
Tabla 3.2: Ejemplo de cuadro de Constitución del Equipo de Trabajo.....	99
Tabla 3.3: Relación de Datos Generales y Legales.....	100
Tabla 3.4: Relación de Servicios OAC.	102
Tabla 3.5: Matriz de Determinación de Factores de Calidad.	103
Tabla 3.6: Modelo SERVQUAL de calidad del servicio.	104
Tabla 3.7: Tabla de Estándares.	105
Tabla 3.8: Cuadro de Mandos.....	107
Tabla 3.9: Tabla de Compromisos..	109
Tabla 3.10: Ejemplo de Plan de Comunicación Interna.	114
Tabla 3.11: Ejemplo de Plan de Comunicación Externa.....	115
Tabla 3.12: Ejemplo de Tabla de Seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos.....	116
Tabla 3.13: Ejemplo de Tabla para Plan de Actualización.....	118
Tabla 3.14: Tarifa horaria para el grupo A2.....	147
Tabla 3.15: Importe parcial del diseño y realización del TFC.	147
Tabla 3.16: Medición de las unidades de trabajo estimadas.	148
Tabla 3.17: Tarifa horaria para el grupo A1.....	148
Tabla 3.18: Importe parcial de la formación complementaria.	148
Tabla 3.19: Coste del diseño y realización del TFC..	149

Tabla 3.20: Medición de la unidades de trabajo estimadas.	149
Tabla 3.21: Tarifa horaria del personal de la implementación.	150
Tabla 3.22: Importe parcial del trabajo personal.	150

Índice de gráficos

Gráfica 2.1: Evolución del tiempo medio de espera 2010.....	47
Gráfica 2.2: Personas/mes atendidas en mostrador.....	48
Gráfica 2.3: Personas/mes atendidas por trámites en mesa 2010-2011.	48
Gráfica 2.4: Media de personas atendidas por un empleado en un día.....	50

RESUMEN

El presente trabajo de fin de carrera (TFC) consiste en el diseño de una Carta de Servicios para la Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet y responde a la realización del Prácticum, asignatura del último curso de la titulación de Gestión y Administración Pública (GAP).

En esencia, este trabajo tiene como finalidad última, contribuir a aumentar las expectativas de las relaciones entre el ayuntamiento y los ciudadanos.

La Oficina de Atención Ciudadana tiene como objetivo contribuir a conseguir una relación más ágil, accesible y simplificada entre la ciudadanía y su administración. Para ello es importante analizar su composición, estructura, organización y funcionamiento para con los ciudadanos.

La finalidad de la Oficina de Atención Ciudadana es ofrecer una mejora de la información a la ciudadanía reduciendo y simplificando los trámites administrativos mejorando así el funcionamiento de las áreas de gestión. Garantizando así cercanía, accesibilidad, sencillez, rapidez, fiabilidad no perdiendo de vista la privacidad y profesionalidad.

La Carta de Servicios, objetivo del presente TFC, recoge los compromisos para favorecer la asistencia apropiada para el ejercicio de sus derechos y que garantice su privacidad. En primer lugar, facilitar sus derechos legítimos como ciudadanos, fomentando la mejora continua y poniendo de manifiesto el compromiso en el avance de la consolidación de un nuevo modelo de relación con la ciudadanía de Quart de Poblet, donde cada persona tiene un papel protagonista.

Para la realización de la propuesta de mejora hemos ido por pasos. Primero hemos estudiado la Oficina de Atención Ciudadana en profundidad para saber su situación actual, revisando la legislación vigente de aplicación viendo cuáles son sus funciones exactas.

Después hemos justificado la necesidad de implantar una Carta de Servicios y lo hemos hecho a través del estudio de qué es una Carta de Servicios, la experiencia de otros países en su implantación, las opiniones de expertos al respecto y los planes de modernización en las organizaciones públicas. Para a continuación redactar y diseñar nuestra propia Carta de Servicios, junto con el cálculo del presupuesto del coste del trabajo así como la comprobación de la viabilidad de la materialización de esta Carta.

Por último hemos presentado nuestras conclusiones y la variada bibliografía consultada durante la realización del TFC. Finalizándolo con la inclusión de varios anexos.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	20
1. Objeto del trabajo.....	20
2. Objetivos.....	20
3. Características según la Normativa de TFC de la FADE	21
4. Estructura documental	22
5. Justificación de las Asignaturas Utilizadas	23
6. Relación del TFC con otros ya presentados.....	26
7. Bibliografía del capítulo 1º.....	27

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La realización del trabajo de fin de carrera para obtener la Diplomatura en Gestión y Administración Pública (GAP) se plantea como un trabajo académico basado en problemas reales, ser fundamentalmente práctico y aplicado, y estar relacionado con el trabajo profesional.

1. Objeto del trabajo

Este trabajo tiene por objeto la elaboración de una Carta de Servicios de la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet aprovechando las enseñanzas adquiridas en los estudios cursados para la obtención de la Diplomatura de Gestión y Administración Pública. Para ello se han puesto en conexión distintas asignaturas cursadas.

La carta de servicios es el documento escrito, por medio del cual la Oficina de Atención Ciudadana, informa públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestiona y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten, su finalidad es servir como herramienta a los usuarios para facilitar la obtención de información, los mecanismos y la posibilidad de colaborar activamente en la mejora de los servicios proporcionados por la Oficina de Atención Ciudadana.

Desarrollado bajo el título “Diseño de una Carta de Servicios para la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet”, intenta poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera.

El principal fin es elaborar una carta de servicios, con toda la información disponible, que pueda ser perfectamente aplicada de un modo real y práctico en el lugar de trabajo.

La unidad de trabajo es la Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Y a lo largo del desarrollo del Prácticum, exponemos tanto su organización como su estructura dentro del Ayuntamiento de Quart de Poblet.

2. Objetivos

A lo largo del presente trabajo y apoyándonos en las asignaturas cursadas durante la carrera y relacionadas con la naturaleza del trabajo, se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Análisis de la situación actual de un servicio real y existente: la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet.
- Valoración y obtención de un diagnóstico.
- Planteamiento de posibles acciones de mejora, que puedan mejorar la gestión de la oficina, seleccionando una para su desarrollo.
- Propuesta de mejora seleccionada: diseño de una Carta de Servicios.

3. Características según la Normativa de TFC de la FADE

Para la realización del Prácticum se ha tenido en cuenta la normativa del TFC de la titulación de Diplomado en Gestión y Administración Pública de la Facultad de ADE, aprobada por la Comisión Permanente de la Junta de la Facultad el 24 de Enero de 2011 y modificada por esta misma el 20 de Octubre de 2011.

De acuerdo con la mencionada normativa, este TFC cumple entre otros, los siguientes requisitos:

- Es original. Está basado en problemas reales.
- Es práctico y aplicado.
- Está relacionado con las asignaturas cursadas mencionadas en este capítulo. Se ha llevado a cabo tras la superación de todas las asignaturas de la titulación.
- Está relacionado con el trabajo de un Diplomado de GAP, además de tratarse de un tema previamente aprobado por la comisión coordinadora de TFC.
- La metodología para realizar el presente trabajo consta de diferentes fases, primero se ha realizado el análisis y evaluación de la situación actual de la Oficina de Atención Ciudadana (OAC) de Quart de Poblet, en relación con los procedimientos que utiliza, basándonos en la bibliografía utilizada en la carrera y en la recogida de información.

A continuación, se ha elaborado la propuesta de mejora relativa a una Carta de Servicios, que sirva como documento que constituya el instrumento a través del cual la OAC informa a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tiene encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

Así mismo ha sido elaborado, dentro del marco legislativo estatal, como es el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, y dentro del marco legislativo Autonómico, como es el Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba la Carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat Valenciana y el Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismo y entidades del sector público dependientes de la Generalitat.

4. Estructura documental

En cuanto a la estructura documental el presente trabajo cuenta con un índice numerado y contiene, además de otros apartados adicionales, los requeridos por la normativa:

- Resumen
- Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.
- Objetivos.
- Antecedentes y situación actual.
- Desarrollo (metodología y resultados).
- Propuestas de actuación y/o conclusiones.
- Bibliografía.

De manera que, el trabajo está conformado por el prólogo, la memoria, compuesta a su vez por el resumen y cuatro capítulos, la bibliografía y los anexos.

En el trabajo se han incluido figuras, gráficos, tablas, flujogramas y organigramas, que ofrecen una información complementaria de lo expuesto en el mismo.

Así mismo, la realización ha seguido las siguientes normas y recomendaciones señaladas por la Facultad en cuanto a referencias bibliográficas:

ISO – 690/1987 sobre referencias bibliográficas.

ISO 690-2/1997 de referencias bibliográficas de documentos electrónicos.

Así como la normativa sobre elaboración del Trabajo Final de Carrera para Diplomados en Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Tras la bibliografía, el trabajo continúa con los anexos, en los que se aportan documentos de aquellos aspectos tratados en el trabajo que se consideran relevantes para completar el trabajo presentado.

5. Justificación de las Asignaturas Utilizadas

Las asignaturas de la Diplomatura de Gestión y Administración Pública han sido esenciales a la hora de elaborar este TFC, además de servir de apoyo a partir de los apuntes y de las prácticas realizadas.

En el análisis de la situación actual, evaluación y elaboración de la propuesta de mejora, como es la Carta de Servicios, se ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de los tres cursos académicos en que se distribuye el plan de estudios de la Diplomatura de G.A.P. siendo las asignaturas que más relación tienen con la elaboración de este Prácticum, Información y documentación administrativa/ Informática básica, Gestión Administrativa II, Información y documentación administrativa I, Información y documentación administrativa II y Gestión de la Calidad, siendo las restantes utilizadas según el contenido del capítulo que tratábamos; así desglosándolo por capítulos observamos las materias utilizadas:

Capítulo 1:

Los conocimientos de los conceptos e instituciones básicas de Derecho Administrativo, profundizando en el servicio público.

Es en el **Derecho Constitucional I y II** donde encontramos la legislación básica estatal como por ejemplo, del Título I de la Constitución Española: De derechos y deberes fundamentales.

La organización de los empleados públicos, la gestión de los servicios públicos y de la Administración y Gestión de personal, en los conocimientos adquiridos en asignatura de **Gestión Administrativa II, Derecho Administrativo y Gestión y Dirección de Recursos Humanos.**

Por último, **Gestión de calidad** nos especifica conceptos que han sido clave para conocer en detalle en este trabajo, así como la Carta de Servicios, sus fases, funciones, principios, etc., los cuales hemos conocido a través de esta asignatura.

Capítulo 2:

En este capítulo centrado en el órgano objeto del análisis, estamos de vuelta a la legislación actual vigente en materia de Atención Ciudadana y Calidad en la gestión.

En primer lugar en **Derecho Administrativo I**, los conocimientos adquiridos en la misma sirven para la comprensión de la estructura, organización y funcionamiento de las Administraciones públicas en sus distintos niveles, comprensión de la estructura y funcionamiento de las instituciones políticas y comprensión del marco legal de la actividad que realizan las Administraciones públicas, entre otras.

Dirección de organizaciones es una asignatura esencial para entender la gestión pública como un servicio al ciudadano-cliente, desarrollar habilidades y sensibilidades directivas que se consideren básicas para la mejora de la gestión de los servicios públicos, así como facilitar la comprensión de la complejidad de la gestión pública.

Importante es el análisis de relación que existe entre ciudadano y cliente, además del análisis de la situación del propio departamento y para ello ha sido primordial la asignatura de **Gestión administrativa III**.

Conceptos adquiridos en **Gestión administrativa I**, que hace hincapié para saber el concepto, finalidad y objetivos que persigue el Organismo en cuestión. Conociendo de paso las alteraciones surgidas con el paso de los años y conocer los rasgos esenciales para conducir un Organismo público eficaz y eficiente.

Normas básicas adquiridas en **Derecho Autonómico y Local** que versa sobre los poderes de autogobierno de la Comunidad Valenciana: la Generalitat Valenciana y la estructura y funciones del poder local. Además se imparten las competencias de la Comunidad Valenciana en relación con el Administración General del Estado y sus principios de ordenación, así como diversas instituciones y administraciones autónomas que participan del ejercicio de funciones autonómicas.

Conceptos adquiridos en **Estructuras Políticas y Administraciones Públicas**, que nos familiarizan con la forma de organización política y jurídica que es el Estado y entender los principios que impulsan las competencias y funcionamiento de la

Administración Pública española. Así como el origen y procedimiento para la realización de las diversas políticas públicas.

Conceptos adquiridos en **Teoría Social II**, que se adentra en la descripción y análisis de los componentes de la sociedad en el marco español y europeo actual.

Metodología adquirida en **Estadística I**, ya que a través de ella podremos confeccionar los cuadros estadísticos, gráficos donde nos servirá para darnos información de los servicios que presta.

Capítulo 3:

La necesidad de mejora es el resultado del análisis de haber medido el nivel de satisfacción de un servicio público, para gestionar posibles quejas o insatisfacciones y para realizar un plan de mejora de un servicio público. La calidad en la Administración pública que se estudió en la asignatura de **Gestión de Calidad**.

Es en la asignatura de **Gestión administrativa II**, cuyo objetivo es formar para saber aplicar algunos métodos, técnicas, procedimientos, y herramientas básicas de Gestión de servicios públicos, y de Administración y Gestión de personal en Organizaciones Públicas, y que nos ayuda a conocer y comprender los distintos ámbitos que nos encontramos, es decir, el ámbito sociotécnico, político cultural y control y la mejora para comprender el cambio que ha supuesto el departamento, en la que se apoya buena parte del TFC. También una vez más afirmamos que es primordial en nuestro TFC porque además de saber elaborar el índice, referencias bibliográficas, conoceremos el procedimiento de su mejora en este capítulo, y por último citar las posibles mejoras que pueden existir.

Conceptos aprendidos en **Dirección de organizaciones**, son claves para conocer los conceptos, las mejoras para el cambio.

Conocimientos adquiridos en la asignatura Información y documentación administrativa II han sido muy útiles en este capítulo, especialmente lo referente a gestión y tratamiento archivístico, su sistema, legislación y lo relativo a la administración electrónica.

Conocimientos adquiridos en **Gestión de calidad** refuerzan en este capítulo para conocer las diferentes políticas, fases de la Administración.

Conceptos adquiridos en **Marketing en el Sector Público**, ya que, su objetivo es que se adquieran competencias relativas al conocimiento de la filosofía del Marketing en las Instituciones Públicas y las herramientas comerciales disponibles para satisfacer las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Entender la necesidad para Planificar, Implantar, Evaluar y Analizar las distintas Políticas de RR.HH. en las AA.PP., todo ello visto en **Gestión y Dirección de Recursos Humanos**.

Sensibilizarse sobre los aspectos éticos en las Administraciones Públicas, visto en la asignatura de **Ética en las Organizaciones**.

Capítulo 4:

En este último capítulo, nos centraremos en aclarar que las conclusiones son una síntesis de todo el TFC, aunque toman mayor importancia en éstas los capítulos 2 y 3. Hemos hecho relación en todas las asignaturas mencionadas anteriormente, además de investigar e inspeccionar toda la documentación durante el curso, hablamos por tanto de las prácticas, trabajos, ejemplos y anexos que nos pueden servir de ayuda en la elaboración de nuestro trabajo. Con la elaboración del resto de capítulos podremos elaborar las conclusiones que mencionamos en este último capítulo. Dado que las conclusiones del TFC se extraen a partir de los capítulos anteriores, se consideran igualmente importantes todas las asignaturas que se han nombrado anteriormente.

Hacer referencia a las asignaturas **Gestión administrativa I, II y III** porque son vitales para realizar nuestro trabajo y también a través de ella llegaremos a las conclusiones finales de nuestro último capítulo.

Dirección de organizaciones, otra de las materias que nos han ayudado a desarrollar las conclusiones, porque gran parte de ella nos refleja el cambio, los principios y funciones que ha supuesto el organismo, que en nuestro caso es la Oficina de Atención Ciudadana que se encarga de agilizar las relaciones entre el Ayuntamiento y los ciudadanos.

6. Relación del TFC con otros ya presentados

Para su realización, han sido consultados diferentes TFC de antiguos alumnos de la Diplomatura de GAP ya presentados. La consulta ha sido realizada, con la finalidad de saber lo que realmente exige la realización de este trabajo y sirviendo al

mismo tiempo de orientación. Los TFC consultados, son los que se relacionan en la bibliografía adjunta al presente trabajo.

Debido a la temática, la cual es muy específica, hace que de los TFC consultados, aquellos que más se relacionan debido a que también tratan sobre Cartas de Servicios, son:

- LOZANO GARCÍA, I. (2011) *Propuesta de Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. GAP. FADE.UPV.
- CERVERÓN FERNÁNDEZ, D. (2012) *Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del director-coordinador edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana*. GAP. FADE. UPV.
- SÁNCHEZ VÍLCHEZ, M. (2012) *Propuesta de diseño de un manual de procedimientos en la inspección de servicios sanitarios de Xàtiva*. GAP. FADE. UPV.
- TORREJÓN GARCÍA, E. (2012) *Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universitat Politècnica de València*. GAP. FADE. UPV.

En cuanto a la metodología y estructura, existe relación con todos los TFC listados en la bibliografía, ya que todos siguen las normas de la FADE para la realización de Trabajos de Fin de Carrera. En cuanto a la estructura del TFC, será: memoria, anexos a la memoria.

Respecto a la elaboración, también existen muchas coincidencias debido a que cuatro de los TFC relacionados en la bibliografía siguen las pautas y recomendaciones del director de este TFC.

7. Bibliografía del capítulo 1º

Documentos en línea

- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. La Titulación. Plan de Estudios de GAP. [en línea] <http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0324935.pdf> (última consulta 02/10/2013)

- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Normativa Prácticum GAP [en línea] <http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0566550.pdf> (última consulta 02/10/2013)

Legislación

Decretos

- España. Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba la Carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 27 de Diciembre de 2001, núm. 4.156.
- España. Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. Diari Oficial de Generalitat Valenciana, 21 de Abril de 2010, núm. 6.250, pp. 15.108- 15.122.
- España. Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 3 de Septiembre de 2005, núm. 211, pp. 30.204- 30.211.

Trabajos de Fin de Carrera Consultados

- CERVERÓN FERNÁNDEZ, D. (2012) *Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del director-coordinador edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana*. GAP. FADE. UPV.
- LOZANO GARCÍA, I. (2011) *Propuesta de Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. GAP. FADE. UPV.
- SÁNCHEZ VÍLCHEZ, M. (2012) *Propuesta de Diseño de un Manual de Procedimientos en la Inspección de Servicios Sanitarios de Xàtiva (Valencia)*. GAP. FADE. UPV.

- TORREJÓN GARCÍA, E. (2012) *Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universitat Politècnica de València*. GAP. FADE. UPV

***CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES: MARCO
LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA
OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL
AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET***

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET	32
1. Introducción	32
2. Descripción de la Oficina de Atención Ciudadana	37
3. Legislación actual.....	39
4. Ámbito de competencias	40
5. Estructura.....	42
5.1 Estructura física.....	42
5.2 Organización de Oficina de Atención Ciudadana.....	44
5.3 Los Canales de Atención	46
6. Funciones y Procesos Administrativos	50
7. Conflictos Usuales de los Ciudadanos	52
8. Posibilidades de Mejora	54
9. Bibliografía del capítulo 2º.....	57

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES: MARCO LEGAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET

1. Introducción

La creación de la Oficina de Atención Ciudadana en enero de 2010, supuso un hito dentro del proceso de modernización que el Ayuntamiento de Quart de Poblet ha estado desarrollando durante los últimos años y que sirve como plataforma para avanzar en la consolidación de un nuevo modelo de relación con la ciudadanía de Quart de Poblet, donde cada persona tiene un papel protagonista.

La información y atención son derechos esenciales en la relación entre la administración y la ciudadanía cuya regulación y desarrollo resulta preciso abordar mediante una norma que actualice y potencie la organización interna y dinamice el funcionamiento y la coordinación de los servicios administrativos que centran su trabajo en la tareas de información y atención a los ciudadanos y ciudadanas. De esta forma se establece el marco jurídico de su actuación, el contenido de su competencia, la atribución de funciones y el alcance de su responsabilidad en el ejercicio de aquellas. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 1].

Por otro lado, junto a la mejora de la información a la ciudadanía, es de vital importancia la reducción y simplificación de los trámites administrativos, la mejora del funcionamiento de las áreas de gestión y la incorporación progresiva de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicadas a la gestión administrativa. Todas estas actuaciones son los ejes vertebradores cuyo desarrollo permitirá enfrentarse al reto de la modernización, garantizando la prestación de los servicios públicos en la forma más eficaz y participativa posible.

La aparición de normativa específica con el objetivo de un aumento en la calidad del servicio ha supuesto la mejora en la prestación de los servicios públicos, que tiene una especial incidencia en la Administración Local, por ser el primer peldaño que el ciudadano tiene para canalizar sus pretensiones, necesidades, etc. Ello implica que las administraciones locales tienen una clara obligación (necesidad) de mejorar y ampliar sus servicios a los ciudadanos.

Paralelamente al desarrollo de las nuevas TIC y el gran auge que ha ido adquiriendo la sociedad digital, han hecho posible la conformación de unas

plataformas tecnológicas que favorecen también el cambio de relación entre administración y administrados, así como un cambio importante en la cultura organizativa en el seno de las administraciones. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 1].

A pesar de todo, lo que es verdaderamente esencial es el cambio de actitudes y de capacidad de innovación. Solamente así se puede construir una administración pensada en el ciudadano como destinatario final, que funcione mejor y a un coste más eficiente.

Concebir al ciudadano como cliente es el eje central en el que se ha basado la administración para modernizarse, pero a ello también han contribuido otras cosas coyunturales, entre ellas el cambio que se ha operado en la sociedad, y una muy importante es el auge de las nuevas TIC.

Todo ello ha llevado a configurar la atención ciudadana en una forma integrada entre los servicios de información sobre todas las actividades del Ayuntamiento, al mismo tiempo que puede asumir también labores de control, seguimiento y coordinación de trámites municipales. Con este modelo organizativo se pretende mejorar la calidad de la información, la optimización de los recursos y la mejora de la imagen corporativa.

Ello implica que, cualquier actuación que queramos emprender para mejorar nuestra administración debe tenerse en cuenta, ya que las oficinas de atención ciudadana no son ajenas a este principio, o no deberían serlo.

Dentro de estos cambios que ha ido experimentando la administración en los últimos años, está el de mejora de la atención ciudadana, creando unos servicios que se orientan al ciudadano, mediante mecanismos como los de:

- Participación de los ciudadanos y ciudadanas en la toma de decisiones.
- Mejora de los accesos de los vecinos a los servicios públicos.
- Simplificación de los procesos administrativos
- Regulación del acceso de los ciudadanos a los registros y expedientes públicos
- Recepción y respuesta a las quejas y sugerencias

- Mejora de la información sobre los derechos y posibilidades de los usuarios/as.
[Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 2].

Si entendemos a la Administración en el sentido del punto anterior, debemos entender a las oficinas de atención ciudadana como el “front office”, la puerta de entrada de los ciudadanos y ciudadanas a las Administraciones, y con lo que de atender a las características especiales que comporta: revisar los conceptos de información y atención ciudadana, la regulación del funcionamiento de las oficinas, a determinar un perfil de competencias especial para el personal que las atiende, y la implicación del principio de servicio al ciudadano como un derecho fundamental que informa todas las relaciones con la Administración. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 2].

La gestión integrada de los servicios de atención a la ciudadanía es una forma flexible de organizar el primer nivel de interacción entre una gran organización y sus clientes. Ello supone, como mínimo, tres niveles de integración:

1.- Física. Ubicación en único espacio, de fácil acceso a las personas.

2.- De datos. Creación de bases de datos únicas.

3.- Orgánica. Creación de una unidad especializada en la captación, procesamiento y distribución del primer nivel de información, con una delegación de cada uno de los diversos departamentos municipales de las funciones de información y atención correspondientes a su actividad competencial. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 2].

Es en este entorno donde se enmarcan las oficinas que los Ayuntamientos han dado en llamar Oficinas de Atención Ciudadana (OAC), con la finalidad básica de dar respuesta a todos los aspectos relacionales con la ciudadanía:

1.- La voluntad de ser la puerta de referencia en facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos.

2.- La unificación del mensaje emitido por la administración ante el ciudadano.

3.- La voluntad de ser lugar de información de la situación de una determinada actuación de la administración en cada momento.

Todo ello se hay visto configurado por unas consideraciones en torno a tres ejes básicos del funcionamiento de las oficinas que se polariza en [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 3]:

- 1.- Las personas.
- 2.- La calidad.
- 3.- Las tecnologías de la información.

En la nueva visión estratégica y organizativa de las administraciones, y en concreto de las locales, hay cada vez más, una creencia efectiva que las personas tienen mucho que aportar a la mejora de los servicios y a la innovación, lo que conlleva también una cultura participativa, en la que las mismas personas que deben llevar a cabo el trabajo participen en la organización de los servicios.

Otro tema que afecta de una forma muy específica a las oficinas de atención ciudadana, es la incidencia de la cultura de la calidad, como un tema que afecta de forma muy específica a las oficinas de atención ciudadana, como tema que incide en toda la organización, ya que el fin último de las mismas debe ser la satisfacción de este ciudadano, y ello conforma una determinada manera de trabajar y efectuar la atención.

Dentro de este concepto de calidad, las oficinas de atención ciudadana deben asumir sus propios protocolos, en los que no deben de faltar como principios informadores las necesidades de los usuarios, los atributos de calidad en sí mismos que se le quieran imprimir, así como los componentes de la calidad, que deberán plasmarse en la confección de las cartas de calidad.

Finalmente, tanto el planteamiento de calidad, como el nuevo auge de las tecnologías de la información también inciden en la creación de las oficinas de atención ciudadana, en tanto en cuanto posibilitan la integración de trámites en servicios, así como peticiones y respuestas desde lugares remotos, y/o lugares presenciales y remotos a la vez. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 3].

En este caso el planteamiento tecnológico debe contener, desde los sistemas técnicos necesarios para dar soporte a los servicios, hasta el necesario desarrollo de un nuevo sistema de circuitos administrativos adecuados.

Todo ello conlleva que para poner en marcha con unas mínimas garantías una oficina de atención ciudadana, se deban dar las condiciones siguientes según lo contenido en la página 3 y 4 de la memoria de la OAC de 2010:

1. Revisar los procedimientos administrativos, intentando analizar sus circuitos, redefiniendo en muchos casos los trámites y actos de cada uno, diagramando los diferentes estadios, simplificando el lenguaje, e informatizándolos al máximo.

2. Redefinir la forma de atención, haciendo el trabajo de una forma más transversal y coordinada, definiendo el papel y responsabilidad de cada uno de los servicios de la administración.

3. Un cambio en la concepción y posición en el trabajo municipal, haciendo los compartimentos menos estancos, flexibilizando los procesos, ampliando el horario de atención ciudadana, y sobre todo cambiando la configuración de “cara al público” típica y tónica de los Ayuntamientos, en el sentido de potenciar esta figura, dotándolas de técnicas de relación, etc. que les permita mejorar la atención, y que sea de alguna forma la “cara amable” de la administración que le ayuda a resolver las cuestiones en lugar de crear situaciones conflictivas.

4. Una combinación de la atención presencial, telefónica y telemática, mediante el aprovechamiento de las tecnologías de la información, especialmente las herramientas que nos facilitan Internet y las líneas de banda ancha, creando realmente “oficinas virtuales” que permitan acceder a la administración municipal de una forma más fácil.

5. A su vez también es importante posibilitar cierto grado de descentralización de la atención en este tipo de oficinas, de forma que pueda existir más de un punto de acceso, ya que la accesibilidad de los ciudadanos al Ayuntamiento es un elemento clave en sus relaciones con la administración. Ello implica idear formas imaginativas de accesos: desde sucursales de la oficina central, a la creación de accesos virtuales, posibilidad de uso de servicios municipales descentralizados que desarrollen esta actividad, etc.

“Todos estos puntos nos llevan indefectiblemente a lo que se ha venido a llamar “la administración abierta”, como una administración al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, en la que la persona sea la razón de ser y el centro de la atención, y que a su vez sea percibida como un lugar de apoyo y ayuda en sus necesidades legales y

sociales, como un servicio que sirva de referente a toda la ciudad.” [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 4].

Y por último y atendiendo a la modernización que está sufriendo la Administración Pública, la OAC no queriendo quedarse fuera de esa modernización ha implementado recientemente el llamado 4º canal de atención ciudadana, que viene a añadirse a los más tradicionales ya existentes como son el presencial, el telefónico y el telemático; y que no es otro que las Redes Sociales, a través de la Concejalía de Gobierno abierto han creado sus propios perfiles en Twitter (@quartdepoblet), en el cual a fecha de 5 de Octubre de 2013 cuentan con 1.236 seguidores, entre los que se encuentra el Ministerio del Interior y la Generalitat, y Facebook (.quartdepoblet) donde cuenta con 1.152 amigos a fecha de 5 de Octubre de 2013. Estos canales de atención sirven tanto para publicar informaciones consideradas de interés, como para recibir quejas y sugerencias de los ciudadanos, recibéndolas y contestándolas en la medida de lo posible, es decir, son considerados canales de doble vertiente.

2. Descripción de la Oficina de Atención Ciudadana

La Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet inició su andadura de manera oficial el 11 de enero de 2010, aunque su funcionamiento en pruebas comenzó el 4 de enero, una semana antes. La Oficina de Atención Ciudadana es la unidad administrativa encargada de la coordinación de la atención a la ciudadanía en el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

El proyecto de establecer una oficina de información y atención ciudadana surge como consecuencia del proceso de modernización del Ayuntamiento iniciado en 2005 y que fue implementándose en sucesivos proyectos, cofinanciados por Gobierno de España a través del Ministerio de Administraciones Públicas (actual Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) impulsado desde el área de Modernización del Ayuntamiento.

La idea de modernizar la gestión municipal tenía que hacerse visible y materializarse de alguna manera en un espacio único de atención donde realizar la mayoría de trámites municipales de manera cómoda y rápida.

Tras un estudio de posibles ubicaciones y configuraciones se elaboró y presentó un proyecto de reforma del ala derecha de la planta baja de la Casa Consistorial por parte del estudio Ribes-Viadel arquitectos. Un espacio limpio, diáfano, luminoso e integrado que hiciera posible hacer realidad esta idea.

Pequeños inconvenientes como la finalización de la obra provocaron que la puesta en marcha se retrasase unos meses, y en lugar de verificarse en septiembre inició su andadura en enero. Este contratiempo tuvo su vertiente positiva al contar con un tiempo extra para formar el equipo de trabajo y realizar las diversas y sucesivas sesiones de formación.

A partir del ejercicio 2010 quedaron establecidos los lunes y miércoles como las jornadas con horario de tarde, aprovechando la sinergia que supone que la mayoría de los departamentos municipales ubicados en la Casa Consistorial abran en horario de tarde los miércoles, de manera que según lo establecido en el artículo 23 del Reglamento regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento: *“El calendario con los días de apertura y cierre de la Oficina de Atención Ciudadana y del Registro General será establecido y publicado antes de iniciarse cada ejercicio”. “El horario de atención al público es, con carácter general, de 9 a 14 horas de lunes a viernes, estableciéndose dos días a la semana un horario ininterrumpido de 9 a 18 horas, y la apertura de la oficina los sábados de 10 a 13 horas para las funciones de registro e información.”* [Reglamento regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet; 2009; Artículo 23]

Entre sus medios físicos y técnicos, la OAC en cuanto a hardware y equipos cuenta con:

- Diez equipos informáticos (CPU, pantalla LCD, ratón y teclado), cinco de los cuales cuentan con un lector de tarjetas inteligentes.

- Una impresora láser de la marca Lexmark T630 de alta capacidad, una impresora HP Láser Color, una impresora HP Láser monocromo, dos impresoras de chorro de tinta y una impresora de tarjetas Fargo.

- Dos escáneres Kodak para el escaneo masivo de documentos.

- Un sistema de gestión de colas SIGE de la empresa IDM Sistemas, compuesto por un equipo-servidor, una pantalla táctil, una impresora dispensadora de tickets, un miniordenador gestor de contenidos y una pantalla de TV.

- Una pantalla de presentación de información municipal.

- Una centralita IP AVAYA con funcionalidades diversas como desvío de llamadas, operadora automática, restricción de llamadas, grabación de voz, contestador automático, etc., dicha centralita fue instalada en diciembre de 2010.

En lo que se refiere al Software, todos los equipos funcionan bajo entorno Windows, con un software integrado de T-systems con aplicaciones para Registro, Padrón de Habitantes, Gestión Tributaria y demás funciones desarrolladas por la OAC. Además poseen aplicaciones específicas para la expedición de la Tarjeta Ciudadana y para la emisión de certificados digitales de la Agencia de Certificación de la Comunidad Valenciana.

Uno de los puntos más novedosos de la OAC, era que en el ejercicio de sus funciones garantizaban una serie de puntos que suponían facilitar el acceso de los ciudadanos, los valores que garantizaban de cara a los ciudadanos/as, son:

1º.- Cercanía: las personas que utilizan los servicios de la Oficina de Atención Ciudadana son tratadas de forma amable, atenta y respetuosa. Interesándose por sus problemas y trabajando para ofrecer la respuesta más adecuada.

2º.- Accesibilidad: el espacio es totalmente accesible y está libre de barreras arquitectónicas. Se ha ampliado el horario de atención al público.

3º.- Sencillez: utilizando un lenguaje sencillo y comprensible huyendo de tecnicismos innecesarios. Actualizando y revisando los impresos y procesos para conseguir una tramitación más rápida e inteligible.

4º.- Son un servicio público: con el empeño de ayudar a los ciudadanos y ciudadanas e intentando por ello adelantarse a sus demandas. Pretendiendo solucionar problemas eliminando gestiones innecesarias.

5º.- Rapidez y fiabilidad: porque valoran el tiempo, actuando siempre con la máxima celeridad y efectividad posibles. Revisando permanentemente los datos para ofrecer un servicio seguro y de confianza.

6º.- Privacidad: actuando garantizar la confidencialidad de los datos personales conforme establece la Ley 4/1999 de Protección de Datos Personales.

7º.- Profesionalidad: respondiendo a cualquier demanda de información con argumentos oficiales y objetivos, sin emitir opiniones ni juicios personales.

3. Legislación actual

La Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común determina las garantías mínimas de los ciudadanos respecto a la actividad administrativa, siendo su

aportación más positiva la consagración de los derechos de aquellos en sus relaciones con las Administraciones Públicas en su artículo 35.

La Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos ha venido a actualizar los derechos antes mencionados situándolos en la esfera de la actual era digital, permitiendo el ejercicio de los mismos por medios electrónicos y telemáticos.

En los últimos años, las distintas administraciones han desarrollado diversas medidas y disposiciones de carácter legal que persiguen la calidad como objetivo. Entre ellas destacan aquellas medidas que afectan al tratamiento de quejas y sugerencias, entre las que podemos contar con el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio y, en el ámbito de la Comunidad Valenciana, el Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell.

A nivel municipal nos encontramos con el Reglamento Regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, el cual encontramos en el Anexo II, el cual tiene como antecedente y punto de referencia la Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet aprobada el 24 de septiembre de 2002, incluido en el Anexo I, en cuyos artículos 3 y 4 ya se apuntan los principales derechos de la ciudadanía relativos a la información municipal. Dentro de este reglamento en el capítulo V se recoge la organización del servicio público de información y atención a la ciudadanía, que tiene como un punto neurálgico la Oficina de Atención Ciudadana y Registro General sin perder de vista el importante papel prestado por las oficinas especializadas de información adscritas a distintas Áreas (juventud, deportes...). La necesaria coordinación de la atención prestada se logra a través de la colaboración con los responsables de cada una de las Áreas en que se estructura el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

4. Ámbito de competencias

Según el Reglamento regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, en su título V, artículo 22, apartado 2, las competencias de la Oficina de Atención Ciudadana serán [2009, pág. 12]:

a) Difundir la información integrante del Sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet

b) Orientar y asesorar a la ciudadanía en relación a las demandas que formule.

c) Ayudar a los/as ciudadanos/as en la cumplimentación de impresos.

d) Recibir y tramitar las quejas y sugerencias relativas a los servicios prestados por el Ayuntamiento de Quart de Poblet, velando por su adecuada respuesta, incluyendo las tramitadas a través del Síndic de Greuges o el Defensor del Pueblo.

e) Tramitar y resolver aquellas cuestiones cuya urgencia o simplicidad permitan una respuesta inmediata.

f) Canalizar, si así se establece, las citas que los/as ciudadanos/as puedan solicitar con el personal técnico de las diferentes Áreas con el fin de proporcionarles información específica y/o particular.

g) Facilitar a la ciudadanía aquella información particular relativa a datos de gestión. Para ello, los diferentes Servicios del Ayuntamiento de Quart de Poblet facilitarán a la Oficina de Atención Ciudadana esta información teniendo en cuenta la necesaria acreditación por el interesado de su solicitud. Igualmente, el personal de la Oficina, previa autorización del/de la ciudadano/a, podrá acceder a su Carpeta ciudadana a fin de facilitarles la mayor atención e información.

h) Sugerir y proponer las medidas necesarias en el desarrollo de las normas y criterios generales que faciliten y permitan la mejora continua en la gestión tanto del Sistema de Información Ciudadana como de las Quejas y Sugerencias en el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

i) De igual forma realizará cuantas funciones dentro de su esfera de competencias le sean encomendadas, en orden a lograr la mejor comunicación entre la ciudadanía y el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

Por otra parte, las Oficinas especializadas limitarán su actuación al ámbito competencial o material que le sea propio y ejercerán las funciones que les atribuya el correspondiente Decreto de Estructura.

Podrán llevar a cabo funciones de registro, cuando lo exija la naturaleza de las funciones que tengan atribuidas y así se determine mediante Orden de la Consejería competente en materia de atención al ciudadano, a propuesta del órgano competente por razón de la materia.

5. Estructura

5.1 Estructura física

La Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet se ubica utilizando parte del espacio central y el ala izquierda de la Planta Baja de la Casa Consistorial. Se trata por tanto de un espacio accesible y de muy fácil localización para los vecinos/as del municipio.

La distribución del espacio físico puede apreciarse en el plano (Ilustración 2.1). El mostrador que ejerce como punto de información se encuentra en la zona izquierda del hall del Ayuntamiento.

Dicha distribución es consecuencia de la reforma del espacio donde anteriormente se ubicaba la oficina de recaudación, registro de entrada y salida, padrón de habitantes y actividades, delimitando por mostradores y poco apto para un desarrollo moderno y eficaz de las funciones que actualmente se prestan.

La actual configuración del espacio, aunque pueda adolecer de algunos detalles, si podemos entender que es muy adecuada, sobre todo en el aspecto básico y definitorio de una oficina de estas características: fue concebida para realizar una atención personalizada.

Existe una zona de espera funcional donde se ofrece información a través de dos pantallas. La zona de atención es visible desde todos los puntos y transparente. También se cuenta con una separación y cierto grado de intimidad a la hora de realizar los trámites gracias a la separación con mamparas que hay entre cada una de las mesas. Con posterioridad, y detectada su necesidad, se colocó una mesa con servicio de préstamo de bolígrafos para que los/as ciudadanos/as puedan cumplimentar los solicitudes y formularios con tranquilidad.

La oficina fue diseñada para acoger un máximo de siete puestos en las mesas de atención-tramitación, dos puestos de trabajo en el mostrador de información, dos puestos más en el espacio destinado a la centralita telefónica y despacho de correo y un puesto en el despacho de coordinación, donde también se ubica una pequeña mesa de reuniones.

En lo que se refiere al personal, la Oficina de Atención Ciudadana desde el momento de su creación funcionalmente ha estado adscrita a la Secretaría General y

políticamente hasta las elecciones de mayo de 2011 ha estado adscrita a la Tenencia de Alcaldía y Concejalía de Servicios Generales.

La dotación de recursos humanos ha contado con diversas oscilaciones en cuanto a número de efectivos a lo largo de los 12 meses del año, situándose la media de efectivos entre 5 y 9 personas a lo largo del año.

PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA OFICIANA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE QUART DE POBLET

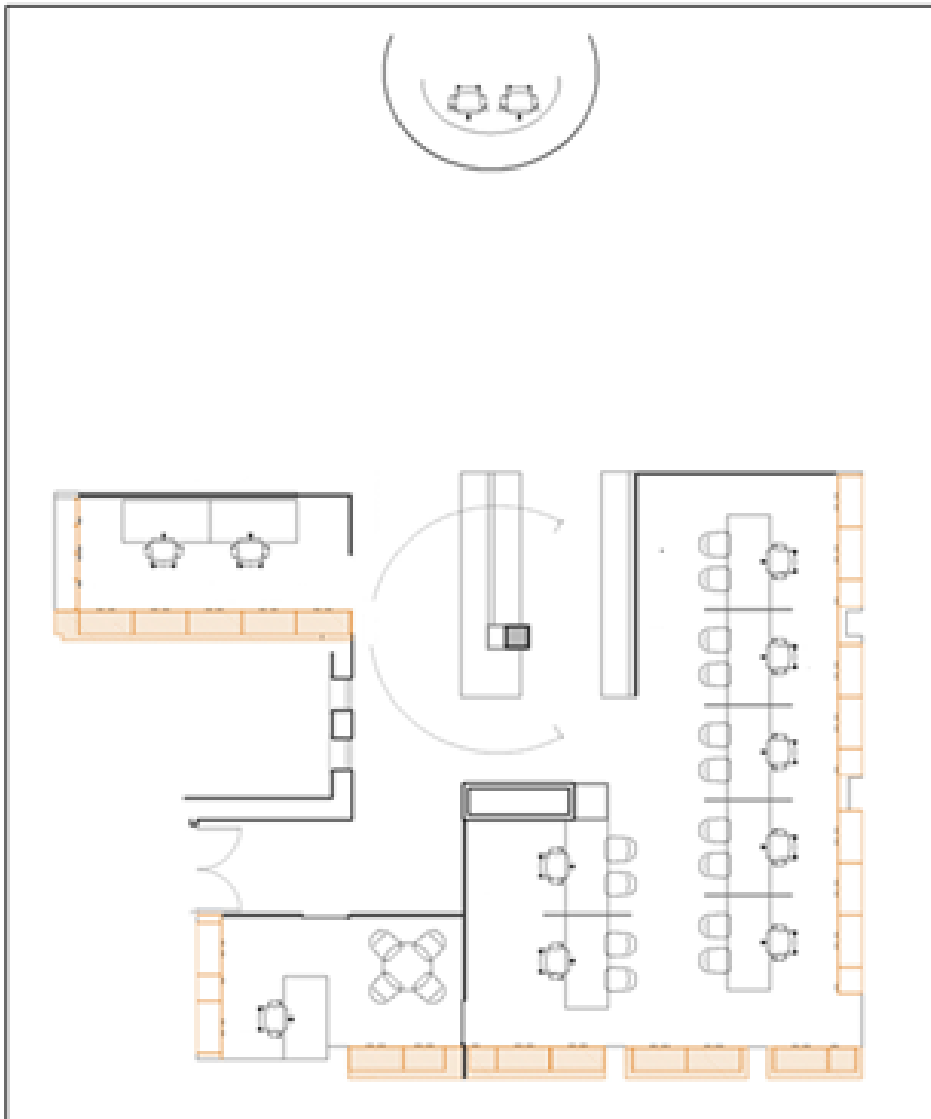


Ilustración 2.1: Plano de distribución de la OAC. Fuente: Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 5.

5.2 Organización de Oficina de Atención Ciudadana

En la Oficina de Atención Ciudadana en el momento de su creación se integró el personal responsable del Registro General de Entrada y Salida, del Padrón de Habitantes y del servicio de Información.

