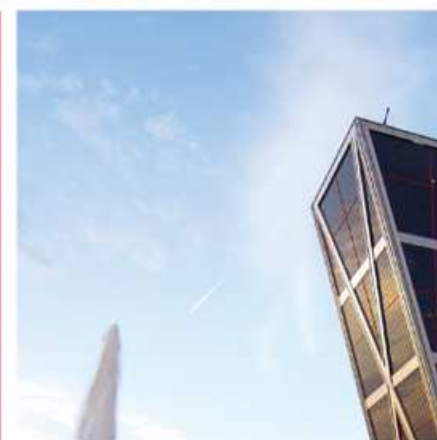
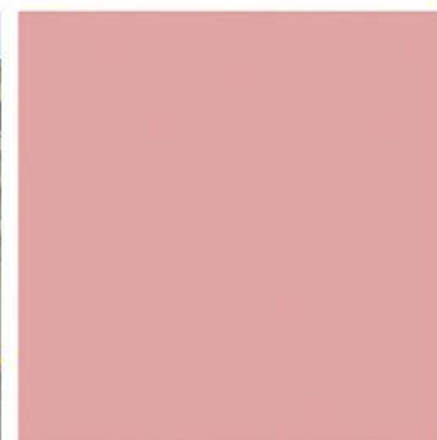
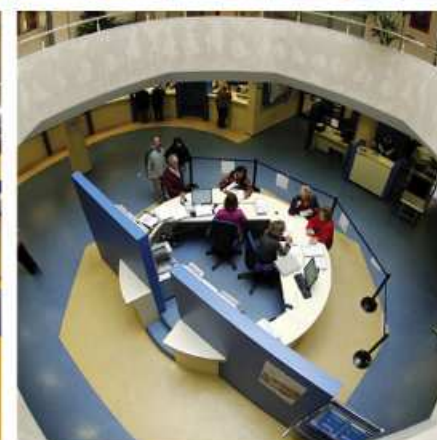
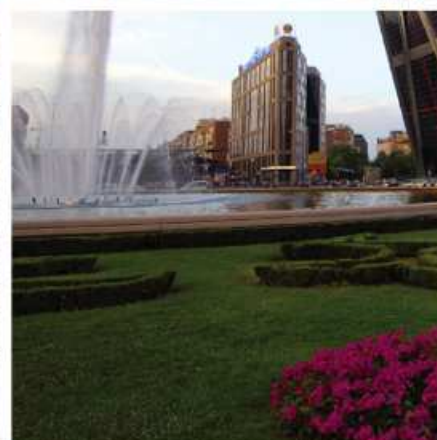


en el Ayuntamiento de Madrid



2003-2007



DIRECCIÓN

ÁREA DE GOBIERNO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
AYUNTAMIENTO DE MADRID

Juan Bravo Rivera
Concejal del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública

María Jesús Fraile Fabra
Coordinadora General de Modernización y Administración Pública

José Nuño Riesgo
Director General de Calidad y Atención al Ciudadano

Antonio López-Fuensalida Sánchez-Paulete
Director General de Desarrollo de Tecnologías de la Información

Enrique Martín Cabrera
Director Gerente de Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM)

COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

Marta Mérida Ramos
Subdirectora General de Calidad y Nuevas Tecnologías

María Villanueva Cabrer
Jefa del Departamento de Innovación y Nuevos Proyectos

EQUIPO DE TRABAJO

Claudio Alberto Rivero Lezcano
Subdirector General de Atención al Ciudadano

Federico Vega Cuesta
Subdirector General de Desarrollo Sistemas de Información Corporativa

Julián Bajo Esteban
Subdirector. Dirección de Unidad de Apoyo (IAM)

Luisa Ana Blanco Losada
Jefa de Servicio de Protección de Datos y Administración Electrónica

Javier Moscoso del Prado Herrera
Jefe de Servicio de Innovación y Calidad

Especial agradecimiento a las personas de las distintas unidades de la Coordinación General de Modernización y Administración Pública que han participado en la elaboración de esta publicación y, por su colaboración en la fotografía, a Quintín Sánchez-Heredero Gómez-Escalonilla y Maribel Jabón Manzano.

REALIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

KPMG ASESORES, SECTOR PÚBLICO

José Luis Moreno Casas

Paz Linares Murciano

Silvia Sánchez Martínez

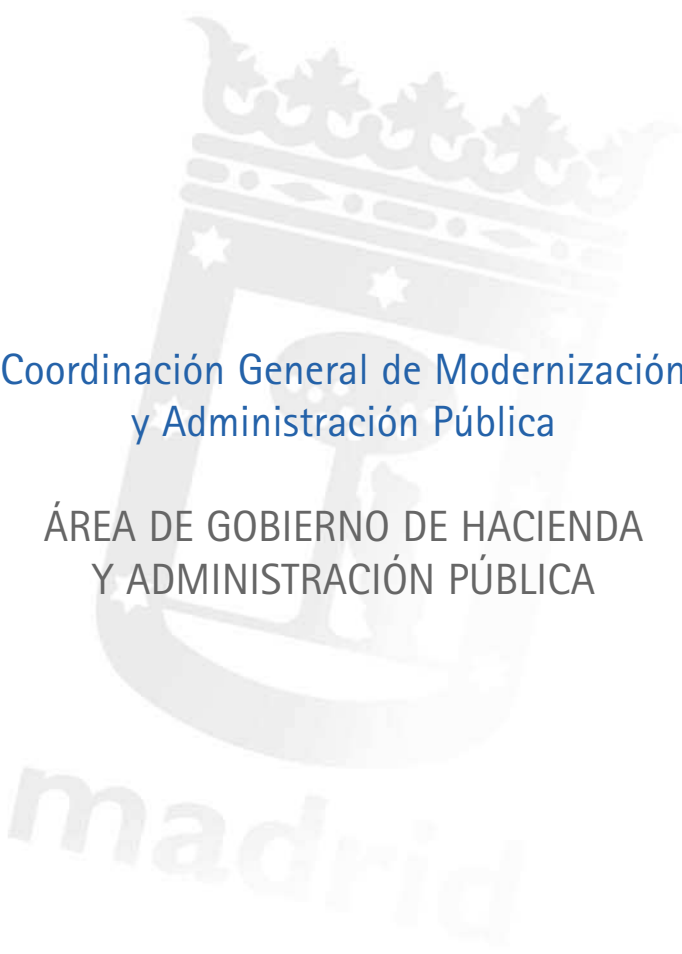
Jorge Jimeno de Pablo

Elena Castellanos Niederhauser

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Iván Menéndez Iglesias
ivan.menendez@pintayus.es
www.pintayus.es

Depósito legal:



Coordinación General de Modernización
y Administración Pública

ÁREA DE GOBIERNO DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Índice

pag. 4	Prólogo.
pag. 6	Contexto.
pag. 8	Coordinación General de Modernización y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 10	Líneas estratégicas.
pag. 12	a. Atención integral a la ciudadanía.
pag. 14	▪ Actuaciones.
pag. 15	1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 24	2. Mejora del Sistema de Información Único.
pag. 30	3. Reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 36	4. Implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
pag. 42	5. Nuevo Portal Web municipal.
pag. 48	6. Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 56	b. Sistemas integrales de gestión e información.
pag. 58	▪ Actuaciones.
pag. 59	1. Elaboración del Mapa de Procesos Económico-Financiero y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 64	2. Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiero y de Recursos Humanos.
pag. 72	3. Impulso de la informatización de la gestión administrativa.
pag. 78	4. Optimización del proceso de contratación municipal (e-contratación).
pag. 82	5. Sistema de Información Geográfico Corporativo de Madrid (SIGMA).
pag. 86	6. Nuevo sistema de información de ingresos municipales (+til).

pag. 92	c. Innovación tecnológica y administración electrónica.
pag. 94	▪ Actuaciones.
pag. 95	1. Revisión de la información de los procedimientos administrativos y normalización y mecanización de impresos.
pag. 100	2. Desarrollo de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Madrid.
pag. 106	3. Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente.
pag. 114	4. Transformación de los procesos de soporte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
pag. 120	d. Calidad y evaluación de los servicios.
pag. 122	▪ Actuaciones.
pag. 123	1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 130	2. Observatorio de la Ciudad.
pag. 136	3. Sistema de Indicadores Clave.
pag. 142	4. Sistema de Indicadores de Gestión.
pag. 150	5. Sistema de Cartas de Servicios.
pag. 158	6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana.
pag. 166	e. Gestión del conocimiento.
pag. 168	▪ Actuaciones.
pag. 169	1. Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre.
pag. 176	2. ayre 3: la nueva Intranet municipal.
pag. 184	3. Formación de los profesionales del Ayuntamiento de Madrid.
pag. 190	4. Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación.

Prólogo



Una Administración más transparente, accesible, eficaz y cercana a la ciudadanía

Próximo a la finalización del mandato encomendado por los ciudadanos, desde el Ayuntamiento de Madrid queremos presentar, a través de la publicación que tiene en sus manos, los principales resultados alcanzados en esta legislatura en materia de innovación, modernización y calidad.

En ella, describimos las veintiséis actuaciones más representativas emprendidas por la Organización dirigidas a implantar una nueva Cultura de Gestión en los servicios municipales, que refuerza aún más sus niveles de eficacia, eficiencia y calidad. Compartiendo el mismo objetivo final, todas ellas se han vertebrado a través de cinco líneas estratégicas: Atención integral a la ciudadanía, Sistemas integrales de gestión e información, Innovación tecnológica y administración electrónica, Calidad y Evaluación de los Servicios, y Gestión del Conocimiento.

Con todo ello, hemos pretendido dar un nuevo enfoque a la actuación y gestión de la Administración municipal para hacerla más transparente, accesible y cercana, valores que nos exige la ciudadanía y que nos comprometimos desde un principio a potenciar al emprender este proyecto, hace ya cuatro años.

Agradezco el esfuerzo, profesionalidad e implicación de los participantes en los proyectos señalados, sin los cuales no hubiera sido posible esta transformación del Ayuntamiento en la administración que esperan los ciudadanos de Madrid.

ALBERTO RUÍZ GALLARDÓN
ALCALDE DE MADRID

Contexto



El siglo XXI representa un importante reto para las Administraciones Públicas y, especialmente, para las que prestan sus servicios en el ámbito local, por ser éstas una de las principales responsables de lograr un mayor bienestar para la ciudadanía.

Este papel más activo en la sociedad se debe, fundamentalmente, a la emergencia de un ciudadano más consciente de sus derechos, la necesidad de optimizar los recursos públicos sin que se produzca un detrimento en la calidad de prestación de los servicios, la exigencia de nuevos modelos de gestión, o las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Así, ha surgido un nuevo enfoque hacia el que deben tender las administraciones locales basado en un modelo gerencial más eficiente y, que, por supuesto, responda a las expectativas de la ciudadanía, produciéndose reformas normativas y financieras encaminadas, precisamente, a adecuar las estructuras y los medios administrativos a los nuevos cometidos demandados por la sociedad.

El Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, la Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local o la Ley de Capitalidad, son claros ejemplos de ello. Así, las instituciones locales disponen de un nuevo marco de actuación adecuado a los retos planteados y a las nuevas necesidades ciudadanas.

En este contexto, el Ayuntamiento de Madrid lleva tiempo trabajando en el desarrollo de un nuevo modelo de ciudad, acorde con las características de los madrileños, dotando a su Organización de mecanismos dinámicos para la toma de decisiones y adquiriendo una capacidad de respuesta rápida para poder actuar ante los cambios que se producen. El entorno social actual requiere de una administración ágil y moderna, forzando el ajuste progresivo de sus órganos y estructuras a las transformaciones de la sociedad, y adaptándose a los nuevos requerimientos mediante la orientación de su política y su estrategia.

La modernización en el Ayuntamiento de Madrid posibilita el acercamiento necesario de la Organización municipal a la ciudadanía, el avance hacia la excelencia en la prestación de los servicios públicos, el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, y por tanto, la implantación de una Cultura de Gestión transparente, abierta, eficaz y eficiente.

El desarrollo de este ambicioso proyecto en el Ayuntamiento de Madrid se ha articulado a través de la Coordinación General de Modernización y Administración Pública del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, encargada de llevar a cabo las actuaciones necesarias para posicionar a la Organización municipal a la vanguardia de las Administraciones Públicas que impulsan la modernización, la calidad y la innovación en su gestión y servicios.

JUAN BRAVO RIVERA
CONCEJAL DE GOBIERNO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MARÍA JESÚS FRAILE FABRA
COORDINADORA GENERAL DE MODERNIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Coordinación General de Modernización y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid

En un momento de transformación en las estructuras y demandas sociales, en el que el cambio afecta a todas las instituciones, el Ayuntamiento de Madrid no ha sido ajeno a los procesos modernizadores de las organizaciones públicas. Así, ha definido un nuevo modelo de administración municipal caracterizado por:

- El ajuste de su oferta de servicios a las necesidades reales y demandas manifiestas de la ciudadanía, con el horizonte de mejorar su calidad de vida.
- La capacidad de comunicación efectiva con el ciudadano basada en la accesibilidad y la transparencia, tanto para ofrecerle sus servicios como para mantenerle informado de su actividad.
- La prestación de servicios eficaces, eficientes y de calidad, asumiendo las responsabilidades de su competencia a través de una buena administración de sus recursos.

El proceso de cambio se ha de dotar, tanto de un fuerte compromiso y liderazgo, como de las herramientas adecuadas para su desarrollo. Así, la mejora de la Organización debe abordarse mediante el establecimiento de estructuras específicas de coordinación y planificación para la puesta en marcha de los proyectos de modernización de la administración que hagan posible una nueva Cultura de Gestión. En el Ayuntamiento de Madrid, es la **Coordinación General de Modernización y Administración Pública** la encargada de:

- **Promover la nueva Cultura Corporativa** que pretende el Ayuntamiento, colaborando en el desarrollo de una gestión más eficaz y eficiente, fomentando la utilización de las tecnologías y herramientas y técnicas de calidad.
- **Asistir y motivar al resto de unidades**, responsabilizándose de la implantación de experiencias de modernización en todas sus vertientes: gestión de la calidad, información y atención ciudadana, uso de las tecnologías de la información, gestión del conocimiento, evaluación de políticas públicas, etc.
- **Mejorar el modo de relacionarse con la ciudadanía**, ampliando los canales para situar al Ayuntamiento de Madrid como un referente en el acceso ágil y rápido a los servicios públicos.

Estas tareas encargadas a la Coordinación General son realizadas por las distintas unidades con las que cuenta, con responsabilidades diferenciadas en cada uno de los proyectos y actuaciones que desarrolla el Ayuntamiento de Madrid en materia de modernización e innovación:

- La **Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano** se ocupa del diseño y puesta en marcha los proyectos de Calidad, Evaluación y Atención al Ciudadano, así como de la Protección de Datos y del desarrollo de la Administración Electrónica municipal.
- La **Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información** se encarga de la planificación, análisis y desarrollo de los Sistemas de Información, tanto corporativos como sectoriales, de la Organización municipal.
- El **Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid** elabora y aprueba los Planes de Sistemas y el mantenimiento y la explotación de los mismos.

Dichas unidades tienen el objetivo común de implantar la nueva Cultura de Gestión definida para la Organización municipal, y han desarrollado una serie de actuaciones agrupadas bajo los epígrafes de las siguientes cinco líneas definidas como estratégicas en el proceso de modernización e innovación del Ayuntamiento de Madrid:

- a. Atención integral a la ciudadanía.
- b. Sistemas integrales de gestión e información.
- c. Innovación tecnológica y administración electrónica.
- d. Calidad y evaluación de los servicios.
- e. Gestión del conocimiento.

En las siguientes páginas se detallan y describen las 26 actuaciones puestas en marcha en el proyecto global realizadas durante esta legislatura, próxima a finalizar, y que configuran el desarrollo de cada una de estas líneas estratégicas, señalándose, para cada una de ellas, los objetivos, el ámbito, los destinatarios, los impulsores, beneficios y principales logros alcanzados.

Ninguna de estas actuaciones tendría sentido por sí misma, siendo necesaria la conjunción de todas ellas para la consecución de cada uno de los objetivos marcados para hacer realidad el nuevo modelo de Ayuntamiento de Madrid descrito.