En el momento de su puesta en marcha estaban cubiertos los dos puestos del punto de información (una conserje, una auxiliar de gestión administrativa), seis puestos de atención-tramitación (una gestora administrativa polivalente y cinco auxiliares de gestión administrativa), un policía en 2ª actividad adscrito a la atención telefónica y la coordinación de la Oficina cubierta de manera interina, además del Jefe de Ordenanzas que desarrolla sus funciones en el espacio físico de la Oficina de Atención Ciudadana y colabora puntualmente en la atención telefónica. A estos puestos cabe sumar el de Coordinación.

Durante el año 2010 finalizaron sus contratos tres personas (dos el 31 de marzo y una en el mes de noviembre) y en diferentes momentos del año se han incorporado tres más, una plaza de auxiliar cubierta por interinaje, una desde el plan de Empleo Joven que prestó sus servicios hasta finalizar el ejercicio y una agente de policía en segunda actividad que cubrió una vacante del punto de información, oscilando la dotación de personal en el mostrador de información entre 1 y 2 personas, y la dotación en las mesas de atención entre 4 y 7 personas.

El proceso de integración del personal ya adscrito a tareas que iban a ser absorbidas por la Oficina de Atención Ciudadana tenía una ventaja indudable: la experiencia de muchos años de trabajo y el saber hacer de un personal competente, autónomo y con gran desenvoltura en el manejo de las herramientas ofimáticas. El reto a la hora de constituir un servicio de estas características venía dado más bien por incrementar las competencias en el trato con los/as ciudadanos/as, dentro de este marco-espacio nuevo, y crear un verdadero equipo de trabajo en el que “todos y todas sepan hacer de todo”.

El primer objetivo formativo se logró en buena parte con la primera edición del curso de Técnicas de Atención y Comunicación al Ciudadano que se realizó en septiembre de 2009. A este curso desarrollado en dos jornadas por consultores especializados de T-Systems en la sala de conferencias del Centre de l'Esport asistió más del 50% de la plantilla y se trabajaron tanto los conceptos básicos de una Oficina de Atención Ciudadana como las habilidades propias de la interacción y la comunicación con el cliente-ciudadano.

El objetivo de formación en todas las herramientas y en la gestión de trámites propios del catálogo inicial de servicios se fue desarrollando de manera paulatina a través de procesos de enseñanza-aprendizaje interpersonales entre compañeros/as, donde cada miembro del equipo ejerció como experto/a en su área de gestión y comunicó a los demás los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones. Este proceso se alargó desde septiembre de 2009 hasta la puesta en marcha en enero de 2010, aunque en realidad permanece todavía como un proceso de aprendizaje continuo, ya que la formación permanente y la información compartida es un rasgo característico del equipo de trabajo de la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet.

A la hora de trabajar, la OAC cuenta con unos valores de trabajo muy definidos, como son [Memoria 2010 de la OAC; 2011; págs. 9 y 10]:

- El trabajo en equipo, ya que lo fundamental es sentirse parte de un equipo, donde se asumen todas las tareas de manera conjunta y donde cada persona aporta sus conocimientos y habilidades compartiendo objetivos.

- La Polivalencia, se intenta que cada persona sea capaz de desarrollar diversos tipos de tareas y trámites procurando al mismo tiempo satisfacer las necesidades que requiere el servicio al ciudadano en cada momento adaptándose a la situación.

- La Corresponsabilidad, cada integrante del equipo es importante y tiene responsabilidades concretas, pero al mismo tiempo todos los componentes del equipo han de sentir corresponsables de los objetivos a alcanzar y partícipes de los éxitos conseguidos.

- Coordinación y Liderazgo, la OAC ha de funcionar como un engranaje más del Ayuntamiento, coordinándose con todos los departamentos y servicios municipales de manera eficaz para ofrecer el mejor servicio posible. Al mismo tiempo como equipo, asisten semanalmente a reuniones de coordinación, donde lo que se pretende es reforzar lazos, reorientar las tareas e intentar mejorar los procesos de trabajo mediante una puesta en común de todo. Dentro del equipo existe un rol de coordinación o dirección del equipo, pero todos los integrantes del equipo asumen su propia cuota de liderazgo.

- La Solidaridad, se ha de apoyar y ayudar a los/as compañeros/as que lo necesiten e intentar repartir las cargas de trabajo de la manera más equitativa posible.

5.3 Los Canales de Atención

En la Oficina de Atención Ciudadana, hoy por hoy y pese a que tanto el canal telefónico como telemático han ido ganando espacio en uso y posibilidades de actuación, el principal canal de atención entre la ciudadanía y la administración municipal sigue siendo el presencial.

Dentro de la OAC existen dos grandes ámbitos de atención, el Punto de Información y las mesas de atención-tramitación.

El Punto de Información, es el lugar donde se proporcionan los servicios básicos de información a toda la ciudadanía: ubicación de las distintas dependencias y departamentos municipales, información básica de los servicios que presta el ayuntamiento así como de trámites y de las actividades que se realizan, también es el punto donde se organiza la atención a través del gestor de colas automático, proporcionando número de orden en la pantalla automática. También se constituye como centro gestor de la Tarjeta Ciudadana Municipal: allí se confeccionan y se entregan. También se presta apoyo en la atención telefónica. Es además punto de recogida de documentación previamente concertada y de todo tipo de impresos.

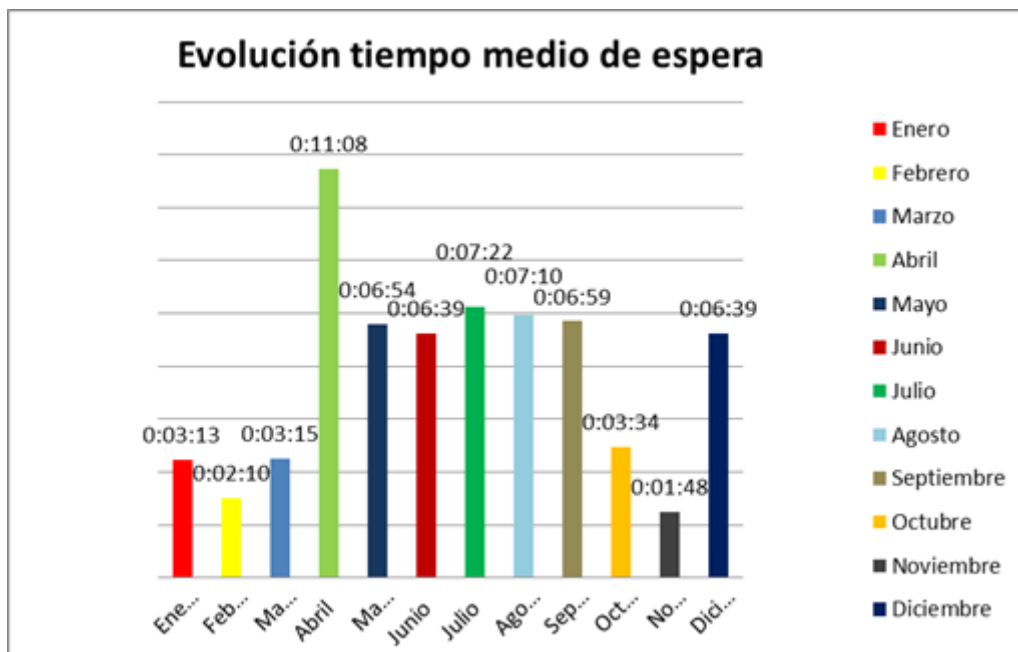
Además con la adición de la gestión de la zona de Picnic a las tareas de la Oficina de Atención Ciudadana, pasó a formar parte de su carga de tareas la gestión de las reservas de dicha zona en el periodo de invierno (de octubre a junio).

En las mesas de atención-tramitación se realizan todos los servicios presenciales de tramitación detallados en el catálogo, la iniciación de todo tipo de trámites y además se presta asistencia a la hora de cumplimentar los impresos, e incluso, si el servicio lo permite, información de procedimientos cuya titularidad corresponde a la Administración General del Estado y o a la Generalitat. En la tabla 2.1. se presentan las estadísticas generales de la OAC del años 2010, mostrándonos las personas atendidas cada mes así como la media diaria de atención y los tiempos medios de espera y de atención. Los mismo datos, a excepción de la media diaria de personas atendidas en mostrador, los encontramos en la tabla 2.2 pero referidos al año 2011.

Como podemos observar en las tablas y gráficas siguientes (Gráficas 2.1, 2.2, 2.3 y tablas 2.1 y 2.2), resultado de las propias estadísticas de la OAC, aunque se trata de una evolución lenta, sí que puede ver un aumento de las personas atendidas en las mesas y una disminución en las atendidas en mostrador. Por otra parte, se

observa una ligera disminución en el tiempo medio de atención, mostrando como poco a poco se van agilizando los procedimientos con la adquisición de experiencia.

Donde sí, que podemos observar un casi imperceptible aumento es en el tiempo medio de espera, con especial repunte en los meses de Mayo, Junio, Julio y Septiembre que casualmente coinciden con las épocas consideradas de mayor conflicto, ya que son épocas de inscripciones para los curso y cursillos ofertados por el Ayuntamiento, plazos de entrega de documentación para becas de formación (La Dipu te Beca), becas de educación, el pago el Impuesto de Bienes Inmuebles,...



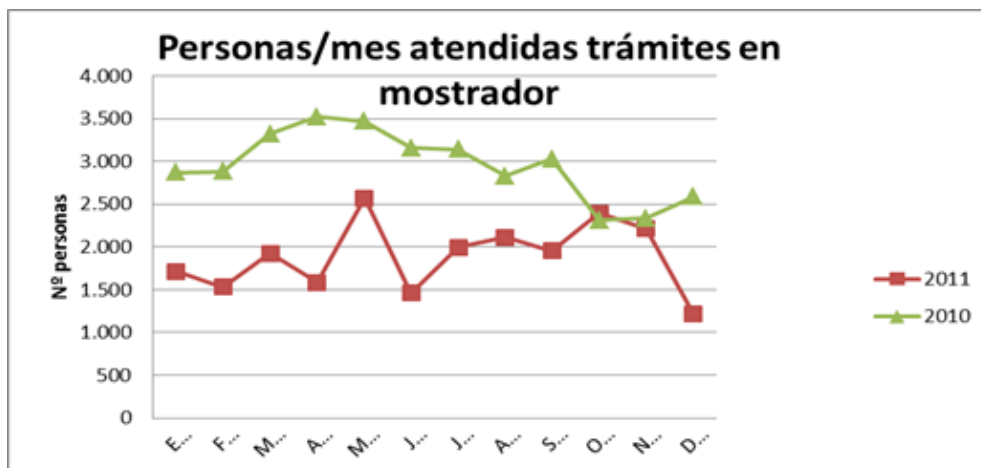
Gráfica 2.1: Evolución del tiempo medio de espera 2010. Fuente: OAC de Quart de Poblet, Información no publicada.

ESTADÍSTICAS GENERALES OAC AÑO 2010						
	Información (mostrador)		Trámites (mesa)			
	Personas atendidas	Media diaria	Personas atendidas	Media diaria	Tiempo medio espera	Tiempo medio atención
Enero	2.859	151,0	1.242	65,4	0:03:13	0:12:16
Febrero	2.880	144,0	1.349	67,5	0:02:10	0:12:50
Marzo	3.325	151,1	1.591	72,3	0:03:15	0:14:06
Abril	3.521	185,3	2.078	109,4	0:11:08	0:09:30
Mayo	3.469	165,2	1.959	93,3	0:06:54	0:10:08
Junio	3.156	143,5	2.600	118,2	0:06:39	0:08:46
Julio	3.138	142,6	2.262	102,8	0:07:22	0:08:52
Agosto	2.828	128,5	1.858	84,5	0:07:10	0:09:03
Septiembre	3.029	144,2	2.683	127,8	0:06:59	0:09:18
Octubre	2.313	121,7	2.018	105,2	0:03:34	0:10:44
Noviembre	2.333	105,0	1.807	82,1	0:01:48	0:12:17
Diciembre	2.589	136,3	1.582	71,9	0:06:39	0:08:46
TOTAL	35.450	143,3	23.029	91,8	0:06:04	0:10:26

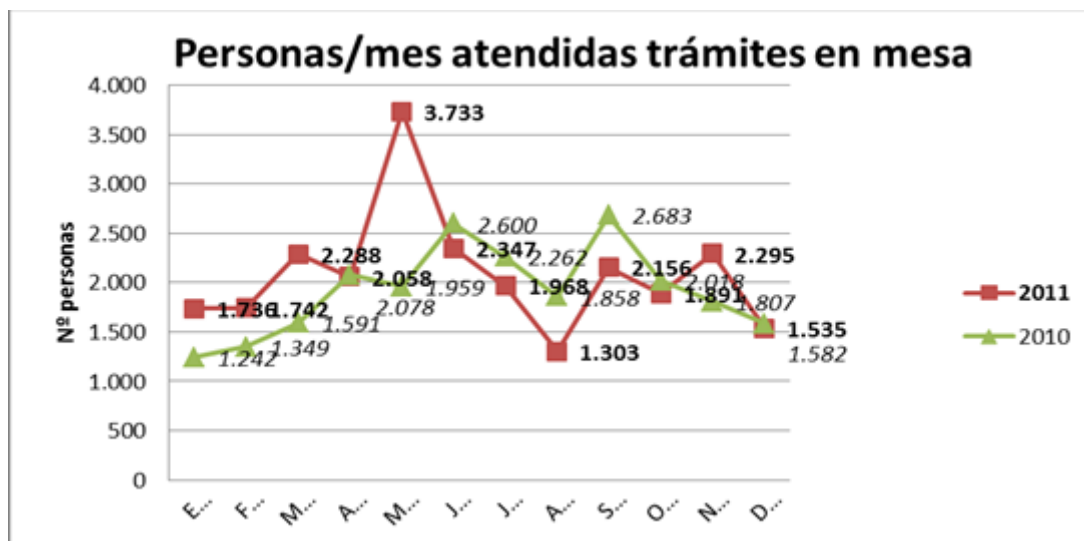
Tabla 2.1: Estadística generales OAC 2010. Fuente: OAC de Quart de Poblet, Información no publicada.

ESTADÍSTICAS GENERALES OAC AÑO 2011						
	Información (mostrador)		Trámites (mesa)			
	Personas atendidas	Media diaria	Personas atendidas	Media diaria	Tiempo medio espera	Tiempo medio atención
Enero	1.714		1.736		0:04:16	0:10:32
Febrero	1.534		1.742		0:03:50	0:13:04
Marzo	1.924		2.288		0:06:46	0:11:24
Abril	1.582		2.058		0:05:59	0:11:13
Mayo	2.570		3.733		0:07:49	0:08:55
Junio	1.459		2.347		0:07:48	0:09:17
Julio	1.996		1.968		0:09:52	0:10:34
Agosto	2.115		1.303		0:05:10	0:10:28
Septiembre	1.952		2.156		0:07:24	0:09:18
Octubre	2.393		1.891		0:01:55	0:08:01
Noviembre	2.210		2.295		0:02:43	0:09:52
Diciembre	1.212		1.535		0:04:52	0:08:37
TOTAL	22.661		25.052		0:06:17	0:10:22

Tabla 2.2: Estadísticas generales OAC 2011. Fuente: OAC de Quart de Poblet, Información no publicada.



Gráfica 2.2: Personas/mes atendidas en mostrador. Fuente: OAC de Quart de Poblet, Información no publicada.

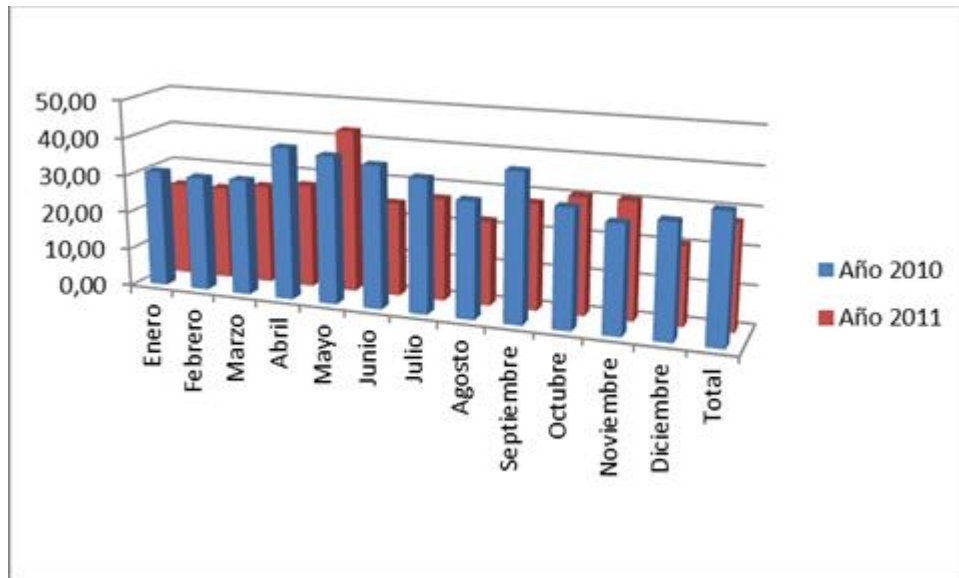


Gráfica 2.3: Personas/mes atendidas por trámites en mesa 2010-2011. Fuente: OAC de Quart de Poblet, Información no publicada.

Para finalizar en la tabla 2.3 y la gráfica 2.4 podemos ver enfrentadas la media de ciudadanos atendida por cada empleado de la OAC en los años 2010 y 2011 donde observamos el ligero descenso que se produce en la media de personas atendidas por cada empleado, cuantificándose ese descenso, en un 17,77% menos de personas atendidas al día entre 2010 y 2011.

MEDIA CIUDADANOS ATENDIDOS POR EMPLEADO						
	2010			2011		
	Personas atendidas	Media diaria	Personas atendidas	Personas atendidas	Media diaria	Media de personas atendidas/empleado
Enero	4111,00	216,37	30,91	3450,00	172,50	24,64
Febrero	4229,00	211,45	30,21	3276,00	172,42	24,63
Marzo	4916,00	213,7	30,53	4212,00	183,13	26,16
Abril	5599,00	279,95	39,99	3640,00	191,58	27,37
Mayo	5428,00	271,40	38,77	6303,00	300,14	42,88
Junio	5756,00	261,64	37,38	3806,00	173,00	24,71
Julio	5400,00	245,45	35,06	3964,00	188,78	26,97
Agosto	4686,00	213,00	30,43	3418,00	155,36	22,19
Septiembre	5712,00	272,00	38,86	4108,00	195,62	27,95
Octubre	4331,00	216,55	30,94	4284,00	214,20	30,60
Noviembre	4140,00	197,14	28,16	4505,00	214,52	30,65
Diciembre	4171,00	208,55	29,79	2747,0	144,58	20,65
Total	58479,00	233,92	33,42	47713,00	192,39	27,48

Tabla 2.3: Media de ciudadanos atendidos por empleado. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 2.4: Media de personas atendidas por un empleado en un día. Fuente: Elaboración propia.

6 Funciones y Procesos Administrativos

El catálogo inicial de funciones con el que se puso en marcha fue:

- *Orientación e información a la ciudadanía de los diferentes servicios y actividades municipales, de forma presencial, telefónica o telemática.*
- *Registro de entrada de documentos.*
- *Información básica, comprobación y registro de documentación de la mayoría de trámites y solicitudes municipales, como licencia de obras, licencias de ocupación, licencias y comunicaciones ambientales, reclamaciones de responsabilidad patrimonial, etc.*
- *Compulsa y cotejo de documentos a presentar ante el Ayuntamiento.*
- *Publicación en el tablón de anuncios municipal, reparto de publicaciones, gestión de la colocación de carteles de información municipal en Mobiliario Urbano para la Presentación de Información (MUPIS). Bandos.*
- *Padrón municipal de habitantes: altas, bajas, modificaciones y renovaciones de extranjeros Extranjero No Comunitario Sin Autorización de Residencia Permanente (ENCSARP). Expedición de volantes y certificados. Gestión de las reclamaciones al Censo Electoral.*
- *Actualización de la base de datos de Terceros.*
- *Gestión de la Oficina Virtual.*

- *Entidad de Registro Colaboradora de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre y Punto de Registro de Usuario de la Autoridad de Certificación de la Comunidad Valenciana para solicitar certificados digitales.*
- *Atención telefónica: centralita.*
- *Recogida de peticiones, consultas, sugerencias o quejas y derivación a las unidades correspondientes.*
- *Coordinación y gestión del Registro de Salida y del reparto de notificaciones y comunicaciones.*
- *Consulta de datos tributarios.*
- *Información sobre procesos selectivos y empleo público municipal.*
- *Información y entrega de la Tarjeta ciudadana de Quart de Poblet.*
- *Información y solicitud de programas de termalismo y viajes IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales) y de la Conselleria de Benestar.*
- *Emisión de duplicados de recibos.*
- *Gestión de la zona de Picnic, encargándose además de la recaudación de los ingresos derivados de dicha actividad. [Memoria 2010 de la OAC; 2011; pág. 8 y Catálogo de Servicios de la OAC; 2011; pág. 2]*

No se encuentran detallados como servicios ya que no se realizan de cara a la ciudadanía, pero en la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet también se realizan tareas de gestión interna como el Registro de Salida, la gestión del Padrón de Habitantes y el servicio de estadística, la gestión del tablón municipal de edictos, la compra de material de oficina y papelería general del Ayuntamiento, etc.

Por otra parte, en el artículo 24 del capítulo V del Reglamento Regulator de la Información y la Atención Ciudadana en el Ayuntamiento de Quart de Poblet (Anexo II), se relacionan las funciones específicas de Jefes y Responsables Técnicos de la Áreas Municipales para con la OAC:

- a) Seguimiento y supervisión de la información generada en el Área, siendo los responsables de homogeneización, así como de la verificación de su introducción, en su caso, en el Sistema único de Información, y de la remisión a la OAC de los datos necesarios para la evaluación y el seguimiento del Sistema de Información Ciudadana.*
- b) Formalizar los protocolos de actuación necesarios para delimitar los distintos trámites de su competencia que se inicien o gestionen desde la Oficina de Atención Ciudadana.*

- c) *Gestión de las quejas y sugerencias asignadas por la OAC de la forma establecida en capítulo VI del presente reglamento.*
- d) *Valoración de la priorización de procedimientos para de implementación en el Sistema de gestión de expedientes.*
- e) *Velar porque en su departamento se facilite en todo momento la información necesaria para que se preste una correcta atención e información a la ciudadanía.*
- f) *Designar, si lo estiman conveniente, una persona de su área o departamento en quien delegar las funciones relativas a la información y atención ciudadana. [Capítulo V del Reglamento Regulador de la Información y la Atención Ciudadana en el Ayuntamiento de Quart de Poblet; 2009; Artículo 24]*

También según el artículo 25.2 de ese mismo capítulo, las Oficinas especializadas de información deberán proporcionar a la OAC toda la información general o especializada que precise para el correcto ejercicio de sus funciones.

7 Conflictos Usuales de los Ciudadanos

Como en cualquier órgano situado directamente en el trato con el público, los conflictos son muchos y muy variados. Uno de los más destacados hace referencia a los tiempos de espera, y es que por parte de los ciudadanos la queja más generalizada es precisamente esa, debido a que parece ser que al ser el Ayuntamiento un órgano de trato directo entre el ciudadano y órgano público se le exige mucho más que si se tratase de un órgano de jerarquía superior, se le exige una atención inmediata.

Otro conflicto muy usual y relacionado con lo comentado anteriormente, es que la mayoría de la gente no sabe exactamente el trámite que buscan, o no saben explicarlo, lo que supone la ralentización al mismo tiempo del servicio, ya que todo esto implica un aumento del tiempo de cada servicio, y por tanto menos servicios diarios.

Ocurre también en muchas ocasiones que los ciudadanos llegan a la Oficina de Atención Ciudadana, pidiendo unas cosas que luego en realidad no se ajustan con lo que realmente necesitan, provocando que el servicio de gestión de colas expida un turno para la mesa equivocada, provocando que al detectar el fallo en la mesa se deba

pasar por el corrector del sistema, para redireccionarlo a la mesa correcta sin que se haya de esperar de nuevo, lo que deriva en conflictos en las colas de los turnos ya emitidos correctamente.

Como suele ser, que al tratarse del “Front Office”, del ayuntamiento, el lugar de entrada de todo, en muchas ocasiones se trata directamente de trámites no municipales o recurren a la OAC en busca de orientación, anteriormente esto solía provocar bastantes problemas, ya que se trataba de trámites que suponían trabajar en terreno desconocido, pero con el tiempo y la experiencia se ha podido ir ayudando, asesorando y solventando los problemas de los ciudadanos.

Un problema bastante recurrente, es la queja generalizada por parte de la ciudadanía de que les es bastante difícil ser atendidos por el canal telefónico. Esto es debido a que los canales no presenciales no están separados del canal presencial. Al no estar bien delimitado se ha de atender a los ciudadanos del canal telefónico mientras se está atendiendo a otros ciudadanos por el canal presencial, lo que en ocasiones resulta imposible.

Uno de los servicios, que suele provocar bastante conflictos es el Padrón, debido a que es un servicio en el que se produce la continua tramitación de altas, bajas y la emisión de volantes y certificados de empadronamiento que son trámites que van unidos. Lo que normalmente conlleva problemas en los tiempos de espera y de actualización de los datos.

Un trámite que suele implicar una importante ralentización de los servicios de la Oficina de Atención Ciudadana, es el padrón de las familias extraordinarias, no comunitarias. Estas han de renovar los papeles cada dos años y es un trámite que suele conllevar desde los cuarenta y cinco minutos hasta la hora de media.

Hasta el momento nos hemos ido centrando en trámites y situaciones que provocan o provocaban conflictos, ahora pasaremos a nombrar las épocas consideradas conflictivas por la avalancha de documentación que suelen provocar.

Una época que provocó importantes conflictos, fue desde junio de 2010 más o menos, hasta finales de ese mismo año ya que se produjo por parte de la OAC la asunción de parte de los servicios de recaudación que hasta el momento había llevado una empresa externa, la documentación de la cual era bastante inexacta, todo esto provocó una época bastante caótica con pérdidas de domiciliaciones, datos ya pagados que aparecían como no pagados,...todo ello provocado por la asunción de

procedimientos realizados hasta el momento mediante gestión privada. Junto con todo esto aparecía documentación totalmente desfasada de antiguos bancos, bancos incluso anteriores a la fusión de bancos como el hispano-americano. Conflictos que se fueron solucionando poco a poco y que hoy en día están completamente solventados.

Otra época considerada conflictiva, son aquellos meses que coinciden con la publicación de convocatorias de becas, ayudas e inscripciones en los servicios públicos, además de consiguiente aumento del volumen de documentación a tramitar por dichas convocatorias se añade el aumento de la exigencia de los ciudadanos, ya que quieren que todo se solucione en seguida y con una rápida publicación de las resoluciones. Todo esto ha conllevado, que este año se opte por retrasar la publicación y tramitación de las becas de ayuda para la educación a la espera de que sean concedidas primero las del Ministerio de Educación y Ciencia y las de la Conselleria de Educació para ir en consonancia de las mismas ya que hasta no obtener una respuesta negativa de las anteriores, no se podrá optar a las municipales.

Un conflicto que causa bastantes incidencias, que aunque se trata más bien de un conflicto de índole interna, no hay que dejar de comentar ya que provoca muchas barreras a la hora de atender a los ciudadanos es la mutua dependencia de la OAC con el resto de departamentos del Ayuntamiento, este conflicto no sería tal, si existiera la organización y transparencia que debiera de haber. Pero eso sería una utopía y existen departamentos con torres y torres de documentos sin clasificar, con la correspondiente ignorancia de lo que en ellas se contiene, añadido al hecho de que existen departamentos que no desean delegar trámites o información alegando que son demasiado complicados y que los ciudadanos deberían ser derivados directamente al departamento correspondiente. Ocasionando todo ellos trabas a la OAC a la hora de prestar sus servicios de cara a los ciudadanos.

8 Posibilidades de Mejora

Las posibilidades de mejora es algo que la OAC se plantea de un ejercicio al siguiente, de manera que las mejoras que se pretendieron incluir durante el ejercicio del 2011 fue un servicio de envío de impresos, establecer un escrito de subsanación automático y algún trámite nuevo que viniese a completar los ya establecidos.

Además de los objetivos de mejora establecidos de un ejercicio al siguiente, también cuentan con unos objetivos de mejora continua, y es que la Oficina de Atención Ciudadana cuenta con un apartado especial en la página web del

ayuntamiento de Quart de Poblet, de manera que se pretende que tanto en la web como de manera física se mantenga bien descrito cuales son las funciones de la OAC, así como que la relación de procedimientos y servicios reales que se prestan se mantenga actualizada y en PDF. También se incluiría, mantener actualizada toda la información considerada de interés general, el glosario de respuestas en campaña, los transportes, listado de farmacias, etc., así como todo lo referido a la Tarjeta ciudadana. Y por supuesto mantener completamente actualizado el calendario de apertura.

Una mejora que fue introducida y que si ha demostrado ser un gran avance en el trato, fue el cambio de mostradores por mesas ya que el pasar a tener un contacto directo con el funcionario facilitó el trato con los ciudadanos haciéndolo más cercano y fácil.

Con referencia a la renovación del padrón de las familias extraordinarias no comunitarias, un intento de mejora que se ha planteado, sería dividir el trámite de renovación en dos veces de manera que se agilizase el tiempo de tramitación del mismo.

Unos trámites bastante difíciles y en los que se están introduciendo ligeros cambios para tratar de facilitar su tramitación son los tributos como el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI), Dirección General de Tráfico (DGT), el Catastro,... Se está intentado eliminar la duplicidad de tareas o procedimientos ya que cuando un ciudadano llega se encuentra con que debe explicar todo un mínimo de dos veces el trámite que le ha llevado a allí, se le va derivando de una ventanilla a otra. De manera que se quiere establecer una cadena de trabajo que evite esto (Gráfica 2.5):

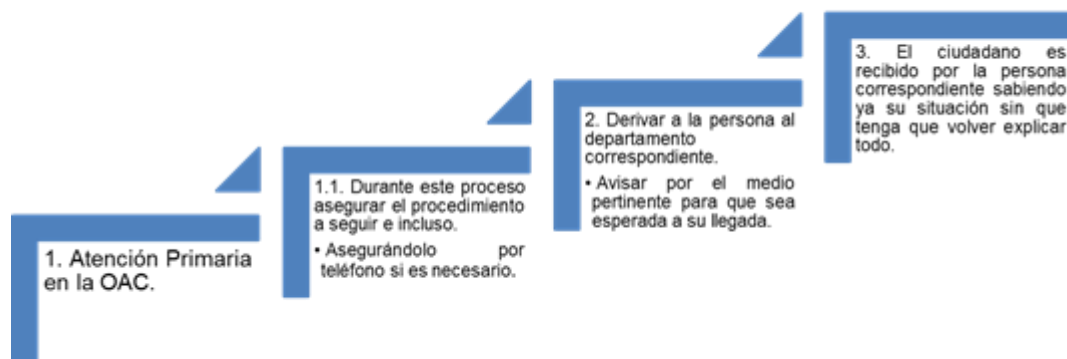


Figura 2.1: Procedimiento para la tramitación de tributos. Fuente: Elaboración propia.

Existen altas expectativas de mejora en el canal telemático, con esperanzas de que llegue a tener gran importancia. Pero al mismo tiempo está siendo también una importante fuente de conflictos ya que aunque la idea inicial es que todas las quejas/sugerencias reciban respuesta en un plazo de 24 horas, en ocasiones esto no es posible. Provocando las consiguientes quejas por parte de los ciudadanos. Un ejemplo de ello es ciudadanos que envían una cuestión un día a las 12 h. al día siguiente llegan a enviar una queja a primera hora del día siguiente por no haber sido contestada. Por lo que resulta complicado su buen funcionamiento y no se usa tanto como gustaría que se usase.

Una de las principales razones de su poco uso, es que para muchos de los procedimientos hacen falta los certificados electrónicos, la mayoría de los cuales dependen de la Generalitat y no son de fácil acceso, pues su manejo es bastante complicado. Si bien es verdad que poco a poco con el uso se van detectando errores y subsanándose para facilitar su uso, pero es un procedimiento lento que no depende de la OAC, sino de la Generalitat.

Un procedimiento nuevo que empezó a utilizarse en 2011, fue el realizar la tramitación de las ayudas para estudiantes universitarios a través de la vía telemática, cosa que demostró no ser muy práctica, ya que era necesario un certificado de notas, lo cual no era compatible con la vía telemática, por lo que hubo que incluir una cita previa en la oficina de educación para que dicho certificado fuese cotejado. Todo esto fue subsanado con vistas a ayudas del año siguiente.

En el año 2012, se compró un módulo de cita previa por internet, que entró en fase experimental y fue probado con las inscripciones para los servicios deportivos ofrecidos por el ayuntamiento. Por ser el primer año, la inscripción estuvo disponible mediante tres vías diferentes, como son la telefónica, presencial y telemática. Dado que el resultado de la inscripción fue positivo, para el ejercicio siguiente la inscripción para los servicios deportivos se redujo a la vía telemática únicamente y paulatinamente se quieren ir incluyendo más servicios.

Una mejora a aplicar con más ahínco, sería la aplicación de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal. Ya que aunque se aplica en la medida de lo posible, hay veces que se dan procedimientos que hacen difícil su aplicación. Así como una mayor aplicación de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos en el servicio ofrecido a través del canal telemático.

Aunque no todas las mejoras que serían deseables pueden ser llevadas a cabo. Por falta de recursos, algunas mejoras deseables, como por ejemplo la autoliquidación se han quedado en un ideal. En estos momentos el procedimiento para la liquidación de cualquier tributo, tasas,...., es el siguiente:

1. Atención primaria en la OAC.
2. Emisión de recibos de recaudación.
3. Liquidación en el banco correspondiente del mismo.
4. Vuelta a la OAC para entregar el correspondiente reguardo que demuestre que el recibo ha sido liquidado.

Lo ideal sería contar con una única ventanilla donde realizar todo el procedimiento de una sola vez, pero para ello habría que contar unos medios especiales para los que no existen recursos en la actualidad.

Por lo que, junto con ser capaces de ampliar la cita previa por internet para gran parte de los procedimientos realizados por la OAC (como por ejemplo la renovación del empadronamiento de residentes extranjeros, ya que se trata de un procedimiento de los más largos y tediosos, de manera que si se produjesen mediante cita previa, podrían planificarse y repartirse de manera que no perjudicasen al resto de procedimientos realizados por la OAC; o la liquidación en la OAC de los tributos y tasas con inclusión de un cajero, para realizar el procedimiento en una sola vez), se plantea como la mejora a más largo plazo.

9 Bibliografía del capítulo 2º

Libros y textos:

- Oficina de Atención Ciudadana del Ayto. de Quart de Poblet (2011): *Memoria 2010*.
- Oficina de Atención Ciudadana del Ayto. de Quart de Poblet (2010): *Catálogo de Servicios de la Oficina de Atención Ciudadana*.

Documentos en línea:

- Facebook de Quart de Poblet, <https://www.facebook.com/quartdepoblet> [consulta 5 de Octubre de 2013]

- Twitter Quart de Poblet, <https://twitter.com/quartdepoblet> [consulta 5 de Octubre de 2013]

Legislación

Leyes

- España. Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Boletín Oficial del Estado, 27 de Noviembre de 1992, núm. 285, pp. 40300-40319.
- España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Boletín Oficial del Estado, 14 de Diciembre de 1999, núm. 298, pp. 43088-43099.
- España. Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos. Boletín Oficial del Estado, 23 de Junio de 2007, núm. 150, pp. 27150-27166.

Decretos

- España. Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 3 de Septiembre de 2005, núm. 211, pp. 30.201-20.211.
- España. Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 7 de Noviembre de 2006, núm. 5.385, pp. 35.184-35.192.

Reglamentos

- Reglamento Regulator de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Boletín Oficial de la Provincia, 9 de Octubre de 2009, núm. 240.

Cartas

- Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Aprobada 24 de septiembre de 2002 por el ayuntamiento.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UNA CARTA DE SERVICIOS

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UN CARTA DE SERVICIOS.....	65
1. Introducción	65
1.1. ¿Qué es una Carta de Servicios?	65
1.1.1 Evolución de la normativa sobre CS	68
1.2. Tipos de Cartas de Servicios.....	72
1.3. Contenido de las Cartas de Servicios.....	75
2. Propuesta de mejora	76
2.1 Fundamentación de la mejora.....	76
2.1.1 Opinión de los especialistas	76
2.1.2 Las Cartas en los Planes de modernización de las organizaciones públicas.....	78
2.1.3 La experiencia de otras organizaciones.....	80
2.1.3.1 Experiencias a nivel internacional	80
2.1.3.2 Experiencias a nivel nacional de CS en organismos comparables	82
2.2 Metodología.....	84
2.2.1 Auditoría Operativa.....	84
2.2.1.1 Fases de la Auditoría Operativa actualmente	87
2.2.1.2 Proceso de elaboración de una Carta de Servicios	96
2.2.1.2.1 Constitución del equipo de trabajo	98
2.2.1.2.2 Identificación de los Datos de Carácter General y Legal	99
2.2.1.2.3 Establecimiento de los Compromisos de Calidad e Indicadores	100

2.2.1.2.4	Identificación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y otras medidas.....	110
2.2.1.2.5	Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación	110
2.2.1.2.6	Identificación de la información de carácter complementario.....	111
2.2.1.2.7	Redacción y presentación de la carta	111
2.2.1.2.7.1	El documento-matriz.....	112
2.2.1.2.7.2	Documento divulgativo	112
2.2.1.2.7.3	Otros soportes.....	112
2.2.1.2.8	Plan de comunicación interna	113
2.2.1.2.9	Plan de comunicación externa	114
2.2.1.2.9.1	Distribución.....	114
2.2.1.2.9.2	Difusión	114
2.2.1.2.10	Plan de seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios.....	115
2.2.1.2.10.1	Seguimiento	115
2.2.1.2.10.2	Actualización	116
2.3	Diseño de la Carta de Servicios al Ciudadano	118
2.3.1	Contenido.....	118
2.3.1.1	Información de carácter general y legal	119
2.3.1.1.1	Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio	119
2.3.1.1.2	Relación de servicios prestados.....	119
2.3.1.1.3	Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.....	119

2.3.1.1.4	Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios.....	119
2.3.1.1.5	Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.....	120
2.3.1.1.6	Formas de presentación de quejas y sugerencias	120
2.3.1.2	Compromisos de calidad ofrecidos	120
2.3.1.2.1	Niveles de calidad que se ofrecen	121
2.3.1.2.2	Indicadores para facilitar el acceso al servicio	121
2.3.1.2.3	Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene	121
2.3.1.2.4	Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad.....	121
2.3.1.3	Información complementaria.....	121
2.3.1.3.1	Direcciones postales, telefónicas y telemáticas	121
2.3.1.3.2	Medios de acceso y transporte	121
2.3.1.3.3	Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta.....	122
2.3.1.3.4	Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.....	122
2.3.2	Formato	123
2.3.2.1	Cuadernillo	123
2.3.2.2	Tríptico	123
2.3.3	Soportes.....	124
2.3.4	Comunicación externa	125
2.3.5	Difusión	125
2.4	Aplicación Práctica: Elaboración de la Carta de Servicios	125
2.4.1	Texto definitivo	125

I.	Datos identificativos y fines de la Oficina de Atención Ciudadana .	125
II.	Servicios Prestados.....	125
III.	Derechos de los ciudadanos.....	127
IV.	Recomendaciones a los ciudadanos	128
V.	Formas de colaboración y participación de los ciudadanos y usuarios.....	128
VI.	Normativa reguladora	128
VII.	Formas de presentación de quejas y sugerencias	129
VIII.	Compromisos de calidad ofrecidos	130
IX.	Sistemas de aseguramiento de la calidad.....	131
X.	Indicadores para el seguimiento y evaluación.....	131
XI.	Direcciones y Acceso	132
XII.	Unidad responsable de la Carta	133
2.4.2	Diseño de la Carta de Servicios.....	134
2.4.3	Tríptico	135
2.5	Presupuesto	144
2.5.1	Coste del trabajo de la autora del TFC	147
2.5.1.1	Precios de la hora del trabajo	147
2.5.1.2	Importe parcial del diseño y realización del TFC.....	147
2.5.1.3	Costes indirectos y generales.....	147
2.5.1.4	Importe total del coste del trabajo de la autora del TFC.....	148
2.5.2	Coste de trabajo del director del TFC	148
2.5.2.1	Medición de unidades de trabajo estimadas	148
2.5.2.2	Precios de la hora de trabajo.....	148

2.5.2.3	Importe parcial de la formación complementaria.....	148
2.5.2.4	Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC.....	148
2.5.3	Resumen de los costes del TFC.....	149
2.5.4	Importe de implementación.....	149
2.5.4.1	Medición de las unidades de trabajo estimadas.....	149
2.5.4.2	Precios de hora de trabajo.....	149
2.5.4.3	Importe parcial de trabajo personal.....	150
2.5.4.4	Costes indirectos generales.....	150
2.5.4.5	Beneficio deseado.....	150
2.5.4.6	Importe.....	151
2.5.4.7	Importe del presupuesto IVA incluido.....	151
2.5.5	Resumen de costes de diseño del TFC y de implementación de la Carta de Servicios.....	151
2.6	Viabilidad.....	151
3.	Bibliografía del capítulo 3º.....	151

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UN CARTA DE SERVICIOS

1. Introducción

El origen de las Cartas de Servicios lo encontramos en ciertas prácticas de la Administración británica. Hoy en día son un instrumento ampliamente difundido, en España fueron reguladas inicialmente en el Real Decreto 1259/1999 de 16 de julio por el que se regulan las Cartas de Servicio y los Premios a la Calidad en la Administración General del Estado.

1.1. ¿Qué es una Carta de Servicios?

Existen diferentes definiciones para el término Carta de Servicios, nosotros vamos a destacar las siguientes:

- De acuerdo con el artículo 8 del Capítulo III del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, las Cartas de Servicios se definen como: *“documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.”*

- Según el libro “Estrategias para un gobierno eficaz” de Cabrillo, Fitzpatrick y Gómez-Pomar, en su capítulo 15, en la página 323, nos dice: *“La carta de compromiso¹ representa una promesa por parte de una entidad de gobierno a través de la cual ésta se compromete a cumplir con una serie de expectativas relacionadas con la provisión de servicios, la transparencia de información y el uso eficiente de recursos, establecimiento así un mecanismo entre entidad y ciudadanos para corregir errores y mejorar la calidad de servicios.”*

- Y por último, según la publicación “Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local, guía 4, Elaboración de una Carta de Servicios”, publicada por el Ministerio de Administraciones Públicas en 2005, se definen las Cartas de Servicios como: *“documentos que dan a conocer los servicios y expresan los compromisos de calidad que la organización pública adquiere con el ciudadano, documentos que*

¹ Cartas de compromiso o, más genéricamente, carta a no ser que se refiera a **España**, donde la mayoría de las instancias son conocidas como **carta de servicios**.

formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.” Incluyendo también, que no se ha de olvidar que “*son algo más que simples documentos publicitarios de los compromisos de calidad que las entidades públicas asumen con respecto a sus ciudadanos. El solo hecho de que cualquier unidad administrativa se plantee la realización de las mismas es un paso al frente que redundará en la mejora de la unidad administrativa.*”

La Carta de Servicios es una de las principales metodologías que permite a la organización pública introducirse en la gestión de la Calidad: una herramienta de trabajo que tiene el objetivo de establecer compromisos e impulsar la gestión de las expectativas, mediante la comunicación con los ciudadanos.”

Por lo que podemos decir que las Cartas de Servicios son documentos a través de los cuales los organismos públicos informan públicamente a los ciudadanos sobre los servicios que prestan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación. Se trata, por tanto, de instrumentos para expresar concretamente el compromiso del servicio público con sus usuarios y que permiten evidenciar la efectividad de los principios de funcionamiento de las Administraciones Públicas en el contacto cotidiano o esporádico que cada persona establece con la misma.