Líneas estratégicas

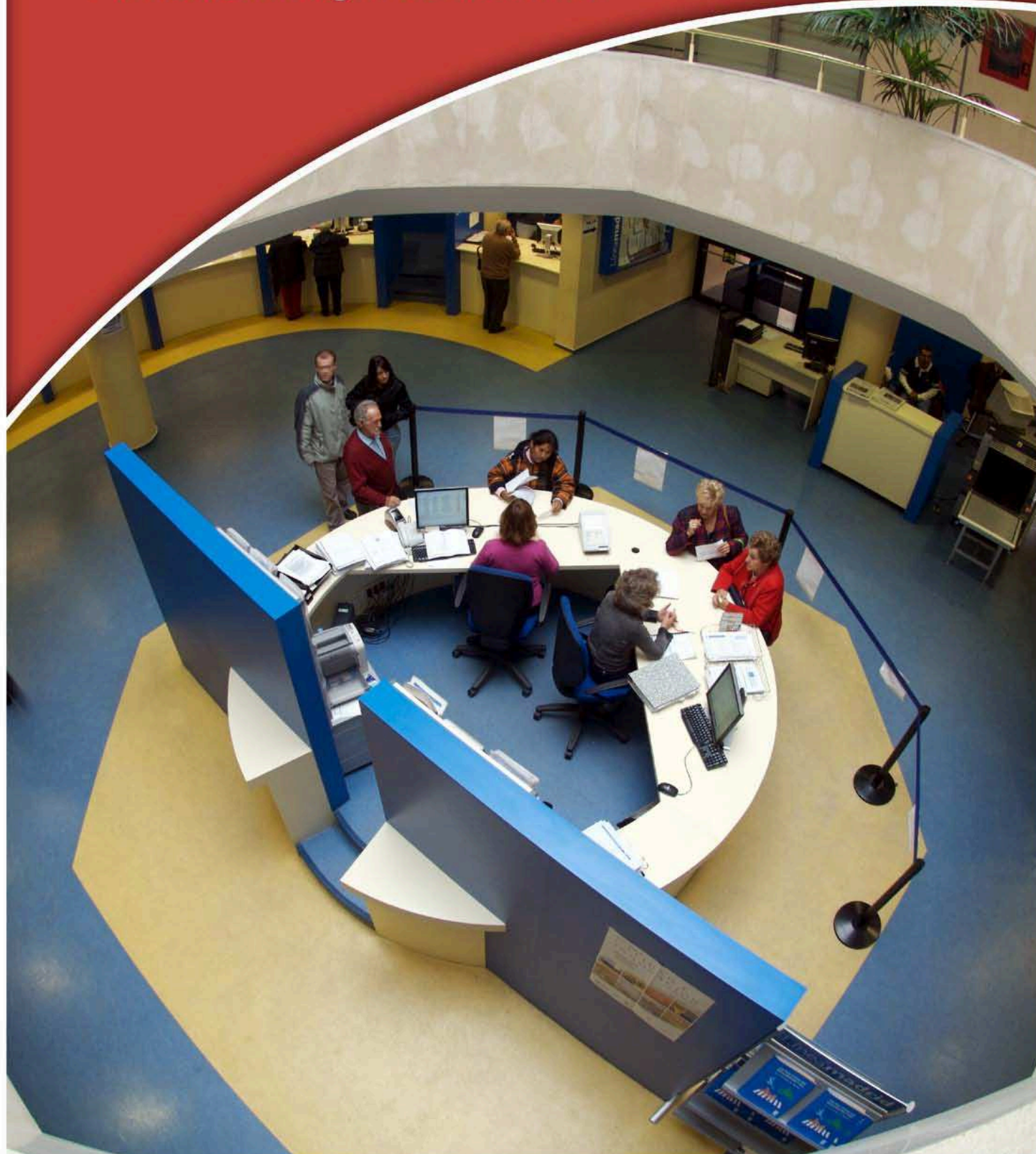


- a. Atención integral a la ciudadanía (pag. 12)
- b. Sistemas integrales de gestión e información (pag. 56)
- c. Innovación tecnológica y administración electrónica (pag. 92)
- d. Calidad y evaluación de los servicios (pag. 120)
- e. Gestión del conocimiento (pag. 166)



► Línea estratégica

► a. Atención integral a la ciudadanía



JUSTIFICACIÓN

Las numerosas iniciativas de las Administraciones Públicas, que apuestan por unos servicios de atención y gestión personalizados y adaptados a las necesidades reales de sus usuarios, se caracterizan por la incorporación de una innovadora filosofía de atención al cliente. Esta visión ha configurado un nuevo marco de relación entre las instituciones públicas y la ciudadanía, que ahora se centran en un pilar fundamental: la atención al ciudadano.

Esta transformación de la forma de comunicación entre la Administración y los ciudadanos, mucho más dinámica, cercana y participativa, se basa en poder dar respuesta a las demandas y expectativas de los usuarios de los servicios públicos de forma personalizada y adaptada, en la mayor medida posible, a las particularidades de sus usuarios.

Todo esto implica una serie de cambios, tanto organizativos como funcionales, enfocados a poner en funcionamiento las herramientas de difusión de información y transparencia en la gestión, que faciliten la comunicación de los asuntos públicos.

El Ayuntamiento de Madrid está respondiendo a estos retos introduciendo mecanismos que permitan traducir las necesidades de los ciudadanos en atributos y características de los servicios que presta, de manera que exista una verdadera correlación entre lo que los usuarios esperan y lo que la institución municipal proporciona.

Prueba de ello es el Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, cuyo contenido hace referencia a las actividades y medios que constituyen el servicio integral de atención al ciudadano, así como todo lo relativo a su organización y funcionamiento.

Esta nueva vía de participación y comunicación con los ciudadanos, abierta por el Ayuntamiento a través de la Línea Estratégica de "Atención Integral a la Ciudadanía", se basa en la incorporación de mecanismos y actuaciones destinados a crear una Administración más eficiente en sus relaciones con la ciudadanía, menos burocratizada y más orientada hacia el servicio ofrecido, en consonancia con las necesidades de sus usuarios y haciendo uso de las Tecnologías de la Información. En definitiva, una gestión municipal volcada en la atención al ciudadano, destinatario último de todos los servicios que presta el Ayuntamiento de Madrid.

Actuaciones

2003-2007

▼ Atención integral a la ciudadanía

1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid.
2. Mejora del Sistema de Información Único.
3. Reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid.
4. Implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
5. Nuevo Portal Web municipal.
6. Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid.



► 1

Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid

14
15

Objetivos

- Facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid, ampliando y mejorando los canales de atención que se ponen a su disposición y concibiéndolos de manera integral, de forma que, sea cual sea el canal utilizado, el ciudadano obtenga la misma respuesta.

Ámbito temporal

- Mayo de 2003 – mayo de 2007.

Destinatarios

- Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).
- Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.

Impulsores

- Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
- Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.
- Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).

Beneficios

- Acercar el Ayuntamiento de Madrid a un mayor número de ciudadanos.
- Ampliar el número de servicios, gestiones y procedimientos accesibles a los ciudadanos a través de cualquiera de los tres canales de atención del Ayuntamiento de Madrid.
- Evitar desplazamientos innecesarios del ciudadano en la petición de información y la realización de gestiones municipales.
- Adecuar la Organización municipal a las crecientes necesidades y demandas de los usuarios de los tres canales de atención, dando en todo momento respuestas finalistas.
- Consolidar al Ayuntamiento de Madrid como una Administración ágil y eficaz.
- Dotar de una imagen corporativa integral y homogénea, identificadora de la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid.

1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid

Descripción detallada de la actuación

Línea**madrid**

Línea Madrid, marca bajo la cual se integran los canales de atención presencial, telefónica y en Internet del Ayuntamiento

Servicio homogéneo con la misma calidad de respuesta en cualquiera de los canales que elija el ciudadano

La atención al ciudadano es uno de los pilares básicos sobre los que se apoya la prestación de servicios de cualquier Administración pública. A este respecto, el Ayuntamiento de Madrid está impulsando servicios de información y gestión cada vez más a medida que permiten, gracias al aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, unas relaciones más fluidas, ágiles y directas con la Organización municipal.

Así se promovió Línea Madrid, marca bajo la cual se integran los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento a través de los canales presencial, telefónico y en Internet, obteniendo la misma calidad de respuesta en cualquiera de las vías de comunicación que el ciudadano elija.

Otro de los pasos importantes dados para mejorar la atención y los servicios de información y gestión es la aprobación del Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid. En él se describen las actividades y medios que constituyen el servicio integral de atención al ciudadano, así como su organización, funcionamiento y coordinación de todas sus unidades administrativas.

Es de destacar que, por primera vez, se recoge en una norma, y en consecuencia se consolida como imagen identificadora de los servicios de Atención al Ciudadano, la marca Línea Madrid, configurándose como un sistema integral de los servicios de atención telefónica, presencial y en Internet del Ayuntamiento de Madrid.

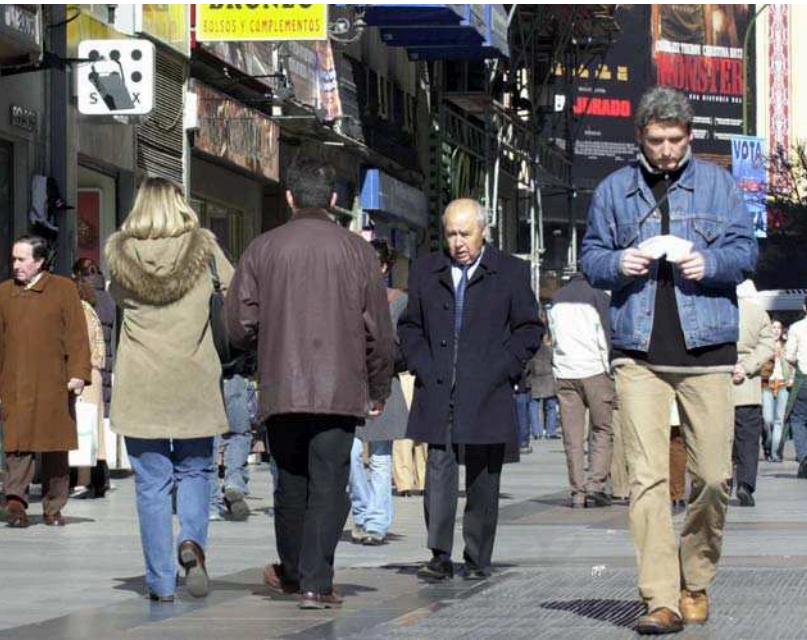
Los servicios presenciales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid se ofrecen en las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC), cuyo funcionamiento y diseño obedece a un modelo único de espacio de acogida; la atención telefónica se canaliza a través del teléfono 010; y los servicios en Internet están disponibles en la página Web municipal www.munimadrid.es.

Línea Madrid, en sus tres canales, presenta como características comunes:

- **Identidad Corporativa:** la homogeneidad en su estilo gráfico facilita la identificación del servicio.
- **Repositorio de información único:** todos los canales se sirven de la misma base de datos, constantemente actualizada por los servicios municipales.
- **Respuestas homogéneas:** al tener la misma información, los distintos canales responden de forma idéntica.

- **Aplicaciones corporativas integradas:** todos los canales utilizan las mismas aplicaciones.
- **Formación continua:** necesaria para unificar criterios de trato, decisión y utilización de herramientas, así como para garantizar la mejora continua de los servicios.
- **Polivalencia:** el personal destinado a la atención al público puede atender cualquier tipo de solicitud o responder a cualquier información en un sólo acto.
- **Gestión de esperas:** se dispone de herramientas de gestión para evitar demoras en la atención.
- **Alianza con el sector privado:** al utilizarse recursos del sector privado, éstos permiten una continua retroalimentación y difusión de los avances metodológicos y tecnológicos.

La importancia conferida por los ciudadanos a los servicios que se prestan desde Línea Madrid hace que el Ayuntamiento continúe trabajando incesantemente por optimizar y ampliar las posibilidades que ofrecen los tres canales de atención.



A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid

Línea **madrid** oficinas

Atención presencial a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano

Se ha aumentado el número de oficinas, de personas, de idiomas y el horario en que se presta atención presencial a los ciudadanos

Así, en relación con la mejora de la atención presencial, el objetivo previsto para 2007 es poder implantar las Oficinas de Atención al Ciudadano de Línea Madrid en los 21 Distritos Municipales. En la actualidad, se está trabajando por ampliar el número de oficinas que prestan los servicios integrales; de las 10 que existían a principios de 2003, se ha pasado a 17 a finales de 2006 (Arganzuela, Barajas, Chamberí, Chamartín, Ciudad Lineal, Fuencarral-El Pardo, Hortaleza, Latina, Moratalaz, Puente Vallecas, Retiro, Salamanca, San Blas, Usera, Vicálvaro, Villa de Vallecas y Villaverde). En 2007 se abrirán las Oficinas de Sanchinarro, Tetuán, Moncloa-Aravaca, Carabanchel y Auxiliar de Aravaca (Moncloa-Aravaca).

Este último año ha supuesto también un cambio importante en el servicio de la atención presencial, en tanto que se cuenta con un servicio externo que permite:

- La cobertura inmediata de personal ante situaciones de vacantes y ausencias temporales.
- La ampliación de horarios, atendándose de 9:00 a 17:00 de lunes a jueves y de 9:00 a 14:00 los viernes y durante el mes de agosto.
- La atención en varios idiomas: en todas las oficinas se atiende en inglés, francés, lenguaje de signos y, en función de la comunidad extranjera del Distrito, en rumano, árabe y chino.

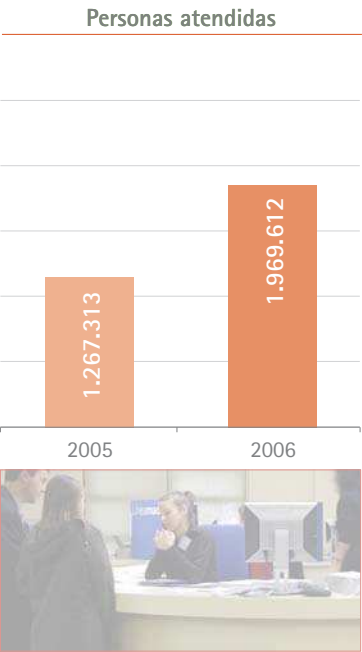


Todas estas medidas se complementan con la aplicación de la filosofía de Calidad Total con la que se gestionan las Oficinas. Así, se realizan acciones de evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos en las Oficinas de Atención al Ciudadano, determinando indicadores de gestión que facilitan la toma de las decisiones más adecuadas. Con las medidas adoptadas este año, se ha conseguido disminuir el tiempo medio de espera, habiéndose aumentado el número de personas atendidas en los dos primeros trimestres del año.

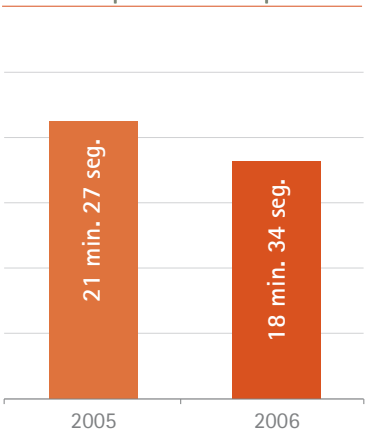
2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Personas atendidas



Tiempo medio de espera



Aumento de personas atendidas y disminución del tiempo de espera

La atención telefónica se realiza con carácter exclusivo a través del teléfono 010, evitando la multiplicidad de números para obtener información o realizar gestiones. Y es que el 010, además de facilitar información sobre el Ayuntamiento y la Ciudad, permite a los ciudadanos la realización de gestiones relativas al Padrón Municipal de Habitantes, impuestos, medio ambiente, mantenimiento de la Ciudad, avisos, sugerencias y reclamaciones, etc.

Este servicio se ofrece a través de una plataforma externa, que cuenta con 90 puestos de Agente y 8 de Supervisor, y está dimensionado para poder atender un número creciente de llamadas en un horario que ha sido ampliado hasta las 24 horas los 365 días del año y en una multiplicidad de idiomas (inglés y francés). Este modelo de servicio se inició en febrero de 2005 y se consolidó en mayo de 2005.