La finalidad de las Cartas de Servicios es desarrollar el principio de servicio a los ciudadanos, enunciado en el artículo 4 de la LOFAGE y que cubre tres vertientes:

a) Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente.

b) Fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer –de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.

c) Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado.

En cuanto al ámbito de aplicación, “*el artículo 2 del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, incluye en su ámbito de aplicación a “la Administración General del Estado,*

a los Organismos autónomos vinculadores o dependientes de la misma y a las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social". De acuerdo con el Capítulo I del Título II y con el Capítulo II del Título III de la LOFAGE, están comprendidos los Órganos directivos de los Ministerios, los Organismos autónomos adscritos o dependientes de aquellos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, ya estén vinculadas al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales o al de Sanidad y Consumo. Asimismo, la Disposición adicional única del Real Decreto 1259/1999, prevé la incorporación voluntaria de otros organismos públicos como los contemplados en el capítulo III del Título III y en la disposición adicional novena de la LOFAGE.

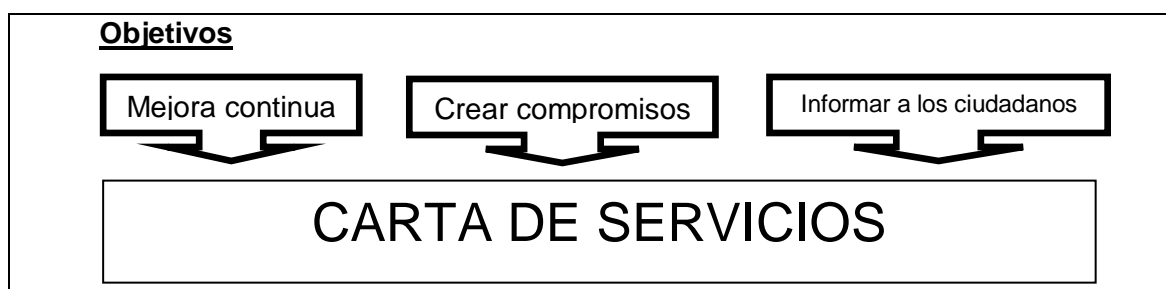


Ilustración 3.1: Objetivos de una Carta de Servicios. Fuentes: Elaboración propia.

Nada hay prescrito en cuanto al rango o nivel orgánico que deben tener tales órganos y organismos, ya que la iniciativa para identificar los que elaborarán y publicarán su respectiva Carta de Servicios ha de partir de los responsables ministeriales y de los propios interesados, determinándolo en función de criterios como la especificidad y magnitud de los servicios prestados y su impacto social, así como la autonomía o singularidad gestora. En consecuencia, las Cartas de Servicios pueden estar referidas, según se estime oportuno, a órganos u organismos con nivel de Subsecretaría o Secretaría General, de Dirección General, de Subdirección General, o a unidades administrativas de menor rango, como los servicios periféricos (Direcciones Provinciales, etc.). [Guía para la implantación de Cartas de Servicios, MAP; 2003; pág. 14] o como es nuestro caso un organismo local, como es la Oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento (OAC) de Quart de Poblet.

En el ámbito autonómico nos encontramos con normativa como el Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Consell, por el que se aprobó la Carta del Ciudadano de la Comunitat Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat, o el Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las

organizaciones de la Generalitat, que revisó y mejoró el sistema ya establecido por el Decreto 85/1998, de 16 junio, del Consell.

La Carta del Ciudadano de la Comunitat Valenciana es el marco general de expectativas y aspiraciones que los ciudadanos han de tener aseguradas en sus relaciones con la administración de la Generalitat, cuyo cumplimiento se comprometen a garantizar todos los órganos de nuestra Administración, de acuerdo con el principio de la mejora continua, y que define a la Generalitat como:

1. Una administración orientada al ciudadano.
2. Una administración transparente, eficaz y eficiente.
3. Una administración moderna, innovadora y exigente con ella misma.

Definiéndose la Carta de Servicios en el artículo 15 del Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat, el cual en su capítulo III, las Cartas de Servicios, como *“instrumentos de mejora, son documentos que contienen los compromisos de calidad a los que se refiere la Carta, ajustará la prestación de sus servicios en función de los recursos disponibles y, al mismo tiempo, proporcionan información al ciudadano sobre las actividades prestadas”*.

Y definiendo en su artículo 17, los órganos que podrán ser objeto de las mismas, especificando que *“las cartas de servicios se podrán realizar por todos aquellos entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. No obstante, la regla general será que las unidades que aborden el proceso de elaboración de una Carta de Servicios tengan un nivel orgánico mínimo de servicio o equivalente”*.

1.1.1 Evolución de la normativa sobre CS

En España, el ciudadano ha sido tradicionalmente considerado como un sujeto que desempeña una función pasiva en lo otorgado por los servicios públicos, si bien es verdad que actualmente eso está cambiando. En los últimos años y con los sucesivos gobiernos, estamos asistiendo a la modernización de la Administración Pública para transformar su propia imagen y acentuar la importancia de la atención al cliente, la mejora del servicio dispensado y la creación de galardones a la calidad. Podemos

decir, que las cartas de servicios surgieron como reacción a la percepción que los ciudadanos tenían de la Administración Pública como un sistema ineficiente.

Las primeras huellas de las Cartas de Servicios en España las encontramos en 1996, cuando el Ministerio de Administraciones Públicas elaboró un Proyecto de Real Decreto sobre las Cartas de Servicios y sistemas de evaluación de la calidad en la Administración General del Estado, que finalmente no fue aprobado. En este proyecto ya se perfilaban las bases sobre el contenido y gestión de las Cartas de Servicios.

Fue más tarde, en 1999, cuando los españoles oímos hablar del concepto el ciudadano es lo primero y fue mediante el Real Decreto 1259/1999, que establecía las cartas y los respectivos galardones que reconociese las mejoras prácticas y los servicios de calidad, a los que las vinculaba. Este decreto fue un intento de introducir el proceso ininterrumpido de mejora de los servicios públicos desde el gobierno central, buscando conseguir transparencia y dar poder a los usuarios y los empleados públicos. Las cartas no tienen fuerza legal y los recursos son principalmente políticos en lugar de jurídicos. Y fue a raíz de este decreto que el Ministerio de Administraciones Públicas publicó en el año 2000 la primera edición de la Guía para la implantación de Cartas de Servicios.

Pero también es verdad, que el desarrollo de las cartas de servicios ha sido muy disperso en los tres principales niveles: nacional (Estado), regional (Comunidad Autónoma) y municipal (Ayuntamiento). En cada nivel, la legitimidad de la carta radica claramente desde el poder directo que le corresponde y no únicamente desde el gobierno nacional. Este desarrollo tan disperso, se debe principalmente a que hasta hace poco España era un país muy centralizado, de los más centralizados de hecho, para pasar a ser de los más descentralizados, ya que si se excluye el sistema de pensiones, hoy en día los presupuestos de las AA.PP. autonómicas exceden al central.

Las cartas fueron las herramientas utilizadas por el Gobierno español para llevar a cabo la transición hacia la satisfacción de las necesidades ciudadanas y la mejora de la confianza de los ciudadanos. La adopción de las cartas comenzó de manera progresiva a todas las unidades de la Administración del Gobierno central. El grado de cumplimiento con los compromisos adquiridos tendrá que ser supervisados. Sistemática y periódicamente será realizado un estudio de las opiniones y de los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios y una evaluación global. La Administración de Gobierno central periódicamente organizará premios a la calidad.

De acuerdo con el Ministerio de Administraciones Públicas (2000), actual Ministerio de Hacienda y de Administraciones Públicas, es necesario *“desarrollar el concepto de necesidades del ciudadano-cliente en términos prácticos, prestando atención a las demandas, quejas y reclamaciones, indemnizaciones por fallos producidos en los servicios pero, sobre todo la implantación de las políticas necesarias para mejorar la calidad de las actividades de las administraciones y en la medida de lo posible deben ir acompañadas por la mayor libertad de elección posible”*. [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 343].

Según el Ministerio de Administraciones Públicas las cartas de servicios son un contrato entre la Administración y el ciudadano, documentos cuya finalidad es dar publicidad explícita del nivel de compromiso público que la Administración adquiere en su interacción con los ciudadanos y, cuando sea posible, irán acompañadas de la indemnización que los ciudadanos podrán reclamar cuando los principios de calidad estipulados no sean alcanzados. Partiendo de que la piedra angular para el MAP era escuchar a los usuarios, por lo que será necesario prestar atención a las reclamaciones y sugerencias de los ciudadanos pero también las presentadas por los empleados.

A nivel nacional, para la Administración General de Estado, entidades gestoras y servicios comunes las cartas de servicios se lanzan como consecuencia del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, que regula las cartas y los premios de calidad. Y al igual que en muchos países, en España también se exhortó a todos sus órganos al desarrollo e implantación de las cartas de servicios.

A nivel autonómico, fueron varias las comunidades que lanzaron sus propias cartas, muchas de ellas escritas en las leguas locales. La Comunidad de Madrid, por ejemplo, lanzó su propio decálogo de derechos del ciudadano, como punto de partida del proyecto de calidad mediante decreto en marzo de 1997, mientras que la Comunidad Valenciana desarrollo sus cartas mediante el Decreto 191/2001 o la Comunidad de Castilla la Mancha que vino inspirada por el Proyecto de Real Decreto de 1996 de la Administración General del Estado. Siguiendo el ejemplo de Estados Unidos, algunas comunidades han incorporado en sus cartas un servicio telefónico integrado para los ciudadanos. Servicio al que se le asignan unas garantías de acceso para quien realiza la llamada estableciendo unos tiempos máximos de espera.

En el caso de **Madrid**, el decálogo de derechos del Ciudadano fue el punto de partida del programa de calidad. Desde el año de aprobación de la ley 30/92 donde se

planteaba la redacción de la carta y hacía necesaria la implantación de sistemas de control de procesos en la Administración Pública. El acceso a los Decálogos se recoge en cuatro apartados:

A. Los derechos de los ciudadanos.

B. Los derechos de los contribuyentes.

C. Los derechos del opositor.

D. Los derechos sobre la protección de datos. [Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local, Guía 4, MAP; 2005; pág. 29].

En el caso de **Castilla la Mancha**, surgió a raíz del proyecto elaborado en 1996, y fue un proceso de concienciación de la Administración Regional. Fue ya en 1997, la Junta en colaboración con la Unión de Consumidores inició una consulta pública mediante encuesta telefónica y presencial, también de forma anónima los empleados fueron cuestionados, se realizaron también reuniones con grupos sociales y asociaciones de municipios de la región. Los resultados fueron debatidos en unas jornadas temáticas, tras lo que se elaboró un documento con toda la información obtenida.

Se reconocían siete derechos fundamentales:

- *Acceso a centros y oficinas.*

- *Atención adecuada.*

- *Presentación de documentos.*

- *Exención de presentar documentos.*

- *Reclamaciones, iniciativas y sugerencias.*

- *Participación.* [Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local, Guía 4, MAP; 2005; pág. 29].

En el caso de la **Comunidad Valenciana**, tuvo lugar la Carta del Ciudadano, que fue un proyecto que tenía el objetivo de definir, difundir y servir de medio de comunicación de los compromisos de servicio que asumen los diferentes organismos y unidades de Administración de la Generalitat Valenciana para responder a las expectativas de sus ciudadanos.

Esta Carta de Servicios es un instrumento de mejora y una herramienta de difusión de la labor diaria de la Administración, y contiene el marco general de expectativas a los que los ciudadanos tienen derecho en su relación con la Administración.

Finalmente, en 2002, la Generalitat desarrolló su propio manual metodológico común que integraba todas las fases básicas para la elaboración de las cartas, tanto conceptualmente como en la práctica tratando de proporcionar una guía instrumental. La Carta del Ciudadano estaba estructurada en tres bloques de compromisos:

En el primer bloque se encuentran las referencias a cómo la Administración debe de ser orientada al ciudadano, en el segundo nos encontramos los compromisos que tienen como objetivo una Administración eficaz y en el tercer bloque podemos encontrar los compromisos para una Administración moderna, innovadora y que se exija a sí misma.

1.2. Tipos de Cartas de Servicios

- **Carta de una unidad de una Organización Pública:** Según el artículo 8, apartado 1, del Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, las Cartas de Servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la AGE informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

- **Carta de Servicios Interadministrativos:** En el artículo 8, apartado 3, del Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, encontramos que se establece la posibilidad de que podrán elaborarse cartas que tengan como objeto un servicio cuya prestación corra a cargo de distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas.

- **Carta de Servicios Electrónicos:** En el Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, artículo 13, apartado 11, se establece que los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán cartas específicas que informen a los ciudadanos sobre los servicios a los que puede acceder electrónicamente y donde se indicaran las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.

Tras lo comentado en los puntos anteriores, vamos a distinguir diferentes tipos de Cartas de Servicios, ya que aunque sobre la que nosotros vamos a trabajar es una Carta de Servicios tradicional, también existen otros tipos de Cartas de Servicios, como las Cartas de Servicios Interadministrativas o las Cartas de Servicios Electrónicas, las cuales tampoco podemos olvidar. Pero al ser tipos de carta que no son objeto de este TFC, se presentan en el Anexo nº III. Cartas de Servicios Interadministrativos y Electrónicas.

	C.S. CONVENCIONAL	C.S. INTERADMINISTRATIVA	C.S. ELECTRÓNICA
CONTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> -Información de carácter general y legal. - Compromisos de calidad e indicadores. - Sistemas de aseguramiento y otras medidas. - Medidas de subsanación. - Compensación o reparación. - Información de carácter complementario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información de carácter general y legal. - Compromisos de calidad. - Medidas de subsanación. - Información de carácter complementario. <p>(Identificando en todo momento el órgano u organismo interviniente en la prestación).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Relación de servicios prestados. -Especificaciones técnicas de uso. -Compromisos concretos en la prestación. - Indicadores para el seguimiento. -Medidas de subsanación, compensación o reparación. -Información complementaria.
TIPO DE SERVICIO	-Servicio no coparticipado.	-Servicio no coparticipado.	-Servicio no coparticipado.
SOPORTE	-Impreso	-Impreso	-Internet -Impreso

ESPECIALIDADES	-Definición de los derechos reconocidos para los ciudadanos, especificando en quién recae su prestación.
	-Relación actualizada de la normativa reguladora del Servicio Coparticipado.
	-Constará indicación expresa de forma de acceso al sistema de quejas y sugerencias de los usuarios del servicio, en cada órgano interviniente.
	-Inclusión de todos y cada una de las oficinas donde se presta el Servicio Copaticipado.
	-El GOI asumirá la coordinación y responsabilidad operativa sobre la gestión y seguimiento de la Carta.

Tabla 3.1: Diferencias entre C.S Convencional, Interadministrativa y Electrónica. Fuente: Elaboración propia.

1.3. Contenido de las Cartas de Servicios

El contenido de las Cartas de Servicio según “*La Acción y los Retos del Sector Público. Una aproximación*”, en su capítulo 9, página 276, vendrá determinado por los siguientes aspectos:

1.- *Datos identificativos y fines del órgano prestador del servicio.*

2.- *Relación de servicio que presta.*

3.- *Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios. Se citarán aquéllos que estén expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico.*

4.- *Formas de participación/colaboración de ciudadanos y usuarios. Se deben consignar los foros institucionalizados de participación ciudadana, tales como consejos, comités consultivos, entidades de cooperación y similares y los agentes o sectores representados en los mismos.*

5.- *Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios. Se trata de citar las más importantes.*

6.- *Formas de presentación de quejas y sugerencias. Debe informar de que el organismo tiene a disposición del usuario un Libro de Quejas y Sugerencias, así como de cualquier otro instrumento mediante el que los ciudadanos puedan expresar su opinión.*

7.- *Niveles de calidad que se ofrecen, expresados en forma de indicadores y estándares que pueden recoger aspectos tales como:*

- *Accesibilidad, transparencia, atención.*

- *Acierto, precisión, ausencia de errores.*

- *Tiempo de respuesta, extensión de la oferta, flexibilidad.*

8.- *Informaciones para facilitar el acceso al servicio.*

9.- *Sistema de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene. Cuando el organismo tenga una certificación ISO deberá mencionarlo, cuando no, mencionará las principales medidas que haya tomado en esta línea.*

10.- *Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad. Se establecerán los valores de los indicadores que el organismo se propone alcanzar, de modo que los ciudadanos puedan juzgar sobre su grado de cumplimiento.*

11.- *Direcciones postales, telefónicas y telemáticas.*

12.- *Medios de acceso y transporte.*

13.- *Identificación y dirección de la unidad responsable de la carta.*

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

2. Propuesta de mejora

2.1 Fundamentación de la mejora

2.1.1 Opinión de los especialistas

Como podemos ver en el capítulo 16 *“Cartas de compromiso con los servicios: reconfiguración de la confianza en los Gobiernos. Lourdes Torres”* del libro *“Estrategias para un gobierno eficaz”* de Cabrillo, Fitzpatrick y Pomar, las cartas de servicio se encuentran a medio camino entre las reformas acometidas por la Administración pública y las iniciativas gubernamentales destinadas a acrecentar la confianza de los ciudadanos en sus políticas. En España podemos ver a través de las cartas una transición de una cultura legalista hacia una cultura que busca la satisfacción de los ciudadanos mediante unos gobiernos más accesibles y con una gestión más transparente.

En las democracias occidentales, las reformas emprendidas en las Administraciones Públicas, como puede ser la descentralización, la gestión delegada ha facilitado una mayor flexibilidad y criterio personal. Por otro lado, el uso de mecanismos del sector privado ha contribuido a una mayor eficiencia y eficacia en el sector público, pero no sin contribuir también a la fragmentación de valores, de los niveles de calidad y los modos de funcionamiento de los servicios tradicionales.

En la actualidad, cualquier persona de tipo medio es capaz de deducir que es necesario ir más allá de las políticas que buscan meros mecanismos de eficiencia en la dispensa de los servicios públicos. En nuestra época se percibe cierto tipo de desencanto con el modelo de mercado y con el bienestar contemporáneo, lo que abre el debate sobre qué esperan los ciudadanos de sus administradores.

Por lo que, el concepto básico de la carta de servicios es la elaboración de una estrategia de aseguramiento de la calidad que ofrezca garantías al consumidor con el fin de que los proveedores sean más receptivos a las demandas de los consumidores, les consulten y, por otro les rindan cuentas a sus órganos jerárquicos superiores y a la sociedad mediante el seguimiento y control de su idoneidad en el desempeño de su función. La idea de las cartas de servicios consiste en que los usuarios puedan conocer de antemano qué tipo de servicios pueden esperar recibir, exigir y demandar ante las autoridades públicas.

Desde la perspectiva basada en la idea de que la confianza en el gobierno se ve afectada por la forma en que el sector público funciona y se relaciona con los ciudadanos, las cartas son una prioridad estratégica en las agendas de las democracias occidentales que desean reformar su Administración Pública.

Autores como Pollitt y Bouckaert, Ryan, Barnes y Gill, Sims y Bok defienden que el fracaso en el desarrollo de sus funciones por parte de la Administración, es la base para la desconfianza existente en los ciudadanos hacia sus gestores. Todo esto da como resultado, que aunque los ciudadanos se vuelven hacia los políticos en busca de soluciones, al mismo tiempo desconfían de ellas o se desentienden de los políticos. Convirtiendo en una cuestión principal como recuperar esa confianza, cómo modificar esas percepciones de manera aceptable. [Pollitt y Bouckaert, 2000; Ryan, 2000; Barnes y Gill, 2000; Sims, 2001; Bok, 2000; citado por Cabrillo, Fitzpatrick y Pomar, 2008, pág. 336].

Una de las estrategias para recuperarla, es otorgar poder al ciudadano y a los empleados públicos en el ejercicio de sus funciones mediante la mejora de las mismas y la puesta en marcha de iniciativas de calidad, como son los premios que la reconocen y la mejora que más nos interesa a nosotros, las Cartas de Servicios.

Son muchos y cada vez más los autores que establecen una relación directa entre la calidad de los servicios relacionados en la Carta de Servicios y la confianza hacia el ente del Gobierno.

Para Van de Walle y Bouckaert la mayoría de los proyectos de reformas administrativas sitúan la imagen que tiene el ciudadano de la Administración y los servicios prestados por esta en el objetivo principal a alcanzar por las Cartas de Servicios. Y a una percepción positiva de los servicios prestados por la Administración

por parte de los ciudadanos supondrá una mejora general de los gobiernos, aumentará la confianza (extractado de Cabrillo, Fitzpatrick y Pomar, 2008, pág. 336).

2.1.2 Las Cartas en los Planes de modernización de las organizaciones públicas

No fue sino hasta la legislatura del Gobierno Aznar que apareció por primera vez la Carta de Servicios en los planes de modernización. Durante la primera parte de su legislatura no se adoptaron muchas medidas de modernización o mejora, siendo durante la segunda parte de la legislatura cuando sufrieron cierto impulso algunas iniciativas de mejora. Destacándose la mejora de la Ventanilla Única y la introducción del procedimiento que nos ocupa, las Cartas de Servicios. Todo ello enfocado a una mejor atención a los ciudadanos.

Otras experiencias positivas más parciales son los programas de gestión de la calidad de la Junta de Galicia y de la Comunidad de Madrid, y de lo que se trata este trabajo, las Cartas de Servicios a los ciudadanos en diversos municipios, entre los que destaca Barcelona. En definitiva, la mayor parte de los proyectos modernizadores (Figura 3.1) realizados hasta ese momento no se podían considerar auténticos programas de modernización, sino simples actuaciones de mejora muy concretas de determinados servicios.

Un plan de mejora más reciente de la Administración Pública en el *“Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos”*, aprobado por el Consejo de Ministros el 4 de febrero del 2000, en él se agrupaban 72 propuestas para mejorar el funcionamiento de la AGE. Las propuestas más importantes, tenían muchos que ver con el mejor aprovechamiento de las nuevas TIC para mejorar las relaciones con los ciudadanos.

A nivel autonómico, en la Comunitat Valenciana, el Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano aprobaba la carta del Ciudadano de la Comunitat Valenciana, que buscaba definir, difundir y servir de medio de comunicación de los compromisos de servicio que asumen los diferentes organismos de la Administración Pública Valenciana, con el fin de dar respuesta a los requerimientos de los ciudadanos, así como realizar un seguimiento de su grado de cumplimiento. Y que definía la Carta de Servicios como *“instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos en las que cada órganos explicitará y difundirá los compromisos de servicio y estándares de calidad a los que se ajustará la prestación de sus servicios, en función de los recursos disponibles”* siendo su ámbito de aplicación subjetivo *“todos*

aquellos órganos, centro, unidades o servicios de la administración de la Generalitat Valenciana. No obstante, la regla general será que las unidades que aborden el proceso de elaboración de una carta de servicios tengan un nivel mínimo de servicio". [Generalitat Valenciana; <http://portales.gva.es/carta/presentacion.htm>].

Se trataba de un proyecto encaminado a realizar consultas a los ciudadanos por medio de Internet con el objetivo de conocer mejor sus inquietudes, valoraciones y opiniones sobre temas de interés público. Pretendiendo además impulsar la mejora continua de los estándares de servicio, a través de un enfoque de Calidad Total, que ayude al organismo a cuestionarse a si mismo sobre su manera de gestionarse y poder alcanzar los compromisos adquiridos.

En la siguiente ilustración, que encontramos en Ramió (2010; pág. 287) aparece una relación de macromejoras del año 1992, que aparecían en el "*Plan de Modernización de la Administración General del Estado*", entre ellas se encuentra la Calidad Total, que según Gonzalez Rabanal y otros (2008), es una fase avanzada de la Calidad, ya que incluyen las Cartas de Servicios en la primera etapa de la Calidad, Control de Calidad.

Estrategias de mejora de las administraciones pública en España

- *Cuadros de dirección. Indicadores de gestión, resultado y de impacto.*
- *Administración por objetivos.*
- *Gestión de proyectos.*
- *Calidad total.*
- *Redimensionamiento de plantillas.*
- *Evaluación de rendimiento del personal.*
- *Simplificación de estructura administrativa.*
- *Evaluación de programas.*
- *Gestión Operativa: Previsión de la demanda, teoría de colas, análisis de flujos y diseños de capacidades.*
- *Automatización de servicios.*
- *Externalización de servicios públicos: Control de los servicios externalizados.*
- *Sistemas interactivos de información a los ciudadanos (webs).*
- *Racionalización y automatización de los procedimientos.*
- *Oficinas de gestión unificada.*
- *Sistemas de protección de la información*

Figura 3.1: Estrategias de mejora de las administraciones públicas en España. Fuente: Teoría de la organización y administración pública, Ramió, 2010, pág. 287

2.1.3 La experiencia de otras organizaciones

Los primeros avances constatados para la mejora de la calidad en el sector público se encuentran en las iniciativas conocidas como cartas de compromiso con los servicios ciudadanos, desarrolladas en el Reino Unido (Gabinete Ministerial del Reino Unido 1992). Actualmente esas cartas de servicios son una práctica común en los países angloamericanos, en algunos países de la Comunidad Europea, así como algunos países de Asia Menor y más recientemente en África y América Latina, a pesar de que no en todas partes han tenido el mismo significado. En parte la causa de ello puede ser que la cultura de cada país es diferente en cuanto a la función y al carácter del Estado y de sus relaciones con sus ciudadanos.

2.1.3.1 Experiencias a nivel internacional

En las democracias occidentales existen diferentes tipos de Administraciones Públicas (AA.PP.), unas que ponen énfasis en la eficiencia, la eficacia y el valor de lo recuperado a través de lo invertido, como la angloamericana, otras cuyo estilo es buscar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos basándose en la negociación y la consulta, como la nórdica y otras basadas en el derecho administrativo, que buscan encajar en sus modelos burocráticos el poder de los ciudadanos y los empleados públicos, que sería el modelo de la Europa-continental.

En los que se refiere a los **países anglófonos**, en el Reino Unido las Cartas de Servicios (CS) formaron parte de una estrategia del gobierno para la mejora de la confianza ciudadana en los gobiernos, fue el pionero en su implantación, se tomó la perspectiva de que el Gobierno debía ser sometido a los rigores de las empresas privadas, convirtiendo al ciudadano en el cliente. Estableciéndose el premio a la calidad *Charter Mark*, cuyas candidaturas son públicas, provocando que perder sea tan vergonzoso como ganarlo prestigioso.

Por otra parte, Estados Unidos mantuvo un enfoque diferente, consistía en elevar el nivel de responsabilidad de los gobiernos y mejorar su imagen pública con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios públicos. En su caso fue creado el premio Hammer, una distinción a la calidad, un reconocimiento a los funcionarios que desarrollasen ideas innovadoras.

En el caso de Australia, se tomó como punto de partida la *Citizen's Charter* inglesa, la iniciativa consistía en un documento simple utilizado para la clarificación de los niveles de calidad y servicio que los clientes pueden esperar recibir. Debiendo

todos los organismos pasar una auditoría externa de desempeño y cumplimiento cada tres años. Mientras que en el caso irlandés, se definió como un documento en el que se destacaban las políticas aplicadas en el desarrollo de un programa amplio de modernización de los servicios públicos.

Por último, en Canadá los orígenes se encuentran en un estudio sobre el estado económico que llevó a acometer una radical reestructuración del sistema administrativo en 1993.

En cuanto a la **experiencia hispano-americana**, podemos destacar Argentina y México, en el caso del primero la CS se introdujo en forma de Decreto y fue una de los principales puntos del programa de modernización del Estado del año 2000. Destacaba del resto de Cartas por el alto grado de protagonismo otorgado a los ciudadanos. Mientras que en el segundo se trata todavía de una reforma demasiado reciente, que se ha encajado dentro del marco de políticas públicas de reforma que buscan que sea una herramienta de instrumentación.

En el caso de los **países nórdicos**, Suecia aprobó una ley del servicio al ciudadano que era la base programática para que los organismos pudiesen mejorar su calidad y servicio, asentando los fundamentos de las cartas que se desarrollaron a nivel local y no incluyéndose ningún tipo de retribución compensatoria. Por otro lado en Finlandia, no hicieron su aparición hasta 1997 y lo hicieron basándose en el modelo inglés. De manera que la CS no eran declaraciones vinculantes pero tampoco se limitaban a ser declaraciones de buenas intenciones. Para continuar el caso noruego, cuya modernización se inició a finales de los años 70 con el rápido crecimiento económico y desarrollo social.

En cuanto a la **Europa-continental**, fueron varios los países que adoptaron medidas que desarrollaban iniciativas de CS y la calidad de los servicios, en Italia se basaba en un acuerdo entre el productor y el consumidor de los servicios, que incluía un sistema de retribución compensatorio sin regulación legal y que variaba según el caso, mientras que en Francia, dichos sistemas de retribución no existen, llegando a evidenciar el *charterism* más como una reafirmación del principio republicano de igualdad de la ciudadanía que un ejercicio de consumo de servicios públicos. Por último, el caso belga, la cual fue publicada a principios de los años 90, las CS fueron denominadas también como códigos del buen control administrativo, siendo su marco de referencia la democracia y la legitimidad estatal. Haciendo el decálogo belga

hincapié en la necesidad de transparencia, flexibilidad y protección legal y no incluyendo tampoco sistemas de retribución.

La **experiencia africana** en un principio llegó a ser conocida por “*pertenecer a pocos y ser ignorada por muchos*” por su poca o nula eficacia. Fueron politizadas hasta el punto de según el distrito los recursos para su aplicación eran muy dispares, fomentando la percepción de que no era más que una herramienta política ineficaz en la reforma que se suponía debía ser. Finalmente en 2004, se produjo una restauración que incluía la capacitación del personal, una reestructuración de procedimientos y la búsqueda de transparencia con el fin de combatir la corrupción e ineficacia existente.

Finalmente, la **experiencia asiática**, que nos sitúa primero en la ciudad de Naga, Filipinas, cuya carta de servicio operaba en el marco del sistema de gobierno electrónico lanzado a finales de 2001. Era una herramienta entendida para promover la equidad, que buscaba eliminar la idea existente de “todo depende a quién conozcas”, esto se realizó a través de la estandarización de los tiempos en la prestación de los servicios. Y después en la India, que siguiendo el modelo británico lo adaptó al carácter local definiendo tres niveles de calidad. Se destacaba la carta de Mumbai, ya que su iniciativa partió de una organización no gubernamental, que también colaboró en su implantación, resaltando la importancia de que las CS se desarrollen en consulta directa con los grupos sociales.

2.1.3.2 Experiencias a nivel nacional de CS en organismos comparables

A nivel nacional encontramos Cartas de Servicios en todos los niveles de Gobierno, pero nosotros vamos a centrarnos en la locales, que es el tipo de carta de que se trata la nuestra.

Entra las iniciativa locales destacan las del Ayuntamiento de Alcobendas, Barcelona, Valladolid, Espluges de Llobregat, Leganés, Bilbao, Calvià, Vitoria-Gasteiz y Terrasa. Pero en un intento de aproximarnos más a la realidad del presente trabajo nos vamos a centrar en CS de ayuntamientos más parecidos en envergadura e importancia al de Quart de Poblet. Tales como el de Algemesí, Torrent o Burjassot.

En el caso de Algemesí, la CS fue aprobada por el Pleno del Ayuntamiento en diciembre de 2010 y recogía los compromisos de calidad del Ayuntamiento de Algemesí con la ciudadanía. Fue estipulado que tuviese una validez de un anual y fuese actualizada cada año. Su establecimiento suponía pasar de una declaración de intenciones a un compromiso por parte del Ayuntamiento en la mejora continuada de

los servicios municipales ofrecidos a los ciudadanos y periódicamente adaptados a las necesidades de los ciudadanos. La Carta de Servicios fue certificada en calidad de acuerdo con la Norma UNE 93200:2008 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

En el caso de Torrent, la carta de servicios se encuadró dentro del proyecto “Torrent Innova 2013”, su principal eje era la prestación de servicios de calidad que satisficiesen a los ciudadanos. En 2011, el Departamento de Información Ciudadana (TDIC) creó su primera Carta de Servicios para agilizar los trámites de la administración, aumentar su eficacia, responder en menos de 2 días y ahorrar tiempos de espera. Se puso en marcha un sistema de control, en el cual, en caso de incumplimiento serán pedidas disculpas e incluso se tramitará la gestión en un tiempo mínimo, si necesidad de desplazamiento por parte del ciudadano. Se estableció como misión del Ayuntamiento hacer un uso eficiente de los recursos existentes, expresaba compromisos ciertos, efectivos y medibles con sus usuarios que garanticen un determinado nivel de calidad en los servicios públicos en una clara apuesta por la transparencia, la información y la mejora continua. Su principal objetivo era que el TDIC fuese reconocido como un Departamento de Información y Atención cercano, ágil y de calidad, que se adapte a los requerimientos y necesidades de los ciudadanos.

Para finalizar, en el caso de Burjassot, la CS fue aprobada por el Pleno Municipal en diciembre 2010 y recogía los compromisos de calidad del Ayuntamiento de Burjassot con sus ciudadanos. Estableciendo que tendría una validez anual que debería ser revisada y actualizada cada año. Su objetivo fundamental era mejorar la atención a la ciudadanía y los servicios prestados por el Consistorio fuesen cada vez de mayor calidad, cuantificando los compromisos y haciéndolos públicos para que todos los usuarios sepan en todo momento qué servicios se prestan y cómo han de ser prestados. Se trataba de una iniciativa fundamental que continuase la modernización iniciada en la gestión del Ayuntamiento y que fuese un elemento de comunicación entre el éste y los ciudadanos. Dando a conocer los resultados de las mediciones periódicas de los indicadores cada trimestre. Consiguiendo ser el Ayuntamiento de la Comunidad Valenciana con mayor número de compromisos certificados por AENOR en su Carta de Servicios, superado únicamente por Bilbao a nivel nacional.

2.2 Metodología

2.2.1 Auditoría Operativa

La Auditoría Operativa es una de las micro-estrategias de cambio en la administración pública. Se puede definir como *“una función de la dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, es el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.”* [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 288].

“Según el American Institute of Management, agrupa el conjunto de tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa en ciertos organismos”. [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 288].

Existen muchas definiciones de auditoría operativa, llevando a que exista una gran confusión sobre su significado. Para saber la actividad a la que nos referimos habrá que diferenciar primero entre auditoría interna, impulsada desde dentro de la Administración Pública y auditoría externa, impulsada desde el exterior de la Administración Pública, para a continuación delimitar el contenido de la auditoría operativa y las distintas denominaciones que ésta puede recibir.

Al existir tanta diversidad sobre la definición de la actividad de la auditoría operativa, su estrategia, su ámbito o técnicas utilizadas, permite mucha libertad a la hora de adentrarse en el tema.

Eso sí, la primera matización que habrá que realizar antes de entrar en la mecánica y en los problemas propios de la auditoría operativa es definir claramente los distintos tipos o perspectivas de acción que pueden agrupar las auditorías operativas. Existen dos modelos básicos de actuación:

- *Cuando la actividad consiste en una acción de control sobre el desarrollo de las unidades de la institución auditada.*
- *Cuando la actividad consiste en una acción de apoyo y de auxilio a las unidades inmersas en un proceso de transición organizativa.*

También existe un tercer modelo, que es el resultado de la combinación de las dos actividades:

- *Cuando la unidad de auditoría combina las acciones de control sobre el desarrollo de las unidades en algunos casos, con la actividad de apoyo y asesoría a los procesos de cambio en otros.* [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 289].

- La que más se acerca al concepto conocido de *auditoría*, es la auditoría operativa entendida como una actividad de control. Este modelo se pondrá en marcha una vez iniciado el cambio organizativo en la unidad auditada. Se hará un análisis de las estructuras, de los procedimientos, etc., y del grado de adecuación de los resultados de los programas con los objetivos y los recursos predefinidos.

Si la auditoría encuentra incongruencias entre la situación real de estos factores con su posición real de estos factores con su posición ideal o predefinida por el núcleo estratégico de la organización, impulsará una serie de cambios con el objetivos de acercar las dos dimensiones.

Esta línea de acción a posteriori no siempre supondrá la revisión del funcionamiento de un nuevo modelo organizativo, ya también se producirá cuando la auditoría operativa revisa un proyecto de organización administrativa, es decir, cuando una unidad, tras un proceso de autorreflexión, presente a la dirección un proyecto de cambio organizativo y la dirección de la institución antes de dar su aprobación someta el proyecto a la revisión de la unidad de auditoría. Pero en este caso seguiría siendo una acción de control a posteriori toda vez que el trabajo analítico y el esfuerzo invertido para conseguir un nuevo modelo organizativo y un nuevo sistema de equilibrio social ya se habría producido con anterioridad.

En el modelo de acción de apoyo a un proceso de cambio organizativo, se produce con o junto al cambio organizativo. Cuando la unidad considera que el sistema de organización no es el más adecuado para dar respuesta a las exigencias técnicas o sociales existentes y cree que ellas misma no está lo suficientemente capacitada para encontrar la fuente de sus problemas y como consecuencia encontrar soluciones, solicitará a una unidad especializada en temas organizativos que la auxilie en su proceso de transición organizativa. Es decir, la actividad de auditoría se inicia a instancia de parte y la unidad de auditoría pasará a ser un sujeto activo en el proceso de transformación.

Las fases de la auditoría operativa tradicional se basaban en la dicotomía diagnóstico-propuesta. El diagnóstico es el análisis de la situación actual de las diferentes variables organizativas que se decidan estudiar, con el objetivo de localizar los elementos disfuncionales que impulsan al sistema no responder como debiera a las demandas y necesidades objetivas. Sin olvidarnos, que también se tratará de localizar los elementos funcionales para preservarlos y maximizarlos en la medida de lo posible buscando el máximo rendimiento posible.

El proceso de diagnóstico se encargará de estudiar el cómo, quién y el porqué de la situación actual para encontrar las pautas que permitan mejorar el sistema organizativo. Será en esta fase inicial donde tendrán cavidad una serie de etapas inherentes a cualquier proceso de investigación; como pueden ser la precisa definición del objeto de estudio, la formulación de un programa de actividades, el establecimiento de hipótesis de trabajo, la recopilación de datos, el análisis de los datos y conclusiones. Mención especial debido a su importancia merecen las técnicas para la recogida de datos: la investigación documental, la observación, el cuestionario y la entrevista.

Una vez superado el diagnóstico, iniciará la fase de propuesta, que en función de lo definido en la fase anterior, diseñará estrategias enfocadas a superar las deficiencias detectadas durante el diagnóstico y reforzar los elementos positivos del sistema organizativo.

De esta forma, la dicotomía diagnóstico-propuesta es el sistema más usado normalmente por las unidades de auditoría operativa, así como este esquema de trabajo es el más usado por las consultoras privadas.

Pero también es verdad, que existen circunstancias que llevan a pensar que este simple esquema de trabajo es insuficiente para que las aportaciones de las unidades de auditoría operativa sean significativas. Un hecho recurrente que lleva a este tipo de pensamiento, es que buena parte de las organizaciones que han solicitado los servicios de unidades especializadas, que se han limitado a elaborar un diagnóstico y una propuestas, no les han sido de demasiada utilidad los informes organizativos que han recibido. De hecho, existe una idea bastante generalizada de que los análisis organizativos, únicamente sirven para acumular polvo en las estanterías. Por lo que son muchas las unidades administrativas que ante la necesidad de reorganización no acuden a solicitar consejo a las unidades especializadas.

Las razones que explican la relativa inoperancia de la actividad de auditoría, son:

1. Necesidad de incrementar las actividades de los auditores. Una vez definidas las propuestas, también deberían colaborar en la implementación de las mismas y no dar por finalizada su tarea con la presentación de la propuesta, ya que esto puede tener aspectos negativos, como:

a) Que las propuestas sean libremente interpretadas o incluso ignoradas.

b) La elevada carga idealista de las propuestas elaboradas, al no tener en cuenta su aplicabilidad a la hora de crearla. Creando así, propuestas de escasa operatividad en la realidad.

2. Necesidad de ampliar el campo sobre los que se elaboran los diagnósticos y las propuestas. Independientemente de que el objetivo del análisis sea la estructura, los procedimientos, los recursos, etc., éste debe combinarse con el análisis paralelo del resto de las variables organizativas ya que los elementos organizativos están muy interrelacionados y un cambio en uno de ellos genera impactos en el resto. De todas maneras, un elemento a tener siempre en cuenta, son los recursos humanos, que hay que contemplarlo de manera amplia, tanto en su dimensión psicosocial como política y cultural.

Se ha de tener en cuenta, tiene tanto repercusión técnica como social.

3. No puede ser solo resultado del diálogo entre los auditores y los directivos, sino que la ampliación debe ampliarse al resto de los actores con algún grado de participación en el proceso de cambio. Tampoco podrá tratarse de una decisión unilateral por parte de los auditores, sino que de participar el resto de los actores para buscar el máximo consenso social.

Será imprescindible que exista transparencia, diálogo, coparticipación y consenso.

2.2.1.1 Fases de la Auditoría Operativa actualmente

Para poder abordar las grandes necesidades han sido propuestas para la auditoría operativa las siguientes fases:

a) *Fase de diagnóstico.*

b) *Fase de propuesta.*

c) Fase de negociación de la propuesta.

d) Fase de control de la implementación.

e) Fase de evaluación. [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 291].



Figura 3.2: Fases de la auditoría operativa. Fuente: Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió, 2010 pág. 292

a) Fase de elaboración del diagnóstico de la organización: La actividad de auditoría operativa comenzará cuando el núcleo estratégico de un área determinada observa disfunciones de organización o resultados insatisfactorios y solicita los servicios a una unidad de auditoría.

El auditor realizará el diagnóstico de la organización y planteará las preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los resultados no deseados?
- ¿Cuáles son las causas de estos resultados negativos?

El analista recogerá toda la información que le ayude a determinar la actividad y el soporte estructural, personal y material de la organización; localizará los principales elementos disfuncionales.

En ésta fase se incluirán las siguientes técnicas:

1. Elaboración de un diagnóstico integral: Teniendo en cuenta las múltiples interrelaciones existentes, la auditoría no deberá limitarse a estudiar solo lo considerado esencial, sino que ha de tener también cuenta el resto de las variables organizativas. Debiendo tomar en consideración la historia y el futuro de la unidad analizada y relacionarla con el entorno que la rodea.

2. Elaboración de un diagnóstico con una proyección psicosocial: En muchas ocasiones problemas considerados técnicos tienen sus orígenes en factores humanos, ya que en muchas ocasiones las variables críticas no son ni la estructura ni los procedimientos, sino que lo son los recursos humanos. Y los problemas estructurales o procedimentales no son sino síntomas de los problemas en algunas de las variables psicosociales.

Llevando a que un diagnóstico preciso sea muy importante, debido a que cuanto más preciso sea éste, mayor será la posibilidad de diseñar e implantar las estrategias correctas que los resuelvan.

La perspectiva psicosocial en cualquier auditoría es imprescindible porque es el mecanismo que permitirá perfilar un diagnóstico real y amplio de la situación de la organización. Además, el conocimiento de las variables psicosociales puede ser la base de una estrategia paralela de mejora en las condiciones soportadas por los empleados.

3. Elaboración de un diagnóstico con una proyección política: Será fundamental que el auditor desarrolle sus habilidades de diagnóstico para poder identificar al poder, así como sus manifestaciones y comportamiento dentro de las organizaciones; la incapacidad de realizarlo podría convertirlo con facilidad en víctima de intrigas políticas, ya que la coalición de diversos actores podría arruinar los esfuerzos planificados para el cambio. Por lo que mientras recaba información, el analista deberá ir trazando un mapa de las fuentes del poder, las relaciones de poder y de grupos o personas clave enfrentadas dentro de la organización así como las causas de esos enfrentamientos. Se ha de partir de la base de que existen más

actores con capacidad de influencia en la toma de decisiones de los legitimados para ellos en un principio.

El diagnóstico de poder no es una ciencia exacta, sino un arte ya que depende básicamente de la capacidad de percepción y del juicio del consultor, ya que rara vez es visible a simple vista. De todas formas, existen formas de recopilación de información en la vertiente del poder. Las fuentes básicas de información serán las entrevistas, observaciones y los datos de rutina disponibles en los archivos.

Sin olvidarnos que el diagnóstico sobre el poder no sólo servirá para llegar a unas conclusiones organizativas acertadas, sino que será necesario también para la fase posterior de negociación de la propuesta, para saber con quién debemos negociar.

El diagnóstico del poder y el diagnóstico de las variables psicosociales no son técnicas complementarias que permitan conseguir una auditoría excelente, sino que son técnicas necesarias e imprescindibles, si no se tienen en cuenta no se llegará a un buen diagnóstico.

4. Realización de un diagnóstico participativo: El analista deberá realizar su actividad de forma transparente e invitar a los miembros de la unidad a participar en el proceso de definición de problemas y de definición de soluciones. Pretendiendo así, alcanzar dos objetivos básicos:

- *Reducir al máximo la resistencia al cambio, mediante la transparencia, la información y la implicación de los distintos actores en el proceso de diseño del cambio.*

- *Conseguir elaborar un diagnóstico más preciso mediante el aprovechamiento y la optimización de las distintas capacidades humanas. Éste es un elemento muy a tener en cuenta y que nos acerca a la teoría decisional del garbage can de Cohen, March y Olsen, según la cual los problemas y las soluciones en las organizaciones públicas conviven en una papelera y el proceso decisional es el resultado de un encuentro semicasual de los problemas y de las soluciones. Pudiendo afirmar, que en las mentes de los miembros de la unidad se encuentran todos los problemas, pero también todas las soluciones a esos problemas. Y al ser evidente que el analista por cualificado que sea, no conocerá mejor los problemas que los propios miembros de la organización.*

Un buen auditor es el que transforma la papelera en un ordenado archivo pero sin alterar sustancialmente su contenido. [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 288].

b) Fase de elaboración de la propuesta de organización: Localizadas las principales disfunciones se ha de elaborar una estrategia que permita superarlas. Una vez conocida la naturaleza y las causas de las disfunciones, el auditor aportara soluciones a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales.

Debido a la complejidad social y política de la organización, es mucho más útil presentar las propuestas de manera flexible, de manera que se pueda renunciar a alguna propuesta sin invalidar en términos generales el nuevo modelo de organización propuesto. También se podría presentar un conjunto de propuestas alternativas con sus respectivas ventajas y desventajas y un posicionamiento por parte del auditor de sus preferencias profesionales.

Las propuestas tipo carta facilitan en gran medida los acuerdos sobre las líneas básicas a seguir en el futuro.

c) Fase de negociación de la propuesta de mejora de la organización: Esta fase será necesaria debido a las siguientes motivaciones:

- Los miembros de la unidad serán los que apliquen las propuestas y tengan o no el control del auditor, siempre podrán modificar o bloquearlas.
- Los miembros de la unidad siempre tienen una visión y unas expectativas propias respecto a cómo deberá ser el nuevo modelo y su correspondiente aplicación.
- Un sistema organizativo está constituido por una compleja red de actores: unidades, grupos y personas. Cada uno tendrá sus propias expectativas y cierta capacidad de influencia respecto al nuevo modelo.

El auditor organizativo, no deberá presentar simplemente una propuesta, sino que debe implicar y vincular a todos los actores, convenciéndolos de las ventajas y de la viabilidad de la misma. El principal interlocutor será el núcleo estratégico del complejo organizativo; pero sin olvidarnos de tener en cuenta a todos los empleados.

La negociación es una fase tensa y dinámica, en la que los diferentes actores se acercan al mundo de las ideas y de los modelos técnicos de organización y los auditores se aproximan a la realidad social de la organización.

Superar esta etapa exitosamente, supone aumentar las posibilidades de superar también la etapa de implementación.

La técnica de negociación deberá centrarse en los principales puntos de desacuerdo, que podrá ser: los hechos, las causas, las vías, los medios, las opiniones, los intereses y el lenguaje.

Los primeros problemas a superar por el auditor serán los elementos formales o tangenciales del sistema derivados de la utilización del lenguaje. Han de cuidarse las opiniones y exposiciones de los hechos y las causas; la exposición deberá ser muy precisa y respetuosa, acomodándola en la medida de lo posible al modo de pensar de los interlocutores.

Un punto importante en común, es que para ambas partes las metas y objetivos están basados en la búsqueda de más eficiencia y eficacia del sistema analizado. Esto debe ser recordado constantemente con el fin de evitar los problemas derivados del lenguaje, diferentes opiniones, de los mecanismos de exposición, de las metas y objetivos, buscando centrar la discusión en los medios para poner en marcha el proceso de cambio y en los objetivos no coincidentes.

La técnica de negociación está basada en una serie de actitudes y creencias prácticas sin las que sería difícil alcanzar los resultados positivos. Por lo que de cara a la negociación, las siguientes actitudes serán imprescindibles:

- *La negociación ni significa imposición*
- *No hay ganadores ni perdedores*
- *Ceder no es perder* [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 296].

La actitud a la hora de negociar debe ser flexible, paciente y hemos de mostrarnos interesados por todas las opiniones, demostrando así ser capaces de escuchar. El procedimiento debe ser el siguiente:

1. *Preparar la negociación.*

- a) *Fijar los objetivos del auditor.*
- b) *Delimitar el marco de la negociación: contexto y posibles interferencias.*
- c) *Identificar las partes participantes y sus posiciones teóricas.*
- d) *Delimitar la naturaleza del desacuerdo: temas de negociación.*
- e) *Establecer una estrategia para la presentación de las posiciones del auditor: el lenguaje y el orden de las prioridades.*

2. *Negociar la propuesta.*

- a) *Crear un buen clima.*
- b) *Discriminar y superar los problemas accesorios.*
- c) *Fijar la base del desacuerdo.*
- d) *Determinar la mecánica de la negociación:*

- *Maximizar las ventajas técnicas de la propuesta de organización, explicarlas detalladamente.*

- *Incidir en los puntos de contacto con las opiniones de los otros actores.*

- *Elegir buenos argumentos, tanto respecto al fondo como con relación a la forma.*

- *Buscar vías y medios para enmendar o solucionar conflictos eventuales.*

3. *Llegar a un compromiso como resultado positivo, fórmula aceptada por todas las partes.*

Incluir la fase de negociación de la auditoría operativa es un elemento innovador. Aunque su presencia se fundamenta en que la negociación es un proceso presente en todas las relaciones sociales. Y en la auditoría operativa no se presentará como un proceso diferenciado, sino que su presencia será constante y aparecerá en todas las fases del circuito auditor. [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 288].

No debe resultar sorprendente el hecho de que haya que negociar soluciones y objetivos totalmente justos desde la óptica de auditor, ya que su posición es poco realista y poco pragmática, por lo que como el objetivo es conseguir mejorar la

organización de la unidad analizada, será mejor conseguir un 60% o un 70% de lo propuesto que no conseguir la aceptación de ninguna mejora.

El único problema existente a la hora de negociar reside en identificar los límites técnicos de la negociación, aquellas que será irrenunciables, o bien en fijar el mínimo de modificaciones que configurarán el límite para que la reforma sea rentable.

d) Fase de control de la implementación: Es el proceso en que la unidad de auditoría está capacitada para iniciar y regular la conducta de las actividades para que los resultados se ajusten a las expectativas y a los objetivos diseñados. La fase de control trata de asegurar que se consiga un nivel y un tipo de desarrollo previsible. La otra cara del mecanismo de implementación es el proceso de resistencia, el contracontrol ejercido por determinados actores que buscan objetivos diferentes a los establecidos.

Una vez que la propuesta haya sido aceptada, la maquinaria administrativa se pone en movimiento para ponerla en práctica. En la Administración pública se hará como se detalla a continuación:

1. Normativización: Si la propuesta de organización varía o crea una situación regulada normativamente, se deberá elaborar o modificar un decreto reestructurador y la orden que lo desarrolle.

2. Implementación: Significará poner en práctica el programa, la norma de organización, transformar materialmente la organización de acuerdo con el problema de acción.

El auditor deberá controlar el proceso de implementación con el fin de:

- Evitar desviaciones intencionadas que varíen los objetivos.*
- Solucionar los problemas que puedan surgir durante la implementación.*

El control será el medio para coordinar las actividades diversas que lleven a la consecución de los objetivos. Regulará la producción del sistema comparando el desarrollo real con el desarrollo que esperado:

1. Determinar los elementos previos.

a) Fijar los objetivos.

b) *Fijar los tiempos.*

c) *Determinar el plan de implementación (objetivos por fases).*

2. *Buscar indicadores que permitan ejercer el control necesario: previsiones para medir, apreciar y comparar ya sea de manera cuantitativa o cualitativa.*

3. *Ejercer un control:*

a) *Observar continuamente el proceso de implementación.*

b) *Comunicarse constantemente con los actores participantes.* [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 298].

El objetivo será detectar las desviaciones producidas en cuanto a plan establecido y detectar los problemas concretos con la finalidad de encontrar la manera de rectificar las actuaciones y de solucionar las posibles contingencias. Ha de poderse detectar cualquier anomalía en el momento que surja, para poder corregirlas en el momento y no a posteriori cuando han podido agravarse.

e) *Fase de evaluación del proceso de cambio de la organización.*

Esta fase se realizará desde una óptica retrospectiva: analizando el pasado para facilitar las vías de acción para el futuro. Será la investigación sistemática del proceso de confección de un diagnóstico y una propuesta de organización y de su aplicación.

Se estudiarán los efectos reales obtenidos como resultado de la reorganización, utilizando después los conocimientos obtenidos para efectuar con mayor solidez y experiencia técnica nuevas auditorías y propuestas de reorganización. Obteniendo así una unidad de auditoría y auditores cada vez más capaces.

Será evaluado todo el proceso en su conjunto, siendo preciso seguir el siguiente procedimiento:

a) *Buscar los indicadores que muestren el grado de eficacia y de eficiencia, de satisfacción de los actores de la organización. El grado de eficacia se determinará comparando el modelo diseñado con el modelo resultante. La eficiencia por otra parte se evaluará considerando las ventajas del programa de*

auditoría operativa. El grado de satisfacción de los actores será comprobado mediante entrevistas.

b) Identificar los puntos débiles y los puntos fuertes del proceso de auditoría. Una vez especificados las causas y consecuencias de los mismos se han de incorporar estos conocimientos a la dinámica de concepción teórica y práctica de la actividad de la unidad de auditoría operativa. Debiéndose maximizar la utilización de aquellas teorías o prácticas cuyo resultado ha sido positivo y modificar o minimizar la utilización de aquellas de las que no se han obtenido los resultados esperados. [Teoría de la Organización y Administración Pública, Carles Ramió; 2010; pág. 288].

Una cosa que no debemos olvidar, es que los análisis de auditoría operativa no todos son iguales, así como tampoco lo son las organizaciones analizadas, provocando que técnicas poco útiles en algunos análisis si lo sean en otros.

2.2.1.2 Proceso de elaboración de una Carta de Servicios

En la elaboración de una Carta de Servicios es recomendable que se desarrollen una serie de tareas, que agrupan en las siguientes fases:

1. Constitución de un equipo de trabajo encargado de la elaboración.
2. Identificación de los datos generales y legales del órgano u organismo.
3. Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.
4. Identificación de los sistemas de aseguramiento de calidad y otras medidas.
5. Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.
6. Identificación de otros datos de carácter complementario.
7. Redacción.
8. Plan de comunicación internar.
9. Plan de comunicación externa.
10. Plan de seguimiento y actualización.

En el diagrama siguiente, se ilustran las fases a seguir para la elaboración de una carta de servicios convencional, que se desarrollan con detenimiento a continuación:

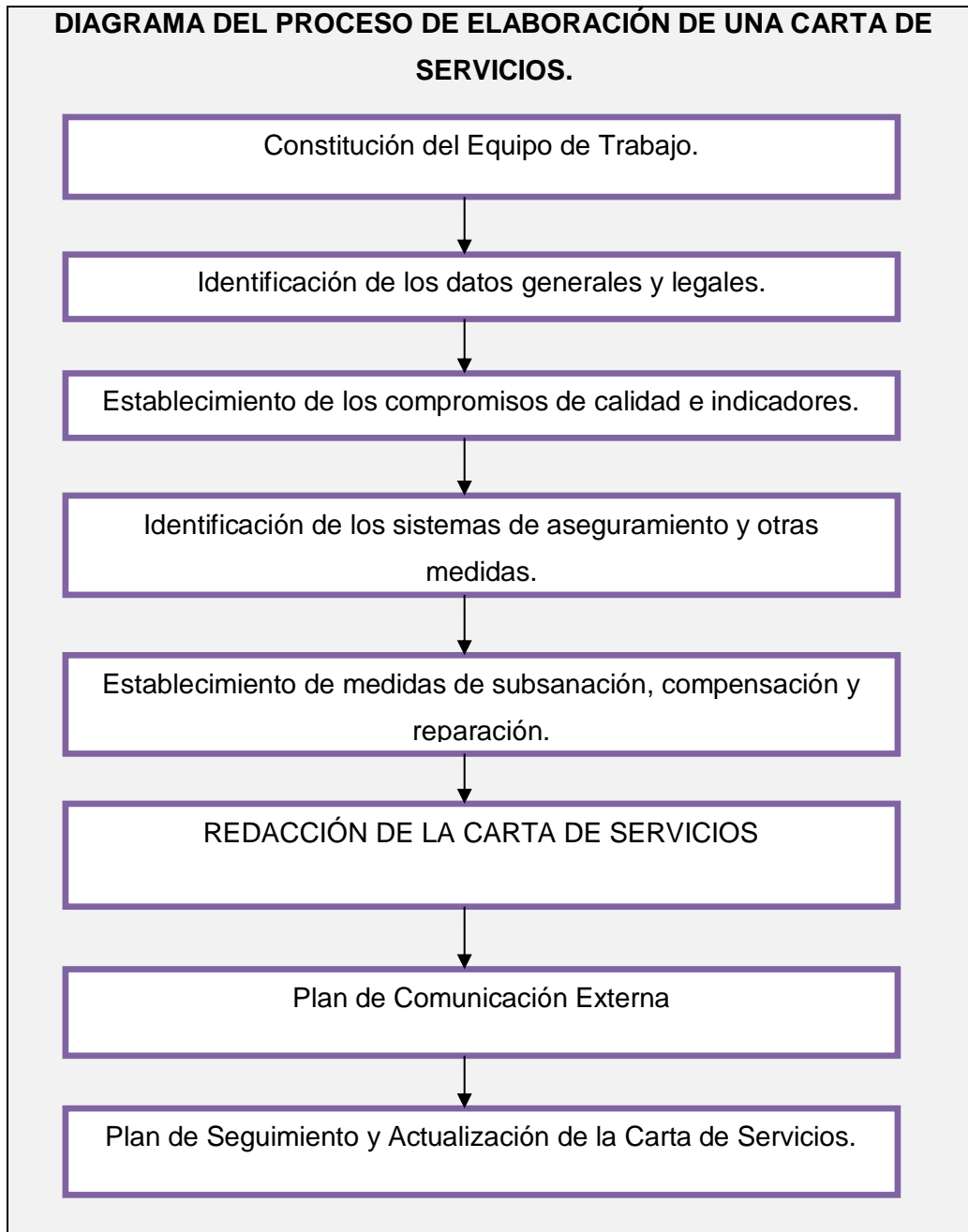


Figura 3.3: Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios. Fuente: Guía para el desarrollo de una CS 2009. AEVAL, pág. 16

Como paso previo a la elaboración de la carta sería recomendable que la organización abordase un estudio comparativo de servicios similares a los que vayan ser objeto de la carta para tomar decisiones acerca del propio contenido de la carta.

2.2.1.2.1 Constitución del equipo de trabajo

Una vez sea designada por el titular de la organización interesada la unidad operativa responsable de la carta, se habrá de constituir un equipo de trabajo que tendrá los siguientes cometidos:

- *Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la carta en el plazo previsto.*
- *Plantear objetivos de mejora.*
- *Establecer estándares de calidad del servicio.* [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 17].

El equipo de trabajo deberá disponer de los recursos necesarios para desarrollar su actividad y estar formado por miembros de diferentes niveles de la organización, con experiencia y conocimiento en diferentes áreas de la misma. Será de suma importancia que sea nombrado un coordinador responsable dentro del equipo. De manera que el conjunto ideal estaría integrado más o menos por:

- **1-2 directivos de la organización**, ya que el compromiso activo de la dirección con respecto a la carta es un principio básico de la gestión de calidad y en particular, constituirá la clave del éxito de un proyecto como es la implantación de la carta de servicios. Por lo que la presencia real o como mínimo el apoyo explícito por parte del equipo directivo de la organización de que se trate.

- **1-2 empleados de la organización que estén en contacto directo con el ciudadano/usuario**, su presencia será imprescindible ya que son los que encuentran en contacto directo con el usuario. Podrán aportar sus experiencias en el trato con los usuarios así como las necesidades, demandas y expectativas de los mismos al conocerlas de primera mano.

- **1-2 empleados concededores de la oferta de servicios y de procedimientos de trabajo**, será necesaria su participación además de su asesoramiento, ya que es necesario conocer la oferta de la organización así como las tareas operativas que se requieren en el desarrollo de la prestación del servicio con el fin de poder confeccionar la relación completa de los servicios prestados.

- **El titular de la unidad responsable de la carta**, además de ser el responsable del proceso de implantación será también el encargado de que todo el procedimiento se desarrolle de manera coherente y conforme a los plazos

establecidos previamente, dando cuenta a la dirección de su evolución así como de los imprevistos que pudieran surgir.

Tras la constitución de equipo será importante que sean formados en los aspectos básicos necesarios para que puedan desarrollar la actividad encomendada.

Del mismo modo que sería interesante que se documentase la dinámica de trabajo del equipo y la actividad que realice así como los acuerdos alcanzados en las reuniones mantenidas a lo largo del proceso de elaboración. De manera que quede patente las razones y motivaciones tras las decisiones adoptadas.

El resultado de esta primera fase será la elaboración y constitución del equipo de trabajo, lo que se podrá documentar siguiendo el siguiente modelo por ejemplo:

CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Organización:

Nombre	Apellidos	Puesto de trabajo	Teléfono/Correo electrónico	Observaciones

Tabla 3.2: Ejemplo de cuadro de Constitución del Equipo de Trabajo. Fuente: Guía para el desarrollo de CS 2009. AEVAL, pág. 18

2.2.1.2.2 Identificación de los Datos de Carácter General y Legal

En este punto del desarrollo el equipo procederá a examinar la normativa aplicable a la organización, a sus procedimientos y servicios con el fin de determinar los datos que deberán ser incluidos en el apartado primero de la carta.

Se tendrá que prestar especial atención al procedimiento de identificar y listar los principales servicios que ofrece la organización, ya que será el punto de arranque para la fase de establecimiento de los compromisos de calidad.

El resultado de esta fase será una relación de datos generales y legales que se incluirán en el proyecto de carta de servicios, podrán ser parcialmente reflejados en un cuadro como el siguiente realizado a partir de algunos de los servicios prestados por la OAC.

CUADRO DE DATOS GENERALES

Área: Oficina de Atención Ciudadana

SERVICIO	MODALIDAD DE PRESENTACIÓN	IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN	NORMA QUE LE ES DE APLICACIÓN
Registro General	• Presencial	ALTA	Ley 30/1992
Tramitación Becas	• Presencial • Virtual	ALTA	Decreto 208/1996
Compulsa de documentos	• Presencial	MEDIA	Decreto 208/1996
Tablón de anuncios	• Presencial	MEDIA	Decreto 208/1996
Empleo municipal	• Presencial • Virtual	ALTA	Ley 11/2007

Tabla 3.3: Relación de Datos Generales y Legales. Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.2.3 Establecimiento de los Compromisos de Calidad e Indicadores

En esta fase se deberá proceder con especial cuidado, ya que se trata de la fase más relevante, a la vez de ser la más compleja en el proceso de elaboración de la Carta de Servicios y es que no hay que olvidar que los compromisos suponen las obligaciones que la organización estará dispuesta a aceptar en su relación con los ciudadanos. El equipo tendrá que desarrollar una serie de actividades que determinen, fijen la minuciosidad y el rigor de los compromisos e indicadores que vayan a ser establecidos.

Podría resultar útil realizar un estudio comparativo de compromisos de cartas de servicios similares a la que pretende crear, para ayudar a decidir sobre los compromisos a establecer.

Se propondrá un conjunto de actividades, cuya secuencia se representa en el siguiente diagrama detallado, como son las siguientes

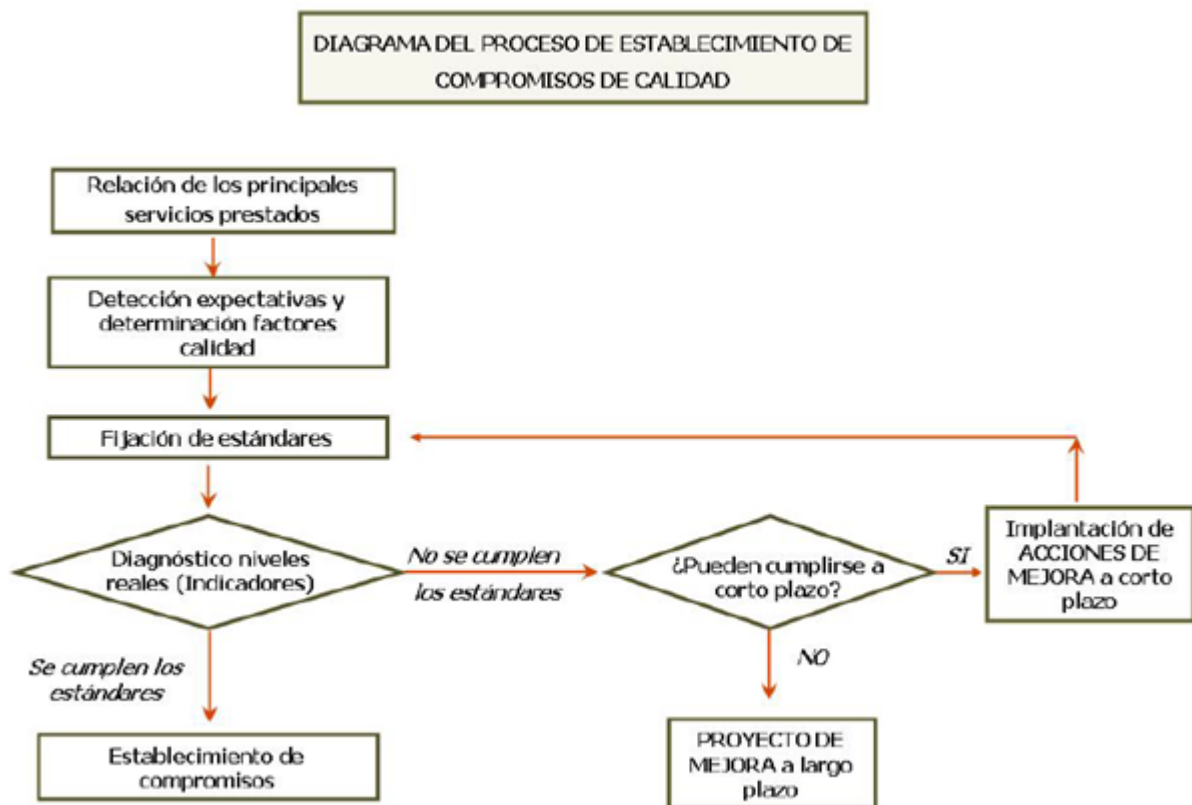


Figura 3.4: Diagrama del Proceso de Establecimiento de Compromisos de Calidad. Fuente: Guía para el desarrollo de una CS 2009. AEVAL, pág. 20

- **Identificación de los principales servicios prestados por la organización.**

El objetivo será identificar aquellos servicios en cuya prestación existe contacto entre el usuario y la organización, y elaborar una lista de los mismos. El punto de partida es, como se ha indicado anteriormente, la información obtenida en la fase de Identificación de los Datos de Carácter General y Legal.

El resultado será la relación de servicios prestados, incluyendo además los proveedores y los clientes de los mismos, tal como se ve en el ejemplo del cuadro siguiente con algunos de los servicios de la OAC

RELACIÓN DE SERVICIOS

Unidad: Oficina de Atención Ciudadana

SERVICIO	MODALIDAD DE PRESENTACIÓN	IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN	UNIDAD PROVEEDORA	USUARIO/ CLIENTES	Observ.
Registro General	• Presencial	ALTA	Equipo OAC	Ciudadanos	
Tramitación Becas	• Presencial • Virtual	ALTA	Coordinador OAC Equipo OAC	Estudiantes	
Compulsa de documentos	• Presencial	MEDIA	Coordinador OAC	Ciudadanos	
Tablón de anuncios	• Presencial	MEDIA	Equipo OAC	Ciudadanos	
Publicación Empleo municipal	• Presencial • Virtual	ALTA	Coordinador OAC	Desempleados	

Tabla 3.4: Relación de Servicios OAC. Fuente: Elaboración propia.

- **Detección de las necesidades y expectativas del usuario e identificación de los factores clave de calidad.**

Los factores clave de la calidad son aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto que satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos, por lo que serán las características relevantes las que hagan que quien acceda al servicio perciba su calidad. De manera que los factores de calidad estarán directamente relacionados con las expectativas de los usuarios sobre cómo el servicio debería desarrollarse. Haciendo necesario que en su detección se tenga en cuenta la voz de los usuarios.

Por lo que el equipo de trabajo podrá hacer uso de la información obtenida a través de técnicas de investigación social, como pueden ser las encuestas, sondeos, entrevistas, etc.

El equipo habrá de analizar la información para extraer las conclusiones oportunas. Traslado el lenguaje del cliente, sus percepciones a dimensiones que sean manejables para la organización, pudiendo ser útil utilizar para dicha tarea la utilización de una matriz de “Determinación de factores de calidad” como la que se muestra a continuación:

MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD

Área: Oficina de Atención Ciudadana

Servicio: Tramitación de becas

Pasos del usuario	DIMENSIONES DE CALIDAD						
	Acceso	Fiabilidad información	Rapidez espera	Competencia profesional	Horarios	Amigabilidad página web	Cortesía
Obtención información sobre beca	F	M	M	F	D	F	D
Presentación documentación	F	M	D	F	M	M	F
Trato que recibe	D	D	M	F	M	D	F
Recepción comunicación beneficiarios	F	M	D	D	M	M	F
Recepción dotación	F	M	M	M	M	D	F

Tabla 3.5: Matriz de Determinación de Factores de Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el ejemplo, en la matriz serán consignadas en la primera columna y para cada uno de los servicios relacionados, los diferentes pasos y contactos que el usuario deberá recorrer durante el proceso de prestación del servicio. Intentando desglosarlo en la medida de lo posibles, buscando que aparezca detallado lo máximo posible.

En la primera fila del eje horizontal se introducirán las denominadas dimensiones de la calidad, es decir, el conjunto de atributos o categorías que buscan agrupar de forma coherente los numerosos aspectos relevantes del servicio resultado del ejercicio de exploración de las expectativas del ciudadano.

Las dimensiones deberán identificarse para cada servicio concreto, si bien es verdad existe una lista orientativas de las denominadas dimensiones “universales” o de referencia, sin que por ello signifique que no se puedan adaptar a la naturales del servicio en cuestión. Las grandes dimensiones de la calidad del servicio serían:

Modelo **SERVQUAL**² de calidad del servicio. (Zeithaml, Parasuraman y Berry)

² **SERVQUAL**: El Modelo **SERVQUAL** de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles**. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora** y de comparación con otras organizaciones. El modelo **SERVQUAL** de Calidad de Servicio **mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Fuente: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
TANGIBILIDAD	Aspecto de las instalaciones, equipos, empleados y materiales.
FIABILIDAD	Acierto y precisión; ausencia de errores, habilidad de prestar el servicio de la forma comprometida.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Rapidez, puntualidad, oportunidad y deseo de ayudar a los usuarios.
SEGURIDAD	Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio prestado, habilidad para transmitir confianza al usuario; atención y cortesía.
EMPATÍA	Accesibilidad, transparencia, trato personalizado al usuario.

Tabla 3.6: Modelo SERVQUAL de calidad del servicio. Fuente: Guía para el desarrollo de una CS 2009. AEVAL, pág. 22

Una vez cumplimentada la matriz, el equipo procederá a cruzar cada uno de los pasos de usuarios con cada una de las dimensiones de calidad determinadas, valorando el grado existente entre ambas categorías. Cada cruce constituirá un factor clave de calidad.

Esta fase nos dará como resultado una relación de los factores clave para una prestación satisfactoria del servicio a sus usuarios.

- **Fijación de estándares de calidad.**

Nuestro objetivo en esta fase será identificar el nivel estándar de calidad deseable en los servicios ofrecidos. Podemos decir, que el estándar es el valor que se espera alcance una determinada variable; en el caso de las CS reflejará el nivel deseado en la prestación de los servicios, en función de las expectativas de los usuarios. Expresarán en definitiva los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los factores clave o características críticas de la calidad del servicio.

Buscando asegura su eficacia, deberán reunir los siguientes requisitos:

- *Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los usuarios.*
- *Ser realistas y alcanzables.*
- *Ser asumidos por los empleados.*
- *Ser específicos y controlables por la organización.*

- *Estar referidos a los aspectos principales, aquellos a través de los cuales el usuario percibe y emite su evaluación.* [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 23].

Un instrumento que podrá resultar de ayuda es el uso de una tabla de estándares. En la que se podrán listar por un lado los factores clave de calidad del servicio de que se trate. Factores que habrán sido identificados durante la “*Detección de las necesidades y expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de la calidad*” y por otro en la segunda columna los objetivos o niveles estándar de cumplimiento fijados para cada uno de los factores. Evidentemente los valores cuantificables asignados deberán corresponderse con las expectativas detectadas en los usuarios.

TABLA DE ESTÁNDARES

Área: Oficina de Atención Ciudadana

Servicio: Tramitación de becas

FACTOR CLAVE	ESTÁNDAR DE CALIDAD
<i>Disponibilidad de la información sobre las becas en distintos canales</i>	La información relativa a las becas de estudios será publicada en nuestra página WEB, el tablón de anuncios de Ayuntamiento y se enviarán circulares a los colegios e institutos del pueblos, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación.
<i>Rapidez el contacto</i>	Las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 40 segundos. Las consultas a través de correo electrónico serán contestadas en un plazo de 48 horas.
<i>Fiabilidad de la información</i>	La información publicada será suficiente en el 100% de los casos.
<i>Rapidez en la comunicación de los beneficiarios</i>	La lista de beneficiarios será publicada el día hábil siguiente de la resolución. Y por correo postal en un plazo de 10 días.
<i>Rapidez en la entrega de la dotación de la beca</i>	Una vez concluido en plazo de reclamación, las dotaciones económicas serán ingresadas en las cuentas indicadas en un plazo de 10 días.

Tabla 3.7: Tabla de Estándares. Fuente: Elaboración propia.

- **Diagnóstico de los niveles reales de calidad y establecimiento de indicadores.**

Estando ya fijados los estándares, antes de transmitirlos a la carta deberemos determinar si su cumplimiento se encuentra al alcance de la organización y cuánto falta para lograr alcanzarlos. Por ello, será necesario cuantificar los niveles reales de rendimiento del proceso de prestación del servicio frente a los estándares establecidos en la anterior actividad.

Será aconsejable que sea confeccionado un cuadro de mando en el que se integren, para cada servicio, que incluya los siguientes datos:

- *Factores clave identificados*
- *Estándares fijados*
- *Indicadores para el seguimiento*
- *Valores reales y diferencia entre éstos y los estándares.* [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 24].

Esto permitirá efectuar un diagnóstico sintético de la situación inicial en la prestación de los servicios e ir midiendo la capacidad del organismo para alcanzar sus objetivos.

Los indicadores estarán íntimamente relacionados con los estándares fijados para cada factor de calidad, podremos situarlos en dos grandes categorías:

- *Indicadores objetivos, que medirán directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio.*
- *Indicadores de percepción, que medirán indirectamente los resultados de los servicios a través del punto de vista de los ciudadanos.* [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 24]

Para poder definir unos indicadores que sean adecuados el equipo deberá tener en cuenta una serie de reglas:

- ✓ No deben imponerse sino consensuarse.
- ✓ Deberá existir acuerdo sobre qué medir y cómo hacerlo.
- ✓ Habrá que asignar responsabilidades para la medición y el análisis.

Los indicadores podrán representarse en forma de valores absolutos, porcentuales o de ratios. Generalmente será recomendable establecerlos en forma de porcentajes o de ratios, debido a que dejan apreciar mejor los niveles de calidad reales y su evolución.

Será recomendable el uso de un “Cuadro de Mando” que, confeccionado en base a los indicadores, facilitará el seguimiento de los compromisos de calidad adoptados por la Carta de Servicios. A continuación se muestra un ejemplo:

CUADRO DE MANDO

Área: Oficina de Atención Ciudadana

Servicio: Tramitación de becas.

FACTOR CLAVE	INDICADOR	ESTÁNDAR DE CALIDAD	VALOR REAL	DIFERENCIA
<i>Disponibilidad de la información sobre las becas en distintos canales</i>	• Tiempo en días que se tarde en enviar la información.	La información relativa a las becas de estudios será publicada en nuestra página WEB, el tablón de anuncios de Ayuntamiento y se enviarán circulares a los colegios e institutos del pueblos, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación.	10 días	0
	• % de colegios e institutos que han recibido la información		100%	0
<i>Rapidez en el contacto</i>	• % de llamadas atendidas antes de 40 segundos.	Las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 40 segundos.	100%	0%
	• % consultas por correo electrónico contestadas en 48 horas.	Las consultas a través de correo electrónico serán contestadas en un plazo de 48 horas.	100%	0%
<i>Fiabilidad de la información</i>	• % de personas que consultan más de una vez.	La información publicada será suficiente en el 100% de los casos.	90%	10%
<i>Rapidez en la comunicación de los beneficiarios</i>	• Número de días que se tarde en publicar las listas.	La lista de beneficiarios será publicada el día hábil siguiente de la resolución. Y por correo postal en un plazo de 10 días.	5 días	4
<i>Rapidez en la entrega de la dotación de la beca</i>	• Número de días que se tarde en ingresar la beca.	Una vez concluido en plazo de reclamación, las dotaciones económicas serán ingresadas en las cuentas indicadas en un plazo de 10 días.	10	0

Tabla 3.8: Cuadro de Mandos. Fuente: Elaboración propia.

- **Establecimiento de los compromisos de calidad.**

Tras haber comprobado el cumplimiento de los estándares en las fases del proceso de prestación de servicios, el equipo de trabajo fijará los compromisos de calidad, que podrán incluirse siguiendo los siguientes criterios:

- a) Con carácter previo, los estándares ya fijados, no deben trasladarse de manera mecánica a compromisos, primero se ha de tener en cuenta la orientación y prioridades estratégicas del servicio establecidas en la organización, que podrá condicionar la elección de compromisos declarables.*
- b) Si la organización cumple los estándares, ya que el proceso se encuentra bajo control, será capaz de responder a las expectativas de los clientes de forma estable. Bajo este supuesto se podrán incluir en la carta como compromisos de calidad.*
- c) Si no se cumpliera los estándares establecidos, pero se considerase posible alcanzarlos a corto plazo, se propondrá la adopción de las medidas necesarias para el cumplimiento y proseguirá midiendo el nivel de calidad para decidir si podrán ser incluidos o no en algún momento posterior.*
- d) Si no se cumpliera los estándares y fuese estimado también que será imposible alcanzarlos en un breve plazo, se habrán de reconsiderar los compromisos a publicar. De manera, que se deberán explorar y proponer medidas de mejora que subsanen las deficiencias para posteriores actualizaciones de la Carta. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 26].*

Tras identificar y seleccionar el equipo contará con:

- ✓ Una relación de compromisos que podrán ser asumidos de forma inmediata y a corto o medio plazo, con sus respectivos indicadores y valores de referencia.
- ✓ La relación de proyectos de mejora propuestos que adecuen el servicio a las expectativas del usuario. Y se perfilarán como los compromisos que la organización pretenderá asumir en el futuro y reflejar en una ulterior actualización de la carta de servicios.

Con el fin de sintetizar el contenido, se podrá hacer uso de una Tabla de Compromisos. A continuación se muestra un ejemplo:

TABLA DE COMPROMISOS

Área: Oficina de Atención Ciudadana

Servicio: Tramitación becas

COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE	INDICADOR	VALOR REFERENCIA	ESTÁNDAR
Tiempo medio de espera	% cumplimiento	10 minutos	
Acogida/saludo/identificación	% quejas	1%	
COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO	PROYECTO PROPUESTO	EJECUTADO	¿Válido?
Fiabilidad en la información	Revision/Mejora	No	
COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA	PROYECTO PROPUESTO		
Recepción comunicación beneficiarios	Grupo de trabajo identificar posibles medios de comunicación		

Tabla 3.9: Tabla de Compromisos. Fuente: Elaboración propia.

- **Características de los compromisos de calidad.**

El objetivo final de los pasos expuestos en los puntos anteriores es que los compromisos estén directamente relacionados con las necesidades y expectativas de los usuarios y puedan ser medidos y controlados.

Las características esenciales de los compromisos es que deberán ser significativos desde el punto de vista de los ciudadanos además de ser concretos, precisos, cuantificables e irrevocables por el usuario.

En lo que se refiere a si contenido y redacción deberían contener los siguientes aspectos:

- Atención: los tiempos de espera es un parámetro importante en la calidad del servicio.
- Acogida: es muy importante, pero difícilmente cuantificable debido a su subjetividad.
- Información: Debe existir transparencia de cara a los ciudadanos en los procedimientos.
- Se aconseja evitar palabras y expresiones como:
 - Expresiones negativas.
 - “Siempre”.

- *“En la mayoría de los casos”, “la media”, se ha de evitar las generalizaciones.*
- *“de no ser posible”, “salvo que”,...*
- *“Nos esforzaremos”, “procuraremos”,...[Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 28].*

No hemos de olvidar, que todo compromiso debería de tener asociado como mínimo un indicador que permita medir su grado de cumplimiento.

2.2.1.2.4 Identificación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y otras medidas

- Se incluirán medidas que aseguren la igualdad de género, que atiendan a la diversidad, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación siendo señalados aquellos aspectos no contemplados anteriormente y que puedan facilitar a los usuarios su acceso al servicio, que aseguren la igualdad de género de conformidad con lo establecido en Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, o que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación o que atiendan a colectivos con necesidades especiales.

- Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección medioambiental y de seguridad y salud laboral. De forma que si el organismo tiene implantados sistemas normalizados de gestión de calidad o de gestión medioambiental certificados según las normas ISO o cualquier otra norma o modelo internacionalmente reconocido, se hará constar. De no disponerse de tales certificaciones, se indicarán las medidas medioambientales, de seguridad y salud laboral que sean aplicadas.

2.2.1.2.5 Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación

Una vez establecidos los compromisos de calidad e indicadores, que es el punto de mayor complejidad en el proceso de elaboración de una Carta de Servicios, el equipo determinará cuáles son las medidas que podrán tomar para subsanar, reparar o compensar el incumplimiento de los compromisos declarados en la carta. Las medidas deberán ir en concordancia con el contenido y el régimen jurídico aplicable en la prestación del servicio.

Establecer unas pautas generales de subsanación resulta muy difícil, algunos ejemplos de medidas de subsanación, pueden ser:

- *Carta de disculpas del máximo responsable de la organización, con indicación de las medidas a adoptar.*
- *Regalo institucional.*
- *Si la naturaleza del servicio lo permitiera, la devolución de la tasa o del precio público.³ [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 29].*

“Sin olvidarnos, que en la carta deberán ir señalados expresamente los modos que tienen los usuarios para formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos asumidos, el reconocimiento del incumplimiento de los compromisos corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta”, según lo dispuesto en el artículo 9, apartado c) del Real Decreto 951/2005.

2.2.1.2.6 Identificación de la información de carácter complementario

Tras el establecimiento de las medidas de subsanación, el equipo de trabajo seleccionará aquellos datos de carácter complementario que deban ser incluidos en la carta de servicios, tales como: identificación y dirección de la unidad responsable de la carta, teléfonos, direcciones, medios de transporte,...

2.2.1.2.7 Redacción y presentación de la carta

Durante esta fase se procederá a la redacción de un documento donde de forma sencilla, clara y comprensible se hará constar la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio asumidos por el organismo e indicadores, los sistemas de aseguramiento y otras medidas, las medidas de subsanación, compensación o reparación y la información de carácter complementario. El texto deberá ir precedido por una introducción suscrita por el máximo responsable de la organización a cuyos servicios se refiera la carta, donde se puede incluir una definición del propósito general de la misma y manifestar su compromiso personal e institucional con respecto a la calidad del servicio.

³ En el ámbito de la AGE, las medidas de subsanación, compensación o reparación de contenido económico, conforme a lo previsto en el último inciso del artículo 9.c), del Real Decreto 951/2005, requerirán el preceptivo informe favorable del Ministerio de Economía y Hacienda, que deberá ser solicitado por la organización que elabore la carta.

La redacción resultante, la carta de servicios, deberá reunir unas características específicas, la cuales son:

- **Orientación al destinatario:** Deberá estar redactada en un lenguaje comprensible, evitando expresiones complejas o demasiado técnicas y se evitara en la medida de lo posible las remisiones a normativa.
- **Redacción concisa y unívoca:** No deberá contener declaraciones genéricas o ambiguas que pudieran inducir a confusión o a diferentes interpretaciones.
- **Cuantificación de los compromisos declarados:** Serán incorporados aquellos indicadores necesarios para la cuantificación de los compromisos de calidad y que den credibilidad de cara a los usuarios.

El resultado obtenido será un documento-matriz que contendrá el contenido y estructura formal de la carta.

2.2.1.2.7.1 El documento-matriz

Contendrá toda la información y documentación relativa a la carta de servicios. Para este formato no se existen especificaciones de diseño o presentación gráfica, cada organismo lo valorará en función de su política de comunicación externa.

Además del contenido, deberá indicar el año de su publicación y su periodo de vigencia que en el ámbito de la AGE en ningún caso podrá superar los tres años.

2.2.1.2.7.2 Documento divulgativo

Será necesario elaborar un documento que constituya el medio de comunicación idóneo que transmita de forma sencilla y cómoda la información relevante de la carta de servicios a sus usuarios potenciales. Puede ser que no toda la información que integra el documento-matriz sea susceptible de presentarse en las reducidas dimensiones del documento divulgativo. Por lo que deberá seleccionarse la información que sea considerada importante para los usuarios. Recogiendo por supuesto su año de publicación y vigencia.

Será organización quien decida si se publica solo el documento divulgativo o lo es también el documento-matriz.

2.2.1.2.7.3 Otros soportes

Además de su edición en forma de documento-matriz y documento divulgativo, la carta de servicios podrá ser ofrecida mediante otros soportes, tales como: impreso;

inclusión en la página web de la organización, haciéndola así accesible a través de internet; o incluirla en los carteles expuestos en sus instalaciones⁴.

2.2.1.2.8 Plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna dirigido a los empleados del organismo objeto de la carta, estará centrado en los contenidos de la carta y en lo que suponen para el conjunto del organismo los compromisos establecidos que deben asumir en la prestación de los servicios. En plan se determinará el momento y el modo adecuados para desplegar la comunicación en el organismo.

La implicación de los empleados en el proyecto de implantación será la clave del éxito ya que son ellos, los empleados, quienes serán los principales responsables de ejecutar las actividades desarrolladas en la prestación del servicio.