Como consecuencia de las mejoras en el servicio, se han obtenido índices de satisfacción con la información obtenida del 94%, de utilidad de la información recibida del 93% y de satisfacción con el trato recibido del 99%. Respecto de 2005, en 2006 se han reducido en un 65% las llamadas rechazadas, aumentando consecuentemente las llamadas atendidas.

010 Línea **madrid**

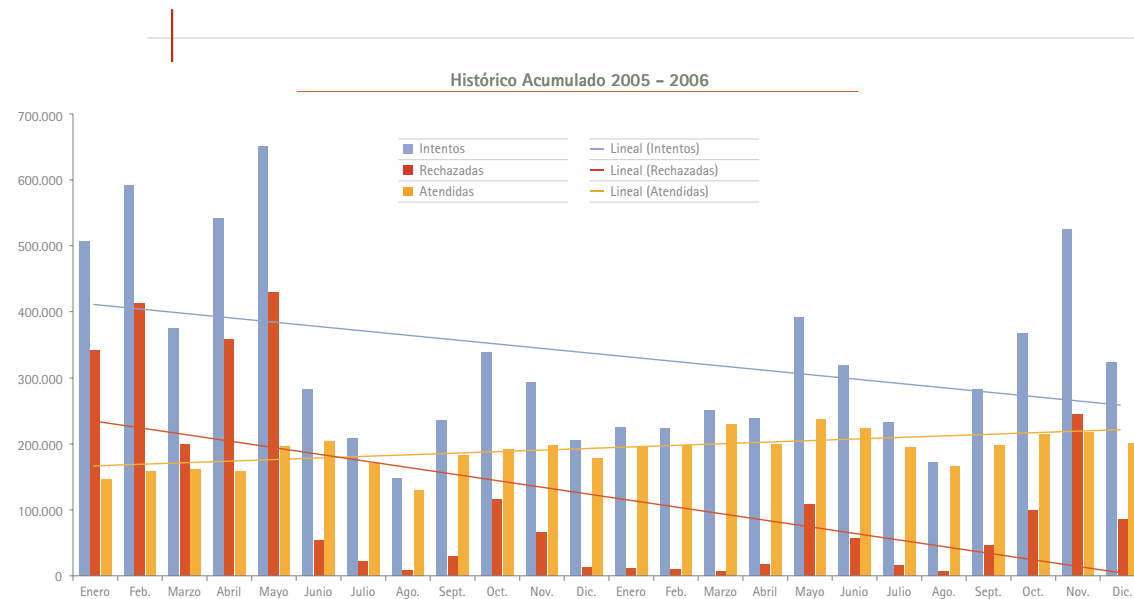
Atención telefónica a través del teléfono único 010

Servicio ininterrumpido los 365 días del año, durante los 7 días de la semana y con un horario de 24 horas

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

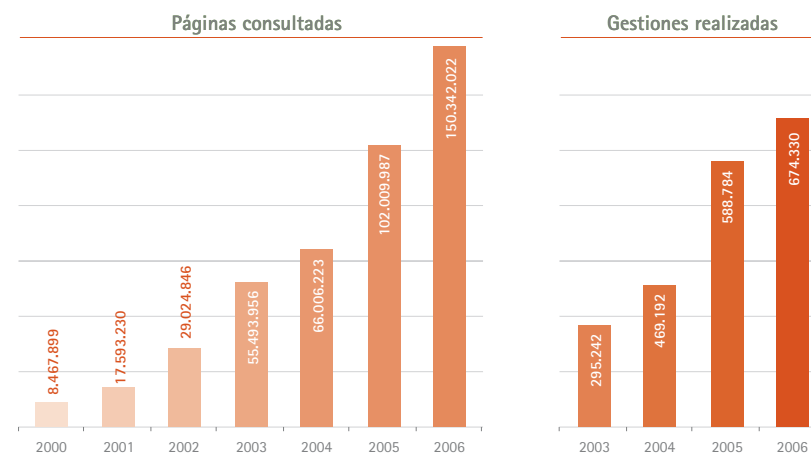
1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid



muni**madrid**.es

Servicios en Internet
de Línea Madrid

El tercer canal habilitado para la atención ciudadana en el Ayuntamiento de Madrid es el portal corporativo **muni**madrid**.es**, a través del cual se ofrece tanto información del Ayuntamiento como de la Ciudad y se realizan múltiples trámites y gestiones municipales, cuyo uso aumenta año a año.



La Web municipal
es un medio cada
vez más utilizado,
tanto para obtener
información como
para realizar gestiones

2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Para facilitar esta interacción telemática del Ayuntamiento con los ciudadanos, también se están realizando importantes y constantes mejoras, todas ellas derivadas del rediseño del portal Web municipal, que ya se ha puesto en funcionamiento. Además de un nuevo diseño gráfico con fortalecimiento de la imagen e identidad municipal, la Web está estructurada temáticamente para acomodarse a las necesidades del ciudadano, con el objetivo de que sea el portal de información de la Ciudad de Madrid.

Estas actuaciones encaminadas a mejorar **muni**madrid**.es**, no sólo lo hacen más accesible, sino que lo convierten en un medio de información y de gestión de uso cada vez más atractivo y generalizado para los ciudadanos.

Asimismo, se ha puesto en funcionamiento una nueva aplicación del servicio de Cita Previa, que permite una gestión más potente y abre la posibilidad de su ampliación a cualquier servicio municipal.

A pesar de todo el camino recorrido, Línea Madrid sigue intentando mejorar y aumentar los servicios que presta, acometiendo nuevos proyectos, tales como:

- El desarrollo de una herramienta única que permita la comunicación de incidencias en la ciudad, como deterioros en el mobiliario, alumbrado, basuras, aceras, señalización, etc.; que también sea soporte para la comunicación de sugerencias y reclamaciones respecto de los servicios municipales.



Las mejoras llevadas a
cabo en la estructura
de la Web municipal
facilitan el acceso
a la información




Línea Madrid
trabaja para ofrecer
nuevos servicios

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

1. Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet del Ayuntamiento de Madrid

Servicios prestados por cada uno de los tres canales de atención al ciudadano

SERVICIOS			
Información del Ayuntamiento	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Información de otras Administraciones	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Trámites Administrativos	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Licencias Urbanísticas	Lineamadrid		
Equipamiento Urbano	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Pagos de Impuestos y Tasas	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Padrón	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Estado de tramitación de un expediente	Lineamadrid	Lineamadrid	
Información de transporte	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Información de Actividades Culturales	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Duplicado de recibos e impuestos	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Domiciliación bancaria de pagos tributarios	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Reclamaciones a la OMIC	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Cambio de domicilio fiscal	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Firma Digital	Lineamadrid		Lineamadrid
Sugerencias, quejas y reclamaciones	Lineamadrid	Lineamadrid	Lineamadrid
Registro	Lineamadrid		Lineamadrid
Servicio de Estacionamiento Regulado (SER)	Lineamadrid		
Cita Previa	Lineamadrid	Lineamadrid	

2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

PRINCIPALES LOGROS

- Consolidación de la imagen de los servicios de Línea Madrid a través de la aprobación del Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid.
- Unificación de las fuentes de información y de las capacidades del personal con acciones de formación continua, para proporcionar respuestas homogéneas a los ciudadanos, sea cual sea el canal utilizado.
- En cuanto a la atención presencial:
 - Aumento del número de Oficinas de Atención al Ciudadano a 17 en 2006, llegando a 21 en 2007.
 - Cobertura inmediata de personal ausente.
 - Ampliación de horarios.
 - Múltiples idiomas de atención.
- En cuanto a la atención telefónica:
 - Potenciación del servicio 010 con el aumento de agentes y supervisores.
 - Consecución de altos índices de satisfacción.
- En cuanto al portal Web:
 - Rediseño de contenidos.
 - Aumento del número de servicios.
 - Nueva imagen corporativa.
- Diseño e implantación de nuevos proyectos para el 2007:
 - Apertura de Oficinas de Atención al Ciudadano en los 21 Distritos Municipales.
 - Implantación y ampliación del servicio de Gestión de Cita Previa a nuevos servicios municipales.



2

Mejora del Sistema de Información Único

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Incorporar y consolidar los Datos de Información al Ciudadano en el gestor de contenidos y coordinar con las Áreas su mantenimiento, para conseguir una información permanentemente actualizada y validada.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Incrementar la agilidad en los procesos de obtención, mantenimiento y suministro de información relativa a la Administración del Ayuntamiento de Madrid.Garantizar la veracidad de la información consultada por ciudadanos y otras unidades o transmitida por la Organización.Disponer de la información actualizada con una sola consulta y desde un sólo repositorio.Asegurar la homogeneización de toda la información suministrada a los ciudadanos y empleados públicos a través de los diversos canales de atención e información.

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

Las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para la gestión de información en las organizaciones, no sólo posibilitan una ingente acumulación de datos que pueden comunicarse y tratarse con gran facilidad, sino que, además, hacen posible que esa información también sea accesible y transmisible.

Este aspecto es especialmente crítico para las Administraciones, puesto que la transparencia pública va unida, precisamente, a la labor de informar a la ciudadanía sobre los servicios que se prestan, dónde, cómo y cuándo pueden recibirlos, los procedimientos existentes, etc.

Por tanto, asegurar el derecho a la información de los ciudadanos es una prioridad del Ayuntamiento de Madrid que se materializa en una serie de acciones, tanto normativas como técnicas, encaminadas a garantizar el principio de transparencia y comunicación por parte de la Organización municipal.



Así, el Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, configura la información a los ciudadanos como un sistema integral y horizontal, que recoge los elementos de interés para los mismos y tiene como misión facilitar el acceso a los servicios prestados y mejorar las relaciones con la ciudadanía. Esta información acerca del Ayuntamiento y la Ciudad es recogida y tratada para su mejor difusión, tipificándose según su naturaleza en:

Garantizar el derecho a la información es una de las prioridades del Ayuntamiento de Madrid

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

2. Mejora del Sistema de Información Único

El Ayuntamiento de Madrid ofrece varios tipos de información

- **Información general:** aquella que se ofrece independientemente del solicitante y que trata del funcionamiento de los órganos y unidades administrativas del Ayuntamiento, localización y horario de oficinas, medios públicos de transporte, trámites de los diferentes tipos de expedientes y documentación necesaria, etc.
- **Información especializada:** aquella que, por sus características específicas, requiere una mayor profundización técnica en la respuesta y efectuar consultas complementarias.
- **Información particular:** aquella que se ofrece únicamente a los interesados de un procedimiento administrativo, en relación con el estado y responsables de su expediente.

En la Elaboración de la Información se integra y canaliza toda la información general que genera y difunde el Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid canaliza y actualiza la información general que gestiona y suministra a través de una **plataforma única e integrada denominada Elaboración de la Información**. Sus destinatarios externos, ya sean ciudadanos, empresas u otras Administraciones Públicas, pueden acceder a la información que ofrece a través de cualquiera de los canales de atención de **Línea Madrid** (telefónico, Internet y presencial) y, en el caso de los empleados públicos, a través de la Intranet ayre.

En la actualidad, se está trabajando en la implantación de un **modelo desconcentrado de mantenimiento de la información**, de forma que son los propios servicios productores los que se responsabilizan de los contenidos, permitiendo un mayor potencial, riqueza y actualidad de los mismos.

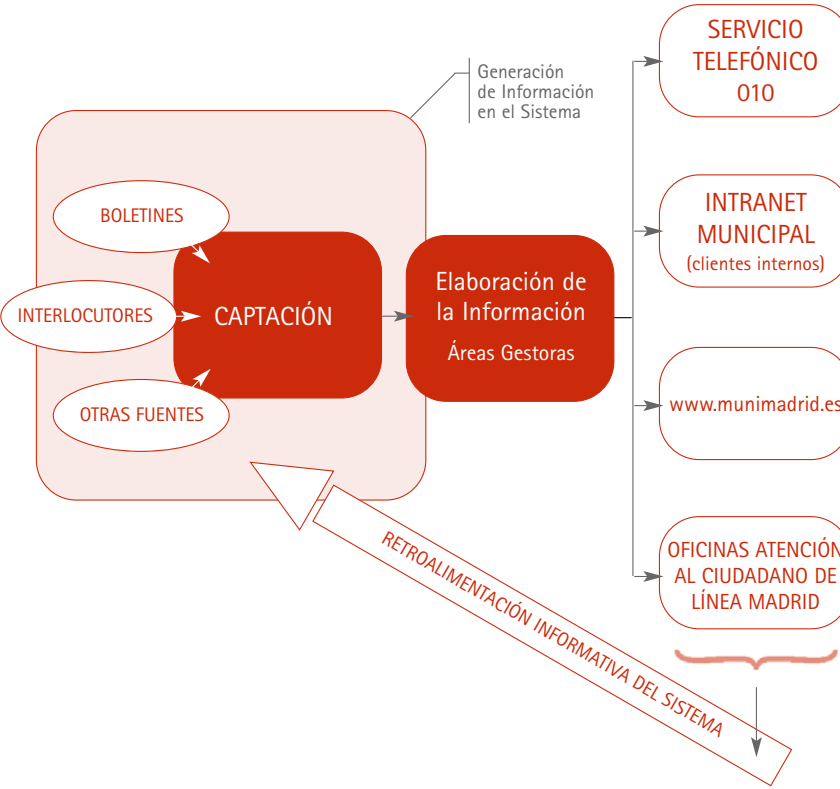


2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Así, el Ayuntamiento de Madrid, gracias a su Sistema de Información Único, es capaz de responder a los requerimientos y necesidades de los ciudadanos y de la propia Organización municipal, consiguiendo:

- Ofrecer **información uniforme y homogénea**, independientemente de cuál sea el destinatario (interno o externo) y el canal de acceso utilizado (Línea Madrid o ayre).
- Minimizar los **tiempos de respuesta** a las demandas de información.
- Estructurar toda la información de manera clara y precisa y posibilitar su constante actualización.



Funcionamiento de la Elaboración de la Información

2. Mejora del Sistema de Información Único

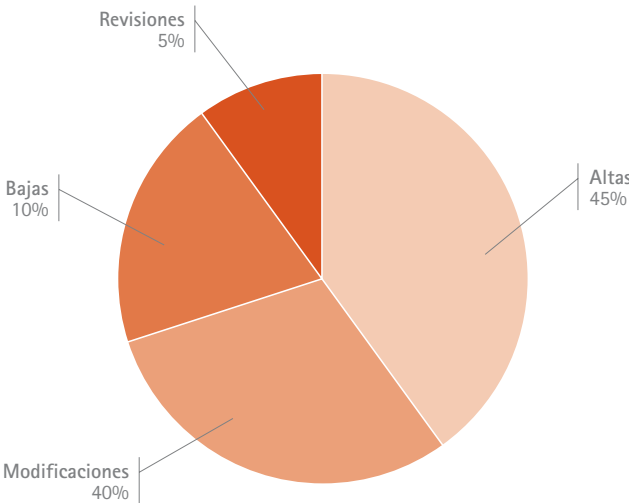
La Elaboración de la Información basa su funcionamiento de **generación y renovación informativa** en los siguientes procedimientos y fases de trabajo que aseguran, en todo momento, que la información contenida es veraz, correcta y precisa:

1. **Captación:** la unidad administrativa correspondiente recoge la información, ya sea de fuentes municipales, otras Administraciones, entidades privadas o medios de comunicación.
2. **Elaboración:** la información se depura y se lleva a cabo la introducción, mantenimiento y validación de los contenidos.
3. **Difusión:** se pone a disposición de los destinatarios la información a través de los canales de atención al ciudadano Línea Madrid y de ayre.
4. **Retroalimentación:** si se detecta cualquier carencia, o simplemente es necesaria una actualización de la información, el sistema, al ser una herramienta viva, facilita la retroalimentación y el inicio del proceso.

Se mantiene información, tanto de los servicios municipales, como de todo lo relativo a la Ciudad de Madrid que pueda ser de interés para los ciudadanos. Esta información necesita de numerosas actualizaciones, requiriendo de la Organización municipal un trabajo continuo de mantenimiento y actualización, para poder **garantizar en cualquier momento la veracidad de la información integrada** y, posteriormente, difundida o consultada por los ciudadanos o los empleados públicos.