Los canales de información podrán ser tanto formales como informales, orales y escritos, sin perjuicio de que hayan que tenerse en cuenta una serie de reglas básicas sea cual sea el canal, que serán: determinar el emisor, el destinatario, el propósito y lo que se espera del receptor.

Cada organismo recurrirá a las vías que suela utilizar de forma habitual, como por ejemplo:

- *Carta del máximo responsable del organismo.*
- *Correo electrónico.*
- *Boletines internos.*
- *Reuniones.*
- *Intranet, etc. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 32].*

Como resultado de esta fase se obtendrá el establecimiento de una programación detalladas para la ejecución del plan de comunicación. Para documentar el plan, podrá ser de utilidad el siguiente cuadro:

⁴ En el ámbito de la AGE, y según lo dispuesto en el artículo 6.2.b) del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, las cartas de servicios han de estar disponibles en la sede electrónica del ministerio u organismo correspondiente.

Cuadro VIII. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Unidad:

ACCIÓN/ CANAL	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	EMPLEADOS A LOS QUE SE DIRIGE	FECHA DE REALIZACIÓN	OBSERVACIONES (RESULTADOS, ...)

Tabla 3.10: Ejemplo de Plan de Comunicación Interna. Fuente: Guía para el desarrollo de CS 2009. AEVAL, pág. 32

2.2.1.2.9 Plan de comunicación externa

Durante el proceso de elaboración de la carta ha de definirse un plan de comunicación enfocado en los usuarios que les explique los objetivos y alcance de la carta. Este plan será ejecutado tras la aprobación y publicación de la carta conforme a lo establecido.

Se podrán distinguir los siguientes aspectos en el plan:

2.2.1.2.9.1 Distribución

Antes de la publicación, cuando corresponda, en el diario oficial correspondiente, la organización debe tener incluida su carta de servicios, en ambas versiones, tanto del documento-matriz, como el documento divulgativo, en el programa de publicaciones del correspondiente organismo y estar en posesión de la tirada adecuada que pueda alcanzar su máxima circulación. De modo, que en el momento de su publicación en el diario oficial correspondiente, la carta deberá estar lista ya para su distribución.

2.2.1.2.9.2 Difusión

Para su difusión habrán de considerarse los distintos canales de comunicación externa usados habitualmente por la organización, como anuncios de prensa, publicaciones informativas propias, etc.

En la publicación se deberá hacer énfasis en el principio de servicio al ciudadano y fundamentalmente, en la receptividad para atender e incorporar la voz del ciudadano a la organización.

Podría ser interesante utilizar carteles, rótulos o paneles informativos en las unidades a las que afecten los compromisos de la carta.

Para recoger el contenido del plan el equipo podrá hacer uso de un cuadro como el que sigue:

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Unidad:

FECHA APROBACIÓN DE LA CARTA:				
FECHA PUBLICACIÓN DE LA CARTA (BOE o Diario Oficial):				
ACCIÓN/CANAL DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE SE DIRIGE	FECHA DE REALIZACIÓN	OBSERVACIONES (resultados, incidencias,...)

Tabla 3.11: Ejemplo de Plan de Comunicación Externa. Fuente: Guía para la elaboración de CS 2009. AEVAL, pág. 33

2.2.1.2.10 Plan de seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios

Las Carta de Servicios son documentos “vivos” porque, aparte de declarar públicamente los compromisos de calidad asumidos en un momento determinado, aspiran a facilitar la mejora continua de los servicios prestados por la organización, adecuándose a las demandas ciudadanas. Este principio debe reflejarse en una permanente puesta al día de sus contenidos.

Por lo que todas las organizaciones deberían elaborar un Plan de seguimiento y actualización, distinguiendo ambas actividades.

2.2.1.2.10.1 Seguimiento

Se trata de la revisión continua y periódica del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos y, a través de ello, del grado de satisfacción de los usuarios de los servicios.

El equipo de trabajo deberá elaborar un plan de seguimiento, que permita realizar un control continuo de hasta qué punto se cumplen los compromisos declarados, por medio de los indicadores establecidos para tal efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones del nivel de

satisfacción de los usuarios, así como el establecimiento de acciones de mejora en el caso que no se alcancen los objetivos establecidos.

Debida a la misma naturaleza y finalidad de la carta, sería recomendable que los resultados del seguimiento fuesen objeto de comunicación a los miembros de la organización y a los usuarios. Cada organización valorará y decidirá la forma y periodicidad de esta información, que incluirá también en el plan que sea elaborado.

Para elaborar y desarrolla el plan, se podrá confeccionar un cuadro como el siguiente:

Cuadro X: SEGUIMIENTO CONTINUO DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS

Unidad:

CUADRO DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS							
COMPROMISO	INDICADOR	MÉTODO DE MEDICIÓN	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR	RESULTADO DE LA MEDICIÓN	CAUSAS DESVIACIÓN (EN SU CASO)	MEDIDAS/ ACCIONES DE MEJORA
Comunicación a la organización de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							
Comunicación a los usuarios de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							

Tabla 3.12: Ejemplo de Tabla de Seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos. Fuente: Guía para la elaboración de CS 2009. AEVAL, pág. 34

2.2.1.2.10.2 Actualización

Además, el equipo podrá elaborar un plan de actualización, con el objetivo de tomar en consideración los cambios o circunstancias que puedan producirse en la propia organización y el entorno que determinen la necesidad de adaptación de la carta, ya que en el ámbito de la AGE, el artículo 10.4 del Real Decreto 951/2005 dispone que las cartas han de ser actualizadas periódicamente en función de las circunstancias y en cualquier caso como mínimo cada tres años.

Además, el equipo de trabajo como buen conocedor de sus factores internos y del entorno en el que está envuelto el organismo, tendrá que establecer los criterios que determinen la actualización de la correspondiente carta de servicios.

Puede llegar a darse el caso de que se acuerde la baja de una carta de servicios en vigor, por las mismas razones o circunstancias sobrevenidas que el organismo deberá valorar. Para hacer efectiva una baja, el órgano que resulte competente deberá dictar resolución motivada declaratoria de la pérdida de vigencia de la carta en cuestión, en los términos que se contemplen en la normativa de aplicación.

Algunos criterios generales que conviene tener en cuenta para actualizar una carta o acordar su baja, son:

- ✓ *De control de gestión: Se superen estándares establecidos.*
- ✓ *Del entorno social: Cuando los mecanismos de consulta pongan de manifiesto nuevas demandas ciudadanas.*
- ✓ *Del entorno administrativo: Cuando se produzcan modificaciones normativas o reestructuraciones orgánicas.*
- ✓ *De la oferta de la propia organización: Cuando la organización introduzca nuevos servicios o modalidades.*
- ✓ *De los recursos humanos y materiales: cuando la organización sea dotada de más personal, recursos materiales y financieros que permitan una mejora.*
- ✓ *De innovación tecnológica: cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos posibilite un mayor rendimiento y mejora.*
- ✓ *De contingencia: Cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general pueden producir una apreciable oscilación en el funcionamiento. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, AEVAL; 2009; pág. 35].*

El conjunto de circunstancias a tener en cuenta y valorar se podrán recoger en un cuadro como el siguiente:

Cuadro XI. PLAN DE ACTUALIZACIÓN

Unidad:

ÓRGANO/ORGANISMO		
Denominación de la Carta de Servicios		
CRITERIOS o CIRCUNSTANCIAS DE ACTUALIZACIÓN	APARTADO DE LA CARTA AFECTADO	Observaciones

Tabla 3.13: Ejemplo de Tabla para Plan de Actualización. Fuente: Guía de elaboración de CS 2009. AEVAL, pág. 36

Con esta última actividad finalizará el proceso de elaboración propiamente dicho de la carta de servicios, a cargo del equipo de trabajo.

Las funciones de seguimiento, actualización y mejora conforme a las directrices contenidas en los planes elaborados, serán realizadas por la unidad responsable de la carta.

2.3 Diseño de la Carta de Servicios al Ciudadano

2.3.1 Contenido

De acuerdo con el artículo 4 del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado (BOE de 10 de agosto), el contenido de las Cartas de Servicios debe estructurarse en tres grandes apartados: Información de carácter general y legal, compromisos de calidad e información de carácter complementario.

El primer apartado, información de carácter general, ha de recoger los datos meramente descriptivos de la organización titular de la Carta de los Servicios que presta, de acuerdo con lo establecido en la normativa legal o reglamentaria de aplicación. El segundo, relativo a los compromisos de calidad, debe incluir la información sobre los niveles de calidad que se ofrecen, otras indicaciones que faciliten el acceso al servicio y los indicadores para la evaluación de la calidad. En general estos compromisos no suelen estar establecidos en las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de los distintos órganos u organismos de la

Administración General del Estado. Por tanto, su determinación y publicación constituyen el aspecto nuclear de las Cartas de Servicios, la tarea de mayor complejidad y la aportación fundamental de este importante instrumento de comunicación con los ciudadanos. Por último, el tercer apartado contendrá información de carácter complementario, como los datos necesarios para la localización de oficinas y los que, en cada caso, se consideren de interés para el ciudadano y usuario.

A continuación detallaremos la información a incluir en cada apartado.

2.3.1.1 Información de carácter general y legal

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

En este subapartado la Carta de Servicios deberá expresar, por un lado, la denominación oficial completa del órgano/organismo y, en su caso, aquella por la que sea comúnmente conocido (siglas, acrónimo, etc.,...), así como el Departamento al que esté adscrito y, por otro lado, los fines y funciones que le estén encomendados legal y reglamentariamente.

2.3.1.1.2 Relación de servicios prestados

En este subapartado se enumerarán de forma clara y sucinta los servicios que se prestan, los procedimientos que se tramitan o las prestaciones dispensadas por la organización a que se refiere la Carta.

2.3.1.1.3 Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios

En esta subapartado se relacionarán los derechos que, en su caso, tengan expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico los usuarios de los servicios prestados por la organización. En el supuesto de que la normativa reguladora de los mismos no atribuya a sus usuarios o beneficiarios derechos concretos en relación con tales servicios o prestaciones, la Carta deberá recoger los derechos reconocidos en el art. 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, referidos expresa y específicamente a los usuarios o beneficiarios del servicio o prestación ofrecida.

2.3.1.1.4 Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios

En este subapartado la Carta habrá de consignar, en su caso, los foros institucionalizados de participación ciudadana, como pueden ser consejos, comités

consultivos, etc. Y los agentes o sectores representados en los mismos. Además deberá indicar las formas de participación de los ciudadanos y grupos sociales establecidas por el ordenamiento jurídico-administrativo, tales como sistemas de quejas y sugerencias, derecho de audiencia, etc., así como los canales genéricos de recogida de opinión disponibles, como consultas, encuestas, etc.

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

Teniendo en cuenta que determinadas organizaciones públicas dispensan numerosos servicios o prestaciones, resultaría prolijo hacer una enumeración exhaustiva de toda la normativa aplicable. Se trata, por tanto, de citar en este subapartado las normas específicas más importantes vigentes en cada momento y la fecha de su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

2.3.1.1.6 Formas de presentación de quejas y sugerencias

Con independencia de lo señalado en las Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios, la Carta de Servicios deberá declarar expresamente la existencia del Libro de Quejas y Sugerencias a disposición de todos los usuarios del servicio, así como el lugar en el que se encuentra ubicado o cualquier otro instrumento mediante el que los ciudadanos puedan expresar su opinión. Este libro se ajustará a lo dispuesto en el Capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano. Asimismo, se recogerán en este subapartado otras posibles formas de formulación de quejas y sugerencias, con indicación de sus efectos y plazos de contestación.

2.3.1.2 Compromisos de calidad ofrecidos

En este apartado deberán consignarse los compromisos asumidos por la organización en la prestación del servicio. Téngase en cuenta que la declaración de compromisos de calidad del servicio constituye el elemento verdaderamente distintivo de las Cartas o, en otras palabras, el contenido que aporta un valor añadido a estos documentos sobre lo establecido por la normativa vigente y que señala metas para la mejora continua de la organización. Pueden recoger aspectos tales como:

- Accesibilidad, transparencia, atención.
- Acierto, precisión, ausencia de errores.
- Tiempo de respuesta, extensión de la oferta, flexibilidad.

2.3.1.2.1 Niveles de calidad que se ofrecen

Con carácter general, los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser susceptibles de verificación por el usuario. Por tanto, se determinarán de manera realista y a través del procedimiento de Establecimiento de los compromisos de Calidad.

2.3.1.2.2 Indicadores para facilitar el acceso al servicio

En este subapartado se señalarán, en su caso, todos aquellos aspectos no contemplados anteriormente que faciliten a los usuarios su acceso al servicio o que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación.

2.3.1.2.3 Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene

En el caso de que la organización prestadora del servicio tenga implantados sistemas de aseguramiento de la calidad o de gestión medioambiental certificados de acuerdo con las normas ISO, se hará constar tal extremo. Aunque no se disponga de certificación, se indicarán las principales medidas medioambientales (reciclaje de papel, gestión energética, etc.) y de seguridad e higiene (limpieza, iluminación, ergonomía de los locales, etc.) que en su caso existan.

2.3.1.2.4 Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad

La Carta deberá especificar en este subapartado los indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad, que se establecerán por la organización titular de la misma mediante la Fijación de estándares de la calidad. Los indicadores habrán de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos, de modo que permitan la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.

2.3.1.3 Información complementaria

2.3.1.3.1 Direcciones postales, telefónicas y telemáticas

En este subapartado la Carta de Servicios deberá consignar las direcciones de todas y cada una de las oficinas o dependencias donde se prestan los servicios. Si la organización dispone de una estructura territorial descentralizada, se reseñarán las direcciones de los servicios centrales y de las oficinas periféricas de cabecera (provinciales, regionales, etc.) según su magnitud.

2.3.1.3.2 Medios de acceso y transporte

Además de lo señalado en el anterior apartado, la Carta debe indicar aquí, la localización urbana de sus instalaciones, cuando menos centrales y, de ser posible, los transportes públicos que pueden acercar al usuario hasta aquellas. Lo más eficaz para ello es una representación gráfica, insertando un esquemático plano o croquis de situación.

2.3.1.3.3 Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta

Dentro de cada órgano/organismo que disponga de Carta de Servicios deberá haber una unidad, designada al efecto por el máximo responsable de aquel, que asumirá la coordinación y responsabilidad operativa sobre la gestión y seguimiento de la Carta. En ésta se deberá hacer pública la denominación y dirección de dicha unidad responsable centralizadora para que puedan remitirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la Carta de Servicios.

2.3.1.3.4 Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios

En este subapartado la Carta podrá recoger información adicional sobre todo aquello que la organización considere de interés para los ciudadanos y usuarios (actividades, otros organismos públicos relacionados con su gestión, etc.)

No podemos olvidar sin embargo la norma UNE 93200:2008 de AENOR que entró en vigor en mayo de 2008. Esta norma elaborada por un grupo de expertos entre los cuales destacan representantes de la Agencia de Evaluación de la Calidad del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, empresas de consultoría en gestión de la calidad, empresas certificadoras de calidad de los productos.

Esta norma es muy importante ya que mediante ella se establecen los contenidos mínimos que debemos incluir en una Carta de Servicios, con el fin de que sea un documento claro y unívoco que refleje un compromiso de calidad adaptado a las expectativas de los clientes. Además de explicar la metodología para su elaboración, ofrece las pautas para el seguimiento periódico del cumplimiento de las Cartas de Servicios, los procesos de revisión y actualización, así como las acciones de comunicación interna y externa. En su elaboración se ha tenido como objetivo lograr que las Cartas de Servicios contemplen compromisos de calidad que satisfagan las expectativas de los usuarios.

2.3.2 Formato

El material de trabajo que conformará la Carta de Servicios estará constituido por el documento por el documento-matriz anteriormente comentado. Partiendo de estos contenidos el organismo tendrá que decidir en función de sus posibilidades y sus características si emitirá únicamente un tríptico con la información más importante o si preferirá publicar un cuadernillo más amplio donde se recoja todos los contenidos del documento-matriz.

2.3.2.1 Cuadernillo

Para este formato cada organización/organismo deberá valorar según su política de comunicación externa como realizarlo, ya que no existen especificaciones en cuanto a su diseño. Lo que si es cierto es que será necesario que recoja el contenido íntegro previsto en el artículo 4 del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los premios a la calidad en la AGE y desarrollado en punto 4.1 del presente trabajo. Y no olvidando que el cuadernillo deberá coincidir con el documento-matriz aprobado.

2.3.2.2 Tríptico

Debido a su diseño, el tríptico es la forma ideal de comunicación para transmitir de manera sencilla y cómoda la información de mayor importancia acerca de los servicios prestados por el organismo/órgano.

Un modelo general de tríptico, estará formado por un desplegable en formato A4 y estará compuesto por una cara externa que contenga:

Cara 1 (externa)

<p>3.</p> <p>Compromiso personal del máximo responsable del órgano/organismo.</p> <p>Foto y firma.</p> <p>Declaración enfatizando la idea de compromiso con los ciudadanos.</p>	<p>2. (Contraportada)</p> <p>Direcciones postales, telefónicas y telemáticas del órgano/organismo y, en su caso, de sus dependencias periféricas.</p> <p>Dirección de la unidad responsable de la Carta.</p> <p>Croquis de situación.</p> <p>Sello de Calidad/Carta de Servicios.</p> <p>Logotipo de la AGE.</p>	<p>1. (Portada)</p> <p>Fotografía o ilustración alusiva al servicio ofrecido.</p> <p>Nombre del órgano u organismo.</p> <p>"Carta de Servicios".</p> <p>Logotipo de la Administración General del Estado.</p> <p>Sello de Calidad/Carta de Servicios.</p>
---	--	---

Ilustración 3.2: Modelo de la cara externa del Tríptico. Fuente: Guía para el desarrollo de CS. 2006. MAP, pág. 37

Y una cara interna que será:

Cara 2 (interna)

<p>1. Compromiso general de la AGE/Ministerio con la Calidad.</p> <p>Identificación y fines del Órgano/Organismo.</p> <p>Relación de principales servicios prestados.</p>	<p>2. Compromisos concretos y medibles sobre estándares de calidad del servicio.</p>	<p>3. Indicadores para el seguimiento.</p> <p>Participación ciudadana. Quejas y sugerencias.</p>
---	--	--

Ilustración 3.3: Modelo de cara interna del Tríptico. Fuente: Guía para el desarrollo de CS. 2006. MAP, pág. 38

2.3.3 Soportes

Además de las formas tradicionales de publicación, sería conveniente que el órgano u organismo la ofreciese también a través de su página web, haciendo así accesible mediante internet.

Por otro lado, será el órgano/organismo quién decida si es conveniente o no presentar la carta a través de otros medios diferentes tales como video, CD ROM, etc.

2.3.4 Comunicación externa

Una vez aprobada la carta y diseñados sus formatos y soportes, deberá ser diseñado el plan de comunicación externa para los ciudadanos con el fin de explicarles los objetivos y alcance de la misma. Dentro de este plan como ya hemos visto en puntos anteriores, podremos distinguir los siguientes aspectos:

- ✓ Publicación.
- ✓ Difusión

2.3.5 Difusión

Para su difusión habrán de considerarse los distintos canales de comunicación externa usados habitualmente por la organización, como anuncios de prensa, publicaciones informativas propias, etc.

En la publicación se deberá hacer énfasis en el principio de servicio al ciudadano y fundamentalmente, en la receptividad para atender e incorporar la voz del ciudadano a la organización.

Podría ser interesante utilizar cartelería, rótulos o paneles informativos en las unidades a las que afecten los compromisos de la carta.

2.4 Aplicación Práctica: Elaboración de la Carta de Servicios

2.4.1 Texto definitivo

I. Datos identificativos y fines de la Oficina de Atención Ciudadana

La Oficina de Atención Ciudadana es un organismo adscrito funcionalmente a la Secretaria General del Ayuntamiento de Quart de Poblet y entendido como el punto de entrada de los ciudadanos y ciudadanas a la Administración.

La OAC desarrollará la prestación de todos sus servicios garantizando cercanía, accesibilidad, sencillez, rapidez, fiabilidad, profesionalidad y privacidad.

Los servicios se realizarán mediante un sistema de comunicación a través de los canales presencial, telefónico y telemático.

II. Servicios Prestados

- **INFORMACIÓN:** Orientamos e informamos sobre los servicios y actividades municipales a través de todos los canales de comunicación.
- **REGISTRO GENERAL:** Realizamos las actividades de información, comprobación y registro de entrada de trámites y solicitudes municipales.
- **GESTIÓN Y TRÁMITES MUNICIPALES:** Realizamos de forma presencial y en ocasiones por vía telefónica y telemática, los siguientes trámites:
 - Expedición de certificados de empadronamiento y altas bajas, modificación y renovación NCSARP del Padrón.
 - Gestión de las reclamaciones al Censo Electoral.
 - Punto de Registro de Usuario de la Autoridad de Certificación de la Comunidad Valenciana para solicitar certificados digitales.
 - Alteración de titularidad catastral.
 - Emisión de fe de vida de clases pasivas.
 - Expedición de certificados de impuestos locales.
 - Domiciliación bancaria y consulta de tributos municipales.
 - Duplicados de recibos municipales.
 - Liquidación impuestos.
 - Liquidación tasas.
 - Inscripción en actividades del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
- **COMPULSA DE DOCUMENTOS:** Compulsamos y cotejamos los documentos a presentar ante el ayuntamiento.
- **TABLÓN DE ANUNCIOS:** Publicamos en el tablón de anuncios municipal. Bandos.
- **GESTIÓN OFICINA VIRTUAL:** Nos encargamos de la gestión de la oficina virtual.
- **EMPLEO MUNICIPAL:** Información sobre procesos selectivos y empleo público municipal.

- **REGISTRO DE SALIDA:** Coordinación y gestión del Registro de Salida y del reparto de notificaciones y comunicaciones.
- **TARJETA CIUDADANA:** Información y entrega de la Tarjeta ciudadana de Quart de Poblet.
- **IMSERSO:** Información y solicitud de programas de termalismo y viajes del IMSERSO y de la Conselleria de Benestar.
- **INFORMACIÓN SOBRE PREMIOS, BECAS, AYUDAS Y SUBVENCIONES:** Bases reguladoras y convocatorias anunciadas por el ayuntamiento y estado del procedimiento.

III. Derechos de los ciudadanos

De acuerdo con la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, los ciudadanos tienen derecho a obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan a realizar.

Así pues los ciudadanos tienen derecho:

1. A recibir información de interés general de manera presencial, telefónica, informática o telemática.
2. Acceder tanto a las instalaciones como a los distintos servicios prestados sin ningún tipo de discriminación.
3. Ser tratados con respeto y deferencia por el personal del Ayuntamiento.
4. A obtener información administrativa real, veraz y pública.
5. Conocer la identidad del personal responsable de la prestación del servicio solicitado.
6. Recibir el servicio requerido de manera rápida eficaz y con garantía de confidencialidad en los datos personales.
7. Obtener la orientación necesaria sobre los servicios y procedimientos que son competencia de la OAC de manera directa y personalizada.
8. Poder formular cualquier sugerencia, queja o reclamación y ser contestado en el plazo establecido

9. No tener que presentar documentos no exigidos por las normas, o que ya están en poder del Ayuntamiento.
10. Ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos personales, según lo establecido en la normativa de protección de datos de carácter personal.

IV. Recomendaciones a los ciudadanos

1. Antes de acudir a las oficinas de la OAC, llamar por teléfono con el fin de evitar desplazamientos innecesarios.
2. Presentar la documentación correcta y los datos de identificación necesarios para realizar las gestiones o trámites en el momento de su solicitud.
3. Complimentar de manera legible los documentos o solicitudes dirigidas al Ayuntamiento.
4. Respetar los turnos en los distintos puntos de atención.
5. Evitar ir a la OAC el día que vencen los plazos de entrega de documentación, o en horas punta.

V. Formas de colaboración y participación de los ciudadanos y usuarios

Los ciudadanos y los usuarios de la Oficina de Atención Ciudadana podrán colaborar en la prestación del servicio a través de los siguientes medios:

- Expresión de sugerencias a través del Buzón de sugerencias
- A través de opiniones reflejadas en las Encuestas de satisfacción realizadas periódicamente.
- Mediante la formulación de Quejas y reclamaciones a través del registro de entrada del Ayuntamiento de Quart de Poblet o el correo electrónico Info@quartdepoblet.org
- Mediante la formulación de Quejas y Sugerencias a través de <http://www.quartdepoblet.org>

VI. Normativa reguladora

La normativa reguladora de los servicios prestados por la Oficina de Atención Ciudadana se encuentra en los siguientes textos legales:

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE del 27 de noviembre), modificada por la Ley 4/1999.

- Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano (BOE del 4 de marzo).
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana.
- Reglamento Regulator de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, de 9 de Octubre de 2009.
- Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, de 24 de septiembre de 2002.
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat.
- Carta de participación ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, de 24 de septiembre.

VII. Formas de presentación de quejas y sugerencias

Los ciudadanos podrán presentar sus quejas acerca del funcionamiento del servicio en los lugares y en forma que se señalan a continuación:

- Mediante expresión de sugerencias a través del Buzón de sugerencias
- Mediante la formulación de Quejas y reclamaciones a través del registro de entrada del Ayuntamiento de Quart de Poblet o el correo electrónico Info@quartdepoblet.org
- Mediante la formulación de Quejas y Sugerencias a través de <http://www.quartdepoblet.com>

VIII. Compromisos de calidad ofrecidos

Los ciudadanos serán tratados con mayor consideración, con arreglo a los principios de máxima ayuda, mínima molestia, trato personalizado e integralidad informativa. Comprometiéndonos a:

1. Atender las peticiones de información de los ciudadanos vía correo electrónico o fax en menos de 48 horas en el 90% de los casos.
2. Trasladar al departamento correspondiente al día siguiente hábil la documentación presentada en registro general en el 95% de los casos.
3. El tiempo de espera de las llamadas telefónicas no superará los 40 segundos en el 75%.
4. El tiempo de espera para la atención presencial no superará los 6 minutos en el 80%.
5. El personal de OAC recibirá un mínimo de 20 horas anuales en cursos de reciclaje.
6. Informar al ciudadano en un máximo de 5 días sobre la resolución de sus sugerencias y en un máximo de 10 días en relación a sus quejas relativas al funcionamiento.
7. Realizar una encuesta anual de calidad de servicio.
8. El personal de la OAC está altamente cualificado y preparado por lo que será adecuadamente asesorado, obteniendo una puntuación de 7 como mínimo en la encuesta de satisfacción y un máximo de 10 quejas anuales relacionadas con la preparación del personal.
9. La OAC dispondrá de unas instalaciones adecuadas al uso previsto en la prestación de sus servicios, obteniendo en las encuestas de satisfacción al menos un 8.
10. Mantener actualizada la web semanalmente con todos los procedimientos y convocatorias actualizados.
11. Atención integrada. Encontrará toda la información necesaria y podrá realizar la mayoría de las gestiones en un único punto de atención.

12. Podrá disponer de la mayoría de los formularios a través de la página web a fin de agilizar sus gestiones.

13. En un plazo de 48 horas serán subsanados los errores de información que usted detecte y nos informe.

IX. Sistemas de aseguramiento de la calidad

La Oficina de Atención Ciudadana cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad consistente en:

- Plan de encuestas: todos los años se realizará una encuesta de satisfacción entre los usuarios, con el fin de conocer la valoración que el público hace de los servicios recibidos y las posibles mejoras a introducir en los mismos.
- Anualmente se realizará una revisión de los compromisos e indicadores procediéndose a su renovación o sustitución.

X. Indicadores para el seguimiento y evaluación

1.1 Tiempo de espera en atención vía correo electrónico

1.2 Tiempo de espera en atención vía fax.

1.3 Porcentaje de peticiones con tiempo de atención inferior a 48 horas.

2.1 Tiempo de registro de la documentación presentada.

2.2 Tiempo de traslado de la documentación.

2.3 Porcentaje de registros trasladados en menos o igual a un día hábil.

3.1 Porcentaje de llamadas cuyo tiempo de espera supera los 30/40 segundos.

4.1 Porcentaje de tiempo de espera mayor de 6 minutos para la atención presencial.

5.1 Nº de horas de formación recibidas por el personal de la OAC.

6.1 Tiempo de contestación de sugerencias.

6.2 Tiempo de contestación de quejas.

7.1 Nº de encuestas de calidad de servicio realizadas anualmente.

8.1 Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la preparación del personal.

8.2 Nº de quejas anuales relacionadas con la preparación del personal.

9.1 Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la atención recibida.

10.1 Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la accesibilidad de las instalaciones.

11.1 Porcentaje de semanas en las que se ha actualizado la Web.

12.1 Porcentaje de gestiones realizadas por completo en un único punto de atención.

13.1 Porcentaje de formularios disponibles en la página web municipal.

14.1 Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la atención recibida.

15.1 Porcentaje de errores de información serán subsanados en un plazo de 48 horas.

XI. Direcciones y Acceso

- Direcciones postales, y telefónicas y telemáticas

Oficina de Atención Ciudadana

Plaza País Valencià, 1

46930 Quart de Poblet (Valencia)

Información telefónica: 96 153 62 10

Fax: 96 152 13 12

Internet:

- Página web: www.quartdepoblet.org
- Twitter: twitter.com/quartdepoblet
- Facebook: www.facebook.com/quartdepoblet

Correo electrónico: Info@quartdepoblet.com

- **Formas de acceso y transporte.**

A la Oficina de Atención Ciudadana se puede llegar mediante transporte público:

- Líneas de Metro: Metrovalencia parada Quart de Poblet (líneas 3 y 5)
- Líneas de autobús: Fernanbús líneas 106, 150, 155 y 161.
- Plano de situación:

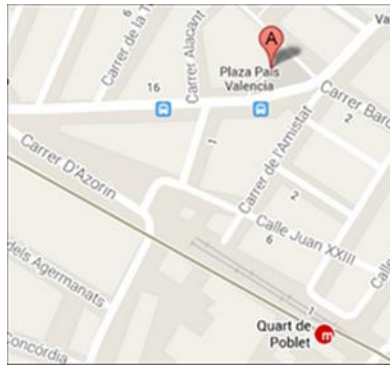


Ilustración 3.4: Plano de acceso a la OAC. Fuente: Google maps, <https://maps.google.es>

XII. Unidad responsable de la Carta

El coordinador de la Oficina de Atención Ciudadana, será el encargado de velar por los compromisos proclamados en la Carta, impulsar las pertinentes acciones de mejora y resolver las dudas sobre asuntos referidos a la Carta.

2.4.2 Diseño de la Carta de Servicios



AJUNTAMENT DE
Quart
de Poblet

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

INTRODUCCIÓN

La decisión de la elaborar una Carta de Servicios para la Oficina de Atención Ciudadana, no obedece sino a la intención de ir un paso más allá en la calidad de los servicios prestados por parte de la OAC. El querer mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Quart de Poblet, así como hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

Las Cartas de Servicios son un instrumento de gestión de mejora continua de los servicios públicos, a través de los que el Ayuntamiento da a conocer los servicios que presta respecto a sus ciudadanos y los compromisos que asume sobre tales servicios.

Las Cartas de Servicios expresan compromisos ciertos, efectivos y medibles con los usuarios de los servicios, a fin de garantizar un determinado nivel de calidad en los servicios que prestan. Al mismo tiempo, recogen las medidas para poder comunicar a los ciudadanos periódicamente el nivel de cumplimiento de dichos compromisos así como las acciones emprendidas con vistas a seguir mejorando el servicio.

Por lo que, con la presente Carta de Servicios se pretende dar un paso adelante en el nivel de calidad de la Oficina de Atención Ciudadana, estableciendo una serie de compromisos concretos y medibles con la ciudadanía, unos indicadores a través de los que controlar el nivel de cumplimiento y avanzar en la mejora continua del servicio y unos sistemas de compensación en caso de incumplimiento.

OBJETIVOS

Los objetivos que se buscan con la elaboración de la carta son:

- Formalizar los compromisos que los ciudadanos pueden esperar de los servicios prestados por la OAC.
- Mejorar los servicios y prestaciones que son percibidos a través de la OAC.
- Cumplir los objetivos de calidad y modernización establecidos mediante la elaboración de la Carta de Servicios.

ALCANCE

Todos los servicios prestados por la OAC (Oficina de Atención Ciudadana)



AJUNTAMENT DE
**Quart
de Poblet**

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

IDENTIFICACIÓN

¿Quiénes somos?

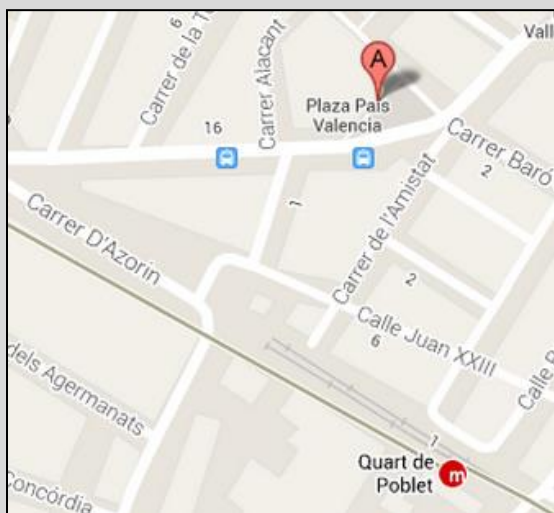
La Oficina de Atención Ciudadana es un equipo de profesionales altamente cualificados y dotados para proporcionar al ciudadano una atención personalizada y de calidad.

Nuestra Misión

Atender en primera instancia a los ciudadanos buscando una relación más ágil, accesible y simplificada entre la ciudadanía y la administración, ofreciendo una atención completa en todas las gestiones con el Ayuntamiento de Quart de Poblet mediante los diferentes canales de comunicación existente: Presencial, Telefónico, Telemático y Redes Sociales.

¿Qué queremos ser?

Convertirnos en el punto de referencia para los ciudadanos que necesiten información mediante una atención ágil, cercana y de calidad.



¿Dónde estamos?

Plaza País Valencià, 1. (Vestíbulo Ayuntamiento)
46930 Quart de Poblet (Valencia)
Tel.: 96 153 62 10
Correo electrónico: Info@quartdepoblet.org
Twitter: twitter.com/quartdepoblet
Facebook: www.facebook.com/quartdepoblet

¿Cómo le atendemos?

Los idiomas de atención serán en valenciano y el castellano.



AJUNTAMENT DE
Quart
de Poblet

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

CATÁLOGO DE SERVICIOS PRESTADOS

INFORMACIÓN	<i>Orientamos e informamos sobre los servicios y actividades municipales a través de todos los canales de comunicación.</i>
REGISTRO GENERAL	<i>Realizamos las actividades de información, comprobación y registro de entrada de trámites y solicitudes municipales.</i>
GESTIÓN Y TRÁMITES MUNICIPALES	<i>Realizamos de forma presencial y en ocasiones por vía telefónica y telemática, los siguientes trámites:</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Expedición de certificados de empadronamiento y altas bajas, modificación y renovación NCSARP del Padrón.</i>- <i>Gestión de las reclamaciones al Censo Electoral.</i>- <i>Punto de Registro de Usuario de la Autoridad de Certificación de la Comunidad Valenciana para solicitar certificados digitales.</i>- <i>Alteración de titularidad catastral.</i>- <i>Emisión de fe de vida de clases pasivas.</i>- <i>Expedición de certificados de impuestos locales.</i>- <i>Domiciliación bancaria y consulta de tributos municipales.</i>- <i>Duplicados de recibos municipales.</i>- <i>Liquidación impuestos.</i>- <i>Liquidación tasas.</i>- <i>Inscripción en actividades del Ayuntamiento de Quart de Poblet.</i>
COMPULSA DE DOCUMENTOS	<i>Compulsamos y cotejamos los documentos a presentar ante el ayuntamiento.</i>
TABLON DE ANUNCIOS	<i>Publicamos en el tablón de anuncios municipal. Bandos.</i>
GESTIÓN OFICINA VIRTUAL	<i>Nos encargamos de la gestión de la oficina virtual.</i>
EMPLEO MUNICIPAL	<i>Información sobre procesos selectivos y empleo público municipal.</i>
REGISTRO DE SALIDA	<i>Coordinación y gestión del Registro de Salida y del reparto de notificaciones y comunicaciones.</i>
TARJETA CIUDADANA	<i>Información y entrega de la Tarjeta ciudadana de Quart de Poblet.</i>
IMSERSO	<i>Información y solicitud de programas de termalismo y viajes del IMSERSO y de la Conselleria de Benestar.</i>

PREPARADA:

Fecha:

DERECHOS DE LOS CIUDADANOS

1. *Acceder tanto a las instalaciones como a los distintos servicios prestados sin ningún tipo de discriminación.*
2. *Ser tratados con respeto y deferencia por el personal del Ayuntamiento.*
3. *Conocer la identidad del personal responsable de la prestación del servicio solicitado.*
4. *Recibir el servicio requerido de manera rápida, eficaz y con garantía de confidencialidad en los datos personales.*
5. *Obtener la orientación necesaria sobre los servicios y procedimientos que son competencia de la OAC.*
6. *Poder formular cualquier sugerencia, queja o reclamación y ser contestado en el plazo establecido*
7. *No tener que presentar documentos no exigidos por las normas, o que ya están en poder del Ayuntamiento.*
8. *Ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos personales, según lo establecido en la normativa de protección de datos de carácter personal.*

RECOMENDACIONES A LOS CIUDADANOS

1. *Antes de acudir a las oficinas de la OAC, llamar por teléfono con el fin de evitar desplazamientos innecesarios.*
2. *Presentar la documentación correcta y los datos de identificación necesarios para realizar las gestiones o trámites en el momento de su solicitud.*
3. *Cumplimentar de manera legible los documentos o solicitudes dirigidas al Ayuntamiento.*
4. *Respetar los turnos en los distintos puntos de atención.*
5. *Evitar ir a la OAC el día que vencen los plazos de entrega de documentación, o en horas punta.*

FORMAS DE PARTICIPACIÓN

- Los ciudadanos y usuarios de los servicios prestados por la OAC del Ayuntamiento de Quart de Poblet podrán colaborar en la mejora de dichos servicios a través de los siguientes medios:
 - Expresión de sugerencias a través del **Buzón de sugerencias**
 - A través de opiniones reflejadas en las **Encuestas de satisfacción** realizadas periódicamente.
 - Mediante la formulación de **Quejas y reclamaciones** a través del registro de entrada del Ayuntamiento de Quart de Poblet o el correo electrónico Info@quartdepoblet.org
 - Mediante la formulación de Quejas y Sugerencias a través de <http://onlineqdp.com>



AJUNTAMENT DE
Quart
de Poblet

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

NORMATIVA

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana.
- Reglamento Regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, de 9 de Octubre de 2009.
- Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, de 24 de septiembre de 2002.
- Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, que regula los servicios de información administrativa y de atención al ciudadano.
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat.

FORMAS DE PRESENTACION SUGERENCIAS, QUEJAS O RECLAMACIONES

- Las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones relativas los servicios prestados en la OAC, así como al incumplimiento de los compromisos establecidos, pueden presentarse a través de los siguientes medios:
 - Mediante expresión de sugerencias a través del **Buzón de sugerencias**
 - Mediante la formulación de **Quejas y reclamaciones** a través del registro de entrada del Ayuntamiento de Quart de Poblet o el correo electrónico Info@quartdepoblet.org
 - Mediante la formulación de Quejas y Sugerencias a través de <http://www.quartde.poblet.com>



AJUNTAMENT DE
Quart
de Poblet

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

COMPROMISOS

Nº	DESCRIPCIÓN
1.	<i>Atender las peticiones de información de los ciudadanos vía correo electrónico o fax en menos de 48 horas en el 90% de los casos.</i>
2.	<i>Trasladar al departamento correspondiente al día siguiente hábil la documentación presentada en registro general en el 95% de los casos.</i>
3.	<i>El tiempo de espera de las llamadas telefónicas no superará los 40 segundos en el 75%.</i>
4.	<i>El tiempo de espera para la atención presencial no superará los 6 minutos en el 80%.</i>
5.	<i>El personal de OAC recibirá un mínimo de 20 horas anuales en cursos de reciclaje.</i>
6.	<i>Informar al ciudadano en un máximo de 5 días sobre la resolución de sus sugerencias y en un máximo de 10 días en relación a sus quejas relativas al funcionamiento.</i>
7.	<i>Realizar una encuesta anual de calidad de servicio.</i>
8.	<i>El personal de la OAC está altamente cualificado y preparado por lo que será adecuadamente asesorado, obteniendo una puntuación de 7 como mínimo en la encuesta de satisfacción y un máximo de 10 quejas anuales relacionadas con la preparación del personal.</i>
9.	<i>La OAC dispondrá de unas instalaciones adecuadas al uso previsto en la prestación de sus servicios, obteniendo en las encuestas de satisfacción al menos un 8.</i>
10.	<i>Mantener actualizada la web semanalmente con todos los procedimientos y convocatorias actualizados.</i>
11.	<i>Atención integrada. Encontrará toda la información necesaria y podrá realizar la mayoría de las gestiones en un único punto de atención.</i>
12.	<i>Podrá disponer de la mayoría de los formularios a través de la página web a fin de agilizar sus gestiones.</i>
13.	<i>En un plazo de 48 horas serán subsanados los errores de información que usted detecte y nos informe.</i>



OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

SISTEMAS DE CONTROL

Nº	DESCRIPCIÓN
1.1	<i>Tiempo de espera en atención vía correo electrónico</i>
1.2	<i>Tiempo de espera en atención vía fax.</i>
1.3	<i>Porcentaje de peticiones con tiempo de atención inferior a 48 horas.</i>
2.1	<i>Tiempo de registro de la documentación presentada.</i>
2.2	<i>Tiempo de traslado de la documentación.</i>
2.3	<i>Porcentaje de registros trasladados en menos o igual a un día hábil.</i>
3.1	<i>Porcentaje de llamadas cuyo tiempo de espera supera los 30/40 segundos.</i>
4.1	<i>Porcentaje de tiempo de espera mayor de 6 minutos para la atención presencial.</i>
5.1	<i>Nº de horas de formación recibidas por el personal de la OAC.</i>
6.1	<i>Tiempo de contestación de sugerencias.</i>
6.2	<i>Tiempo de contestación de quejas.</i>
7.1	<i>Nº de encuestas de calidad de servicio realizadas anualmente.</i>
8.1	<i>Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la preparación del personal.</i>
8.2	<i>Nº de quejas anuales relacionadas con la preparación del personal.</i>
9.1	<i>Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la atención recibida.</i>
10.1	<i>Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la accesibilidad de las instalaciones.</i>
11.1	<i>Porcentaje de semanas en las que se ha actualizado la Web.</i>
12.1	<i>Porcentaje de gestiones realizadas por completo en un único punto de atención.</i>
13.1	<i>Porcentaje de formularios disponibles en la página web municipal.</i>
14.1	<i>Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción en relación con la atención recibida.</i>
15.1	<i>Porcentaje de errores de información serán subsanados en un plazo de 48 horas.</i>

MEDIDAS DE COMPENSACIÓN O SUBSANACIÓN

- *La OAC pone a disposición de los ciudadanos los siguientes mecanismos de subsanación en caso de queja o error de información o atención son las siguientes:*
 - *Carta de disculpa al ciudadano, enviada por el mismo canal de la recepción o por el que el ciudadano señale.*
 - *Llamada personal al ciudadano a fin de subsanar errores cometidos, en caso de atención telefónica.*
 - *Nueva tramitación de una gestión en un tiempo de ejecución mínimo antes un error de la OAC, sin que el ciudadano tenga desplazarse.*

Los indicadores de medida del cumplimiento de los compromisos y sus resultados se podrán consultar en la página web municipal (<http://www.quartdepoblet.org>)



AJUNTAMENT DE
Quart
de Poblet

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA

PREPARADA:

Fecha:

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Canales	Horarios
<p>➤ Presencial <i>Las oficinas de la OAC están ubicada en el vestíbulo del Ayuntamiento de Quart de Poblet: Plaza País Valencià, 1 46930 Quart de Poblet</i></p>	<p>➤ Horario Ordinario:</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Miércoles de 8:30 a 18 horas y de 18 a 19 horas (sólo Registro de Entrada)</i>- <i>Lunes, Martes, Jueves y Viernes de 8:30 a 14 horas.</i>- <i>Sábados de 10 a 13 horas (solamente Registro de Entrada e información).</i> <p>➤ Horario de Verano (Julio y Agosto)</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>De lunes a viernes de 8:30 a 14 horas.</i>
<p>➤ Atención telefónica <i>Teléfono: 96 153 62 10 Desde el extranjero: +34 96 153 62 10</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Miércoles de 8:30 a 18 horas.</i>- <i>Lunes, Martes, Jueves y Viernes de 8:30 a 14 horas.</i>- <i>Sábados de 10 a 13 horas</i>
<p>➤ Atención a través del correo electrónico y fax <i>Servicios de dudas y sugerencias</i></p>	<p>A través de: Info@quartdepoblet.org Fax: 96 152 13 12</p>
<p>➤ Atención telemática <i>El portal Web del Ayto. de Quart de Poblet contiene información municipal, servicios y gestiones on-line.</i></p>	<p>A través de: http://www.quartdepoblet.org</p>
<p>➤ Formas de acceso: <i>Líneas de metro: Metrovalencia, líneas 3 y 5. Líneas de autobús: Fernanbus, líneas 106, 150, 155 y 161.</i></p>	

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

- **Internos:** Carta completa.
 - Intranet.
- **Externos (Tríptico-Cuadernillo):**
 - Web
 - Soporte papel en las instalaciones de la OAC.

GESTIÓN CARTA SERVICIOS

El encargado/director de la Oficina de Atención Ciudadana, será el encargado de velar por los compromisos proclamados en la Carta, impulsar las pertinentes acciones de mejora y resolver las dudas sobre asuntos referidos a la Carta.

2.4.3 Tríptico

¿Quiénes somos?

La Oficina de Atención Ciudadana creada en 2010 es responsable orientar e informar a la ciudadanía de los servicios y actividades municipales de forma presencial, telefónica o telemática. Garantizando:

1. Cercanía
2. Accesibilidad
3. Sencillez
4. Rapidez y fiabilidad
5. Privacidad y profesionalismo

¿Por qué una Carta de Servicios?

Esta Carta de Servicios viene a continuar el proceso de modernización iniciado por el Ayuntamiento en 2005 en la búsqueda de la calidad en el servicio y la mejora continua.



INFORMACIÓN DE CONTACTO

Dirección Postal:

Plaza País Valencià, 1

46930 Quart de Poblet (Valencia)

Ubicación: Vestíbulo del Ayuntamiento.

Teléfono: +34 96 153 62 10

Web: <http://www.quartdepoblet.org>

Correo electrónico: Info@quartdepoblet.com



HORARIO

- **Horario Ordinario:**
 - *Miércoles de 8:30 a 18 horas y de 18 a 19 horas (sólo Registro de Entrada)*
 - *Lunes, Martes, Jueves y Viernes de 8:30 a 14 horas.*
 - *Sábados de 10 a 13 horas (solamente Registro de Entrada e información).*
- **Horario de Verano (Julio y Agosto)**
 - *De lunes a viernes de 8:30 a 14 horas.*



AJUNTAMENT DE
**Quart
de Poblet**

Oficina
d'Atenció
Ciutadana

CARTA DE SERVICIOS

OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA



La estrategia de calidad de la administración y los servicios de la Oficina de Atención Ciudadana se sintetiza en "Proporcionar a nuestros usuarios, servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, diseñando, implantando y ejecutando procesos de manera ágil, accesible y simplificada".

SERVICIOS QUE SE PRESTAN

- **INFORMACIÓN:** Orientamos e informamos sobre los servicios y actividades municipales a través de todos los canales de comunicación.
- **REGISTRO GENERAL:** Realizamos las actividades de información, comprobación y registro de entrada de trámites y solicitudes municipales.
- **GESTIÓN Y TRÁMITES MUNICIPALES:** Realizamos de forma presencial y en ocasiones por vía telefónica y telemática, los siguientes trámites:
 - Expedición de certificados de empadronamiento y altas bajas, modificación y renovación NCSARP.
 - Gestión de las reclamaciones al Censo Electoral.
 - Punto de Registro de Usuario de la Autoridad de Certificación de la Comunidad Valenciana para solicitar certificados digitales.
 - Expedición de certificados de impuestos locales
 - Domiciliación bancaria y consulta de tributos municipales.
 - Duplicados de recibos municipales.
 - Inscripción en actividades del Ayuntamiento de Quart de Poblet.

COMPULSA DE DOCUMENTOS: Compulsamos y cotejamos los documentos a presentar ante el ayuntamiento.

TABLÓN DE ANUNCIOS: Publicamos en el tablón de anuncios municipal. Bando.

GESTIÓN OFICINA VIRTUAL: Nos encargamos de la gestión de la oficina virtual.

EMPLEO MUNICIPAL: Información sobre procesos selectivos y empleo público municipal.

COMPROMISOS DE CALIDAD

- Atender las peticiones de información de los ciudadanos vía correo electrónico o fax en menos de 48 horas en el 90% de los casos.
- Trasladar al departamento correspondiente al día siguiente hábil la documentación presentada en registro general en el 95% de los casos.
- El tiempo de espera de las llamadas telefónicas no superará los 40 segundos en el 75%.
- El tiempo de espera para la atención presencial no superará los 6 minutos en el 80%.
- El personal de OAC recibirá un mínimo de 20 horas anuales en cursos de reciclaje.
- Informar al ciudadano en un máximo de 5 días sobre la resolución de sus sugerencias y en un máximo de 10 días en relación a sus quejas relativas al funcionamiento.
- Realizar una encuesta anual de calidad de servicio.
- El personal de la OAC está altamente cualificado y preparado por lo que será adecuadamente asesorado, obteniendo una puntuación de 7 como mínimo en la encuesta de satisfacción y un máximo de 10 quejas anuales relacionadas con la preparación del personal.
- La OAC dispondrá de unas instalaciones adecuadas al uso previsto en la prestación de sus servicios.
- Mantener actualizada la web semanalmente.
- Atención integrada en la mayoría de las gestiones.
- Podrá disponer de la mayoría de los formularios a través de la página web a fin de agilizar sus gestiones.
- En un plazo de 48 horas serán subsanados los errores de información que usted detecte y nos informe.

QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

- Mediante expresión de sugerencias a través del Buzón de sugerencias
- Mediante la formulación de Quejas y reclamaciones a través del registro de entrada del Ayuntamiento de Quart de Poblet o el correo electrónico Info@quartdepoblet.org
- Mediante la formulación de Quejas y Sugerencias a través de <http://www.quartdepoblet.com>

DERECHOS DEL USUARIO

- Acceder tanto a las instalaciones como a los distintos servicios prestados sin ningún tipo de discriminación.
- Ser tratados con respeto y deferencia por el personal del Ayuntamiento.
- Conocer la identidad del personal responsable de la prestación del servicio solicitado.
- Recibir el servicio requerido de manera rápida eficaz y con garantía de confidencialidad en los datos personales.
- Obtener la orientación necesaria sobre los servicios y procedimientos que son competencia de la OAC.
- Poder formular cualquier sugerencia, queja o reclamación y ser contestado en el plazo establecido
- No tener que presentar documentos no exigidos por las normas, o que ya están en poder del Ayuntamiento.
- Ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición respecto a sus datos personales.

2.5 Presupuesto

Según la Real Academia Española de la lengua española (RAE), se define presupuesto como:

1. m. Motivo, causa o pretexto con que se ejecuta algo.
2. m. Supuesto o suposición.
3. m. Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.
4. m. Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.
5. m. ant. Propósito formado por el entendimiento y aceptado por la voluntad.

Por lo que el presupuesto de una organización será la expresión cuantificada de sus objetivos en el ejercicio económico de que se trate y reflejará las líneas de las políticas priorizadas.

Siguiendo lo enunciado por el profesor José M^a Torralba en su libro *“Introducción al presupuesto de proyectos informáticos y telemáticos. Costes para el proveedor”* del año 2003, en la página 17: *“en la memoria de un proyecto aparece un apartado importante, el presupuesto, en el que se evalúa la viabilidad del mismo desde la perspectiva del cliente y, dentro de los diversos tipos de viabilidad que se suelen considerar, interesa referir principalmente cuatro de ellos:*

- *Viabilidad presupuestaria.*
- *Viabilidad de plazos de entrega.*
- *Viabilidad financiera.*
- *Viabilidad económica social.”*

Por lo que se deberá elaborar el presupuesto de costes de la elaboración del TFC a fin de constatar si será o no viable presupuestariamente.

Con el objetivo de conocer los costes totales de la realización de nuestra Carta de Servicios, tendremos que tener en cuenta los costes incurridos en la elaboración de la propuesta.

2.5.1 Coste del trabajo de la autora del TFC

El TFC de la titulación de GAP es de 9 créditos y el crédito, es una medida del trabajo de los universitarios implantado en Espacio Europeo de Educación Superior y supone una ocupación media de 25 a 30 horas de trabajo por crédito. Por lo que considerando una media de 30 horas por crédito y un aplicando un coeficiente corrector del 35% por la falta de experiencia en la realización de este tipo de trabajos, el cómputo total de horas será de 378 horas.

- 9 créditos * 30 horas/crédito de esfuerzo = 270 horas.
- 270 horas + 270 horas * 0,35 = 270 horas + 94,5 horas = 364,5 horas.

2.5.1.1 Precios de la hora del trabajo

La tarifa horaria considerada será aplicada suponiendo un puesto de diplomado en GAP incluido en el grupo A2 y quedaría así:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del Puesto</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Alumna en papel de Diplomada en GAP	16,03 €/h

Tabla 3.14: Tarifa horaria para el grupo A2. Fuente: Elaboración propia.

2.5.1.2 Importe parcial del diseño y realización del TFC

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del Puesto</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Alumna en papel de Diplomada en GAP	5842,95 €

Tabla 3.15: Importe parcial del diseño y realización del TFC. Fuente: Elaboración propia.

2.5.1.3 Costes indirectos y generales

Serán considerados costes indirectos, todos aquellos derivados de los materiales utilizados, los recursos del procesado de texto, los recursos de utilización de Internet, e-mail, etc. Para la realización del Trabajo Final de Carrera: 120,00 €

2.5.1.4 Importe total del coste del trabajo de la autora del TFC

Quedando el importe total del coste del trabajo de la autora en **5.962,95 €**.

2.5.2 Coste de trabajo del director del TFC

2.5.2.1 Medición de unidades de trabajo estimadas

Horas empleadas en la realización del trabajo final de carrera son las que se detallan:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del Puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Nº de Unidades</i>
Hora	Director de proyecto	A1	35

Tabla 3.16: Medición de las unidades de trabajo estimadas. Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.2 Precios de la hora de trabajo

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del Puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Director del proyecto	A1	33,80 €/h

Tabla 3.17: Tarifa horaria para el grupo A1. Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.3 Importe parcial de la formación complementaria

Horas usadas en la formación para la realización del Trabajo Final de Carrera son las que se detallan:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del Puesto</i>	<i>Euros/Hora</i>
Euros/Hora	Director del Proyecto	1.183 €

Tabla 3.18: Importe parcial de la formación complementaria. Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.4 Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC

Se consideran costes indirectos todos aquellos derivados de los materiales y recursos utilizados durante el asesoramiento del TFC por parte del director: 30 €.

Por lo que el importe de supervisión del TFC será de **mil doscientos trece euros**.

2.5.3 Resumen de los costes del TFC

Coste del diseño y realización del TFC	
Coste del trabajo de la autora del TFC	5.962,95 €
Coste de la supervisión del director del TFC	1.213 €
Total	7.175,95 €

Tabla 3.19: Coste del diseño y realización del TFC. Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto total del diseño y realización del TFC ascenderá al importe de **siete mil ciento setenta y cinco euros con noventa y cinco céntimos.**

2.5.4 Importe de implementación

El presupuesto total del diseño y realización del TFC ascenderá al importe de **siete mil ciento setenta y cinco euros con noventa y cinco céntimos.**

2.5.4.1 Medición de las unidades de trabajo estimadas

La medición en horas de los servicios necesarios de los referidos especialistas sería:

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Importe parcial en Euros
Hora	Analista Funcional	Titulado en GAP	400
Hora	Documentalista	Titulado en documentación e información	40

Tabla 3.20: Medición de la unidades de trabajo estimadas. Fuente: Elaboración propia.

2.5.4.2 Precios de hora de trabajo

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que a continuación detallamos:

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Importe parcial en Euros
Hora	Analista Funcional	Titulado en GAP	16,03 €/h
Hora	Documentalista	Titulado en documentación e información	20,09 €/h

Tabla 3.21: Tarifa horaria del personal de la implementación. Fuente: Elaboración propia.

2.5.4.3 Importe parcial de trabajo personal

Por lo que el importe del trabajo personal sería:

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Importe parcial en Euros
Hora	Analista Funcional	Titulado en GAP	6.412,00 €
Hora	Documentalista	Titulado en documentación e información	803,60 €

Tabla 3.22: Importe parcial del trabajo personal. Fuente: Elaboración propia.

Importe parcial del trabajo personal: **7.215,60 €**

2.5.4.4 Costes indirectos generales

Consideraremos unos costes indirectos y generales del 15% que ascenderán al 15% de 7.215,60 €. Cuyo resultado serían 1.082,34 €.

Dando como resultado: **8.297,94 €**.

2.5.4.5 Beneficio deseado

Al importe del trabajo personal deberemos añadir el beneficio deseado, que se cifran en un 10% del importe anterior:

- 10% de 8.519,26 = 829,79 €

Por lo que incluyendo en beneficio deseado obtendremos un importe de **9.217,73 €**

2.5.4.6 Importe

Finalmente, deberemos considerar el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), un 21% sobre el importe anterior: 21% de 9.217,73 = **1.935,72 €**

2.5.4.7 Importe del presupuesto IVA incluido

Dando como resultado que el presupuesto de licitación ascenderá a **11.153,45 €**

2.5.5 Resumen de costes de diseño del TFC y de implementación de la Carta de Servicios

- Importe del coste del trabajo de la autora del TFC: **5.962,95 €**
- Importe de implementación de la CS: **11.153,45 €**

El coste del diseño e implementación del TFC, será de **diecisiete mil ciento dieciséis euros con cuarenta céntimos.**

2.6 Viabilidad

En lo que se refiere a la viabilidad de llevar a cabo el presente proyecto consideramos que es viable desde las perspectivas:

- Presupuestaria
- Técnica
- Coste/beneficio
- Operativa

La Carta de Servicios de la Oficina de Atención Ciudadana tiene una utilidad totalmente práctica y supone un gran beneficio en la calidad de los servicios prestados, por lo que se justifica su puesta en marcha.

3. Bibliografía del capítulo 3º

Libros y publicaciones

- Alcaraz, Manuel y Martínez, Antonia (2001): *Política y Gobierno en España*. Valencia, Ed. Tirant Lo Blanch.

- Cabrillo, Fitzpatrick y Gómez-Pomar (2008): *Estrategias para un Gobierno Eficaz*. Madrid, Ed. LIDeditorial
- González, M^a Concepción; Guirola, J.Manuel; Muñoz, Andrés; De Diego, Pablo; Pinto, Manuel y Juez, Pedro (2008): *La Acción y los Retos del Sector Público. Una aproximación*. Madrid, Ed. Delta Publicaciones.
- Ministerio de Administraciones Públicas. MAP (2003): *Guía para la implantación de Cartas de Servicios*. Madrid, Ed. Ministerio de Administraciones Públicas. Secretaría General Técnica.
- Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet. OAC (2011): *Memoria 2010*. Quart de Poblet.
- Oltra Climent, Rafael Fco. y De Miguel Molina, M^a Rosario (2007): *Gestión Administrativa I*. Valencia, Ed. UPV.
- Ramio Matas, Carles (2010): *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona, Ed. Tecnos.
- Rivera Vilas, Luis M. (2004): *Marketing para las Administraciones Públicas. Gestión de la satisfacción en un servicio público*. Valencia. Editorial UPV.
- Torralba, José María (2003): *Introducción al presupuesto de proyectos informáticos y telemáticos. Costes para el proveedor*. Valencia, Ed. UPV.

Documentos en línea

- Elaboración y Gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local. [en línea] <http://www.femp.es/files/566-980-archivo/Elaboraci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20una%20Carta%20de%20Servicios%20en%20la%20Admi%E2%80%A6.pdf> (última consulta 25/10/2013)
- Carta de Servicios de Algemesí. [en línea] <http://www.algemesi.es/es/content/carta-de-servicios> (última consulta 22/11/2013)

- Carta de Servicios de Burjassot [en línea] <http://www.burjassot.org/default.aspx?tipo=4&ids=22750> (última consulta 22/11/2013)
- Carta de Servicios del TDIC del Torrent. [en línea] <http://www.notasdeprensacv.es/el-ayuntamiento-de-torrent-refuerza-su-compromiso-con-la-atencion-al-ciudadano-respondera-al-telefono-en-menos-de-30-segundos-y-reducira-la-espera-presencial-a-10-minutos-41938> (última consulta 22/11/2013)
- ¿Cómo abordar un plan de calidad en la Administración Local? (PCM) [en línea] http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf (última consulta 25/10/2013)
- Google maps [en línea] <https://maps.google.es/> (última consulta 22/10/2013)
- Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 4. Elaboración de una Carta de Servicios. MAP. 2005 [en línea] <http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA04-1.pdf>
<http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA04-2.pdf> (última consulta 22/10/2013)
- Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. Ministerio de la Presidencia. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2009 [en línea] http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia_CARTAS_2009.pdf. (Última consulta 22/10/2013)
- Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios en la Administración Local 2011. [en línea] http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_carta_servicios_Administracion_Local.pdf (última consulta 25/10/2013)
- La Modernización de la Administración Pública española. Balance y perspectivas. Rafael Bañón i Martínez. [descarga] <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CH4QFjAJ&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FPO>

- [SO%2Farticle%2Fdownload%2FPOSO9393220009A%2F30389&ei=l8-HUozMOqml0QWy0oDwBg&usg=AFQjCNEE0QONKLFzCTcEmrh7fRU1eY-grw&sig2=YfcN3JXQfBB6aL3PRgAQWA&bvm=bv.56643336,d.d2k](http://www.circulodeempresariosdegrancanaria.org/pdf/D28012008.pdf) (última consulta 25/10/2013)
- La Modernización de la Administraciones Públicas en Gran Canaria: Un Análisis. [en línea] <http://www.circulodeempresariosdegrancanaria.org/pdf/D28012008.pdf> (última consulta 25/10/2013)
 - Modelo SERVQUAL [en línea] <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/> (última consulta 18/10/2013)
 - Moderniza.com, 2º Plan de modernización de la Comunidad Valenciana. [en línea] http://www.cfnavarra.es/observatoriosi/pdf/conf_021121_09VALENCIA.pdf (última consulta 21/11/2013).
 - Modernización Administrativa en el Ayuntamiento de Arganda del Rey. [en línea] http://www.aytoarganda.es/portalArganda/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_1_1055_1.pdf (última consulta 25/10/2013)
 - Plan Estratégico de Modernización del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales 2013-2015 [en línea] <http://www.cepc.gob.es/docs/default-source/agenda/plan-estrat%C3%A9gico-y-de-modernizaci%C3%B3n-del-cepc.pdf?sfvrsn=0> (última consulta 21/10/2013)
 - Planes de Modernización en las Entidades Locales. Importancia para el desarrollo planificado de la Administración Electrónica [en línea] <http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/926/477/PLANES%20DE%20MODERNIZACION%20EN%20LA%20EELL.ppt?blobheader=application%2Fvnd.ms-powerpoint&blobnocache=true> (última consulta 19/10/2013)
 - Proceso de Modernización Administrativa en la Comunidades Autónomas [en línea] http://www.idpbarcelona.net/docs/public/iccaa/2001/2_parte/modernizacion.pdf (última consulta 25/10/2013)
-

- Proyecto Carta del Ciudadano en la Generalitat Valenciana [en línea] <http://portales.gva.es/carta/presentacion.htm> (última consulta 22/11/2013).

Legislación

Leyes

- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, 3 de Abril de 1985, núm. 80, pp. 8.945 – 8.964.
- España. Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Boletín Oficial del Estado, 27 de Noviembre de 1992, núm. 285, pp. 40300-40319, modificada por la Ley 4/1999.
- España. Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 15 de Abril de 1997, núm. 90, pp. 11.755-11773.
- España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Boletín Oficial del Estado, 14 de Diciembre de 1999, núm. 298, pp. 43088-43099.
- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 23 de marzo de 2007, núm. 71, pp. 12.611 – 12.645.
- España. Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos. Boletín Oficial del Estado, 23 de Junio de 2007, núm. 150, pp. 27150-27166.
- España. Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 24 de Junio de 2010, núm. 6.296 y Boletín Oficial del Estado, 23 de Julio de 2010, núm. 178, pp. 64.224-64.288. Modificada por ley 9/2011.
- España. Ley 11/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2013. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 31

de Diciembre de 2012, núm. 6.933, pp. 36.829-37.080 y Boletín Oficial del Estado, 24 de Enero de 2013, núm. 21, pp. 3.813-3.975.

Decretos

- España. Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano. Boletín Oficial del Estado, 4 de marzo de 1996, núm. 55, pp. 8.486 – 8.493.

- España. Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 10 de Agosto de 1999, núm. 190, pp. 29.460-29.463.

- España. Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueban la Carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 27 de Diciembre de 2001, núm. 4.156.

- España. Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 3 de Septiembre de 2005, núm. 211, pp. 30.201-20.211.

- España. Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 7 de Noviembre de 2006, núm. 5.385, pp. 35.184-35.192.

- España. Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, de 21 de abril de 2010, núm. 6.250, pp. 15.108 – 15.122.

Reglamentos

- Reglamento Regulador de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Boletín Oficial de la Provincia, 9 de Octubre de 2009, núm. 240.

Carta

- Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
Aprobada 24 de septiembre de 2002 por el pleno municipal.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	160
1. Conclusiones Generales a la Propuesta de Mejora	160
2. Conclusiones Finales a la Propuesta de Mejora	161

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

1. Conclusiones Generales a la Propuesta de Mejora

A través de la realización de este Trabajo Final de Carrera (TFC) la intención era no sólo presentar el Prácticum necesario para completar los créditos exigidos por la titulación de Gestión y Administración Pública, sino que se buscar también una manera efectiva de mejorar la gestión y la calidad en la Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet.

Para ello se ha tratado de aplicar en la medida de lo posible los requisitos establecidos para ello, además de reunir y poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante las asignaturas impartidas en la Diplomatura aplicándolas en un servicio público como es el caso de la OAC.

La elección de elaborar esta Carta de Servicios cumple el objetivo de ser un plan de mejora buscado, da a conocer, clara, sencillamente los servicios prestados por la Oficina de Atención Ciudadana, los derechos, los compromisos asumidos así como la intención de continuar buscando siempre mayores niveles de calidad en las relaciones establecidas con los ciudadanos y hacerlo respetando los principios de la Administraciones Públicas, tales como eficacia, eficiencia, sencillez, transparencia, etc.

Y es que la Carta de Servicios es un documento público en el que la Oficina de Atención Ciudadana se compromete, de forma explícita y voluntaria, a prestar un servicio según unas características prefijadas que procuran definir un alto nivel de calidad, pero también constante.

2. Conclusiones Finales a la Propuesta de Mejora

Las Cartas de Servicio de hoy en día suponen una transformación en las relaciones existentes entre la administración y el administrado así como en la concepción de los que es la Administración Pública. Forman parte de una nueva cultura organizativa dentro de la Administración Pública.

A través del presente TFC se ha llegado a la conclusión que la evaluación es la herramienta perfecta para conocer los datos reales de un órgano u organismo, de ahí la elección de la Carta de Servicios, ella nos dirá lo que hacemos bien y lo que no.

Además el uso de una Carta de Servicios supone mejorar la impresión de los ciudadanos ante el organismo de que se trate, es una garantía de la calidad en los servicios. Causando buena impresión, ya que al establecer los servicios prestados así como los tiempos establecidos para su prestación sin diferencia de quién se trate presupone y afirma de cara a los ciudadanos en este caso que todos somos iguales.

Por todo ello afirmamos que la puesta en marcha de la Carta de Servicios con su correspondiente tríptico supondría un aumento en la satisfacción de los ciudadanos, así como de los trabajadores de la Oficina de Atención Ciudadana.

Afirmando también que para cumplir con los compromisos establecidos, así como para mejorar los servicios prestados será necesario que periódicamente se realice una revisión de la Carta a fin de introducir mejoras y nuevos compromisos, usando para ello las encuestas de satisfacción y las quejas y sugerencias de los ciudadanos.

SIGLAS

SIGLAS

OAC: Oficina de Atención Ciudadana

UNE: Una Norma Española

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

IBI: Impuesto sobre Bienes Inmuebles

DGT: Dirección General de Tráfico

CPU: Unidad Central de Procesamiento (*Central Processing Unit*)

LCD: Pantalla de Cristal Líquido (*Liquid Crystal Display*)

HP: Hewlett-Packard

SIGE: Sistema Integrado de Gestión de Expedientes

TV: Televisión

MUPIS: Mobiliario Urbano para la Presentación de Información

ENCSARP: Extranjero No Comunitario Sin Autorización de Residencia Permanente.

IMSERSO: Instituto de Mayores y Servicios Sociales

LOFAGE: Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

CSI: Carta de Servicios Interadministrativos

SC: Servicio Coparticipado

BOE: Boletín Oficial del Estado

GOI: Grupo Operativo Interadministrativo

AGE: Administración General del Estado

AA.PP: Administraciones Públicas

PEM: Plan Estratégico de Modernización

TDIC: Departamento de Información Ciudadana

CEPC: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales

CS: Carta de Servicios

ISO: *International Organization for Standardization* (Organización Internacional de Normalización)

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación

AGE: Administración General del Estado.

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

GAP: Gestión y Administración Pública

DOGV: Diari Oficial de la Comunitat Valenciana

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos.

BOP: Boletín Oficial de la Provincia

TQM: *Total Quality Management* (Gestión de la Calidad Total)

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Libros y publicaciones

- Alcaraz, Manuel y Martínez, Antonia (2001): *Política y Gobierno en España*. Valencia, Ed. Tirant Lo Blanch.
- Cabrillo, Fitzpatrick y Gómez-Pomar (2008): *Estrategias para un Gobierno Eficaz*. Madrid, Ed. LIDeditorial
- González, M^a Concepción; Guirola, J.Manuel; Muñoz, Andrés; De Diego, Pablo; Pinto, Manuel y Juez, Pedro (2008): *La Acción y los Retos del Sector Público. Una aproximación*. Madrid, Ed. Delta Publicaciones.
- Ministerio de Administraciones Públicas. MAP (2003): *Guía para la implantación de Cartas de Servicios*. Madrid, Ed. Ministerio de Administraciones Públicas. Secretaría General Técnica.
- Oficina de Atención Ciudadana del Ayto. de Quart de Poblet (2010): *Catálogo de Servicios de la Oficina de Atención Ciudadana*. Quart de Poblet
- Oficina de Atención Ciudadana de Quart de Poblet. OAC (2011): *Memoria 2010*. Quart de Poblet.
- Oltra Climent, Rafael Fco. y De Miguel Molina, M^a Rosario (2007): *Gestión Administrativa I*. Valencia, Ed. UPV.
- Ramio Matas, Carles (2010): *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona, Ed. Tecnos.
- Rivera Vilas, Luis M. (2004): *Marketing para las Administraciones Públicas. Gestión de la satisfacción en un servicio público*. Valencia. Editorial UPV.
- Torralba, José María (2003): *Introducción al presupuesto de proyectos informáticos y telemáticos. Costes para el proveedor*. Valencia, Ed. UPV.

Documentos en línea

- Elaboración y Gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local. [en línea] <http://www.femp.es/files/566-980-archivo/Elaboraci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20una%20Carta%20de%20Servicios%20en%20la%20Admi%E2%80%A6.pdf> (última consulta 25/10/2013)
- Carta de Servicios de Algemés. [en línea] <http://www.algemesi.es/es/content/carta-de-servicios> (última consulta 22/11/2013)
- Carta de Servicios de Burjassot [en línea] <http://www.burjassot.org/default.aspx?tipo=4&ids=22750> (última consulta 22/11/2013)
- Carta de Servicios del TDIC del Torrent. [en línea] <http://www.notasdeprensacv.es/el-ayuntamiento-de-torrent-refuerza-su-compromiso-con-la-atencion-al-ciudadano-respondera-al-telefono-en-menos-de-30-segundos-y-reducira-la-espera-presencial-a-10-minutos-41938> (última consulta 22/11/2013)
- ¿Cómo abordar un plan de calidad en la Administración Local? (PCM) [en línea] http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf (última consulta 25/10/2013)
- Facebook de Quart de Poblet, <https://www.facebook.com/quartdepoblet> [consulta 5 de Octubre de 2013]
- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. La Titulación. Plan de Estudios de GAP. [en línea] <http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0324935.pdf> (última consulta 02/10/2013)
- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Normativa Prácticum GAP [en línea] <http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0566550.pdf> (última consulta 02/10/2013)

- Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 4. Elaboración de una Carta de Servicios. MAP. 2005 [en línea] <http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA04-1.pdf>
<http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA04-2.pdf> (última consulta 22/10/2013)
- Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. Ministerio de la Presidencia. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2009 [en línea] http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia_CARTAS_2009.pdf. (Última consulta 22/10/2013)
- Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios en la Administración Local 2011. [en línea] http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_carta_servicios_Administracion_Local.pdf (última consulta 25/10/2013)
- La Modernización de la Administración Pública española. Balance y perspectivas. Rafael Bañón i Martínez. [descarga] <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CH4QFjAJ&url=http%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FFPOS0%2Farticle%2Fdownload%2FFOSO9393220009A%2F30389&ei=i8-HUozMOqml0QWY0oDwBg&usq=AFQjCNEE0QONKLFzCTcEmrh7fRU1eY-grw&sig2=YfcN3JXQfBB6aL3PRgAQWA&bvm=bv.56643336,d.d2k> (última consulta 25/10/2013)
- La Modernización de la Administraciones Públicas en Gran Canaria: Un Análisis. [en línea] <http://www.circulodeempresariosdegrancanaria.org/pdf/D28012008.pdf> (última consulta 25/10/2013)
- Modelo SERVQUAL [en línea] <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/> (última consulta 18/10/2013)
- Moderniza.com, 2º Plan de modernización de la Comunidad Valenciana. [en línea]

- http://www.cfnavarra.es/observatorios/pdf/conf_021121_09VALENCIA.pdf
(última consulta 21/11/2013).
- Modernización Administrativa en el Ayuntamiento de Arganda del Rey. [en línea]
http://www.aytoarganda.es/portalArganda/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_1_1055_1.pdf (última consulta 25/10/2013)
 - Planes de Modernización en las Entidades Locales. Importancia para el desarrollo planificado de la Administración Electrónica [en línea]
<http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/926/477/PLANES%20DE%20MODERNIZA%20CI%20C3%93N%20EN%20LA%20EELL.ppt?blobheader=application%2Fvnd.ms-powerpoint&blobnocache=true> (última consulta 19/10/2013)
 - Plan Estratégico de Modernización del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales 2013-2015 [en línea] <http://www.cepc.gob.es/docs/default-source/agenda/plan-estrat%C3%A9gico-y-de-modernizaci%C3%B3n-del-cepc.pdf?sfvrsn=0> (última consulta 21/10/2013)
 - Proceso de Modernización Administrativa en la Comunidades Autónomas [en línea]
http://www.idpbarcelona.net/docs/public/iccaa/2001/2_parte/modernizacion.pdf
(última consulta 25/10/2013)
 - Proyecto Carta del Ciudadano en la Generalitat Valenciana [en línea]
<http://portales.gva.es/carta/presentacion.htm> (última consulta 22/11/2013).
 - Twitter Quart de Poblet, <https://twitter.com/quartdepoblet> [consulta 5 de Octubre de 2013]

Legislación

Leyes

- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, 3 de Abril de 1985, núm. 80, pp. 8.945 – 8.964.
- España. Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Boletín

Oficial del Estado, 27 de Noviembre de 1992, núm. 285, pp. 40300-40319, modificada por Ley 4/1999.

- España. Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 15 de Abril de 1997, núm. 90, pp. 11.755-11773.

- España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Boletín Oficial del Estado, 14 de Diciembre de 1999, núm. 298, pp. 43088-43099.

- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 23 de marzo de 2007, núm. 71, pp. 12.611 – 12.645.

- España. Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos. Boletín Oficial del Estado, 23 de Junio de 2007, núm. 150, pp. 27150-27166.

- España. Ley 8/2010, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 24 de Junio de 2010, núm. 6.296 y Boletín Oficial del Estado, 23 de Julio de 2010, núm. 178, pp. 64.224-64.288. Modificada por ley 9/2011.

- España. Ley 11/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2013. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 31 de Diciembre de 2012, núm. 6.933, pp. 36.829-37.080 y Boletín Oficial del Estado, 24 de Enero de 2013, núm. 21, pp. 3.813-3.975.

Decretos

- España. Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano. Boletín Oficial del Estado, 4 de marzo de 1996, núm. 55, pp. 8.486 – 8.493.

- España. Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 10 de Agosto de 1999, núm. 190, pp. 29.460-29.463.

- España. Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueban la Carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 27 de Diciembre de 2001, núm. 4.156.

- España. Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 3 de Septiembre de 2005, núm. 211, pp. 30.204- 30.211.

- España. Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 7 de Noviembre de 2006, núm. 5.385, pp. 35.184-35.192.

- España. Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado, 3 de Septiembre de 2005, núm. 211, pp. 30.201-20.211.

- España. Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 7 de Noviembre de 2006, núm. 5.385, pp. 35.184-35.192.

- España. Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. Diari Oficial de Generalitat Valenciana, 21 de Abril de 2010, núm. 6.250, pp. 15.108- 15.122.

Reglamentos

- Reglamento Regulator de la Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Boletín Oficial de la Provincia (BOP), 9 de Octubre de 2009, núm. 240.

Carta

- Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
Aprobada 24 de septiembre de 2002 por el pleno municipal.

Trabajos Fin de Carrera consultados

- ASECIO JORDÁN, M^a C. (2009) *La Sección de Nóminas de la Universitat de València. Propuesta de Mejora del Sistema de Información en Relación con las Retribuciones del Personal*. GAP.FADE.UPV.
- DOLZ ALABAU, M^a L. (2008) *Propuesta de Mejora en la Gestión de Control y Verificación del IRPF a Través de un Nuevo Modelo de Declaración Informativa: Modelo 113*. GAP.FADE.UPV.
- FERRERO LÓPEZ, R. (2012) *La Oficina de Extranjería en Teruel: Elaboración de una Carta de Servicios*. GAP.FADE.UPV.
- GARCÍA FLORES, S. (2007) *Centro de Formación de Personas Adultas “La Malvarrosa”. Situación Actual del Sistema de Información al Público y Propuesta de Mejora: Acceso en Red*. GAP. FADE.UPV.
- GARCÍA VERGELINO, C. (2008) *Análisis de los Cambios Producidos en la Contratación de Obras Escolares y Propuesta de Mejora de la Unidad de Obras de la Dirección Territorial de Educación en Valencia de la Conselleria de Educación de la Generalitat*. GAP.FADE.UPV.
- LOZANO GARCÍA, I. (2011) *Propuesta de Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. GAP. FADE.UPV.
- SILLA CHAMBÓ, V.J. (2008) *Situación Actual y Plan de Mejora en el Procedimiento del Permiso por Maternidad Adopción o Acogimiento del Ayuntamiento de Valencia*.
- TORREJÓN GARCÍA, E. (2012) *Elaboración de la Carta de Servicios de la Secretaría de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universitat Politècnica de València*. GAP.FADE.UPV.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo I

CARTA DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA

PRESENTACIÓ

Un dels elements que caracteritzen Quart de Poblet, més enllà de la percepció física del municipi, és la força que ha adquirit el moviment associatiu al llarg de tots aquests anys, amb el qual ha transitat en paral·lel l'evolució de les vies de participació.

Des de la col·laboració puntual en la realització d'activitats d'interès social, econòmic i/o cultural, fins la signatura de convenis per a la gestió de determinats programes i serveis, o la pròpia creació de consells assessors, la Corporació ha apostat cada vegada amb més força per establir mecanismes i eines per tal de garantir la participació ciutadana.

Aquesta constant evolució, i el reconeixement del valor i la importància del vostre treball, el de les associacions, ha dut al grup de govern a buscar noves vies que potenciïn les bases de la participació.

Em complau presentar-vos la Carta de Participació Ciutadana de Quart de Poblet que va ser aprovada pel Ple de l'Ajuntament el 24 de setembre de 2002 després de la seua discussió en el si de les associacions. Amb la Carta pretenem que la vostra participació tinga un reconeixement explícit, al mateix temps que regular les vies i els mecanismes perquè tots els col·lectius i ciutadans/es tinguem els mateixos drets i puguem participar en la construcció del Quart de Poblet que tots i totes volem.

Carmen Martínez Ramírez

Alcaldessa

CARTA DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA

TÍTOL PRELIMINAR

DISPOSICIONS GENERALS

ARTICLE 1.- És l'objecte d'aquesta CARTA, la regulació de les normes referents a les formes, mitjans i procediments d'informació i participació de veïns i entitats ciutadanes en la gestió municipal, de conformitat amb el que estableixen els articles: 1;4.1 a);18;24 i 69 al 72 de la Llei 7/1985 de 2 d'abril, Reguladora de les Bases de Règim Local (LRBRL), i en el marc del Reglament d'Organització, Funcionament i Règim Jurídic de les Entitats Locals de 28 de novembre de 1986 i Resolució de 27 de gener de 1987, de la Direcció General d'Administració Local, sobre posició ordinamental i aplicabilitat d'aquest.

ARTICLE 2.- L'Ajuntament mitjançant els articles d'aquesta CARTA pretén els següents objectius que actuaran com a criteris reguladors:

- a) Oferir la més àmplia informació sobre activitats, obres i serveis.
- b) Facilitar i promoure la participació dels seus veïns i entitats en la gestió municipal respecte a les facultats de decisió corresponent als òrgans municipals representatius.
- c) Fer efectius els drets dels veïns, arrellegats a l'art. 18 de la LRBRL.
- d) Fomentar la vida associativa en la ciutat i els seus barris.
- e) Aproximar la gestió municipal als veïns.
- f) Garantir la solidaritat entre els distints Barris i nuclis de població del terme municipal.

TÍTOL PRIMER

DE LA INFORMACIÓ MUNICIPAL

ARTICLE 3.- L'Ajuntament informarà la població de la seua gestió mitjançant els mitjans de comunicació social, i per mitjà de l'edició de publicacions, fullets i bans; la col·locació de cartells, tanques publicitàries, taulers d'anuncis i panells informatius; projecció de vídeos, organització d'actes informatius i qualssevol altres mitjans que es consideren necessaris. Al mateix temps podrà demanar el parer dels veïns i entitats mitjançant campanyes d'informació, debats, assemblees, reunions, consultes, enquestes i sondejos d'opinió.

ARTICLE 4.- En les dependències de la Casa Consistorial funcionarà un servei municipal d'informació, registre d'instàncies, iniciatives, reclamacions i queixes amb les següents funcions:

- a) Canalitzar tota l'activitat relacionada amb la publicitat a què es refereix l'Art. 3, així com la resta de la informació que l'Ajuntament proporcione en virtut del que disposa l'Art.69.1 de la LRBRL.
- b) Informar el públic sobre els fins, les competències i el funcionament dels distints Òrgans i Serveis dependents de l'Ajuntament.
- c) Facilitar l'ajuda necessària als que tinguen dificultats personals, culturals, etc., per a l'accés a la dita informació.

ARTICLE 5.- Les sessions del ple són públiques, llevat dels casos previstos a l'Art. 70.1 de la LRBRL. Es facilitarà l'assistència o informació simultània de tot el públic interessat a conèixer el desplegament de les sessions, mitjançant els mitjans més adequats si s'escau.

ARTICLE 6.-1. Les convocatòries i ordres del dia de les sessions del Ple es transmetran als diferents òrgans municipals, als mitjans de comunicació social de la localitat i es faran públiques en el tauler d'anuncis de l'Ajuntament.

2. Sense perjudici del que disposa l'Art. 70.2 de la LRBRL, l'Ajuntament farà publicitat resumida del contingut de les sessions plenàries i de tots els acords del Ple i de la Comissió de Govern, així com de les Resolucions de l'Alcaldessa i de les que per la

seua delegació dicten els Regidors/es Delegats/des. A aquest efecte s'utilitzaran els següents mitjans:

- a) Edició amb una periodicitat mínima bimestral, del butlletí informatiu municipal.
- b) Publicació en els mitjans de comunicació social d'àmbit municipal.

TÍTOL SEGON

DEL REGISTRE MUNICIPAL D'ASSOCIACIONS

ARTICLE 7.- D'acord amb els seus recursos pressupostaris, l'Ajuntament podrà prestar la seua ajuda a projectes d'interès social o Associacions per a la defensa d'interessos generals o sectorials dels veïns.

ARTICLE 8.- Les Associacions a què es refereix l'article anterior, podran accedir a l'ús dels mitjans públics municipals, especialment de locals i mitjans de comunicació, amb les limitacions que impose la coincidència en la seua utilització per part de diverses d'aquestes o pel mateix Ajuntament.

ARTICLE 9.-1. Els drets reconeguts a les associacions per a la defensa dels interessos generals o sectorials dels veïns a l'Art.72 de la LRBRL, només seran exercits per aquelles que estiguen inscrites en el Registre Municipal d'Associacions, i que també ho hauran d'estar en el Registre General d'Associacions de la Generalitat Valenciana.

2. Podran obtenir la inscripció en aquest registre totes aquelles l'objectiu de les quals siga la defensa, el foment o la millora dels interessos generals o sectorials dels veïns del Municipi, i sense ànim de lucre.

3. Aquests Registres tenen la finalitat de permetre a l'Ajuntament conèixer el nombre d'entitats que hi ha al Municipi, els seus fins i el tipus de representativitat, a l'efecte de possibilitar una correcta política municipal de foment de l'associacionisme veïnal. Per tant, és independent del Registre d'Associacions de la Província o de la Comunitat Autònoma, on igualment hauran de figurar inscrites totes aquestes .

ARTICLE 10.-1. La sol·licitud d'inscripció es presentarà en les oficines de l'Ajuntament.

2. El Registre es portarà en la Secretària General de la Corporació, i les seues dades seran públiques. Les inscripcions es realitzaran per mitjà de sol·licitud de les associacions interessades, que hauran d'aportar els següents documents:

a) Estatuts de l'Associació.

b) Número d'inscripció en el Registre General d'Associacions de la Província i en altres registres públics.

c) Nom de les persones que ocupen els càrrecs directius.

d) Domicili social.

e) Fotocòpia del CIF.

ARTICLE 11.-1. En el termini de quinze dies des de la sol·licitud d'inscripció, llevat que aquest s'haja d'interrompre per la necessitat d'aportar documentació no inclosa inicialment, l'Ajuntament notificarà a l'Associació el seu número d'inscripció, i a partir d'aquest moment es considerarà d'alta a tots els efectes.

2. L'incompliment d'aquestes obligacions i requisits farà que l'Ajuntament puga donar de baixa l'Associació en el Registre.

3. Qualsevol modificació de requisits mínims assenyalats a l'Art. 10, haurà de ser notificada a l'Ajuntament en un termini màxim de 30 dies.