La información
se actualiza
constantemente

Actualización
de documentos
durante el año 2006



Se ha culminado la integración de los anteriores contenidos de la Base de Datos de Información al Ciudadano en el nuevo gestor de contenidos del Ayuntamiento de Madrid, para lograr una mejor y más fácil integración de los entornos Web, y homogeneizar contenidos en la Web munimadrid.es y ayre. A su vez, esto facilitará la gestión desconcentrada de la información por las Unidades Gestoras, unificando herramientas y aumentando los niveles de calidad y cantidad de información a ofrecer.

PRINCIPALES LOGROS

- Regulación normativa del Sistema de Información al Ciudadano, cuya misión es facilitar el acceso a los servicios prestados y mejorar las relaciones con los ciudadanos a través del *Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid*.
- Mantenimiento de la Base de Datos de Información al Ciudadano en la que se integra y canaliza toda la información que genera y difunde el Ayuntamiento de Madrid e integración de sus contenidos en el nuevo gestor de contenidos.
- Establecimiento de procedimientos y protocolos de trabajo para la captación, elaboración, difusión y retroalimentación de la información contenida en el Sistema de Información.
- Implicación de las unidades administrativas en el tratamiento de la información, responsabilizándose de su mantenimiento.
- Actualización constante de la información.



3

Reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Reestructurar la organización y el funcionamiento del Registro General del Ayuntamiento de Madrid para adaptarlo a las nuevas necesidades y características de la Organización municipal y facilitar los servicios de registro a la ciudadanía.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Enero de 2005 – enero de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Facilitar la presentación de solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidas al Ayuntamiento de Madrid y a órganos y entidades de derecho público de la Administración General del Estado y de la Comunidad de Madrid.Mejorar la garantía de los derechos de los ciudadanos en el ámbito relativo al registro a través del Sistema Único de Registro y de la aplicación de criterios comunes de funcionamiento en todas las Oficinas.Agilizar el proceso de registro, con una tramitación más eficaz y una prestación del servicio más eficiente.

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

Las Administraciones Públicas modernas tienen como principio la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Es por ello que deben procurar un acceso ágil y eficaz a dichos servicios, proporcionando, además, la seguridad jurídica necesaria en sus relaciones con los ciudadanos.

Según se señala en el artículo 38 de la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, el Registro General es el órgano administrativo encargado de anotar y recoger todo escrito o comunicación que sea presentado en cualquier unidad administrativa propia, y de anotar la salida de los escritos y comunicaciones oficiales.

A este respecto, en el Ayuntamiento de Madrid, las Oficinas de Registro son los lugares donde los ciudadanos pueden presentar las solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidos a la Organización municipal, a la Comunidad de Madrid y a la Administración General del Estado, en virtud de la adhesión del Ayuntamiento de Madrid al Convenio Marco para la implantación del sistema de Ventanilla Única, así como los documentos que los acompañen, garantizando la constancia de su entrada y, en su caso, de la salida de cualquier escrito. Del mismo modo, estas Oficinas pueden realizar el cotejo y compulsa de las copias de los documentos originales que acompañen a dichas solicitudes, escritos y comunicaciones, expidiendo los recibos justificativos de la presentación de los mismos para el ciudadano.

En el Ayuntamiento de Madrid, la organización y funcionamiento del Registro General está regulado por el Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, adaptándolo a las características de la organización actual de los servicios municipales e introduciendo las nuevas particularidades que marca la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, en la línea de avanzar hacia una Administración moderna, eficiente y de calidad.

Este Decreto señala al Registro como uno de los elementos integrantes de la atención al ciudadano, y detalla las múltiples funciones a desarrollar por las Oficinas de Registro. Además, el Registro General del Ayuntamiento de Madrid se configura como un Sistema Único, en el que se incluyen todas las Oficinas de Registro de las Áreas, Distritos u Organismos públicos. Así, el ciudadano puede presentar las solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidos al Ayuntamiento de Madrid y a órganos y entidades de derecho público de la Administración General del Estado y de la Comunidad de Madrid en cualquiera de ellas.

Descripción detallada de la actuación

Modernización y reorganización de las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid

3. Reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid

Medidas para agilizar la tramitación del proceso de registro

La entrada en vigor del Decreto trajo consigo el desarrollo de una serie de medidas dirigidas a facilitar la relación de los ciudadanos con el Ayuntamiento. Entre ellas destacan:

- La ampliación del número de Oficinas de Registro.
- El desarrollo de una nueva versión de la aplicación del Registro.
- La implantación de la aplicación en todas las Oficinas de Registro de forma que se permita su integración intercomunicada.
- La elaboración de un Manual de Registro que fije criterios de actuación homogéneos para todas las Oficinas.

Ahora, el ciudadano tiene a su disposición 43 Oficinas de Registro en las que presentar sus escritos dirigidos al Ayuntamiento de Madrid, pudiendo acudir indistintamente a la que le resulte más cómoda.

Implantación de una nueva aplicación informática del Registro General

En todas ellas se trabaja de manera homogénea, configurándose el Registro General como un Sistema Único gracias a la utilización de una nueva versión de la aplicación informática de Registro General, desarrollada según las especificaciones establecidas por la Administración General del Estado en el Sistema de Información Común de Registros de Entrada y Salida (SICRES).



Entre las nuevas funcionalidades incorporadas por la actual versión de la aplicación cabe destacar:

- Anotación, tanto de la fecha de entrada de la solicitud, escrito o comunicación en el Ayuntamiento, como de la fecha de entrada en el registro del órgano competente para resolver.
- Conocimiento de las solicitudes, comunicaciones y escritos recepcionados en las Oficinas de Registro enviados por otras Oficinas y cuáles están pendientes de recepción.
- Posibilidad de imprimir el recibo de presentación de la documentación recibida.

Con la reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid también se elaboró un Manual de Registro, para que las distintas Oficinas municipales dispusieran de una guía práctica donde se señalasen criterios y pautas homogéneas de actuación, sirviéndoles, además, de referencia y ayuda en el desarrollo de su trabajo habitual.

Así, el Manual de Registro recoge de forma detallada y clara:

- La normativa aplicable al Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid, explicando el contenido de los preceptos legales, documentando los procedimientos y realizando una exposición práctica de los mismos.
- Los criterios de funcionamiento, actuación y tramitación de registro declarados de obligado cumplimiento por todo el personal al servicio del Ayuntamiento de Madrid.

Elaboración de un Manual de Registro para homogeneizar la actuación de las distintas Oficinas de Registro



Como novedad para el año 2007, el Ayuntamiento de Madrid se ha adherido al Convenio Marco para la Colaboración en la Progresiva Implantación de un Sistema Intercomunicado de Registros entre la Administración General del Estado, la Administración de la Comunidad de Madrid y las Entidades Locales, por Decreto, de 8 de septiembre de 2006, del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública.

3. Reorganización del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid

Adhesión al
Convenio Marco
para la implantación
del sistema de
Ventanilla Única

Obligaciones
que asume el
Ayuntamiento
de Madrid

La Ventanilla Única se configura así como un proyecto que pretende acercar todas las Administraciones al ciudadano y establecer una mayor colaboración entre las tres Administraciones intervinientes. Su principal objetivo consiste en permitir la presentación de todo tipo de solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidos a la Administración General del Estado, a la Administración de la Comunidad de Madrid y a los Organismos Públicos dependientes de ambas, en cualquiera de los registros del Ayuntamiento de Madrid.

Esta adhesión supone para el Ayuntamiento las siguientes obligaciones:

- **Admitir en sus Registros** cualquier solicitud, escrito o comunicación dirigido, además de a la propia Organización municipal, también a los órganos de la Administración General del Estado y de la Administración de la Comunidad de Madrid.
- **Dejar constancia** en sus Registros de la entrada de dichas solicitudes, escritos y comunicaciones, con indicación en sus asientos de su número, epígrafe expresivo de su naturaleza, fecha de entrada, la fecha y hora de su presentación, interesado u órgano administrativo remitente, persona u órgano administrativo al que se dirige, así como una referencia al contenido del escrito o comunicación que se registra.
- **Remitir inmediatamente los documentos**, una vez registrados, y en todo caso dentro de los tres días siguientes al de su recepción, directamente a los órganos o entidades destinatarios de los mismos.

Enmarcado en el proyecto de servicios básicos de Administración electrónica, se está desarrollando, integrado en la aplicación de Registro, el Registro Telemático del Ayuntamiento de Madrid, que facilitará al ciudadano la presentación de documentos a través de Internet.

PRINCIPALES LOGROS

- Nueva regulación, organización y funcionamiento del Registro General a través del *Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid*.
- Ampliación del número de Oficinas de Registro a 43, en las cuales los ciudadanos pueden presentar sus escritos indistintamente.
- Desarrollo de una nueva versión de la aplicación del Registro de acuerdo con el *Sistema de Información Común de Registros de Entrada y Salida (SICRES)* con las siguientes funcionalidades:
 - Anotación de la fecha de entrada de la solicitud en el Ayuntamiento y de la fecha de entrada en el registro del órgano competente para resolverla.
 - Conocimiento del estado de la recepción de las solicitudes.
 - Posibilidad de imprimir el recibo de presentación de la documentación recibida.
- Implantación de la aplicación informática en todas las Oficinas de Registro, convirtiendo al Registro General en un Sistema Único de Registro.
- Elaboración de un Manual de Registro que fija la normativa aplicable al Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid y los criterios de funcionamiento, actuación y tramitación declarados de obligado cumplimiento.
- Adhesión al Convenio Marco para la implantación del sistema de Ventanilla Única, que permite la presentación de todo tipo de solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidos a la Administración General del Estado, a la Administración de la Comunidad de Madrid y a los Organismos Públicos dependientes de ambas, en cualquiera de las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid, que entró en vigor a partir de su publicación en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (21 de diciembre de 2006).



►4

Implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar y establecer un Sistema de Sugerencias y Reclamaciones que garantice el ejercicio del derecho de los ciudadanos e instituciones, públicas o privadas, a participar en la gestión pública, permitiéndoles presentar propuestas sobre la mejora de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid y reclamaciones por tardanzas, desatenciones, incidencias o cualquier otra anomalía en el funcionamiento de los mismos, garantizándoles una respuesta rápida a las cuestiones planteadas.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Septiembre de 2004 – diciembre de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Conocer la opinión de los ciudadanos sobre los servicios prestados, ajustando las políticas públicas a las preferencias y demandas de éstos.Identificar las áreas de mejora y aspectos de la Administración municipal que, en opinión de los ciudadanos, presentan un funcionamiento deficiente.Fomentar la comunicación entre los ciudadanos y la Organización municipal, garantizando a éstos una respuesta rápida, personalizada y adecuada a sus demandas.Disponer de una aplicación informática única que integre las sugerencias y reclamaciones presentadas, a la que tienen acceso todas las unidades administrativas afectadas.Promover una imagen de Administración municipal cercana y a la escucha de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, dispuesta a mejorar en aquellos aspectos que éstos consideren necesarios.Desarrollar una cultura para la participación de los ciudadanos que amplíe la visión e intervención de éstos en los asuntos municipales.

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

Ante la necesidad de atender las crecientes demandas sociales, las entidades locales han sabido adaptar su modo de funcionamiento potenciando el derecho fundamental de la ciudadanía a participar en los asuntos públicos, haciéndose más receptivas y mejorando la calidad de los servicios que ofrecen.

Así, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local, señala la necesidad de ofrecer a los ciudadanos nuevos métodos de participación, especialmente en las grandes ciudades, en las que existe mayor dificultad de comunicación con los responsables públicos. Por ello, y entre otros medios, el Ayuntamiento de Madrid dispuso la creación de la Comisión de Sugerencias y Reclamaciones para la defensa de los derechos de los vecinos ante la Administración municipal, formada por representantes de todos los grupos políticos que integran el Pleno.

En este contexto, la Organización municipal implantó, en marzo de 2005, un Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, creado por el Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, como un instrumento para garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos e instituciones públicas y privadas a participar en la gestión pública, permitiéndoles presentar propuestas de mejora de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid y reclamaciones por tardanzas, desatenciones, incidencias o cualquier otra anomalía en el funcionamiento de las mismas, con el compromiso de dar una respuesta rápida a las cuestiones planteadas.



Descripción detallada de la actuación

El ciudadano, protagonista de la actividad administrativa municipal

Participación en la gestión municipal a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

4. Implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Este Sistema se integra dentro de las actividades de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid, las cuales engloban todos los procedimientos, medios y canales que la Organización municipal facilita a los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos. Por ello, todas las personas físicas o jurídicas, vecinos o no de la ciudad de Madrid, tienen acceso al Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, pudiendo dirigirse de forma individual o colectiva a la Administración municipal para hacerle llegar sus quejas, propuestas e iniciativas de mejora sobre los servicios prestados o sobre cuestiones de competencia municipal y de interés local.

El Ayuntamiento de Madrid pone a disposición, para ello, distintos canales a través de los cuales el ciudadano puede formular de forma presencial, telefónica, por Internet, o bien por fax y correo electrónico u ordinario, sus sugerencias y reclamaciones.

Múltiples canales de atención para formular sugerencias y reclamaciones

CANALES O VÍAS DE PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

- **Línea Madrid**
 - Oficinas de Atención Presencial (Oficinas Línea Madrid)
 - 010 Línea Madrid
 - www.munimadrid.es
- **Oficinas de Registro**
- **Correo electrónico, correo ordinario y fax**
dirigido a cualquier dependencia municipal

Las sugerencias y reclamaciones presentadas en el Ayuntamiento de Madrid se reciben, tramitan y responden a través de un sistema integrado único

Las sugerencias o reclamaciones presentadas, con independencia del canal utilizado por el interesado, se incorporan y tramitan en un sistema integrado único, al que acceden las distintas unidades y organismos municipales implicados en el proceso.

A través de la aplicación informática desarrollada al efecto, la Unidad Supervisora o una Unidad Receptora asigna la sugerencia o reclamación a la Unidad Gestora competente para su tramitación, la cual, una vez resuelta, informa al ciudadano. Asimismo, la aplicación facilita a los ciudadanos la consulta del estado de tramitación de la sugerencia o reclamación presentada.

Para el adecuado proceso de implantación del Sistema, el Ayuntamiento de Madrid ha elaborado un Manual dirigido a sus empleados públicos para facilitar el manejo de la aplicación de Sugerencias y Reclamaciones. En este Manual se detalla qué es y qué pretende el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, así como los destinatarios, el funcionamiento, los objetivos, la normativa reguladora y el papel que desempeña el personal del Ayuntamiento en todo el Sistema.

Para las reclamaciones y sugerencias relativas a los servicios tributarios municipales y a los procedimientos administrativos de esta naturaleza, se ha creado un órgano especializado, la Oficina del Defensor del Contribuyente, cuyo funcionamiento ha sido regulado por el Decreto del Alcalde, de 9 de julio de 2004. La Oficina actúa como intermediario entre el contribuyente y la Administración municipal, resolviendo todas las cuestiones planteadas por el ciudadano en materia de impuestos, tasas municipales o contribuciones especiales.

Todos los empleados públicos están implicados en la resolución de las sugerencias y reclamaciones

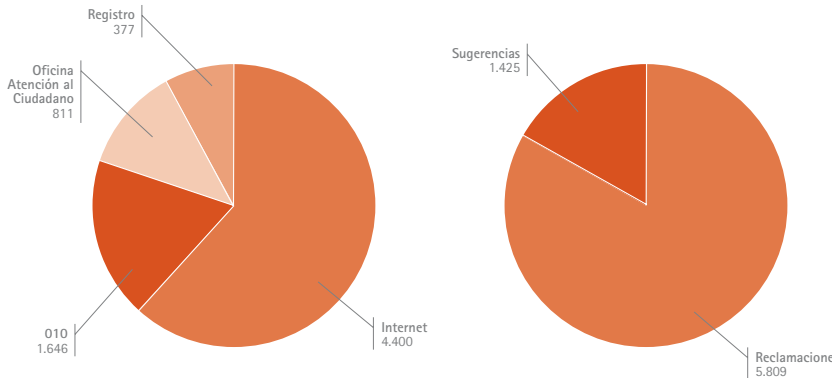
Tratamiento especializado de las reclamaciones y sugerencias tributarias

4. Implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Al detectar aquellos aspectos que los ciudadanos consideran que presentan mayores deficiencias, el Ayuntamiento puede mejorar la calidad de los servicios que presta. Por este motivo, también se elaboran estadísticas e informes en los que se formulan las recomendaciones y futuras acciones que deben llevarse a cabo para optimizar sus prestaciones, estudiando: el número de solicitudes y quejas interpuestas, tipo, asunto o materia, distribución por Unidades Gestoras y por Áreas, Distritos y Organismos Autónomos, el canal de comunicación empleado, el tiempo de contestación y todos aquellos aspectos que permitan determinar líneas de mejora.