ARTICLE 12.- L'existència d'aquest Registre està vinculda a l'aplicació i desplegament de les normes contingudes a l'Art. 72 de la LRBRL –que estableix que podran ser declarades d'utilitat pública municipal-, així com a l'exempció del pagament de les taxes municipals derivades de l'exercici dels drets referits a l'Art. 9.1.

ARTICLE 13.- El Ple de la Corporació ratificarà els representants de les Associacions inscrites en els Consells d'Administració i altres òrgans executius dels Patronats, Societats, Empreses Públiques, Fundacions, Organismes Autònoms i la resta de fórmules de gestió dels serveis públics municipals que existisquen.

TÍTOL TERCER

DE LA CONSULTA POPULAR

ARTICLE 14.- L'Ajuntament, d'acord amb el que preveu l'article 71 de la LRBRL, podrà sotmetre a consulta popular, aquells assumptes de la competència pròpia municipal i de caràcter local que siguin d'especial rellevància per als interessos dels veïns, amb excepció dels relatius a la Hisenda Local.

ARTICLE 15.- La consulta popular, en tot cas, contemplarà:

1. El dret de qualsevol ciutadà empadronat a ser consultat.
2. El dret que la consulta expresse les possibles solucions alternatives amb la màxima informació escrita i gràfica possible.

ARTICLE 16.-1. Correspon a l'Ajuntament realitzar els tràmits pertinents per a la celebració de la consulta popular sobre matèria de la seua competència.

2. També es podrà sol·licitar la celebració de consulta popular, prèvia la resolució dels acords interessats, per iniciativa ciutadana o petició col·lectiva d'un mínim de signatures de veïns no inferior al 15 per 100 del Cens Electoral del Municipi, en aquest cas no seran d'aplicació els terminis establits en els títols que regulen les expressades formes de participació.

TÍTOL QUART

DE LES JUNTES O COMISSIONS DE BARRI

ARTICLE 17.- Queda oberta la possibilitat de crear-les per iniciativa municipal o davant de la demanda futura per les entitats ciutadanes d'abast sectorial o general, d'acord amb les necessitats de participació d'aquestes.

TÍTOL QUINT

CONSELL LOCAL DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA

ARTICLE 18.- El Consell Local de Participació Ciutadana (CLPC) és l'òrgan municipal suprem de coordinació de les Entitats Ciutadanes referides a l'Art. 9.1 dels presents, i tractarà dels temes relatius al municipi, en general, i fonamentalment es responsabilitzarà de les competències següents:

1. Dictaminar les diferències que sorgisquen en la interpretació d'aquesta CARTA, fer propostes sobre les actuacions en matèria de Participació no previstes en aquesta, i

controlar-ne el compliment, així com, davant la seua reforma, ser oït prèviament als acords municipals respecte d'això.

2. Coordinar les propostes alternatives que es presenten, per mitjà dels membres del mateix CLPC, en el procés d'elaboració així com en la seua aprovació pel màxim consens dels següents fets administratius:

a) Pressupostos Municipals.

b) Pla General d'Ordenació Urbana i la seua revisió.

c) Plans, en general, sobre sanejament, circulació, habitatge, educació i altres serveis públics.

d) Informes sobre la concessió d'habitatges de promoció municipal, quan se'n done la providència.

3. Informar a l'Ajuntament dels problemes que es detecten en la Ciutat i proposar els representants de les associacions, membres del CLPC, p e rquè pugan ser escoltats en les Comissions Informatives que tracten assumptes en les matèries que fa referència l'apartat 2 d'aquest article.

4. Proposar actuacions que competisquen a les activitats municipals de caràcter sectorial o general, i efectuar el seguiment dels acords adoptats per l'Ajuntament sobre aquestes propostes.

5. L'aplicació i concreció de les despeses que s'ocasionen en la programació de les activitats del CLPC.

6. Programar activitats encaminades a fomentar la participació ciutadana en la vida local.

7. Constituir en el seu si les Comissions d'Estudi que estime convenientes, respectant en la seua composició la proporció que hi ha en el mateix CLPC.

8. Qualssevol altres funcions que arrebegue la present CARTA DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA.

ARTICLE 19.- En els Pressupostos Municipals, l'Ajuntament fixarà anualment, mitjançant la Regidoria de Relacions amb les Associacions i Moviments Veïnals (Participació Ciutadana), les quantitats destinades al CLPC.

ARTICLE 20.- El CLPC estarà integrat pels següents membres:

- a) President/a: L'Alcalde/essa o Regidor/a en qui delegue.
- b) Vicepresident/a: El/La Regidor/a Delegat/ada de Relacions amb les Associacions i Moviments Veïnals (Participació Ciutadana).
- c) Vocals: Un/a representant per cada una de les Associacions de Veïns, i dos elegits democràticament per cada Consell Sectorial Municipal; sempre que es represente a entitats inscrites en el Registre Municipal d'Associacions.
- d) Secretari/a: Actuarà com a secretari/a –sense veu ni vot- un/a funcionari/a de l'Ajuntament.

Podran ser invitades –amb veu però sense vot-com a assessores, altres persones, a petició dels membres del CLPC.

Cada entitat representada en el CLPC podrà designar un suplent del seu titular.

ARTICLE 21.- De conformitat amb els respectius estatuts, les entitats i associacions citades a l'article anterior, elegiran els seus comissionats –titulars i suplents- davant el CLPC.

ARTICLE 22.- Per a la constitució del CLPC, les associacions i entitats a què es refereix l'article anterior hauran de trametre els respectius acords d'integració en el dit Consell, a la Delegació de Relacions amb les Associacions i Moviments Veïnals (Participació Ciutadana), la qual farà el trasllat dels diferents acords a l'Alcalde/essa-President/a, a fi que aquesta incloga, en el primer Ple Municipal que tinga lloc, un punt de l'Ordre del Dia dedicat a la constitució del Consell Local de Participació Ciutadana.

Una vegada aprovada pel Ple la constitució, l'Alcalde/essa-President/a o Regidor/a en qui delegue la Presidència del Consell, en convocarà la primera reunió en el termini de quinze dies.

ARTICLE 23.- Una vegada constituït el Consell, qualsevol entitat o associació que, de conformitat amb aquesta CARTA, es considere amb el dret a estar-hi present, haurà

d'efectuar-ne la sol·licitud per mitjà d'escrit dirigit a la Delegació de Relacions amb les Associacions i Moviments Veïnals (Participació Ciutadana), que farà les comprovacions tendents a verificar que es compleixen les condicions exigides i comunicarà, en el termini de quinze dies, tant al sol·licitant com al CLPC la inclusió en aquest.

ARTICLE 24.- Perquè el CLPC pugui prendre vàlidament acords, serà necessari que, en la reunió convocada a l'efecte, estiguen presents la meitat més un dels membres, en primera convocatòria, i amb qualsevol que en siga el nombre en segona, sempre que assistisquen, almenys, el/la President/a, el/la Secretari/a i dos vocals.

Per a determinar el nombre de membres que pertanyen al CLPC en cada moment, es consideraran com a tals els qui, de conformitat amb aquesta CARTA, hagen conclòs els tràmits a què fan referència els articles 21, 22 i 23, i tinguen nomenat representant.

ARTICLE 25.- El CLPC establirà la periodicitat de les seues reunions, que tindran lloc, almenys, una cada tres mesos amb caràcter ordinari.

El Consell es podrà reunir amb caràcter extraordinari quan així ho determine el President/a o ho sol·liciten un terç del nombre total de membres. Qualsevol membre del Consell podrà proposar punts de l'Ordre del Dia fins a vuit dies abans de la celebració del CLPC.

Les convocatòries, amb els ordres del dia corresponents, es faran arribar als membres amb una setmana d'antelació a la celebració del Consell.

Durant aquest període, coneguts per tots els membres del CLPC els temes a tractar, encara podran ser convocats els assessors referits a l'últim paràgraf de l'Art. 20.

ARTICLE 26.- Els acords del CLPC s'adopten per majoria simple dels presents amb dret a vot en la reunió. Hi ha majoria simple quan els vots afirmatius són més que els negatius.

ARTICLE 27.- Tots els membres del CLPC, mitjançant els seus representants, tenen dret a veu i vot. En cas d'empat, en les votacions, decidirà el vot de qualitat del President/a.

ARTICLE 28.- Els informes, comunicacions, consultes o proposta del Consell hauran de ser tramesos a l'òrgan corresponent.

ARTICLE 29. – Es perdrà la condició de membre del CLPC per tres faltes d'assistència consecutives no justificades. Igualment ocorrerà en el cas que les faltes d'assistència, encara que siguin justificades, tinguen com a conseqüència la no assistència a les reunions celebrades en el Consell durant un any. Es perd igualment la condició de membre quan l'entitat o associació deixa de complir les condicions que s'exigeixen en aquesta CARTA DE PARTICIPACIÓ per a estar present en el CLPC.

ARTICLE 30.- Queda oberta la possibilitat de creació –dins del CLPC-de Comissions d'Estudi, per iniciativa municipal o davant la seua demanda futura per les entitats ciutadanes d'abast sectorial o general, adaptant-se a les necessitats de participació d'aquestes i a la regulació prèvia.

TÍTOL SISÉ

DE LA PARTICIPACIÓ EN ELS ÒRGANS MUNICIPALS DE GOVERN

ARTICLE 31.- Les Entitats Ciutadanes a què es refereix l'Art. 20.c) d'aquesta CARTA, per mitjà de dos representants que elegisca el CLPC, podran assistir i intervenir amb dret a veu en les Comissions Informatives (CI) quan a l'Ordre del Dia figuren assumptes que interessin a aquests col·lectius. Així mateix, podran ser convocades pels Presidents/es de les diferents CI a les sessions que aborden temes sobre els quals les dites entitats puguen informar específicament. Quan en les CI es tracten temes que afecten de forma especial a més de dos barris o àrees, es permetrà assistir, a més, a un representant de cada una de les associacions o sectors especialment afectats. Els ordres del dia de cada CI seran comunicats amb la suficient antelació als representants del CLPC, que disposarà de la documentació pertinent. Els representants elegits per a les CI mai no podran tenir la condició de càrrec públic municipal. Així mateix, cap representant no podrà estar en diferents comissions alhora, els quals canviaran cada exercici pressupostari.

ARTICLE 32. – 1. Quan alguna de les associacions o entitats a què es refereix l'article 72 de la LRBRL desitge exposar davant el Ple, en relació amb algun punt de l'ordre del dia en la tramitació administrativa prèvia del qual haja intervingut com a interessat, haurà de sol·licitar-ho a l'Alcalde/essa abans de començar la sessió. Amb l'autorització d'aquesta i per mitjà d'un únic representant, podrà exposar el seu parer durant el temps que assenyale l'Alcalde/essa, amb anterioritat a la lectura, debat i votació de la proposta inclosa a l'ordre del dia.

2. Acabada la sessió del Ple, l'Alcalde/essa pot establir un torn de precís i preguntes que proposarà el públic assistent, sobre temes concrets d'interés municipal. Correspon a l'Alcalde/essa ordenar i tancar aquest torn.

DISPOSICIÓ ADDICIONAL

Aquesta Carta de Participació Ciutadana podrà ser revisada per acord majoritari dels ens implicats en aquesta. En qualsevol cas, el procediment de revisió o modificació s'ajustarà al que estableix l'Art. 49 de la Llei 7/19855, de 2 d'abril, Reguladora de les Bases de Règim Local.

DISPOSICIÓ FINAL

Aquesta Ordenança entrarà en vigor en els termes establits a l'Art. 70.2 de la Llei 7/85.

Quart de Poblet, 24 setembre de 2002

L'Alcaldessa

Carmen Martínez Ramírez

Anexo II

REGLAMENTO REGULADOR DE LA INFORMACIÓN CIUDADANA EN EL AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET

Aprobado inicialmente, por el Pleno del Ayuntamiento de Quart de Poblet, en sesión celebrada el día veintiocho de julio de dos mil nueve el Reglamento regulador de la información y la atención ciudadana en el Ayuntamiento de Quart de Poblet, acuerdo publicado en el BOP nº 188 de fecha 10-VIII-2009, y finalizado el plazo de exposición al público sin que hayan sido presentadas reclamaciones ni sugerencias, su aprobación ha adquirido carácter definitivo (BOP núm. 240 de fecha 9-X-2009).

El texto íntegro del Reglamento es del siguiente tenor literal:

PREÁMBULO

El presente reglamento regulador de la información y la atención ciudadana nace como fruto del esfuerzo del Ayuntamiento de Quart de Poblet por consolidar un nuevo marco de relación con los vecinos y vecinas centrado en la ciudadanía y proveerse de los mecanismos y medios necesarios para el cumplimiento de estos fines.

La creación de la Oficina de Atención Ciudadana supone un hito dentro del proceso de modernización que el Ayuntamiento de Quart de Poblet está desarrollando durante los últimos años y sirve como plataforma para avanzar en la consolidación de un nuevo modelo de relación con la ciudadanía de Quart de Poblet, donde cada persona tiene un papel protagonista.

La información y atención son derechos esenciales en la relación entre la administración y la ciudadanía cuya regulación y desarrollo resulta preciso abordar mediante una norma que actualice y potencie la organización interna y dinamice el funcionamiento y la coordinación de los servicios administrativos que centran su trabajo en las tareas de información y atención a los ciudadanos y ciudadanas. De esta forma se establece el marco jurídico de su actuación, el contenido de su competencia, la atribución de funciones y el alcance de su responsabilidad en el ejercicio de aquellas.

Por otro lado, junto a la mejora de la información a la ciudadanía, es de vital importancia la reducción y simplificación de los trámites administrativos, la mejora del

funcionamiento de las áreas de gestión y la incorporación progresiva de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la gestión administrativa. Todas estas actuaciones son los ejes vertebradores cuyo desarrollo permitirá enfrentarse al reto de la modernización, garantizando la prestación de los servicios públicos en la forma más eficaz y participativa posible.

La Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común determina las garantías mínimas de los ciudadanos respecto a la actividad administrativa, siendo su aportación más positiva la consagración de los derechos de aquellos en sus relaciones con las Administraciones Públicas en su artículo 35.

La Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos ha venido a actualizar los derechos antes mencionados situándolos en la esfera de la actual era digital, permitiendo el ejercicio de los mismos por medios electrónicos y telemáticos.

En los últimos años, las distintas administraciones han desarrollado diversas medidas y disposiciones de carácter legal que persiguen la calidad como objetivo. Entre ellas destacan aquellas medidas que afectan al tratamiento de quejas y sugerencias, entre las que podemos contar con el R.D. 951/2005 de 29 de julio y, en el ámbito de la Comunidad Valenciana, el Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell.

El presente reglamento tiene también como antecedente y punto de referencia la Carta Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet aprobada el 24 de septiembre de 2002 en cuyos artículos 3 y 4 ya se apuntan los principales derechos de la ciudadanía relativos a la información municipal.

Los siguientes aspectos constituyen el contenido de este Reglamento, cuyo Capítulo I determina el objeto y objetivos de los servicios de Información y atención ciudadana y su ámbito de aplicación.

El Capítulo II determina las actividades que conforman el servicio público de información y atención y los criterios y normas que lo deben regir.

Por su parte, el Capítulo III, regula el Sistema de Información Ciudadana, describiendo su finalidad y objetivos, el régimen de incorporación y actualización de la información contenida en el mismo y las formas de acceso a la información en él referenciada.

El Capítulo IV, se dedica a la simplificación de procedimientos estableciendo los mecanismos que permitirán progresivamente mantener actualizada en todo momento la información e ir progresivamente incorporando los procedimientos en el sistema horizontal de gestión de expedientes.

El Capítulo V recoge la organización del servicio público de información y atención a la ciudadanía, que tiene como un punto neurálgico la Oficina de Atención Ciudadana y Registro General sin perder de vista el importante papel prestado por las oficinas especializadas de información adscritas a distintas Áreas (juventud, deportes...). La necesaria coordinación de la atención prestada se logra a través de la colaboración con los responsables de cada una de las Áreas en que se estructura el Ayuntamiento de Quart de Poblet. En este sentido, se crea la Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana que se configura como órgano encargado de plasmar, en nuestro municipio, la Directiva europea de servicios 2006/123 CE, cuya filosofía obliga, por una parte, a racionalizar los procedimientos administrativos en general, evitando la burocracia innecesaria y gravosa para la ciudadanía, por otra parte sustituye la actividad administrativa de control previo por la de control a posteriori o actividad inspectora, impregnando todo su texto con el principio de minimización del impacto de las exigencias administrativas en la actividad de los particulares, que afecta directamente las relaciones jurídicas del Ayuntamiento con los ciudadanos y con los prestadores de servicios en toda la Unión Europea.

Y, finalmente, el Capítulo VI está dedicado a la gestión de las Quejas y Sugerencias. Una queja o una sugerencia es una oportunidad de mejora. Esta es la concepción que debe tener una organización cuando recibe quejas y sugerencias. Además, una queja siempre lleva implícita una idea de mejora que puede ser utilizada por la organización para adaptar sus servicios a las necesidades de la ciudadanía, sin olvidar por ello el deber de cumplir las obligaciones que conlleva la prestación del servicio público.

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES. EL SERVICIO PÚBLICO DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

Artículo 1

Objeto

El presente Reglamento tiene por objeto regular el proceso de atención a la ciudadanía y las medidas necesarias para la simplificación y mejora de la gestión en el Ayuntamiento de Quart de Poblet entendiéndose por tal el conjunto de actividades y medios que la Administración municipal pone a disposición de los ciudadanos y ciudadanas para el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos.

Las actividades que integran la atención ciudadana son la información y orientación, la gestión de quejas y sugerencias, la prestación de determinados servicios y en su caso, la gestión de procedimientos. Estas acciones se desarrollan específicamente en la Oficina de Atención Ciudadana, así como en las diferentes oficinas especializadas de información existentes en los distintos departamentos municipales. Asimismo, se realizan de forma puntual en los diferentes Servicios y Unidades del Ayuntamiento.

Artículo 2

Ámbito de aplicación

El presente Reglamento será de aplicación a todos los órganos y servicios del Ayuntamiento de Quart de Poblet, especialmente a la Oficina de Atención Ciudadana.

Artículo 3

Definición del Servicio Público, atribución de la competencia y clasificación de la información:

1. El servicio público de información y atención ciudadana se configura como un servicio de carácter horizontal que recoge la información de interés para la ciudadanía y tiene como finalidad mejorar y facilitar el acceso a los servicios que presta la administración municipal y sus relaciones con los ciudadanos y ciudadanas.
2. La Oficina de Atención Ciudadana ejercerá la coordinación e impulso de gestión de la información y atención a la ciudadanía, de la forma regulada en este Reglamento, siendo ésta responsabilidad del conjunto de la organización municipal.
3. La información y atención ciudadana podrá ser general, especializada o particular e incluirá las quejas y sugerencias.

CAPÍTULO II. ACTIVIDADES DE LA ATENCIÓN CIUDADANA.

SECCIÓN 1ª Información.

Artículo 4

Tipos de información

Para el cumplimiento de sus objetivos, la información del Ayuntamiento de Quart de Poblet se clasificará en información general, especializada y particular.

Artículo 5

Información general

1. La información general versará sobre los fines, competencias y funcionamiento de los diferentes órganos y servicios del Ayuntamiento de Quart de Poblet, localización y horario de oficinas, trámites de los diferentes tipos de expedientes y documentación que se exige, forma de gestión, divulgación de las actividades y servicios y, en general, cuantos datos sirvan de base a quienes hayan de relacionarse con la administración municipal, que con arreglo a los artículos siguientes, no tuvieran el carácter de información particular o especializada. Igualmente, se podrá facilitar información general sobre otras administraciones e instituciones públicas suministrada por las mismas.

2. La información general se facilitará obligatoriamente a la ciudadanía, sin exigir para ello acreditación de legitimación alguna. Podrá solicitarse verbalmente, por escrito o por cualquier otro medio de comunicación, siendo resuelta de la misma forma, y, si es posible, de forma inmediata.

3. A través del Sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet se permitirá acceder a la información de los procedimientos administrativos competencia del propio Ayuntamiento. Se establecen como datos básicos de cada procedimiento los siguientes:

- Normativa reguladora
- Servicio responsable con su dirección, teléfono, correo electrónico y demás medios de comunicación de que disponga
- Documentos necesarios para el inicio del procedimiento, plazos y la necesidad, en su caso, de abono de tasas, impuestos o precios públicos.

- Igualmente se incorporará el impreso normalizado de inicio del procedimiento.

La información general deberá ser facilitada y actualizada por cada una de las Áreas correspondientes.

Artículo 6

Información especializada

1. La información se entenderá especializada cuando, por sus características específicas, requiera una mayor profundización en la respuesta o sea preciso efectuar consultas complementarias.
2. Las áreas del Ayuntamiento de Quart de Poblet que dispongan de subsistemas de datos propios que contengan información relevante para la ciudadanía deberán facilitar, en la forma funcional en que se establezca, documentación para su integración en el Sistema de Información Ciudadana y así posibilitar su consulta por la ciudadanía y por otros servicios del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
3. En el caso en que así se estableciera, la Oficina de Atención Ciudadana, de común acuerdo con el área correspondiente, canalizará las citas que los ciudadanos/as puedan solicitar con los técnicos o responsables de las diferentes áreas con el fin de proporcionarles la información especializada que necesiten.

Artículo 7

Información particular

1. La información particular consistirá en facilitar a los interesados o a sus representantes tanto el estado de tramitación en que se encuentran sus expedientes administrativos, como toda aquella información de carácter personal que esté a disposición del Ayuntamiento de Quart de Poblet. Esta información sólo podrá ser facilitada a las personas que tengan la condición de interesados en cada procedimiento o a sus representantes legales de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 31 y 32 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre.
2. Cuando la información a la ciudadanía se refiera a los datos de carácter personal que afecten de alguna forma a la intimidad o privacidad de las personas físicas, la información se proporcionará con las limitaciones y en los términos establecidos en la

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, y en el artículo 37 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

3. La información ciudadana de carácter particular será suministrada por las Áreas del Ayuntamiento de Quart de Poblet que gestionen el expediente concreto del que se trate, pudiendo ser la Oficina de Atención Ciudadana el canal mediador que facilite esta información a cada interesado/a. Para asegurar una respuesta ágil y puntual a las personas interesadas, deberán establecerse las oportunas conexiones con las bases de datos de las áreas del Ayuntamiento. En el supuesto de que las áreas entregaran a la Oficina de Atención Ciudadana el expediente o documentación integrante del mismo, deberá suscribirse por la persona responsable el correspondiente recibo en los términos expresados en el artículo 16.2 del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (R.D. 2568/86) a efectos de control administrativo, y la Oficina de Atención Ciudadana tendrá la obligación de devolver el expediente o documentación en un término máximo de 48 horas, o antes, en función de las necesidades del trámite del expediente en cuestión.

4. En el caso en que así se estableciera, la Oficina de Atención Ciudadana de común acuerdo con el Área correspondiente, canalizará las citas que los/as ciudadanos/as puedan solicitar con el personal de las diferentes Áreas con el fin de proporcionarles la información particular que necesiten.

Artículo 8

Criterios de calidad de la información

1. Los criterios de calidad de la información contenida en el Sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet, que serán objeto de evaluación, son:

a) Homogeneidad de la estructura de la información, que deberá ser siempre la misma.

b) Exactitud: La información sobre los servicios que presta la Administración del Ayuntamiento de Quart de Poblet deberá referirse con precisión a las características y contenido del servicio sobre el que se informe.

- c) Integridad: La información debe ser completa, permitiendo dar cauce a las demandas planteadas por la ciudadanía o iniciar procesos sin tener que hacer nuevas consultas.
- d) Concreción: La información contenida en el Sistema se expresará de la forma más precisa y sintética posible.
- e) Adecuación: La información obtenida deberá coincidir con la información solicitada.
- f) Actualización: Los nuevos contenidos o modificaciones de información que generen las Áreas del Ayuntamiento de Quart de Poblet deberán incorporarse al Sistema de Información.
- g) Orientación a la demanda: El contenido de la información y su acceso estará en función de las necesidades de la ciudadanía.

2. El Área de Modernización, la Oficina de Atención Ciudadana y el Área de Informática y Nuevas Tecnologías velarán por el cumplimiento de los criterios establecidos en el apartado anterior.

SECCIÓN 2ª. De la función de atención.

Artículo 9

Funciones de la Atención ciudadana

1. La atención personalizada comprenderá las funciones siguientes:

- a) Recepción a los ciudadanos y ciudadanas, al objeto de facilitarles la orientación y ayuda que precisen y, en particular, la relativa a la localización de dependencias y personal.
- b) Orientación e información, cuya finalidad es la de ofrecer las aclaraciones y ayudas de índole práctica que la ciudadanía requiere sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, o para acceder al disfrute de un servicio público o beneficiarse de una prestación.

Las consultas que pueda evacuar la Oficina de Atención Ciudadana no serán objeto de publicación, y por lo tanto en ningún caso serán vinculantes en el sentido del artículo

37.10 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

c) Recepción de las sugerencias, para mejorar la calidad de los servicios, propiciar el ahorro del gasto público, simplificar trámites, suprimir los que sean innecesarios, o cualquier otra medida que suponga un mayor grado de satisfacción de la ciudadanía en su relación con el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

d) Recepción de las quejas para mejorar la calidad de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Quart de Poblet, detectar las malas prácticas para corregirlas y fomentar la participación e implicación ciudadana en los procesos de mejora continua del Ayuntamiento de Quart de Poblet

e) Asistencia a los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio del derecho de petición, reconocido por el artículo 29 de la Constitución.

2. Se utilizarán los medios de difusión que en cada circunstancia resulten adecuados, potenciando aquellos que permitan la información a distancia, ya se trate de publicaciones, sistemas telefónicos, telemáticos o cualquier otra forma de comunicación que los avances tecnológicos permitan.

Artículo 10

Atención telefónica

La atención ciudadana por vía telefónica deberá ajustarse a unos criterios mínimos de calidad en la actuación administrativa que serán objeto de mejora continua en su desarrollo. La atención telefónica será concordante a los medios tecnológicos y humanos con los que cuente el Ayuntamiento sin perder en ningún caso la excelencia como objetivo.

Artículo 11

Atención telemática

De igual manera, la atención ciudadana por vía telemática se ajustará a unos criterios de calidad en su actuación, siempre teniendo como referente el cumplimiento de lo establecido en la Ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos y demás normativa vigente en la materia.

Para este fin el Ayuntamiento de Quart de Poblet dispondrá como herramienta de una Oficina Virtual o Carpeta Ciudadana, así como de su portal web corporativo, el correo electrónico y demás medios que tecnológicamente sirvan como soporte para la atención ciudadana.

Artículo 12

Acceso a la información

Los ciudadanos y ciudadanas podrán acceder a la información del Ayuntamiento de Quart de Poblet personalmente en la Oficina de Atención Ciudadana, en las distintas oficinas especializadas de información, por teléfono, por escrito o a través de Internet.

1. Las informaciones que se suministren serán claras y comprensibles, concretas, íntegras y adecuadas a la solicitud realizada.
2. Cuando la demanda de información formalizada por el/la ciudadano/a no esté formulada con claridad, la persona que le atiende se pondrá a su disposición para aclarar y concretar su petición.
3. Si la demanda de información no pudiera ser resuelta de forma inmediata con los medios de que dispone el personal de atención al público, éste tomará los datos de contacto de la persona solicitante y le proporcionará su nombre y número de teléfono, con el compromiso de contestarle en un plazo concreto y con la mayor celeridad posible.
4. Cuando, por razones de confidencialidad o de seguridad contempladas en el ordenamiento jurídico, el personal del Ayuntamiento no pudiera revelar la información solicitada, indicará a la persona interesada los motivos por los que no puede comunicar la información.
5. Si el Ayuntamiento de Quart de Poblet no presta el servicio sobre el que el/la ciudadano/a pide información o no tiene competencias al respecto, se le advertirá en ese sentido, y si es posible, se le indicará dónde puede obtener la información y realizar la gestión que desea.

CAPITULO III. DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CIUDADANA

Artículo 13

La información en el Portal de Internet del Ayuntamiento de Quart de Poblet 1. La información que el Ayuntamiento ofrece a través de Internet es parte integrante del Sistema de Información Ciudadana y se organiza en el sitio web www.quartdepoblet.org que se configura en cumplimiento de lo establecido en el art. 10 de la Ley 11/2007 de 22 de junio, como sede electrónica y portal de servicios de las diferentes unidades administrativas en su relación con la ciudadanía.

2. Desde la página principal del sitio web del Ayuntamiento de Quart de Poblet se podrá acceder al Sistema de Información Ciudadana, así como a la Oficina Virtual del ayuntamiento.

3. El Ayuntamiento de Quart de Poblet dispone, asimismo de una Intranet, que se configura tanto para el trabajo interno de las distintas Áreas y Departamentos, como también para ser parte integrante del sistema de información ciudadana.

Artículo 14

Descripción del sistema de información ciudadana

1. El Sistema de Información ciudadana contendrá, como mínimo, la información sobre el conjunto de datos relevantes para la ciudadanía respecto a la utilización de los servicios públicos, en concreto sobre las ayudas, servicios, órganos competentes y documentación necesaria para hacer efectivos los derechos que de ella se deriven.

Esta enumeración no es exhaustiva dado que progresivamente se deberá ir introduciendo en el Sistema de información Ciudadana toda la información pública, general o especializada según lo establecido en los artículos 5, 6 y 7, que sean de interés público garantizando un único entorno donde poder consultar y acceder a la información del municipio.

2. El Sistema de Información Ciudadana establecerá, mediante enlaces, acceso a aquellos sitios web específicos que se consideren de interés para la ciudadanía y se verifique la imposibilidad de poder ser recogidas directamente en el sistema único.

Artículo 15

Incorporación y actualización de la información

1. Las Áreas del Ayuntamiento de Quart de Poblet que generan información deberán incorporarla al Sistema de Información Ciudadana y mantenerla debidamente actualizada.
2. La responsabilidad de la comunicación, actualización y baja de la información en el Sistema de Información Ciudadana corresponderá a las Áreas del Ayuntamiento de Quart de Poblet que la generan.
3. La Oficina de Atención Ciudadana incorporará al Sistema aquella información que sea recomendable mantener de forma centralizada (organigrama, normativas, etc.) y actualizará y coordinará aquella información que, aun siendo responsabilidad de las Áreas, deba ser sujeta a criterios de homogenización. Si observara cualquier tipo de anomalía en la información contenida en el Sistema adoptará las medidas oportunas para su subsanación trasladando, en su caso, comunicación al correspondiente Área.
4. Cuando la información se refiera a los datos de carácter personal que afecten de alguna forma a la intimidad o privacidad de las personas físicas, la información se proporcionará con las limitaciones y en los términos establecidos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, y en el artículo 37 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

Artículo 16

Consulta de la Información en el Sistema

1. La ciudadanía podrá consultar sin restricción distinta a las establecidas por las leyes, el Sistema de Información Ciudadana a través de la Web Institucional del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
2. El Ayuntamiento de Quart de Poblet facilitará el acceso de la ciudadanía a este sistema de información desde la Oficina de Atención Ciudadana, las Oficinas especializadas de información, los kioscos y puntos de la Red Xarxa-TIC, a través del teléfono de información ciudadana o de los puntos de Información Ciudadana que se pudieran crear al efecto.
3. La información particular estará también accesible para la ciudadanía de forma telemática accediendo a un espacio habilitado dentro del Portal Web Municipal denominado Oficina Virtual o Carpeta Ciudadana. Este servicio no sólo permitirá a la

ciudadanía la mera consulta de la información personal que esté a disposición del Ayuntamiento sino que, de forma progresiva, se irá facilitando la realización de trámites administrativos. El acceso a la Carpeta Ciudadana u Oficina Virtual vendrá condicionado por la suscripción por parte de las personas interesadas de la normativa aprobada mediante acuerdo de la Junta de Gobierno Local de 20 de octubre de 2007.

Artículo 17

Carácter de las informaciones emitidas

Las informaciones y orientaciones que emita el Sistema de Información Ciudadana tendrán un carácter meramente ilustrativo para quienes lo soliciten. Por tanto:

- a) Las consultas que puede evacuar la Oficina de Atención Ciudadana no serán objeto de publicación, y por lo tanto en ningún caso serán vinculantes en el sentido del artículo 37.10 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- b) Tales informaciones y orientaciones no originarán derechos ni expectativas de derecho a favor de los solicitantes ni de terceros y no podrán lesionar derechos ni intereses legítimos de los interesados u otras personas.
- c) No ofrecerán vinculación alguna con el procedimiento administrativo al que se refieran y, en este sentido, la información no podrá invocarse a efectos de interrupción o suspensión de plazos, caducidad o prescripción, ni servirá de instrumento formal de notificación en el expediente.

Artículo 18

Mantenimiento Informático

El mantenimiento y evolución informática del Sistema de Información Ciudadana corresponde al Área de Informática y Nuevas Tecnologías que también facilitará el soporte tecnológico a los diferentes servicios para que puedan desempeñar las funciones que se identifican en el presente Reglamento, sin perjuicio de que la prestación de estos servicios pueda realizarse externamente según lo contemplado en la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público.

CAPÍTULO IV. SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS, MEJORA

DE LA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.

Artículo 19

Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana

Bajo la presidencia de la Alcaldía o persona en quien delegue, se constituirá la Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana, de la que formarán parte:

- El/La Secretario/a del Ayuntamiento.
- El/La Interventor/a y/o el/la Tesorero/a del Ayuntamiento, cuando se traten asuntos que afecten a los servicios económicos municipales.
- El/la Responsable de la Oficina de Atención Ciudadana, que actuará como secretario de la comisión.
- El/la Responsable del Área de Modernización y Calidad.
- Los/las Directores/as o técnicos responsables de cada una de las áreas, que serán convocados a todas aquellas reuniones en las que se debatan asuntos de su interés específico.
- El/La Responsable de la Unidad de Informática.

Artículo 20

Funciones de la Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana

La comisión tendrá como objetivo general la consolidación del nuevo modelo de relación centrado en la ciudadanía descrito en el preámbulo, manteniendo como propósito final proporcionar un servicio de calidad y a plena satisfacción de los vecinos y vecinas en su relación con la administración municipal, abandonando el arquetipo de una administración municipal compartimentada y excesivamente burocratizada.

Las principales funciones de la Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana son:

1. Revisar y actualizar el catálogo de procedimientos administrativos municipales con el objetivo de evitar molestias y esperas en la tramitación a los/as ciudadanos/as, velando por el cumplimiento de los principios de eficacia, coordinación, racionalización, economía y agilidad.
2. Impulsar el proceso de priorización e implementación de procedimientos en el sistema horizontal de gestión de expedientes y la Oficina Virtual del Ayuntamiento.
3. Promover los procesos de modernización de la administración y la administración electrónica en el Ayuntamiento de Quart de Poblet.
4. Colaborar con el área de Atención Ciudadana en la definición de los objetivos, indicadores y estándares de la atención ciudadana, así como en la formulación y desarrollo del procedimiento para la adecuada gestión de las quejas y sugerencias y el sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet.
5. Establecer los criterios para normalizar y actualizar los impresos y la documentación de cada procedimiento.

Artículo 21

Tramitación de procedimientos

El Ayuntamiento de Quart de Poblet, a través los departamentos de Modernización y Calidad e Informática y Nuevas Tecnologías, adoptará las medidas necesarias al objeto de que todos sus procedimientos administrativos se puedan gestionar mediante herramientas informáticas. Para ello, se cuenta en el Ayuntamiento con un Sistema de gestión que será la herramienta tecnológica de base para la tramitación de todos los expedientes municipales. Los Responsables de Área actuarán de forma complementaria garantizando la total colaboración de cada departamento en este proceso.

CAPÍTULO V. LAS OFICINAS DE ATENCIÓN CIUDADANA.

Artículo 22

La Oficina de Atención Ciudadana

1. La Oficina de Atención Ciudadana es la unidad administrativa encargada de la coordinación de la atención a la ciudadanía en el Ayuntamiento de Quart de Poblet. Esta unidad está adscrita al Área de Secretaría General.

2. Las funciones de la Oficina de Atención Ciudadana son:

a) Difundir la información integrante del Sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet

b) Orientar y asesorar a la ciudadanía en relación a las demandas que formule.

c) Ayudar a los/as ciudadanos/as en la cumplimentación de impresos.

d) Recibir y tramitar las quejas y sugerencias relativas a los servicios prestados por el Ayuntamiento de Quart de Poblet, velando por su adecuada respuesta, incluyendo las tramitadas a través del Síndic de Greuges o el Defensor del Pueblo.

e) Tramitar y resolver aquellas cuestiones cuya urgencia o simplicidad permitan una respuesta inmediata.

f) Canalizar, si así se establece, las citas que los/as ciudadanos/as puedan solicitar con el personal técnico de las diferentes Áreas con el fin de proporcionarles información específica y/o particular.

g) Facilitar a la ciudadanía aquella información particular relativa a datos de gestión. Para ello, los diferentes Servicios del Ayuntamiento de Quart de Poblet facilitarán a la Oficina de Atención Ciudadana esta información teniendo en cuenta la necesaria acreditación por el interesado de su solicitud. Igualmente, el personal de la Oficina, previa autorización del/de la ciudadano/a, podrá acceder a su Carpeta ciudadana a fin de facilitarles la mayor atención e información.

h) Sugerir y proponer las medidas necesarias en el desarrollo de las normas y criterios generales que faciliten y permitan la mejora continua en la gestión tanto del Sistema de Información Ciudadana como de las Quejas y Sugerencias en el Ayuntamiento de Quart de Poblet.

i) De igual forma realizará cuantas funciones dentro de su esfera de competencias le sean encomendadas, en orden a lograr la mejor comunicación entre la ciudadanía y el

Ayuntamiento de Quart de Poblet.

3. En la sede de la Oficina de Atención Ciudadana se ubicará el Registro General. Por este motivo, en las disposiciones normativas reguladoras de procedimientos, de oficio o a instancia de parte, en los que sea necesaria la presentación de documentos por parte de interesados, así como en los impresos normalizados correspondientes, habrá de indicarse que cualquier entrega o recepción de los mismos podrá hacerse en la Oficina de Atención Ciudadana.

4. Para el ejercicio de sus funciones, la Oficina de Atención Ciudadana contará con la colaboración de los responsables de cada Área y la Comisión de Coordinación de Simplificación y la Atención al Ciudadano.

5. El/la coordinador/a de la Oficina de Atención Ciudadana y la Secretaría General establecerán las directrices organizativas técnicas de la oficina, marcando las pautas y protocolos de actuación del personal que la integra.

6. La Oficina de Atención Ciudadana publicará una Carta de Servicios, o en su defecto, un catálogo detallado de funciones para conocimiento general de la ciudadanía.

Artículo 23

Horario de la Oficina de Atención Ciudadana

1. El calendario con los días de apertura y cierre de la Oficina de Atención Ciudadana y del Registro General será establecido y publicado antes de iniciarse cada ejercicio.

2. El horario de atención al público es, con carácter general, de 9 a 14 horas de lunes a viernes, estableciéndose dos días a la semana un horario ininterrumpido de 9 a 18 horas, y la apertura de la oficina los sábados de 10 a 13 horas para las funciones de registro e información.

3. En verano, generalmente durante los meses de julio y agosto, el horario de atención será de lunes a viernes de 9 a 14 horas.

4. El calendario laboral del personal adscrito a la Oficina de Atención Ciudadana será establecido anualmente de acuerdo con los criterios marcados en el Convenio vigente, el Estatuto Básico del Empleado Público y demás normativa aplicable.

Artículo 24

Funciones específicas de Jefes y Responsables Técnicos de las Áreas Municipales

Los/as Jefes/as, Coordinadores/as y Técnicos/as responsables de cada una de las Áreas tendrán las siguientes funciones en su relación con la Oficina de Atención Ciudadana:

- a) Seguimiento y supervisión de la información generada en el Área, siendo los responsables de su homogeneización, así como de la verificación de su introducción, en su caso, en el Sistema único de Información, y de la remisión a la OAC de los datos necesarios para la evaluación y el seguimiento del Sistema de Información Ciudadana.
- b) Formalizar los protocolos de actuación necesarios para delimitar los distintos trámites de su competencia que se inicien o gestionen desde la Oficina de Atención Ciudadana.
- c) Gestión de las quejas y sugerencias asignadas por la OAC de la forma establecida en el capítulo VI del presente reglamento.
- d) Valoración de la priorización de procedimientos para su implementación en el Sistema de gestión de expedientes.
- e) Velar porque en su departamento se facilite en todo momento la información necesaria para que se preste una correcta atención e información a la ciudadanía.
- f) Designar, si lo estiman conveniente, una persona de su área o departamento en quien delegar las funciones relativas a la información y atención ciudadana.

Artículo 25

Oficinas especializadas de información

1. Las diferentes Oficinas de información que se encuentran adscritas a cada área tienen la función de informar y atender la ciudadanía en las materias de su competencia.
2. Las Oficinas especializadas de información proporcionarán a la Oficina de Atención Ciudadana toda la información general o especializada que precise para el ejercicio de sus funciones. De igual forma, la Oficina de Atención Ciudadana, reportará a las

oficinas especializadas aquella información que pudieran requerir para ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

3. Las Oficinas especializadas de información desarrollarán, dentro de sus respectivas Áreas, las siguientes funciones:

a) Mantener actualizado el Sistema de información, para su explotación conjunta con la Oficina de Atención Ciudadana

b) Recopilar, ordenar y poner a disposición de la ciudadanía todo el material informativo del que disponga. Si se estima conveniente, se facilitará a la OAC copia de este material para su difusión.

c) Elaborar y mantener actualizado un catálogo de las publicaciones que realice el Área, comunicando las variaciones que se produzcan a la Oficina de Atención Ciudadana. Asimismo, la OAC recibirá copia de aquellas publicaciones que sean de interés para la ciudadanía en número suficiente para su correcta difusión.

Artículo 26

Evaluación de la Atención Ciudadana en el Ayuntamiento de Quart de Poblet

1. El responsable de la Oficina de Atención Ciudadana, en colaboración de los responsables y técnicos municipales que gestionan las oficinas especializadas de información, evaluará periódicamente los sistemas y actividades que integran la atención ciudadana del Ayuntamiento de Quart de Poblet y recopilará las propuestas de mejora para su incorporación a los mismos.

2. Tal como establece el art. 20 del presente reglamento, la Comisión para la Simplificación de Trámites Administrativos y Mejora de la Atención Ciudadana colaborará en la definición de los objetivos, indicadores y estándares de la atención ciudadana.

CAPÍTULO VI. QUEJAS Y SUGERENCIAS

Artículo 27

Quejas

1. Tendrán la consideración de quejas los escritos o comunicaciones de cualquier índole en los que los/as ciudadanos/as realicen manifestaciones de disconformidad con la prestación de los servicios, especialmente sobre tardanzas, desatenciones, o cualquier otro tipo análogo de deficiente actuación que observen en el funcionamiento de los servicios públicos prestados por el Ayuntamiento.

2. La formulación de una queja no impide ni condiciona el ejercicio de cuantas reclamaciones, derechos o acciones de carácter administrativo o judicial, puedan corresponder al interesado, ni supondrá, por tanto, paralización de los plazos para la interposición de éstas.

3. Por la propia naturaleza de la queja, contra su respuesta no cabrá recurso alguno, sin perjuicio de que los motivos de la queja puedan volver a exponerse en los posibles recursos que quepa interponer en el procedimiento administrativo con el que guardan relación.

4. Las quejas no tienen la naturaleza de recurso administrativo, reclamaciones previas al ejercicio de acciones judiciales, reclamaciones por responsabilidad patrimonial de la administración, ni de reclamaciones económico-administrativas, por lo que su presentación no paraliza los plazos establecidos para los citados recursos y reclamaciones en la normativa vigente. Tampoco tienen la naturaleza de solicitudes presentadas al amparo de la Ley Orgánica 4/2001, de 12 de noviembre, Reguladora del Derecho de Petición, ni de denuncias sobre irregularidades o infracciones que pudieran entrañar responsabilidad disciplinaria del personal al servicio de la administración.