Canales de entrada cuarto trimestre 2006

Tipo de solicitud cuarto trimestre 2006



Explotación de la información que ofrece el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Evaluación continua del Sistema para controlar el funcionamiento de la Organización municipal

El seguimiento y evaluación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones se lleva a cabo a través de la **Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones**. Trimestralmente, se exponen ante la misma las sugerencias y reclamaciones que los ciudadanos han presentado, incluidas aquéllas de carácter tributario, y se indican las respuestas emitidas por las unidades implicadas, así como las medidas que éstas han tomado.

Anualmente se elabora un informe sobre las Sugerencias y Reclamaciones presentadas por los ciudadanos, el cual, una vez aprobado por la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones, es elevado para su aprobación, tanto a la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, como al Pleno de la Corporación.

A través del desarrollo e implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones se evidencia el propósito firme del Ayuntamiento de Madrid por satisfacer las expectativas de los ciudadanos y por conseguir una Administración más próxima y participativa.

PRINCIPALES LOGROS

- Creación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones por *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005*.
- Integración del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones en los servicios de atención al ciudadano.
- Puesta a disposición de todos los canales de atención al ciudadano existentes para la presentación de Sugerencias y Reclamaciones y seguimiento de las mismas.
- Desarrollo de un sistema integrado único a través de la aplicación informática SYR, mediante la cual se tramitan y resuelven las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía.
- Elaboración de un Manual de funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones en el Ayuntamiento de Madrid.
- Creación de la Oficina del Defensor del Contribuyente para las sugerencias y reclamaciones de la ciudadanía en materia tributaria.
- Elaboración de estadísticas e informes en los que se formulan las recomendaciones y futuras acciones que deben llevarse a cabo para la mejora en la prestación de los servicios públicos municipales.



5

Nuevo Portal Web municipal

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar, desarrollar e implantar un nuevo portal corporativo en el que tenga cabida la totalidad de la información y los servicios que el Ayuntamiento de Madrid puede facilitar a través de Internet, mejore la estructura de la información, tanto municipal como de la ciudad, y permita implantar un modelo desconcentrado de gestión con mayor participación de los servicios municipales, teniendo en cuenta los criterios de accesibilidad y usabilidad para el ciudadano.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Octubre de 2004 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.• Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.• Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el acceso a la información y a las gestiones disponibles en el Portal Web municipal.• Optimizar la usabilidad, navegabilidad y accesibilidad del Portal corporativo.• Potenciar "munimadrid" como la puerta de acceso a la información y a los principales servicios municipales, ampliando los trámites administrativos que se pueden realizar "on-line".• Hacer de la Web "munimadrid.es" el portal de la Ciudad de Madrid.• Fortalecer la imagen del Ayuntamiento de Madrid y sus relaciones electrónicas con la ciudadanía.

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

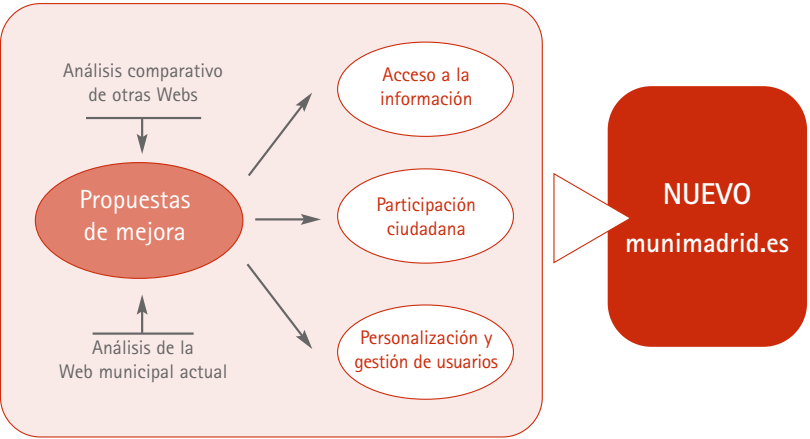
Actuaciones

El Ayuntamiento de Madrid, con el objetivo de hacer más accesible su Organización a los ciudadanos y de avanzar en el ámbito de la Administración electrónica, ha puesto en marcha una actuación encaminada a diseñar, desarrollar e implantar una nueva Web corporativa, **munimadrid.es**, con la intención de que ésta se convierta en el Portal de portales institucionales de la Ciudad de Madrid y que sea el canal de referencia en Internet para la consulta de información, el acceso a los trámites y gestiones municipales, así como para el seguimiento de los mismos.

Conscientes de que este Portal de Servicios es, además, una herramienta estratégica clave para conseguir una **relación más cercana con la ciudadanía**, en el desarrollo del mismo, uno de los pilares fundamentales ha sido, precisamente, mejorar el acceso a más información y servicios. Así, la Web se ha convertido en un canal habitual en la **comunicación bidireccional** entre la Administración municipal y el ciudadano:

- Facilitando información sobre las competencias y servicios municipales, así como sobre cuestiones de interés relativas a la Ciudad de Madrid.
- Estableciendo una **vía de comunicación** entre el ciudadano y el Ayuntamiento (Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, Peticiones de Información, Participación Ciudadana, ...).
- Permitiendo la **realización telemática** de diversos trámites administrativos.

Para el desarrollo de los trabajos de diseño del nuevo **munimadrid.es**, se llevó a cabo un **doble análisis**, por un lado, externo de las iniciativas de éxito implantadas en otras ciudades y, por otro, interno de la propia Web municipal:



Descripción detallada de la actuación

munimadrid.es es la Web del Ayuntamiento que ofrece a los ciudadanos gran cantidad de información y la posibilidad de realizar diversas gestiones municipales

Las propuestas para la mejora del portal municipal se han basado en un análisis tanto externo como interno

A. ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA

Actuaciones

5. Nuevo Portal Web municipal

Análisis de otras Webs para identificar tendencias y mejores prácticas

Análisis del contenido interno de la Web munimadrid.es

Así, en primer lugar, se elaboró un estudio comparativo de las Webs institucionales de otras ciudades, tanto nacionales como internacionales, con la intención de determinar las mejores prácticas en relación con los esquemas de navegación utilizados, servicios ofrecidos y usos típicos.

A continuación, se realizó un análisis integral del contenido de munimadrid, en un intento de definir los puntos fuertes y las áreas que podrían ser mejoradas, especialmente en lo relativo a la información recogida, estructura de contenidos, trámites y gestiones on-line, funcionalidades más demandadas, etc.

Por último, y como resultado de estos trabajos, se obtuvieron una serie de propuestas que sirvieron de base para la implantación del nuevo Portal del Ayuntamiento de Madrid:

- Un nuevo diseño gráfico e imagen de la Web.
- Un nuevo Mapa de contenidos, orientado al enfoque de servicio, junto con el diseño de prototipos de interfaz.
- Un estudio y recomendaciones de desarrollo del interfaz basados en criterios de usabilidad y accesibilidad.
- Un modelo organizativo para la gestión y administración de contenidos en entorno Web.



2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Así, los esfuerzos para mejorar la Web municipal se centraron en tres aspectos fundamentales; el acceso a la información, la participación ciudadana y la personalización y gestión de usuarios:

- Las medidas implantadas para fomentar el acceso a la información están orientadas a dar una mayor visibilidad de los contenidos en las diferentes secciones en que se estructura el acceso y navegación de contenidos y servicios en el Portal de Internet. Así, el usuario puede acceder de forma más directa a la información y se promueve un uso más frecuente de este medio. También se han desarrollado potentes utilidades de búsqueda, tanto de propósito general como especializadas para los tipos de contenidos que las requieren.
- En el ámbito de la participación ciudadana, las mejoras puestas en marcha están orientadas a implicar al ciudadano y a hacerle partícipe de las iniciativas, planes y programas llevados a cabo por la Organización municipal.
- En relación con las medidas relativas a la personalización y gestión de usuarios, se trabajó en el establecimiento de dos grados de personalización diferenciados, en función de la necesidad de autenticación o no de los usuarios para poder acceder a ciertos contenidos o servicios del Portal. Estas medidas no han perdido de vista que el destinatario de munimadrid.es es cualquier ciudadano, lo que supone un elevado número de grupos con diferentes intereses y necesidades.



Pilares fundamentales de la estrategia de mejora

Mayor visibilidad de contenidos

Utilidades de búsqueda

Fomento de la participación ciudadana

Mejoras planteadas en relación con la personalización y gestión de usuarios

5. Nuevo Portal Web municipal

Otras mejoras: más fácil y más accesible

Otras mejoras del nuevo Portal, que se derivan de su enfoque al ciudadano, pero también al empleado público, son:

- Acceso más fácil y consistente a la información y a los servicios del portal, apoyándose en un nuevo diseño gráfico y una imagen de marca.
- Adecuación de la navegación en la Web municipal para personas sin conocimientos técnicos o con algún tipo de discapacidad, es decir, un Web accesible conforme a la normativa de accesibilidad (WAI / W3C). La Web ha alcanzado un grado de cumplimiento AA.
- Actualización de contenidos apoyándose en las posibilidades de la herramienta de gestión de contenidos, que da soporte a la puesta en marcha de modelos organizativos con distribución de responsabilidades a través de la Organización municipal.

Nuevo modelo de gestión de contenidos desconcentrado

Respecto a esta última, una de las piezas clave del nuevo Portal es la utilización de la plataforma avanzada de gestión de contenidos Vignette que es, a su vez, una herramienta común a la Intranet municipal ayre. Esta herramienta ha servido de soporte al cambio del modelo de gestión, pasando de un sistema centralizado a uno desconcentrado, en el que los servicios municipales, a través de las Unidades Gestoras, se responsabilizan del mantenimiento del Portal en la temática que es de su competencia.

Gracias a los trabajos llevados a cabo en el año 2006, se ha conseguido implantar una nueva Web corporativa, que mantiene su integración en el proyecto Línea Madrid y que sirve como punto de referencia para la ciudadanía, deseosa de estar informada, conocer las actividades de su ciudad y con necesidades muy concretas de relacionarse con la Administración municipal mediante servicios electrónicos que le eviten desplazamientos y proporcionen agilidad y rapidez, con total seguridad y sencillez en la gestión.

PRINCIPALES LOGROS

- Implantación de un nuevo Portal corporativo con la intención de mejorar:
 - El canal de contacto en Internet del ciudadano con el Ayuntamiento.
 - La realización electrónica de diversos trámites administrativos.
 - La información sobre las competencias y servicios municipales.
- Realización de un doble análisis para optimizar el diseño de munimadrid.es:
 - Externo: observando las páginas Web de otras ciudades nacionales e internacionales.
 - Interno: estudiando detalladamente el contenido del portal de la Organización municipal para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Actividades de mejora de la Web centradas en:
 - La facilidad en el acceso a la información.
 - El fomento de la participación ciudadana.
 - La personalización y gestión de los usuarios.
- Utilización de una plataforma avanzada de gestión de contenidos común a la Intranet ayre: Vignette.
- Desarrollo de un nuevo modelo desconcentrado de gestión de munimadrid.
- Búsqueda de la optimización del uso de la Web por medio de:
 - El acceso más fácil y consistente a la información y a los servicios del Portal.
 - La adecuación de la navegación en la Web municipal para personas sin conocimientos técnicos o con algún tipo de discapacidad.
 - La actualización de contenidos apoyándose en las posibilidades de la herramienta de gestión.
- Mantenimiento de su plena integración en el proyecto Línea Madrid.



Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Crear una estructura organizativa, apoyada por recursos informáticos y procedimientos de gestión, que cubra las necesidades en materia de protección de datos del Ayuntamiento y que sea modelo a seguir en el respeto de los derechos fundamentales de los ciudadanos.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Septiembre de 2004 – diciembre de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Aumentar la seguridad en el tratamiento de los datos personales de los ciudadanos y empresas, constituyéndose como un atributo de calidad de los servicios.Interiorizar procedimientos de protección de datos en el quehacer diario de las gestiones del Ayuntamiento de Madrid, con un impacto mínimo en la productividad y eficacia de los servicios.Fortalecer el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa aplicable en todas las actuaciones de la Organización relativas al tratamiento de datos personales.Establecer una gestión continua de la información.

Los desarrollos tecnológicos se han ido acelerado en los últimos años permitiendo, gracias al uso de la informática, tratar gran cantidad de datos relativos a las personas físicas.

El ordenamiento jurídico no puede permanecer insensible ante un eventual uso indebido de las posibilidades tecnológicas, en relación con los datos de carácter personal, debiendo procurar un equilibrio satisfactorio entre el uso de la informática y la garantía al honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos en el pleno ejercicio de sus derechos. Es éste un mandato que el artículo 18.4 de la Constitución impone al legislador, y que éste recoge en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por lo tanto, las Administraciones deben tener muy presente cuando manejen información que contenga datos personales la observancia de las diferentes obligaciones impuestas por la normativa existente en materia de protección de datos:

- Declarar los ficheros y tratamientos protegidos.
- Informar a los interesados sobre el uso que se va a hacer de sus datos y atender sus reclamaciones.
- Establecer medidas de seguridad de acuerdo con la sensibilidad de los datos.



Descripción detallada de la actuación

El desarrollo de las tecnologías de la información ofrece grandes posibilidades que deben respetar los derechos de los ciudadanos

Las Administraciones deben desarrollar sus funciones velando por la protección de los datos personales

6. Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid para garantizar la seguridad de los datos de carácter personal de los ciudadanos ha llevado a cabo distintas actuaciones

A este respecto, y con el objetivo de poder gestionar la protección de datos de una Organización que da servicio a más de 4 millones de ciudadanos y que cuenta con competencias en muy diversas materias, el Ayuntamiento de Madrid ha realizado, entre otras, las siguientes actuaciones encaminadas a impulsar y adaptar las necesidades municipales a la normativa existente:

- La aprobación del Decreto, de 14 de enero de 2005, del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública en el que se define la figura de los Responsables de Fichero, que se asimila con la de las Direcciones Generales, Secretarías Generales Técnicas, Gerencias de Distrito y Organismos Autónomos. La importancia de esta regulación radica en que en ella se describen los roles de todas las personas que intervienen en el manejo de datos y define las competencias de cada uno, estableciendo la figura del interlocutor en todas las unidades como pieza clave del desarrollo de esta actividad.
- El impulso de un cambio normativo al objeto de agilizar la aprobación, modificación y supresión de ficheros, materializado en la Ley 22/2006, de Capitalidad y Régimen Especial de Madrid.
- El diseño de un Plan de actuación que ha requerido la participación activa de todas las unidades administrativas.

El Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid 2005-2006 supone la implicación de todas las unidades

Adicionalmente, el Ayuntamiento de Madrid, con el objetivo de dar cumplimiento a los requisitos legales y de seguridad en todas y cada una de las unidades que lo integran, ha elaborado un Plan de Protección de Datos 2005-2006. Este Plan pretende dotar a la Organización de una estructura organizativa, de los procedimientos de gestión y de las medidas de seguridad que ayuden a configurar e implantar un Sistema de Información de Protección de Datos.

Dicho plan consta de las siguientes cinco líneas de actuación:

1. Estructura organizativa

2. Formación y difusión

3. Elementos de seguridad

4. Normalización de procedimientos

5. Sistema informático de gestión de protección de datos

Dentro de la primera línea de actuación denominada estructura organizativa destaca la creación de:

- La Unidad de Protección de Datos, encargada, entre otros, de impulsar el desarrollo del Plan, asesorar a todas las unidades en la gestión e interpretación de la normativa, difundir en el seno del Ayuntamiento la protección de datos, formar a los interlocutores, auditar los ficheros y servir de interlocutor único con la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid.
- Los Responsables de Fichero, que son quienes pueden decidir sobre el contenido, finalidad y uso de los datos y que asumen la coordinación con la unidad de protección de datos. Actualmente existen 90 responsables.
- Los Interlocutores en las diversas unidades de la Organización municipal, que se encargan de coordinar, asesorar y difundir las acciones en materia de protección de datos de toda la Dirección General u organismo al que representan. Esta estructura cuenta con un total de 187 interlocutores en las diferentes Áreas y Distritos.
- Responsables de seguridad física y de seguridad informática.



Otra de las líneas fundamentales de actuación del Plan de Protección de Datos es la formación de los gestores y la difusión a todo el personal. En relación con el primer punto, se ha desarrollado un plan de formación y diversas acciones formativas para el variado elenco de profesionales.

En cuanto a la difusión, se ha puesto especial dedicación a la inclusión de un canal de protección de datos en la Intranet municipal, ayre, con información de interés, normativa y la posibilidad de realizar consultas a la unidad de protección de datos.

1. Estructura organizativa

2. Formación y difusión

6. Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid

3. Elementos de seguridad

La parte central del Plan consiste en la implantación de **medidas de seguridad homogéneas en toda la Organización** que puedan asumir cambios tecnológicos y organizativos con capacidad de adaptación sencilla, para lo cual se han llevado a cabo trabajos de análisis desde tres ópticas diferentes: la **parte funcional**, estudiando usos y tratamientos que se llevan a cabo, la **seguridad física** y la **seguridad informática**.

Esto se traduce en el análisis de los usos que se hacen de los datos personales que se recaban de los ciudadanos, el estudio de las declaraciones de ficheros y su actualización, la elaboración de documentos de seguridad y la realización de auditorías, así como el análisis de las contrataciones de actividades que impliquen tratamiento de datos, al igual que el desarrollo de diversos proyectos relacionados con la seguridad física, como la tarjeta corporativa, el control de accesos físicos a los edificios, que lleva a cabo la Asesoría de Seguridad del Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad, y la seguridad informática, que se compone de diversos proyectos, entre los que destaca la gestión de identidades, que son dirigidos por el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).

4. Normalización de los procedimientos

La **normalización de procedimientos** es otro de los requisitos necesarios para integrar un sistema único. Por ello, la gestión de protección de datos ha llevado aparejada la definición de, entre otros, los siguientes procesos:

- Declaración de Ficheros Protegidos.
- Declaración interna de uso de datos de carácter personal.
- Gestión de elementos de seguridad física e informática.
- Formularios e impresos de recogida de datos.
- Acceso al ejercicio de derechos de los ciudadanos.
- Notificaciones a la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid de los contratos con terceros que conllevan tratamiento de datos.

5. Sistema informático de protección de datos

El Ayuntamiento de Madrid debe mantener una actividad periódica relacionada con el cumplimiento de las auditorías establecidas en el artículo 17 del *Real Decreto 994/99*, por el que se desarrolla el Reglamento de Seguridad establecido en el artículo 9 de la *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*, correspondientes a los sistemas de información que traten datos personales.

Se plantea la necesidad de una **herramienta que soporte y automatice las actividades que forman parte de las tareas de gestión y seguimiento** para la adecuación de las medidas de cumplimiento requeridas en la *Ley Orgánica de Protección de Datos* y el *Real Decreto 994/99*, así como de la auditoría convencional.

Los **objetivos de la herramienta** para la gestión y protección de los datos personales manejados en el Ayuntamiento de Madrid son los siguientes:

- Ejecutar la auditoría establecida en el RD 994/1999 en unos plazos razonables y optimizando el esfuerzo de trabajo.
- Cumplir con las indicaciones del Reglamento.
- Adaptarse a la **problemática propia del Ayuntamiento** derivada del entorno organizativo, físico y tecnológico.
- Garantizar la **continuidad de las auditorías** en los periodos obligatorios.
- Impulsar la implantación de las **medidas correctoras** derivadas de los incumplimientos especificados en los resultados de las auditorías.

Como resultado global y final de todo el Plan, se implantará un **Sistema de Información de Protección de Datos** en el que estén integrados todos los procesos, donde se produzca una actualización continua de los datos, que cuente con un conjunto de bases de datos con información diversa (seguridad, repertorio de tratamientos y ficheros, etc.) y que esté gestionado de forma distribuida pero integrada en toda la Organización. Este Sistema se implantará a lo largo del ejercicio 2007.



La herramienta seleccionada para llevar a cabo el control de las auditorías debe cumplir diversos objetivos

Solución informática para la gestión y protección de datos

6. Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid

Todos estos trabajos contenidos dentro de estas 5 líneas de actuación del Plan de Protección de Datos han sido realizados en dos fases:

- **Fase I:** designación y formación de responsables e interlocutores de protección de datos en los distintos ámbitos de la Administración municipal, revisión y documentación de la situación actual y actualización de la declaración de tratamiento de datos personales, y adopción de medidas de seguridad.
- **Fase II:** creación de un sistema de información de protección de datos y profundización en los aspectos de seguridad en los tratamientos.



En resumen, este Plan pretende lograr que la protección de datos sea parte de la actividad diaria de la Organización, para poder así garantizar el derecho a la intimidad de los ciudadanos y, por ende, la calidad total de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid.

Finalizada la estimación temporal del Plan, se está elaborando el segundo Plan para profundizar en las líneas ya iniciadas, como seguridad funcional e informática, formación y difusión, así como para incorporar un soporte de seguridad estable en las actuaciones habituales de toda la Organización.

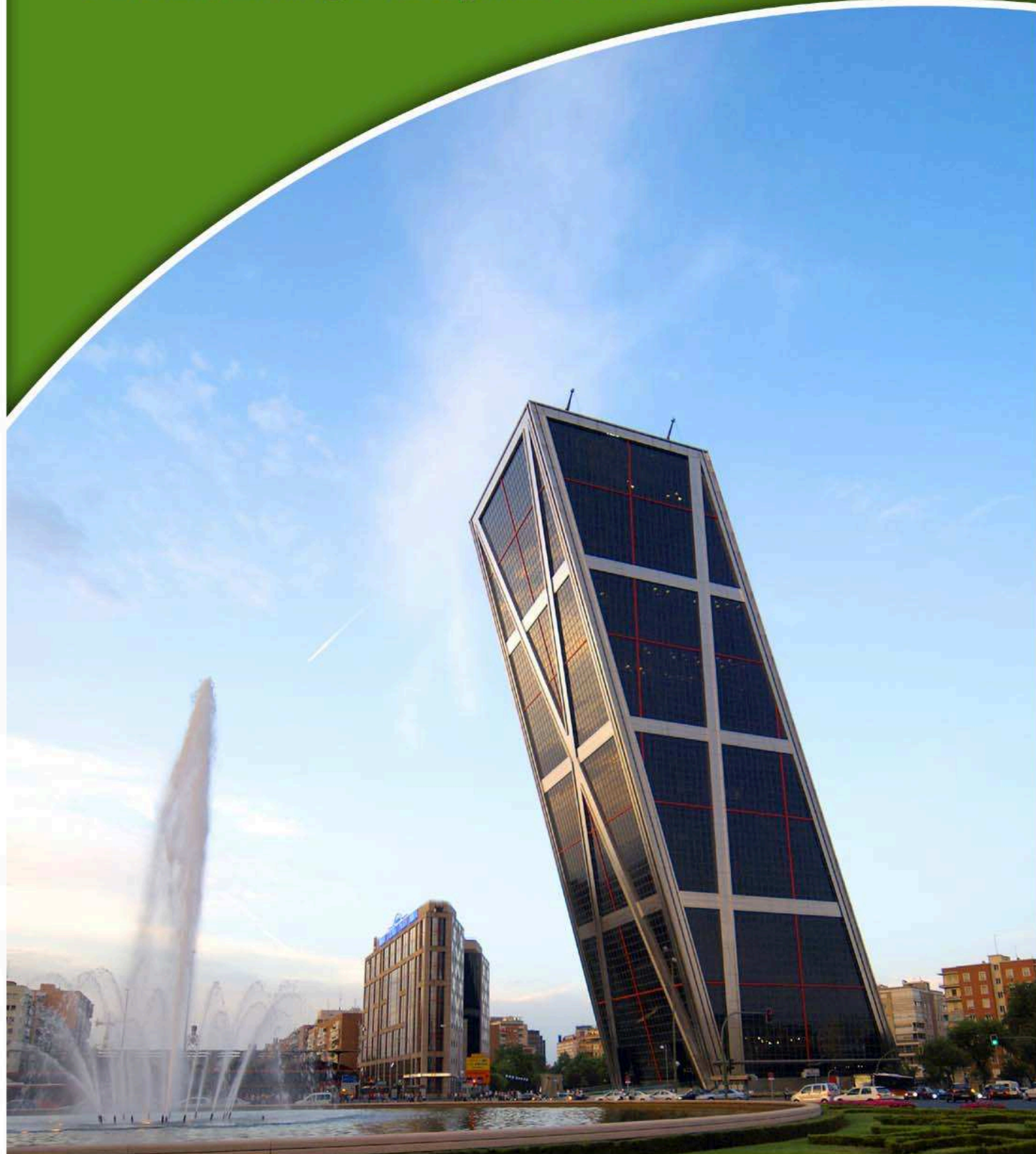
El fin último del Plan consiste en que la protección de datos sea inherente a la actividad diaria del Ayuntamiento de Madrid para garantizar la calidad de los servicios

PRINCIPALES LOGROS

- Decreto del Concejal de Hacienda y Administración Pública, de 14 de enero de 2004, en el que se definen los Responsables de Fichero en el Ayuntamiento de Madrid y se regula la figura de los interlocutores.
- Designación de 90 responsables de ficheros y 187 interlocutores y personal de apoyo en las diferentes unidades que cuentan con ficheros.
- Diseño de cursos específicos de formación para interlocutores y personal municipal que trabaja con datos personales, realizando 16 ediciones en 2005 y 18 en 2006, en un total de 620 horas lectivas y con 575 empleados formados.
- Impulso de un cambio normativo para la agilización del proceso de aprobación, modificación y supresión de ficheros en la Ley 22/2006, de 4 de julio, de Capitalidad y Régimen Especial de Madrid.
- Regularización de las declaraciones de 249 ficheros ante el Registro de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid.
- Difusión en la Intranet ayre con la creación de un canal específico de normativa y consultas.
- Diseño y publicación en Internet de un impreso para facilitar los derechos de los ciudadanos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a sus datos.
- Aprobación de leyendas informativas del artículo 5 de la Ley 15/1999 como un elemento imprescindible en el diseño de impresos de recogida de datos.
- Redacción de cláusulas de contratación y diseño del proceso de envío de los contratos a la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid con la definición de este trámite y procedimiento en la Guía de Contratación Administrativa del Ayuntamiento de Madrid.
- Diseño de un sistema de información integral de gestión de protección de datos, que se implantará a lo largo del ejercicio del 2007.
- Obtención del Primer Premio de Mejores Prácticas de Administraciones Públicas Europeas en materia de Protección de Datos 2006, convocado por la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid y recogido en acto público por el Concejal de Hacienda y Administración Pública el 12 de diciembre de 2006.

► Línea estratégica

► b. Sistemas integrales de gestión e información



JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las Tecnologías de la Información y del Conocimiento han dado lugar a un nuevo contexto que ha transformado la manera en que las Administraciones Públicas se relacionan con sus ciudadanos y les prestan servicios.

Este escenario cambiante exige que las distintas organizaciones públicas se enfrenten al reto de adaptar sus estructuras organizativas y funcionales a este nuevo entorno, donde conceptos como modernización de la gestión y de la información adquieren significativa importancia, al convertirse en objetivos primordiales a alcanzar por toda Administración Pública eficaz y eficiente.

La necesidad de diseñar e implantar una nueva Cultura de Gestión que facilite la transformación interna de la Organización municipal, asegurando la plena participación e involucración de todos los empleados públicos, es, precisamente, lo que ha movido al Ayuntamiento de Madrid a promover actuaciones sobre los grandes bloques transversales de la actividad de toda Administración Pública: los sistemas integrales de gestión y de información.

Así, se ha partido del análisis y evaluación de la situación del Ayuntamiento y de la formulación, en los ámbitos organizativo y operativo, de un conjunto de medidas destinadas a modernizar el modelo de gestión e información de la Organización, a adaptar su estructura y a transformar los procesos y métodos de trabajo; todo ello mediante la plena incorporación de las nuevas tecnologías, como requisito indispensable para lograr una Administración moderna e innovadora.

Por ello, dentro de esta Línea Estratégica se engloban todas aquellas actuaciones desarrolladas por el Ayuntamiento de Madrid encaminadas a mejorar sus sistemas corporativos de gestión y de información.

El objetivo es dotar a la Organización de los instrumentos necesarios para afrontar los nuevos retos planteados, lograr mayor accesibilidad a la información de gestión, facilitar la comunicación entre órganos y estandarizar los procesos de trabajo existentes, aprovechando las nuevas posibilidades que ofrecen los sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones.

Actuaciones

2003-2007

▼ Sistemas integrales de gestión e información

1. Elaboración del Mapa de Procesos Económico-Financiero y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid.
2. Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiero y de Recursos Humanos.
3. Impulso de la informatización de la gestión administrativa.
4. Optimización del proceso de contratación municipal (e-contratación).
5. Sistema de Información Geográfico Corporativo de Madrid (SIGMA).
6. Nuevo sistema de información de ingresos municipales (+til).



► 1

Elaboración del Mapa de Procesos Económico-Financiero y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Identificar, analizar y adaptar los procesos económico-financieros y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid objeto de implantación en la plataforma <i>MySap Bussines Suite</i> del nuevo Sistema Integrado de Gestión (ERP).
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Marzo de 2004 – diciembre de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Coordinación General de Hacienda.Área Delegada de Personal.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Homogeneizar la forma de trabajo de todos los procesos económico-financieros y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid.Adaptar los procesos de gestión económico-financieros y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid para ajustarlos a los criterios de eficacia, eficiencia en la gestión y control de la información de las Administraciones Públicas.Unificar la forma de trabajo para evitar trámites innecesarios y agilizar la gestión.Visionar el Ayuntamiento de Madrid como una Organización de referencia para la innovación.

1. Elaboración del Mapa de Procesos Económico-Financiero y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid

Descripción detallada de la actuación

Revisión previa de los procesos económico-financieros y de recursos humanos que pasarán a ser gestionados a través de un nuevo Sistema Integrado de Información

Un trabajo crucial para poder detectar las áreas de mejora de los distintos procesos y actuar sobre los mismos con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia

Definición del mapa de procesos global basado en tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo

La demanda de eficiencia y eficacia de las grandes organizaciones exige una profunda revisión de los procesos que realizan. Las nuevas herramientas informáticas de gestión sirven de apoyo para poner en marcha los cambios que permiten satisfacer este objetivo.

El Ayuntamiento de Madrid, como parte de su estrategia de modernización, y consciente de que la puesta en marcha de nuevos métodos de trabajo supone un cambio importante para la Organización, ha realizado, entre otras actuaciones, la revisión de los procesos de gestión económico-financieros y de recursos humanos previamente a que éstos pasasen a ser gestionados por un nuevo Sistema Integrado de Información (ERP).

La elaboración de este estudio tenía como finalidad facilitar la implantación de la nueva Cultura de Gestión del Ayuntamiento, mediante la detección de las áreas de mejora de los distintos procesos y el desarrollo de medidas de actuación para optimizar al máximo el funcionamiento de los mismos.

Dado que las gestiones económico-financieras y de recursos humanos son transversales y afectan a toda la Organización, el primer paso en la realización de este estudio fue definir los procesos globales que realizaba el Ayuntamiento de Madrid mediante el análisis de:

- Los servicios prestados.
- Los clientes, internos y externos, a quienes se dirigen las actuaciones.
- Los conjuntos de actividades relacionadas entre sí que transforman elementos de entrada en resultados.

Una vez identificados los procesos principales, se procedió a relacionarlos entre sí para configurar el mapa de procesos global del Ayuntamiento de Madrid, entendido como la representación gráfica de las actividades que desarrolla la Organización y las interrelaciones entre éstas y con el exterior.