Artículo 28

Sugerencias

1. Las sugerencias son las propuestas formuladas por los ciudadanos y ciudadanas para mejorar la calidad de los servicios públicos y, en especial, aquellas que puedan contribuir a simplificar, reducir o eliminar trámites o molestias en sus relaciones con la administración.

2. Las sugerencias podrán presentarse por escrito, verbalmente o por medios electrónicos, no siendo imprescindible la identificación y firma de la persona que la presenta.

Artículo 29

Presentación

1. Los/as ciudadanos/as, sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, presentarán sus quejas y sugerencias por escrito, por vía telefónica o telemática indicando:

a) Nombre y apellidos.

b) Domicilio, a efectos de notificación.

c) Hechos y razones, en los que se concrete con claridad la queja o exposición de la sugerencia.

d) Lugar y fecha.

e) En su caso, firma.

2. El Ayuntamiento dispondrá de impresos de quejas y sugerencias en la Oficina de Atención Ciudadana así como en todas las dependencias donde existan oficinas especializadas de Información.

3. Una vez recibida la queja o sugerencia en la Oficina de Atención Ciudadana, ésta remitirá en el plazo de dos días hábiles comunicación por la vía en la que el interesado manifieste en su solicitud, o en su defecto por el mismo medio en que fue presentada (escrito, telefónico o telemático) en la que se comunica que se procede a la tramitación de la misma y su traslado al área o departamento correspondiente.

Artículo 30

Tramitación

1. El Ayuntamiento de Quart de Poblet tramitará las quejas y sugerencias en un plazo máximo de diez días hábiles a contar a partir del día siguiente de su recepción. En cualquier caso, se procurará no agotar los plazos y evacuar las respuestas en el menor plazo posible.

2. El plazo referenciado en el apartado anterior, previa comunicación a los interesados, podrá ser prorrogado hasta 10 días hábiles más en caso de que se acuerde la acumulación de expedientes de similares características. La prórroga también podrá

ser acordada si la naturaleza de la solicitud así lo aconseja en virtud de su complejidad, o a causa de fuerza mayor.

3. El área o departamento responsable de la gestión de la queja o sugerencia elaborará una propuesta de respuesta en el plazo de cinco días hábiles desde su recepción. Dicha propuesta será remitida a la Oficina de Atención Ciudadana para que ésta proporcione, de forma inmediata, cumplida comunicación por el medio elegido a la persona que la formuló.

4. La gestión de quejas y sugerencias, en la medida de lo posible, se desarrollará a través del sistema electrónico de gestión de expedientes del Ayuntamiento.

5. La Alcaldía-Presidencia y, en su caso, cada Concejalía que ostente delegación de competencias, emitirá instrucciones, de acuerdo con el marco general establecido en el presente reglamento, sobre la organización y gestión de las quejas y sugerencias en cada Área o departamento.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA

La adaptación de los sistemas e instrumentos que se mencionan en el presente Reglamento se producirá de manera progresiva a partir de su entrada en vigor, debiendo estar en funcionamiento en el plazo máximo de dos años desde la fecha de publicación.

DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA

El presente Reglamento será aprobado por el Ayuntamiento Pleno y se publicará el texto íntegro en el Boletín Oficial de la Provincia, no entrando en vigor hasta que se produzca tal publicación íntegra y haya transcurrido el plazo previsto en el artículo 65.2 de la Ley 7/85, RBRL.”

Anexo III

Cartas de Servicios Interadministrativos y Electrónicos

Cartas de Servicios Interadministrativos

En el artículo 8, apartado 3, del Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se estable el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, encontramos que se establece la posibilidad de que podrán elaborarse cartas que tengan como objeto un servicio cuya prestación corra a cargo de distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas.

Los contenidos y procedimientos de creación de las Cartas Interadministrativas (CSI) son básicamente los mismos que los de las cartas convencionales, si bien deben quedar claramente identificados los órganos u organismos que intervienen en la prestación de los servicios declarados en ella. Expresando de una parte la denominación oficial completa de las organizaciones intervinientes y aquella por la que comúnmente son conocidas, como pueden ser sus siglas, su acrónimo,..., sin olvidarnos del Departamento al que estén adscritos y por otra los fines y funciones que les estén encomendados legal o reglamentariamente.

A continuación vamos a proceder a explicitar aquello en los que se diferencia la CSI de una Carta de Servicios Convencional.

Sin tener en cuenta la medida en que cada organización participe en la prestación de los servicios, en la carta deberá estar definido con total claridad el Servicio Coparticipado (SC) o de Interés Común que se presta y se enumerarán de forma sucinta las prestaciones que se deriven del mismo, los procedimientos que se tramiten o los servicios dispensados por las organizaciones a que se refiere, relacionando específicamente su contribución a los fines de la carta.

En este tipo de cartas, en el apartado de Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios, se definirán los derechos que tengan expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico los usuarios de los servicios prestados por las organizaciones, especificando el órgano u organismo interviniente en la carta que tiene asignada dicha competencia. Si no fuesen atribuidos los derechos concretos en relación a los servicios prestados a los beneficiarios o usuarios en la normativa

reguladora, la Carta tendrá que recoger los derechos reconocidos en el artículo 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, referido expresa y específicamente a los usuarios o beneficiarios del Servicio Coparticipado o de Interés Común ofrecido. ” [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios; MAP; 2006; pág. 55].

Otro apartado específico con el que deberán de contar este tipo de cartas, es la Relación actualizada de la normativa reguladora del Servicio Coparticipado o de Interés Común, debiendo incluir en el mismo las normas específicas más importantes vigentes en la fecha de publicación de la carta en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

Por otra parte, en el apartado de Formas de presentación de quejas y sugerencias, la CSI tendrá que indicar la forma expresa de acceso al sistema de quejar y sugerencias de los usuarios del servicio, en cada una de las organizaciones intervinientes en la Carta. Y esta deberá ajustarse a lo dispuesto en el capítulo IV del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y a la Guía para la Gestión de Quejas y Sugerencias.

En lo referido a los compromisos de calidad ofrecidos, deberán de consignarse los compromisos asumidos por cada una de las organizaciones u organismos intervinientes en la prestación del SC o de interés común, y el procedimiento para establecer los niveles de calidad será el mismo que en las cartas convencionales y que más tarde veremos.

Por lo que se refiere a las medidas de subsanación al igual que en las convenciones, en las CSI se deberán especificar las medidas de subsanación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados. Y en cuanto a las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, en la carta deberá señalarse el modo que tienen los usuarios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular de la organización al refiera la carta según lo dispuesto en el art. 9 apartado c del Real Decreto 951/2005.

En el apartado de información complementaria deberán incluirse la dirección de todas y cada una de las oficinas o dependencias donde se presta el Servicio Coparticipado o de Interés Común. Si las organizaciones de la carta disponen de una estructura territorial descentralizada, se reseñarán las direcciones de los servicios

centrales y de las oficinas periféricas de cabecera (provinciales, regionales, etc.) según su magnitud. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, MAP; 2006; pág. 55-56].

Una diferencia también destacable, es el papel de la unidad responsable de la carta de servicios en las cartas interadministrativas que recaerá en el Grupo Operativo Interadministrativo (GOI). Asumiendo así la coordinación y responsabilidad operativa sobre gestión y seguimiento de la misma. Sin perjuicio, de que el GOI designará a la persona o unidad centralizadora para que puedan remitirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la CSI.

En cuanto a las responsabilidades funcionales, los artículos 10, 11 y 12 del Real Decreto 951/2005 definen un sistema de responsabilidades funcionales en el impulso, publicación y gestión de las Cartas que, para el caso de las CSI se han de explicitar, quedando de manera que:

- Quién debe confeccionar la CSI: Por acuerdo de los titulares de las organizaciones que intervienen, se toma por decisión de elaborar una CSI, identificando claramente el Servicio Coparticipado que será objeto de la misma. En esta decisión se incluirá la designación de la persona a la que se encomienda la coordinación operativa en los trabajos de elaboración y seguimiento de la Carta. Cuando en las cartas de servicios además de la Administración General del Estado (AGE) intervengan otras administraciones, el coordinador de la CSI pertenecerá a ésta última. Y será ella quien coordine las actividades de los miembros del GOI. Que estará formado por las personas que designen los titulares de las organizaciones intervinientes y tendrá la responsabilidad de elaborar y llevar a cabo el seguimiento de la Carta.

- Quien aprueba la CSI: Una vez redactada la Carta y con la conformidad de todos los intervinientes, el Coordinador del GOI la remitirá, de acuerdo con el artículo 11.1 del Real Decreto, para su informe a la Secretaría General para la Administración Pública (Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios), que a su vez, solicitará informe del Ministerio de Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último apartado del artículo 9 del Real Decreto 951/2005. Pasado este trámite, la carta será aprobada mediante Resolución. En el BOE será publicada

únicamente la Resolución, indicando dónde y cómo encontrar disponible la Carta para el público.

- Constitución del equipo de trabajo: Una vez tomada la decisión de realizar una CSI se tendrán que designar las personas que formaran el GOI encargado de la elaboración, así como quién será el coordinador de las actividades que se desarrollen dentro del grupo. Las facultades del coordinador del GOI serán:

- Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la Carta en el plazo previsto.
- Identificar los recursos necesarios y promover su asignación.
- Remover eventuales obstáculos.
- Plantear objetivos de mejora.

El GOI deberá estar integrado por directivos y empleados de todos los órganos u organismos que intervienen en la CSI, que sean concedores de las organizaciones, de los servicios y de los procedimientos objeto de la Carta.

El GOI examinará la normativa aplicable a las organizaciones que intervienen en la CSI, a sus procedimientos y servicios con el fin de determinar los datos que deben incluirse en la Carta.

Será muy importante que el Servicio Coparticipado esté perfectamente identificado, así como todas las prestaciones o servicios que se deriven de él.

En el establecimiento de los compromisos podrá considerarse la posibilidad de generar como subproducto una *Guía de Prestaciones o Servicios*, derivados del SC objeto de la CSI. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, MAP; 2006; págs. 57-58].

Cartas de Servicios Electrónicos

En el Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, dedica su capítulo III al Programa de Carta de Servicios y más específicamente en su artículo 13 apartado 11, establece que los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán, además de las Cartas de Servicios convencionales, cartas

específicas para este tipo de servicios. En ellas se informará a los ciudadanos sobre los servicios a los que se puede acceder electrónicamente y en las que se indicarán las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.

Este tipo de cartas deberán ser tramitadas según lo dispuesto en los artículos 10, 11 y 12 del Real Decreto 951/2005 y deberán estar disponibles tanto en Internet como en soporte impreso.

La Carta de Servicios Electrónicos se estructurara en 5 apartados:

- *Relación de servicios prestados: serán enumerados de forma clara los servicios a los que, los ciudadanos, pueden acceder a través de los medios electrónicos.*

- *Especificaciones técnicas de uso: se indicarán los requerimientos técnicos necesarios para su utilización.*

- *Compromisos concretos en la prestación: se consignados los compromisos asumidos por la organización en la prestación de los servicios asignados.*

- *Indicadores para el seguimiento: serán especificados los indicadores que la organización establece para el seguimiento y evaluación de la calidad. Estos deberán de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos por el prestador del servicio, de modo que permita la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.*

- *Medidas de subsanación: serán especificadas las medidas de subsanación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados. Deberán ser señalados de modo expreso los medios que tienen los usuarios para formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular de la organización al que se refiere la Carta, y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración. [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios. MAP; 2006; pág. 82-83]*

En la elaboración de una Carta de Servicios electrónicos se seguirán los siguientes pasos:

- *Constitución de un equipo de trabajo encargado de su elaboración.*

- *Identificación de los servicios prestados electrónicamente.*
- *Identificación de las especificaciones técnicas de uso.*
- *Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán.*
- *Especificación de las medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.*
- *Redacción de la Carta.*
- *Plan de comunicación interna.* [Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios. MAP; 2006; pág. 84]

En cuanto a la presentación gráfica de la Carta de Servicio electrónicos, para alcanzar su máxima eficacia comunicativa se propone un modelo doble, compuesto de un folleto de cuadernillo y de otro en forma de díptico.

Anexo IV

Los Planes de Modernización de la Organizaciones Públicas

El porqué de los planes de modernización de las organizaciones públicas se encuentra en la propia esencia de la Administraciones Públicas ya que su fin es servir a los intereses generales y esto implica que deba estar en continua adaptación a las nuevas formas de trabajo y tecnologías. Pero también es verdad, que no debemos entender por modernización de las organizaciones públicas el tener más páginas webs ni tener más e-servicios, sino tener una administración más adaptada a las necesidades del entorno y más apta para poder transformarla. Se ha de modernizar la Administración Local, de forma organizada y coordinada de manera que:

- *Se construya una nueva Administración en la que los ciudadanos sean el eje central de la actividad administrativa.*
- *Se cambie la cultura organizativa a través de:*
 - *La gestión de procesos, utilizando la simplificación administrativa como soporte del proceso de transformación real de la organización y sus procedimientos internos y externos.*
 - *El empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) como medio de mejora de los servicios de gestión y atención dirigidos al ciudadano.*
- *Utilizar la planificación de la actividad a corto, medio y largo plazo buscando conseguir una gestión más eficaz y eficiente.*
- *Introducción de la cultura de medir y evaluar todo lo que se hace.*

Los principios básicos para que un plan de modernización tenga éxito son:

- *Disponer de liderazgo político y directivo.*
- *Promover la participación.*
- *Dedicar tiempo a la planificación estratégica.*
- *Poner en marcha Oficinas de Modernización.*

- *Disponer de una metodología de simplificación administrativa. [Planes de Modernización en la Entidades Locales, Eduardo Gutiérrez Díaz; 2008; Págs. 3-5]*

Aparición del concepto modernización

Las organizaciones de la Administración Pública durante muchos años vivieron ignorando las amenazas del entorno exterior gracias a su posición de poder privilegiada respecto al resto de organizaciones. Esto empezó a cambiar con la crisis económica de los años 70, ya que la Administración Pública se vio obligada a poner límite a los recursos disponibles. La situación económica junto con la desautorización política existente obligaban a buscar cambios y con ellos llegaron los programas de modernización en el ámbito público a España. El secreto del éxito de los planes de mejora parecía residir en tres elementos clave: conseguir propuestas serias y realistas y por tanto realizables; que la estrategia de mejora fuese respaldada y dirigida por las máximas autoridades políticas; y que se realice una interpretación mucho más plural de los problemas administrativos.

El concepto de modernización vigente incluye tres planos conectados pero independientes:

- *La flexibilización organizativa y la agilización de las relaciones con los ciudadanos clientes.*
- *La redefinición de la distribución territorial del poder, tanto en el plano nacional como en el espacio europeo.*
- *La adaptación a las directrices y acuerdos comunitarios. [La Modernización de la Administración Pública española. Balance y perspectivas, Rafael Bañón i Martínez; 1993; Pág. 1]*

En España el programa más conocido es el promovido por la AGE que se inició con un estudio del MAP, que llevaba por título "*Reflexiones sobre la modernización de la Administración del Estado*", publicado en el año 1989. En él se hacía un diagnóstico general de los males que aquejaban a la AGE y establecía unas líneas estratégicas de cambio del modelo existente en ese momento a un modelo modular, el rediseño de los servicios comunes de apoyo a los módulos, una redefinición de la organización y del papel de los organismo autónomos, la incorporación de las nuevas TIC, criterios sobre

desconcentración y procedimientos, estableciendo nuevos sistemas de control y una importante reforma de la estructura de la función pública.

Finalmente el Plan de Modernización de la Administración del Estado se puso en marcha en abril de 1992. Se orientaba hacia el impulso de la realización de proyectos modernizadores concretos. Se programaron nuevas metas para la transformación efectiva de la realizada en beneficio del ciudadano mediante 204 proyectos de mejora, con vistas a los años 1992 y 1993 en la mayoría de los casos. También es verdad que la mayor parte de los programas no podían ser considerados como auténticos programas de mejora, sino simples actuaciones de mejora muy concretas, centradas especialmente en los procesos de atención ciudadana. Al analizar los resultados, el balance eran ciertas experiencias de unificación de trámites, de ventanilla única, de mejor atención a los ciudadanos, y una notable extensión de la retórica modernizadora pero con unos resultados muy discretos para el gran consenso que había sido alcanzado en el diagnóstico inicial. [Política y Gobierno en España, Manuel Alcántara y Antonia Martínez; 2001; págs. 557-558].

Un plan de mejora más reciente de la Administración Pública en el *“Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos”*, aprobado por el Consejo de Ministros el 4 de febrero del 2000, en él se agrupaban 72 propuestas para mejorar el funcionamiento de la AGE. Las propuestas más importantes, tenían muchos que ver con el mejor aprovechamiento de las nuevas TIC para mejorar las relaciones con los ciudadanos.

El plan de modernización más reciente es el *“Plan estratégico de Modernización del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales 2013-2015”*, (P.E.M del CEPC) de abril de 2013. Los objetivos de este plan estratégico consisten en dar prioridad a estabilizar la plantilla, redistribuir procesos y espacios, modernizar la gestión mediante la asignación compartida de tareas al menos a dos trabajadores por tarea, introduciendo aplicaciones de gestión electrónica de expedientes que den seguridad y fiabilidad a los mismos. Para buscar finalmente transformar la cultura de la organización con criterios de productividad y modernización.

En suma, el Plan Estratégico de modernización persigue, mediante la administración electrónica y una buena política de personal, transformar la cultura administrativa de gestión y de organización de formas acorde con las exigencias del siglo XXI, pasando de un modelo basado en los formalismos, excesivamente rígido y

lento para enfrentarse al contexto actual, a un modelo más moderno y adaptativo en el que la flexibilidad y la agilidad se combinen con el cumplimiento de la legalidad vigente de un modo mucho más transparente y eficiente.

Anexo V

La experiencia de la Carta de Servicios a nivel internacional.

En las democracias occidentales existen tres estilos de Administraciones Públicas:

- **La angloamericana:** Quiénes ponen énfasis en la eficiencia, la eficacia y el valor que se recupera a través del dinero invertido. Estando más abiertos a la introducción de mecanismos de mercado y nociones de competitividad, concibiendo al ciudadano como un cliente.
- **La nórdica:** Pertenece también al estilo de Administración Pública que busca la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Su tradición se basa en la negociación y la consulta. Y la búsqueda de la eficiencia y eficacia implica de manera inequívoca la satisfacción de los ciudadanos.
- **La europeo-continental:** Este grupo de administraciones se basan en el derecho administrativo. Se encuentran en proceso encajar reformas dentro de sus modelos burocráticos administrativos para incrementar el poder de los ciudadanos y empleados públicos y la calidad de los servicios, y se produce una transición hacia una mayor orientación al ciudadano, aunque tienden a solaparse con prácticas procedentes de los sistemas administrativos tradicionales.

La experiencia en países anglófonos

Las cartas de Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Canadá representan diferentes enfoques diferentes en la implementación de las cartas.

En el **Reino Unido** las cartas forman parte de la estrategia gubernamental para la mejora de la confianza ciudadana en los gobiernos. Reino Unido, fue pionero implementándolas en 1991, bajo el gobierno de John Major, para su implantación se estableció una Unidad de Gobierno supervisada por un ministro de gabinete.

En todos los órganos públicos fue fomentada su creación, originalmente estaban regidas por seis principios fundamentales, tales como:

- *establecimiento de principios*

- *establecimiento de información y apertura*
- *establecimiento de elección y consulta*
- *establecimiento de cortesía y ayuda*
- *establecimiento de voluntad de poner las cosas en su lugar*
- *establecimiento de aportar valor a cambio del dinero recaudado.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 338].

Tres años más tarde Inglaterra contaba con 83 cartas, surgiendo una postura totalmente contraria a la de la posguerra, el Gobierno debe ser sometido a los mismos rigores que las empresas privadas. Lo que conllevaba una gran competitividad entre los proveedores de servicios y la adopción de la calidad total (TQM), convirtiéndose el ciudadano en cliente. Esto provocó un fuerte conflicto entre los dos principales partidos políticos, ya que según la oposición se le relegaba a la relación con los ciudadanos a un simple intercambio comercial.

En 1992 se estableció un programa de premios, el Charter Mark, para fomentar la excelencia. Se creó una nueva unidad en el organismo central encargado de las políticas de servicios públicos para implementación de la iniciativa Citizen's Charter.

En 1994, para la llegada de Tony Blair al poder, existían alrededor de 200 a nacional y unas 10.000 a nivel local, las cartas no solo sobrevivieron a la transición, sino que adquirieron un nuevo impulso, pasando a llamarse "el servicio es lo primero" (*Service First*). Entre sus características fundamentales se incluía que:

- los usuarios y el personal en contacto con los administrados han de ser tenidos en cuenta al desarrollar el decálogo
- el centro de la atención será la calidad
- las cartas deben reflejar los servicios según los observaría el ciudadano y no limitarse a reflejar simplemente la estructura organizativa
- el desempeño y el cumplimiento, cotejado con los principios establecidos en las cartas, habrá de ser evaluado, revisado y controlado de manera efectiva y los resultados objetivos han de ser publicado

- regularmente se revisarán las cartas y se actualizarán

Algunos también establecieron circuitos de reclamaciones de usuarios específicos en consonancia con lo exigido por el premio Charter Mark, el cual tuvo un gran impulso. Contó con dos grandes innovaciones, primero que la entidad que presenta la carta ha de someterse a una evaluación interna que confirme lo estipulado en la cartas y segundo, el premio será válido durante tres años, tras ese tiempo tendrá que someterse de nuevo al proceso de evaluación. Esto asegura la actualización y reciclaje de los procedimientos en relación con las expectativas estipuladas en la carta.

Un punto muy importante, es que las candidaturas son públicas por lo que perder resulta tan vergonzoso como ganar resulta prestigioso. Presionando a los órganos para tenerlo y más importante aún no perderlo, significando esto que cada año el porcentaje de órganos que lo consiguen aumenta considerablemente, pasando de un 68% en 1999 a un 85% en 2001 los organismos que lo poseían.

En la actualidad han sido redactadas más de 40.000 carta nacionales y casi 10.000 de ellas dentro del ámbito de la Administraciones locales. Una característica distintiva del Reino unido, es que las cartas de compromiso con los servicios no se emplean en organismos que no traten directamente con el público.

En ésta última característica distintiva es donde **Estados Unidos** mantiene un enfoque diferente. La implementación de las cartas fue llevada a cabo dentro del marco de trabajo de la iniciativa National Performance Review, en 2001, para supervisar el cumplimiento de los principios de desempeño y cumplimiento en la actividad pública. A través de este programa se proponían elevar el nivel de responsabilidad de sus gobiernos y a mejorar su imagen pública. Ya en 1993, Bill Clinton dio instrucciones a todos los organismos de la Administración Federal para que desarrollasen iniciativas de servicio al cliente y se creó el programa *Putting Citizens First*, el lema “En primer lugar, las personas americanas” (*Putting the American people first*). El objetivo principal de la reforma era la mejora de la calidad de los servicios públicos. El contenido de la Carta se recogía en seis apartados:

1. *Nos volvemos más accesibles (Becoming More Accessible).*

2. *Prestar un servicio un servicio de calidad al cliente (Providing Quality Costumer Service).*
3. *Medir la satisfacción del cliente (Measuring Customer Satisfaction).*
4. *Historia: crear una Administración centrada en el cliente (History: Creating a Customer Focused Government).*
5. *Información para ejecutivos senior y nombramientos federales (Information for Senior Executives and Federal Appointees).*
6. *Preguntas sobre Servicio al cliente (Customer Service Quiz).* [Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local, Guía 4, MAP; 2005; pág. 25].

Las agencias elaboraron los principios del servicio al cliente estableciendo los derechos que los ciudadanos/clientes podían exigir. Se creó también el premio Hammer, una distinción a la calidad, un reconocimiento a los funcionarios que desarrollasen programas innovadores para la mejora de funcionamiento y que demostrasen importantes efectos positivos en el servicio al ciudadano. Su objetivo era mejorar la confianza en el Gobierno dotando de mayor autoridad a los empleados públicos y privados. En 1997, 570 organismos contabilizaban el desarrollo de 4.000 principios. El servicio al cliente estadounidense fue claramente influenciado por la experiencia inglesa y se llevó a cabo en el marco de esfuerzo de reivindicación del Gobierno encabezado por el vicepresidente Al Gore, y recibiendo alta prioridad y liderazgo. Su aspecto más relevante fue la reestructuración de los procedimientos junto con la implantación de sistemas de información y comunicación enfocados en el cliente-ciudadano.

*“El decálogo ciudadano del Reino Unido emitido en 1991 (Citizen’s Charter) fue el predecesor de la **carta australiana**. La iniciativa de servicios australiana, el Service First, se introdujo en la administración federal de 1997. Según este documento, una carta de servicios es un documento simple utilizado para la clarificación de los niveles de calidad y servicio que los clientes pueden esperar recibir.”* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 340].

El ministro responsable tendrá que supervisar la implementación de las cartas, las cartas se aplican en todas las agencias y departamentos de los gobiernos de la

Commonwealth. En noviembre de 1999 el informe general de gobierno realizado por el ministro de Presidencia mencionaba 125 carta completas lo que se correspondía con el 88% del total necesario.

Se exige además que todos los organismos pasen una auditoría externa de desempeño y cumplimiento cada tres años para comparar los niveles obtenidos con los objetivos establecidos y anualmente estarán obligados a informar al Ministerio de Finanzas y Administración sobre su desempeño en relación con lo establecido en la carta. Si el resultado es positivo, la agencia nacional australiana responsable de la auditoría informaba de que había tenido lugar mejoras en la resolución de las reclamaciones.

Siguiendo con los países angloparlantes, en **Irlanda**, bajo el lema “Por un Gobierno Mejor” (Delivering Better Government), se define como un documento en el que se destacan las políticas aplicadas en el desarrollo de un programa amplio de modernización de los servicios públicos. Tras la publicación de la política “*Delivering Better Government*” fue constituido un equipo responsable de su implantación que, desde el año 2000, incluye a los secretarios generales de todos los Departamentos de Gobierno.

Las claves de su estructura, son:

- *Prestamos un servicio de Calidad al Cliente. (Delivering a Quality Customer Service).*
- *Reducimos el papeleo. (Reducing Red Tape).*
- *Delegamos Autoridad y Responsabilidades. (Delegating Authority and Accountability).*
- *Introducimos un Nuevo enfoque en la gestión de Recurso Humanos. (Introducing a new approach in the Human Resources Management).*
- *Asegurar el Valor del dinero. (Ensuring Value for Money).*
- *Apoyamos al cambio con Tecnologías de la Información. (Supporting Change With Information Technology).* [Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local, Guía 4, MAP; 2005; pág. 26].

Y para terminar con los países de hablar inglesa, está **Canadá**, cuyo lema fue “Poner en orden la Administración” (Getting Government Right).

En Canadá los antecedentes los encontramos en el estudio sobre el estado económico que el Gobierno encargó al *Dominion Bureau of Statistics* a principios de los años 90. El resultado de este estudio llevó al Gobierno a acometer una reestructuración radical del sistema administrativo en 1993.

Fue redactado en ese momento un documento que pretendía ser un informe sobre los cambios que se habían acometido, de manera que fuese un reconocimiento al esfuerzo y los sacrificios realizados y al mismo tiempo una declaración de principios.

El “*Getting Government Right*” se presentó como un trabajo de análisis radical de los servicios, que cambió la naturaleza y contenido de unos y mejoró la eficacia de otros.

No se hablaba sólo de transparencia y accesibilidad, si no que se planteó como la oportunidad de quitar unos tipos servicios, de prestar otros bajo pago por parte de los ciudadanos o de dirigirse de una manera más eficaz hacia los ciudadano que tengan derecho a los servicios gratuitos.

La experiencia hispano-americana.

La carta de servicios en **Argentina** fue introducida en forma de decreto y se presentó como uno de las principales bazas dentro del programa de modernización del Estado presentado en el año 2000, y se la conoció como Carta de Compromiso con el Ciudadano (CCP). Se destacan cuatro componentes:

1.- *Estándares.*

2.- *Sistemas de información al ciudadano.*

3.- *Modalidades de consulta y participación de los ciudadanos.*

4.- *Monitoreo y evaluación.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 327].

A principios de 2003, eran 31 las instituciones que se habían comprometido a participar, de las cuales 25 ya las estaban implementando.

La carta argentina destaca por el alto grado de protagonismo que se le otorga al ciudadano a través de encuestas, grupos de consulta, evaluaciones y otros sistemas de seguimiento tanto durante la elaboración como la implantación de la carta.

Un ejemplo de lo destacada que es su participación es el *Consejo Consultivo de Consumidores*, creado en 1998 y que en la actualidad es usado como mecanismo de consulta permanente sobre el desarrollo e implantación de las cartas de la Secretaría de Defensa de la Competencia, Desregulación y la Defensa del Consumidor. Sin olvidar, que además de los 1.300 funcionarios que fueron específicamente preparados, 40 organismos recibieron también capacitación en metodologías para poder participar de los procedimientos.

El país que recientemente se ha sumado a lanzar su propia carta es **México**, para ello también cuenta con un marco de políticas públicas de reforma: la Agenda Presidencial de Buen Gobierno de México. Que a su vez está compuesta por los seis componentes de gobierno:

- *Que cueste menos.*
- *Que sea de calidad.*
- *Que sea profesional.*
- *Que sea digital.*
- *Con mejora regulatoria.*
- *Honesta y transparente.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 334].

Meta para la que la carta de servicios promete ser la herramienta de instrumentación.

La experiencia en los países nórdicos

Son varios los países que han tomado como base la carta de servicios angloamericana adaptándola a la realidad de sus propias Administraciones Públicas. En 1998, **Suecia** aprobó una ley del servicio al ciudadano que era la base programática para que un determinado gobierno pudiese mejorar su calidad y servicio en los organismos gubernamentales, constituyendo así los fundamentos de las cartas desarrolladas a nivel local y haciendo hincapié en la importancia del compromiso, la

calidad, la capacidad de elección, los principios y las evaluaciones, el valor obtenido por el dinero gastado y la competencia. No considerándose ningún tipo de retribución compensatoria.

En **Finlandia**, no aparecieron hasta 1997 y lo hicieron basándose en el modelo de Reino Unido. Sus principios fundamentales eran:

- *La promesa de prestar servicio al usuario en la producción de servicios de calidad.*
- *Un enfoque flexible y orientado hacia el cliente en la dispensación de servicios.*
- *Opinión del ciudadano/cliente y corrección de errores.*
- *Descripción del servicio en sus especificaciones y la producción eficiente del mejor servicio posible.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 340].

De manera, que las carta de servicios no serán declaraciones vinculantes pero tampoco se limitarán a quedarse en declaraciones de buenas intenciones o reflejar la voluntad de los administradores públicos por hacer su trabajo de mejor manera.

Un punto destacable de los países nórdicos, es que se han desarrollado compromisos y obligaciones de un modo de dispensación de servicios en los últimos años, pero no siempre en forma de carta de servicios. Como por ejemplo es el caso de **Dinamarca**, donde las cartas no son comúnmente usadas. Existen muchos organismos y administraciones de nivel local que han elaborado sus propios principios de servicios por voluntad propia y no existe ningún órgano que centralice todas estas iniciativas para la mejora de la calidad.

Por otra parte, **Noruega**, dónde la modernización del Estado empezó a finales de los años setenta y fue debido al rápido crecimiento económico y desarrollo social, el cual evidenció las fuertes carencias existentes en cuanto a la capacidad técnica de la Administración y a cómo se usaban los recursos.

La publicación se compuso de cinco capítulos, el primero de los cuales era una introducción y donde se definían los contenidos mínimos de una "Service Declaration" (Declaración de Servicios, que es como fue llamada), en el segundo que se

correspondía con el “Starting Up” (Arrancar), se describían las precondiciones necesarias para redactar y aplicar carta. En el tercer capítulo, “Planning” (Panificar), se repartían las fases de organización. Y en cuarto, que era el corazón del texto, “Implementation” (Implementación), sugería:

- Realizar matrices servicio/usuario que ayuden a identificar mejor el usuario-target, y en consecuencia, el contenido y finalidad de la Carta.
- Adoptar sistemas que permitan medir la satisfacción de los usuarios con regularidad.
- Comunicar a los usuarios y explicarles la actitud y las pautas que tienen que seguir para acceder a ellos.

Y un último capítulo, en el cual se incluía únicamente un resumen de los precedentes. [Guía de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local, Guía 4, MAP; 2005; pág. 27-28].

Ya más recientemente, en 1998, el Ministerio de Trabajo y Administraciones Públicas junto con el Comisionado de la Gestión Pública lanzaron una iniciativa de carta de servicios según la cual todos los organismos públicos o agencias debían elaborar una declaración de similares características. Existe un grupo de trabajo dentro del campo de los servicios sociales para la implementación de las cartas en las agencias a nivel local y no contemplan sistemas de retribución compensatoria.

Experiencias en la Europa continental

En cuanto a los países de Europa Continental, Italia, Francia y Bélgica han adoptado medidas para desarrollar iniciativas de las cartas de servicios y la calidad de los servicios.

En 1993, en **Italia**, fue presentada la “*Carta dei servizi*”. Se basa en considerar la carta como un acuerdo entre el productor y el consumidor de los servicios. Una especie de gabinete ministerial es el encargado de cotejar la pertinencia de los principios y de los procedimientos de reclamación aunque el espíritu autorregulador es respetado de los proveedores. En Italia, al igual que en Estados Unidos o Australia se aplica con un enfoque en sentido ascendente, en la Administración Central no son establecidos principios.

En las cartas italianas encontramos que es incluido un sistema de retribución compensatorio sin regulación legal y que puede variar según cada caso. Si bien es verdad que existe una política común de compensación que incluye elementos esenciales como los procedimientos de reclamaciones, devoluciones, en su mayoría se trata de servicios de gas, electricidad y correos, y acciones sustitutorias en caso de trasgresión de los principios. Pero tenemos que destacar que según los sondeos la mayoría de los ciudadanos desconocen esta carta.

En el país vecino, **Francia**, en 1992 fue publicada la “*Charte des Services Publics*”, en ella se establecían los principios directores básicos de los servicios públicos:

- *Transparencia y responsabilidad.*
- *Simplicidad y accesibilidad.*
- *Participación y adaptación.*
- *Confianza y fiabilidad.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 341].

Los franceses sí que se hacían eco de la necesidad de que los clientes tenían que ser escuchados, ya que son quienes pagan el servicio, los contribuyentes. En Francia la carta de servicios es competencia del poder judicial y no de una autorregulación ejecutiva, ya que se trata de un documento regulador de las relaciones entre los administradores y los administrados. Llegando a ser afirmado por algunos autores que el *charterism* es más una reafirmación del principio republicano de igualdad de la ciudadanía que un ejercicio de consumo de servicios públicos. Actualmente, encontramos que las cartas aún se encuentran en plena fase de desarrollo y no muchas han sido publicadas. Como ya hemos visto anteriormente en algunos países, en Francia tampoco existen sistemas retributivos compensatorios, en el caso francés se debe a que el derecho financiero público galo no permite las compensaciones pecuniarias.

Por último, nos encontramos con **Bélgica**, donde encontramos la “*Charte des utilisateurs des Services publics*” (Carta del Usuario de los Servicios Públicos), que fue publicada a principio de los años noventa, en 1992, en el *Moniteur Belge* tras las discusiones sobre si eran necesarios o no cambios en los servicios públicos,

empujados por eventos políticos y sociales de relevancia nacional, como por ejemplo, el sorprendente aumento de votos en favor de partidos extremistas en las elecciones de 1991, interpretadas como un signo de desconfianza hacia la Administración del Estado.

La carta, también denominada código del buen control administrativo, siendo su marco de referencia la democracia y la legitimidad estatal; es una especie de directiva formal que buscaba fomentar la mejora de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. La carta posee una sección dedicada a los principios generales y otra dedicada a los principios establecidos. Los generales, se fundamentan en tres elementos básicos:

- *Transparencia.*
- *Flexibilidad.*
- *Cobertura legal.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 342].

El decálogo belga aporta una lista de derechos y deberes de los usuarios y del sector público, haciendo hincapié en la necesidad de transparencia, flexibilidad y protección legal contribuyendo así a incrementar la confianza de los ciudadanos. Así como las cartas francesas, las belgas tampoco incluyen sistemas de retribución compensatorios. Los compromisos de servicio son considerados como principios de la buena administración que involucran moralmente a las autoridades públicas en el ejercicio de sus funciones. En Bélgica, las cartas de servicios no son especialmente conocidas.

La experiencia africana.

En mayo de 2004, la ministra de Servicio Público y Administración de **Sudáfrica** anunció su intención de restaurar la carta de servicios, conocida como Batho Pele, la cual durante sus dos escasos años de existencia había llegado a ser conocida por “pertenecer a pocos y ser ignorada por muchos” debido principalmente a su poca eficacia.

Formalizada en 2002, los principios de la Batho Pele eran:

- *Estándares.*

- *Información y transparencia.*
- *Elección de servicio y consulta.*
- *Cortesía.*
- *Corrección de errores.*
- *Valor económico.*
- *Consulta a la ciudadanía.*
- *Acceso.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 326].

Estos principios fueron ampliamente divulgados entre los servicios públicos, fue establecido también un sistema de centros multifaceta que pretendían llevar los servicios de gobierno de forma integrada al nivel de comunidad. Pero la carta nunca alcanzó las metas cuyos principios establecían. Principalmente se debía a que las palabras de la carta nunca fueron acompañadas por acciones tales como la reformulación de los procedimientos o el reciclaje de los funcionarios de manera que fuese posible su cumplimiento.

Otra traba más que sufrió Sudáfrica en la integración de las cartas, fue la politización de las mismas. Los centros multifaceta, que radicaban en los distritos representados por el partido situado en el poder, disponían de muchos más medios que los centro radicados en distritos del partido de la oposición. Fomentándose así la percepción de que la Batho Pele era únicamente una herramienta política totalmente ineficaz en la reforma nacional que se suponía era en un principio. Sin olvidar que existían unas expectativas muy altas acumuladas desde la caída del sistema de segregación racial y el triunfo de la democracia en 1994.

Por todo lo anteriormente mencionado, tras el fracaso que supuso el primer intento de introducir la carta de servicios, los planes publicados para esta segunda oportunidad incluían preparar al personal, a las entidades y al público para el cambio que se avecinaba. Realizándose una capacitación obligatoria para todo el cuerpo de funcionariado público, una reestructuración de los procedimientos y la búsqueda de transparencia que combata la corrupción y la ineficiencia.

La experiencia asiática.

La carta de servicios de **Ciudad Naga, Filipinas**, opera en el marco del sistema gobierno electrónico lanzado a finales de 2001.

La carta de servicios nageña, la única conocida en Filipinas, se entiende como un herramienta para promover la equidad, intentado eliminar le generalizada idea existente hasta el momento de “todo depende de a quien conozcas”, esto se hizo estandarizando los tiempos necesarios para la prestación de cada servicio, de manera que tomando como ejemplo la reparación de la iluminación, cuyo tiempo será de 24 horas independientemente de si se es empresario o un ciudadano pobre.

La iniciativa *i-Governance* contiene las cuatro ies:

1. *Inclusive* (Incluyente)
2. *Information openness* (Apertura a la información)
3. *Interactive engagement* (Interactividad)
4. *Innovative management* (Gestión innovadora) [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 329].

A los compromisos recogidos en la carta se les conoce como promesas de rendimiento (*performance pledges*). Encontramos que los 140 servicios de la municipalidad se dividen en 18 categorías, cada una de las cuales con su propia promesa. La que especifican los pasos a seguir, los tiempos de cumplimiento y todas información necesaria.

El soporte utilizado para su distribución fue a través de la red de la ciudad y en papel. La versión en papel se formalizó en forma de folleto y se repartió por los hogares. La distribuida a través de la red fue conocida como NetServ y se le agregaron mapas que indicaban los lugares físicos de cada servicio y las herramientas de comunicación directa.

Por último cabe destacar que a nivel internacional, la iniciativa del gobierno electrónico ligada a las cartas de servicios, ha llamado mucho la atención. Los que les ha llevado a ganar varios reconocimientos, como el premio Cybercity de las Naciones

Unidas, el premio Dubai a la gestión urbana o el Galing Pook de innovación otorgado por la Fundación Ford.

Otro país que siguió el modelo británico fue la **India**, cuyo modelo era muy parecido en cuanto a formato y contenido y fue divulgada a nivel nacional por el Ministerio de Personal, Reclamaciones Públicas y Pensiones. En la actualidad entre el Gobierno central y los diferentes estados cuentan con más de 416 cartas.

Los principios son idénticos a los británicos, pero adquieren carácter local al definirse dentro de tres niveles de calidad de servicios:

1.- *Must-be.quality* (Calidad tiene-que-ser): cuya ausencia insatisface pero cuya presencia no se nota.

2.- *Satisfier* (Calidad que satisface): Cuya ausencia insatisface pero también su presencia satisface y se reconoce.

3.- *Delighter* (Calidad que da alegría): Cumple con las necesidades latentes y no expresadas y sorprende al ciudadano. [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 331].

De todas las cartas publicadas en India, la que más destaca es la Mumbai, con más de 18.000.000 millones de habitantes y centro de la industria india, se enfrentaba a serios problemas de pobreza y una de las peores tasas de contaminación del mundo.

Dos puntos que hacen especial la carta de Mumbai, por un lado la iniciativa de la carta no partió de un ente estatal, sino de una organización no gubernamental, que también colaboró posteriormente en su implantación y el sistema de control y seguimiento de reclamaciones ciudadanas se realizaría mediante reuniones mensuales apoyadas por una base de datos disponible en línea.

La experiencia extraída de la implantación de la carta en Mumbai confirma lo señalado por el Banco Mundial sobre India que dice que es importante que las cartas de servicios se desarrollen en consulta directa con los grupos sociales y que sean ampliamente diseminadas. Y es que 1997 no se disponía de ninguna carta efectiva, por ello la ONG Praja, tras aprender de las experiencias de la de Nueva Delhi, decidieron proponer ser ellos quienes desarrollasen una carta para Mumbai. Y con un

fuerte apoyo por parte del consistorio se lanzaron a ello, con tres claves fundamentales:

1. *Información sobre cada servicio.*
2. *Compromisos de calidad y eficiencia para su cumplimiento.*
3. *Procedimientos para reclamaciones.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 332].

Tras la creación de carta la principal preocupación fue el cómo difundirla entre los diferentes estratos que tenían diferentes accesos a la información. Las soluciones que encontraron fue publicarla en el principal periódico de la ciudad, en las páginas amarillas, además de figurar en los sitios en la red de la municipalidad y de Praja. Otra opción más tradicional por la que también se optó fue la distribución de simples papeletas y guías impresas.

El proceso implementado para las reclamaciones, constaba de tres posibles fases, la primera fase en la que el ciudadano presentaba su queja. Y en caso de no recibir una resolución favorable, se pasaría a las siguientes fases:

1. *Queja directa al proveedor del servicio indicado en la carta.*
2. *Reclamación al equipo correspondiente a una de las seis zonas de la ciudad. Tras lo que este informaría al comisario adjunto de la ciudad sobre problemas de su zona.*
3. *Revisión mensual del grupo municipal de Praja para identificar problemas crónicos que deben ser atacados de forma sistemática.* [Estrategias para un Gobierno Eficaz, Cabrillo, Fitzpatrick y pomar; 2008; pág. 332].

Las quejas han de ser formalizadas mediante un formulario escrito entregado a través del correo tradicional o directamente en línea mediante el sitio de la Red. Las entregadas en línea se archivarán en una base de datos y serán posteriormente repartidas al distrito correspondiente para su seguimiento y el ciudadano recibirá un número de seguimiento.