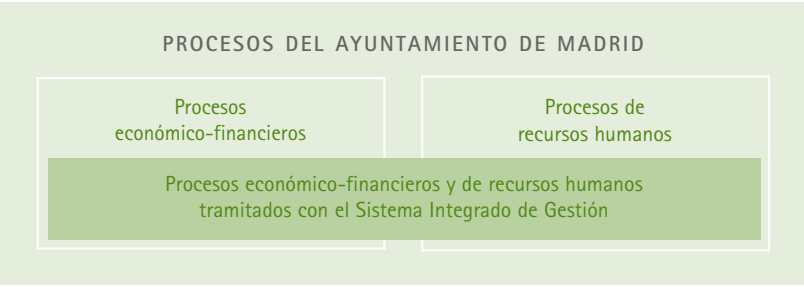
Esta representación gráfica se elaboró siguiendo la siguiente clasificación:

- **Procesos estratégicos:** procesos de carácter político que definen un horizonte de gestión a medio y largo plazo en el Ayuntamiento de Madrid.
- **Procesos operativos:** aquéllos directamente relacionados con la prestación de servicios al cliente (el ciudadano, otras Administraciones Públicas, empresas y entidades colaboradoras).

- **Procesos de apoyo:** relacionados con la gestión interna del Ayuntamiento, cuyos clientes son sus propios Departamentos. Estos procesos de apoyo tienen gran importancia en el funcionamiento de la Organización municipal, ya que su mejora conlleva una gestión más eficiente, teniendo implicaciones en los servicios prestados a la ciudadanía.

Los procesos económico-financieros y de recursos humanos que se iban a gestionar a través del nuevo ERP objeto de implantación pertenecen a este último grupo, y su importancia radica en que:

- La capacidad de la Organización para cumplir con los compromisos adquiridos frente a la ciudadanía depende, en gran medida, de ellos.
- Un alto porcentaje de los recursos de la Organización participa en ellos y, por lo tanto, su optimización y eficiencia tiene un peso muy relevante para la consecución de resultados.



Estos macroprocesos, enmarcados dentro de los de apoyo para el conjunto del Ayuntamiento de Madrid, se desglosan, a su vez, en procesos estratégicos, operativos y de apoyo para aquellas unidades cuya gestión está relacionada con los ámbitos económico-financieros y de recursos humanos.

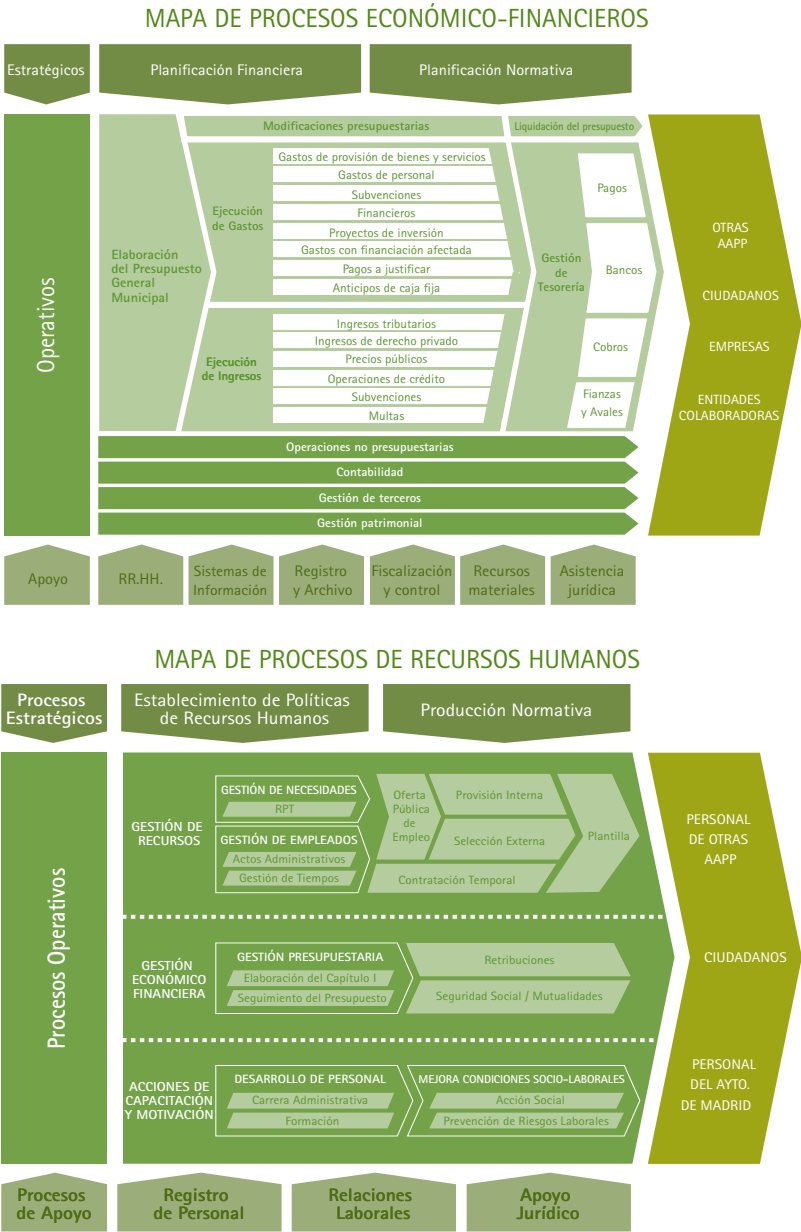
Por ello, también se definieron los mapas sectoriales de los procesos económico-financieros y de recursos humanos donde se reflejaban las operaciones que realizaba el Ayuntamiento de Madrid relacionadas con estos ámbitos:

Dentro de los procesos de apoyo se encuadran los procesos económico-financieros y de recursos humanos, que tienen gran repercusión en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Ayuntamiento frente a la ciudadanía

1. Elaboración del Mapa de Procesos Económico-Financiero y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid

Los procesos económico-financieros permiten la materialización de la prestación de servicios para el ciudadano

Los procesos de recursos humanos repercuten en todo el ciclo de vida laboral del empleado, dando respuesta de la manera más ágil y eficiente a las distintas etapas de éste



La realización de estos mapas de la actividad económico-financiera y de recursos humanos ha sido de gran utilidad para poder definir el alcance de los procesos gestionados por el nuevo Sistema Integrado de Gestión, siendo todos ellos compilados en un inventario.

Dicho inventario, junto con la identificación de los agentes implicados en cada uno de los procesos, constituyeron la base para la elaboración de un **Manual de Procedimientos** que contiene las fichas, flujogramas y notas explicativas sobre el funcionamiento de los procesos económico-financieros y de recursos humanos, una vez implantado el nuevo Sistema Informático de Gestión.

El manual pretende ser, por un lado, un reflejo de la integración de los sistemas de información que existen en el seno de la gestión del Ayuntamiento de Madrid y, por otro, servir como instrumento de trabajo para la mejora de sus servicios.

El análisis de los procesos inventariados ha sido una base sólida sobre la que realizar los trabajos de parametrización e implantación del nuevo sistema integrado de gestión Económico-financiera y de Recurso Humanos sobre la plataforma SAP.

Elaboración de un Manual de Procedimientos sobre el funcionamiento de los procesos económico-financieros y de recursos humanos

PRINCIPALES LOGROS

- Revisión de los procesos de gestión económico-financieros y de recursos humanos.
- Definición de los procesos globales que realiza el Ayuntamiento mediante el análisis de los servicios prestados, de los clientes a los que van dirigidos los servicios y del conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en resultados.
- Configuración del Mapa de Procesos Global, que es la representación gráfica de las actividades que desarrolla la Organización y las interrelaciones entre éstas y con el exterior.
- Realización de los Mapa sectoriales de los procesos económico-financieros y de recursos humanos.
- Elaboración de un inventario que define el alcance de los procesos gestionado por el nuevo ERP.
- Preparación de un Manual de Procedimientos que contiene las fichas, flujogramas y notas explicativas sobre el funcionamiento de los procesos económico-financieros y de recursos humanos, una vez implantado el nuevo Sistema Informático de Gestión.



2

Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar, desarrollar e implantar un sistema integrado (ERP) para la gestión económica-financiera y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid y proporcionar soporte a los cambios organizativos y funcionales necesarios para afrontar la nueva Cultura de Gestión definida para la Organización municipal.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Marzo de 2004 – diciembre de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.• Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.• Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).• Coordinación General de Hacienda.• Área Delegada de Personal.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la eficacia y la eficiencia de la Organización.• Mayor integración, homogeneización, control y rapidez en los procesos y en la tramitación y seguimiento de expedientes.• Agilizar la gestión, evitando trámites innecesarios.• Mayor comunicación entre los diferentes Órganos Gestores y rapidez en la accesibilidad a la información para la toma de decisiones.• Facilitar la evolución tecnológica en el Ayuntamiento, sentando las bases para una Administración sin papeles.• Proyectar una imagen de mayor transparencia y eficacia del Ayuntamiento y sus profesionales.

B. SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN E INFORMACIÓN

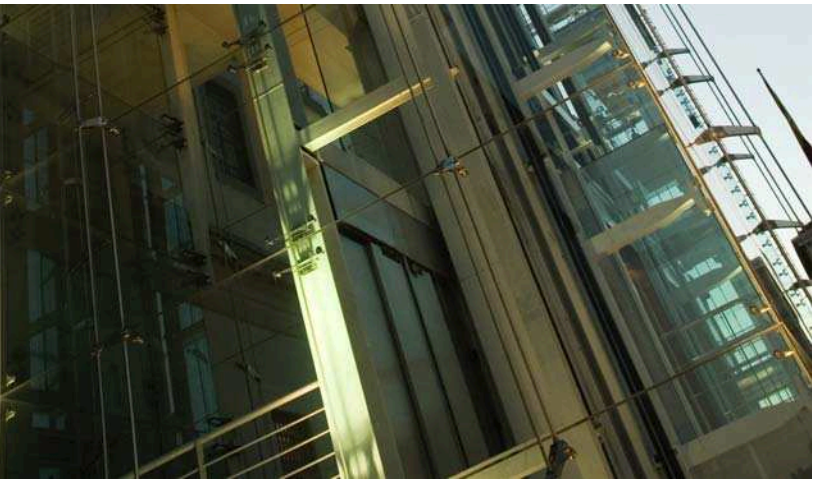
Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

La nueva Cultura de Gestión desarrollada por el Ayuntamiento de Madrid lleva asociado el poder adelantarse a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Por este motivo, en marzo de 2004 se puso en marcha un ambicioso proyecto para la implantación de un Sistema Integrado de Gestión, con plena participación de los empleados públicos, con el fin de poder hacer frente a este nuevo reto de transformación de sus estructuras organizativas, técnicas y de gestión a través de la mejora y adaptación de los sistemas de información corporativos.

El fin último era agilizar y facilitar los servicios que prestaba la Organización, aprovechando al máximo los nuevos sistemas de información e implementando un sistema que respondiese a un modelo único e integrador, capaz de recoger las necesidades de toda la Corporación Municipal.

La transformación de la filosofía de gestión se materializó mediante el diseño, desarrollo e implantación de un sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de recursos humanos. Este Sistema se basa en la solución *mySAP Business Suite Public Sector* como plataforma que tiene por objeto la gestión integrada y completa de los procesos internos y de relación con terceros (ciudadanos, empresas y administraciones).



El sistema informático sobre el que se apoya la nueva Cultura de Gestión, de gran repercusión para toda la Organización, que afecta a unos 1.500 usuarios en las áreas económico-financieras y unos 1.000 más en las áreas de gestión de recursos humanos, se fundamenta en las siguientes premisas:

Una nueva Cultura Corporativa de Gestión que se anticipa a las necesidades y expectativas de la ciudadanía

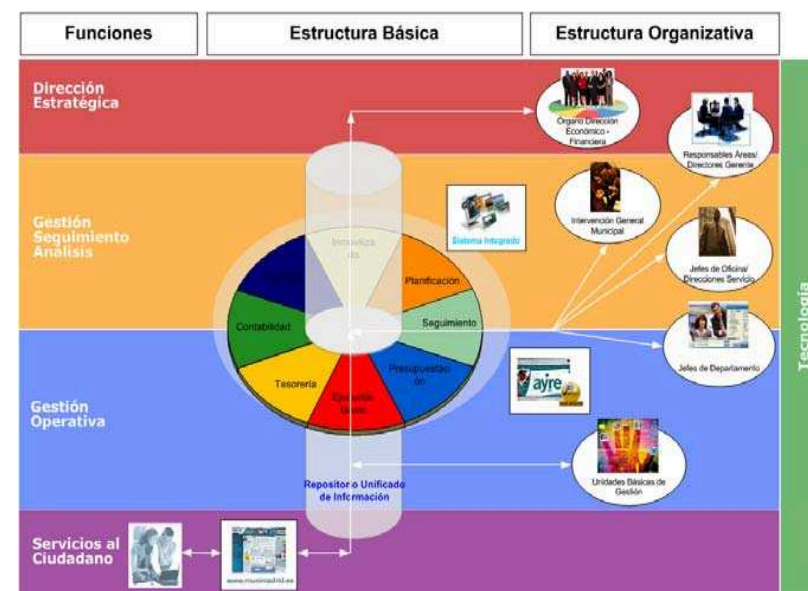
Implantación de la herramienta SAP para mejorar la gestión de procesos internos y con terceros de manera integrada

2. Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos

Sistema único de información para las funciones económico-financieras y de recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid

Transformación de los sistemas de información del Ayuntamiento para agilizar y facilitar los servicios que presta la Organización

- Integra en un único sistema de información las funciones económico-financieras y de recursos humanos llevadas a cabo anteriormente por una multiplicidad de sistemas.
- Permite descentralizar las operaciones de gestión económica y de recursos humanos en los centros gestores, consolidando de forma fácil y flexible la información.



- Posibilita el tratamiento multientidad, esto es, permite la coexistencia de entidades con normas de funcionamiento organizativo, contable y presupuestario diferenciado, para dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de los distintos Organismos administrativos del Ayuntamiento de Madrid.
- Garantiza la generación de procesos automatizados, a partir de la introducción de la información por los distintos Centros Gestores.
- Los procesos gestionados por el sistema pueden llevar la firma digital y los documentos asociados quedar archivados digitalmente.
- Almacena la información sobre una base de datos única, permitiendo el acceso a la misma a través de distintos perfiles de usuarios, y posibilitando las salidas de información con el nivel de desagregación que se defina en el sistema.

- Permite la realización centralizada de los procesos comunes a toda la Organización.
- Facilita a la Dirección el análisis de la información para la toma de decisiones mediante la elaboración, tanto de informes prediseñados, como de informes definidos a medida por los usuarios.
- Genera información para los distintos niveles de la Organización, en función de los perfiles y actividades de los procesos de planificación, gestión, control y evaluación de las actividades económico financieras y de recursos humanos.

Con el fin de facilitar la operativa de implantación de este ambicioso Sistema, que afectaba de manera notable a los tradicionales procedimientos de trabajo que se desarrollaban en la Organización, se estructuró la ejecución del trabajo en dos bloques relacionados, a su vez, con dos de los grandes procesos transversales de la Organización.

Gestión económico-financiera, que incluye los siguientes módulos funcionales:

- Presupuestación.
- Ejecución de Gasto.
- Tratamiento Contable de Ingresos Tributarios.
- Ejecución de Ingresos no Tributarios.
- Contabilidad.
- Gestión de Terceros.
- Tesorería.
- Gestión Patrimonial.
- Generación de información.

Gestión de recursos humanos, que se desarrolla a través de los siguientes módulos:

- Estructura Orgánica.
- Plantilla y Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
- Administración y Registro de Personal.
- Nómina y Expediente Económico.
- Selección de personal.
- Formación.
- Provisión de Puestos de Trabajo.

El nuevo sistema permite la centralización de los procesos comunes y facilita la toma de decisiones gracias a los informes que genera

Gestión económico-financiera

Gestión de recursos humanos

2. Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos

Gestión de la información

- Planes de Carrera.
- Gestión de Tiempos y Planificación del Servicio.
- Prevención y Evaluación de Riesgos Laborales.
- Relaciones Laborales.
- Acción Social.
- Elaboración del presupuesto del Capítulo I.
- ayre: Portal del Empleado.

Tanto la gestión económico-financiera como la de recursos humanos se completan con un planteamiento global de la gestión de la información, que permite la explotación de información multidisciplinar generada por el Ayuntamiento de Madrid en tres niveles:

- Información para la gestión estratégica.
- Información para el seguimiento de objetivos y programas.
- Información para el control de eficacia (tramitación interna).

Implantación del Sistema Económico-Financiero

En el ámbito económico-financiero, se comenzó por implementar el proceso de elaboración de los Presupuestos del Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos, que ya se utilizó para el año 2005, y se ha repetido en los dos ejercicios siguientes.

En enero de 2005 entraron en producción el resto de módulos del sistema económico-financiero, a excepción del de Gestión Patrimonial, que se puso en marcha a finales de 2006.

Estos dos ejercicios, 2005 y 2006, han servido para consolidar el sistema implantado, ajustándolo a las necesidades específicas del Ayuntamiento, dándole la necesaria estabilidad e incorporándolo a la cultura y la forma de trabajar de la Organización.

Implantación del Sistema de Recursos Humanos

En gestión de recursos humanos, en el último trimestre de 2005 se comenzaron a utilizar por el Área Delegada de Personal los módulos de Estructura Orgánica, Plantilla y Relación de Puestos de Trabajo y Administración de Personal y Registro. La implantación del nuevo sistema supuso un cambio profundo en el modelo de gestión, antes apoyado en una Unidad responsable de la "mecanización" de la gestión de personal y ahora con varios cientos de usuarios de todos los Departamentos realizando su trabajo directamente sobre el sistema, que se encarga de ir pasando el expediente al responsable del siguiente paso de la tramitación. También es de resaltar la importancia de la creación del Registro de Personal del Ayuntamiento, en el que se van archivando los actos administrativos que afectan a los empleados de la Corporación.

Tras varios meses de comprobaciones en paralelo de los resultados del nuevo sistema con lo calculado por la aplicación anterior, se comenzaron a gestionar todos los expedientes económicos y a pagar las nóminas por el nuevo ERP desde marzo de 2006. Se integraron los sistemas de Recursos Humanos y Económico-Financiero, a efectos de realizar la adecuada contabilización de la nómina.

Con ello se culminaba la implantación de los módulos "básicos" de este área. Durante el primer semestre del mismo año se puso también en marcha la gestión y el pago de la Acción Social. Se elaboró el Capítulo I del Presupuesto 2007 y el anexo de personal, incorporando los datos de recursos humanos en el sistema Económico-Financiero.

En el segundo semestre de 2006 se culmina la implantación del resto de módulos de recursos humanos, en los que se venía trabajando en paralelo durante muchos meses, así como la descentralización de la gestión propia del Área de Seguridad y Servicios a la Comunidad y los Organismos Autónomos.



La implantación del nuevo sistema de gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos ha sido un proyecto de gran alcance desde todos los puntos de vista: organizativo, técnico, de revisión de procesos y de gestión del cambio.

2. Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos

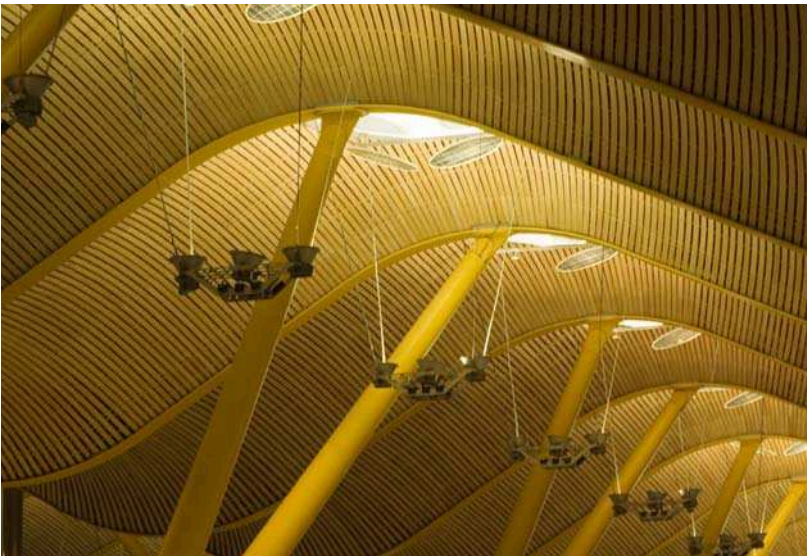
*Un proyecto global
enfocado a las
necesidades del
Ayuntamiento*

*Atención especial a
la gestión del cambio*

Se ha contado con la participación de las Unidades responsables de la gestión, que han aportado los "usuarios clave" para definir los requerimientos propios del Ayuntamiento y han ayudado a concretarlos sobre el ERP que se implantaba. Se ha contado con decenas de consultores, estratégicos y funcionales, expertos en gestión y en el producto SAP, analistas programadores y técnicos de sistemas.

Se han impartido cursos de formación a 2.000 personas, que realizan su trabajo en el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y el Área Delegada de Personal, pero también en el resto de Áreas de Gobierno, en las Juntas de Distrito y en los Organismos Autónomos.

Además del oportuno soporte telefónico, la implantación se ha apoyado en un importante servicio de soporte presencial que ha ayudado a resolver las primeras incidencias y ha facilitado la incorporación de los usuarios al nuevo sistema, muy diferente de los medios con los que trabajaba anteriormente, sobre todo en el ámbito de los recursos humanos.



PRINCIPALES LOGROS

- Implantación de un Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos basado en la solución *mySAP Business Suite Public Sector*.
- Explotación de la información generada por el sistema para tres niveles: gestión estratégica, seguimiento de objetivos y programas y control de la eficacia.
- Implementación de todos los módulos del área económico-financiera en 2005, comenzando por el proceso de elaboración de Presupuestos, a excepción del de Gestión Patrimonial que entró en funcionamiento en el 2006.
- Utilización desde 2005 de los módulos de Estructura Orgánica, Plantilla y Relación de Puestos de Trabajo y Administración de Personal y Registro, dentro de la gestión de recursos humanos.
- Creación de un Registro de Personal del Ayuntamiento.
- Pago de las nóminas por medio del nuevo ERP desde marzo de 2006.
- Puesta en marcha en el primer semestre de 2006 de la gestión y el pago de la Acción Social y elaboración del Capítulo I del Presupuesto 2007 y el anexo de personal, incorporando los datos de recursos humanos en el sistema Económico-Financiero.
- Culminación de la implantación de todos los módulos de recursos humanos en el segundo semestre de 2006.
- Participación de las Unidades Responsables en la implantación del ERP.
- Formación de 2.000 personas que iban a hacer uso de la nueva herramienta de gestión.
- Soporte telefónico y presencial para facilitar el uso del sistema integrado de gestión.





3

Impulso de la informatización de la gestión administrativa

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Extender la implantación del Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA) a las unidades del Ayuntamiento de Madrid para ofrecer una respuesta eficaz a las necesidades de gestión de las distintas unidades administrativas.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Canalizar, a través de una herramienta informática, las distintas actuaciones de gestión que diariamente afrontan las diferentes unidades del Ayuntamiento.Simplificar y agilizar los procedimientos, reduciendo y eliminando trámites innecesarios.Conseguir que todos los gestores y usuarios del Sistema utilicen un mismo lenguaje, con independencia del trámite o de la unidad municipal encargada de la gestión.Proporcionar a los empleados públicos una herramienta sencilla y amigable que facilite su trabajo y lo haga más eficiente.Adaptar la actual aplicación informática a las nuevas necesidades de la Organización municipal.

B. SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN E INFORMACIÓN

Actuaciones

El Ayuntamiento de Madrid desarrolla un volumen importante de tareas administrativas cuya adecuada gestión es fundamental para garantizar la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. Por ello, es imprescindible dotarse de herramientas capaces de coordinar toda la información y de facilitar la actuación de la Organización.

Así, se ha implantado en las dependencias municipales una aplicación informática denominada Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA), con el objetivo de integrar en un único sistema de información toda la gestión administrativa.

Por medio de esta aplicación se pretende agilizar la tramitación de cualquier procedimiento solicitado, coordinando las acciones de todas las áreas municipales a través del uso de criterios uniformes y homogéneos de gestión.

Ante los sistemas de información que funcionaban de forma autónoma, dificultando la circulación de la información e impidiendo dar un servicio óptimo a los ciudadanos, con SIGSA se ha logrado una notable mejora, que se manifiesta en:

- La existencia de una estructura uniforme de datos que permite a los usuarios la tramitación de cualquier procedimiento.
- La simplificación de los procesos, minimizando y normalizando sus trámites.
- Un sistema global de información, capaz de dar respuesta a cualquier consulta ya sea general o específica.

Dentro de la aplicación también se integra un auténtico control de calidad de la gestión administrativa del Ayuntamiento, ya que su funcionamiento y uso implica:

- La coordinación y compatibilización de los sistemas de gestión administrativa.
- El análisis funcional y propuestas de nuevos desarrollos, procedimientos y actuaciones administrativas.
- La formación continua y soporte a los usuarios del gestor de expedientes (presencial, on-line, telefónico).
- La validación final de los procesos e implantación.

La naturaleza del sistema, sus múltiples y completas aplicaciones, su versatilidad y capacidad de adaptación a los diferentes trámites, la sencillez en el manejo y el carácter abierto a continuas mejoras, convierten a SIGSA en una herramienta óptima para asegurar la mejor gestión administrativa.

Descripción detallada de la actuación

El Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo es la herramienta informática para coordinar la gestión administrativa del Ayuntamiento de Madrid

SIGSA es una herramienta óptima para asegurar la mejor gestión administrativa

3. Impulso de la informatización de la gestión administrativa

SIGSA dentro del entorno Web está cada vez más presente en las distintas unidades del Ayuntamiento

SIGSA es un sistema en continua evolución

Tras la implantación de SIGSA en los 21 Distritos municipales, desde el año 2004 hasta la actualidad se ha trabajado en el desarrollo e implantación de la versión de SIGSA en Entorno Web, encontrándose operativa en las siguientes unidades:

- Área de Gobierno de Vicealcaldía:
 - Dirección General de Asesoría Jurídica.
- Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública:
 - Tribunal Económico-Administrativo.
 - Oficina del Defensor del Contribuyente.
 - Dirección General de Organización y Régimen Jurídico.
 - Agencia Tributaria.
- Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana:
 - Dirección General de Comercio y Consumo.
- Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad:
 - Secretaría General Técnica.
- Área de Gobierno de Medio Ambiente y Servicios a la Ciudad:
 - Secretaría General Técnica.
 - Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental.
 - Dirección General de Sostenibilidad y Agenda 21.

Es preciso mencionar que, dentro del conjunto de expedientes administrativos del Ayuntamiento, una gran parte de los mismos requieren gestión de liquidaciones tributarias. Por ello, se ha creado un interface con la aplicación Gestión Integrada de Ingresos Municipales (G.I.I.M.), empleada para el tratamiento de los Tributos y Precios Públicos del Ayuntamiento.

En la actualidad se está trabajando en el desarrollo de la aplicación para el Departamento de Relaciones con los Tribunales de la Dirección General de Organización y Régimen Jurídico y con el Organismo Autónomo Madrid-Salud.

Para dar respuesta a las necesidades que van surgiendo en la Organización, desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, en el caso de las Áreas de Gobierno, y desde la Dirección General de Coordinación Territorial, para los Distritos, se detectan, reciben y, tras el análisis correspondiente, se canalizan las propuestas viables de mejora para su desarrollo en la aplicación.

De esta forma, y con el ánimo de continuar optimizando la aplicación y sus funcionalidades, se está trabajando en una nueva versión de SIGSA en lenguaje java, que será la que se utilice para los desarrollos que ya se están realizando como experiencia piloto para la Policía Municipal, y que estarán operativos a lo largo de 2007.

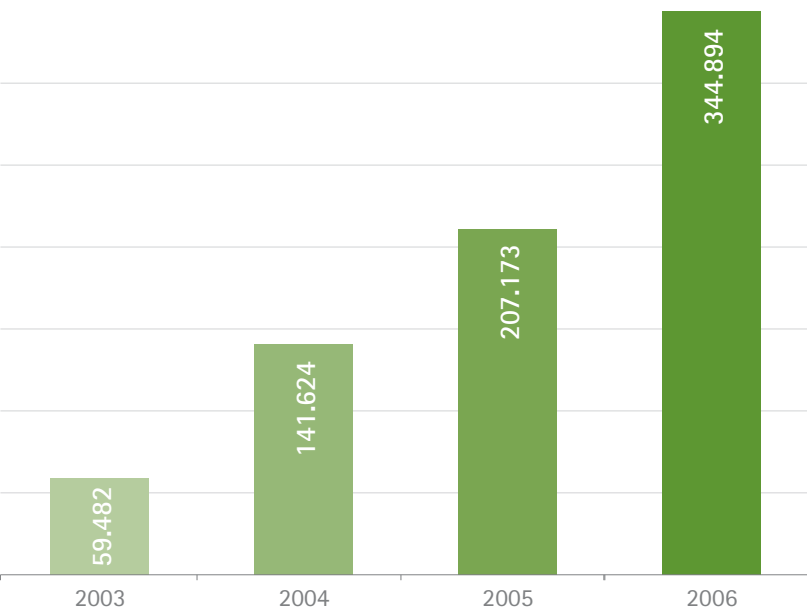
Como soporte al manejo de esta aplicación, desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano se ha impartido una formación encaminada a facilitar a los usuarios la utilización y funcionamiento de la misma; se ha formado sobre SIGSA durante 2006 a 355 usuarios, repartidos en 29 acciones formativas.

En consonancia con los cursos de formación, también se han confeccionado 4 Manuales explicativos de los desarrollos que, además, se han publicado en la Intranet corporativa ayre para lograr su máxima difusión.

El éxito de esta herramienta en entorno Web queda patente en la evolución del número de expedientes tramitados desde su implantación. Así, los expedientes tramitados han pasado, de 59.482 en el año 2003, 141.624 en el 2004 y 207.173 en 2005, a 344.895 a finales de 2006.

Para facilitar el uso de la herramienta se han impartido cursos de formación y elaborado 4 manuales explicativos

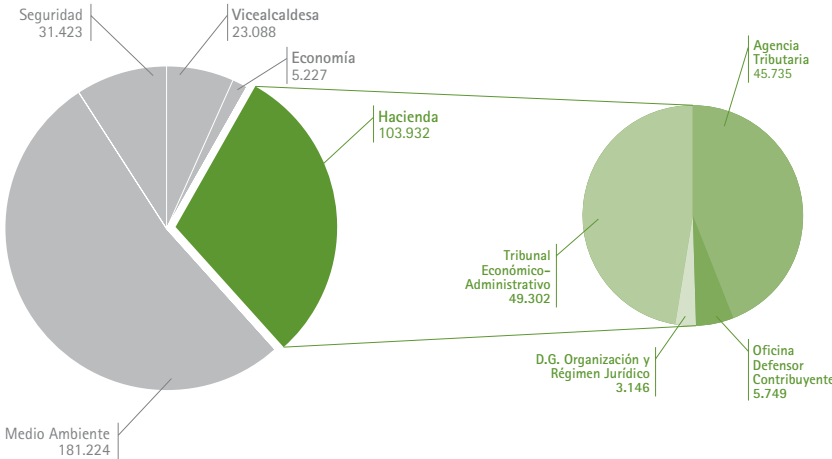
Expedientes tramitados con SIGSA



3. Impulso de la informatización de la gestión administrativa

A continuación se detalla el número de expedientes tramitados en 2006 por Áreas Administrativas que ya disponen de SIGSA en entorno Web:

Expedientes tramitados en 2006 por áreas



Aumento significativo de la tramitación de expedientes con SIGSA

El desarrollo de esta herramienta pone de manifiesto, una vez más, el constante esfuerzo que se está llevando a cabo desde la Organización municipal por modernizar y mejorar los sistemas informáticos corporativos para poder ofrecer a los ciudadanos un servicio más completo, eficaz y de calidad.

PRINCIPALES LOGROS

- Implantación del Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA) en las siguientes unidades:
 - Dirección General de Asesoría Jurídica.
 - Tribunal Económico-Administrativo Municipal.
 - Dirección General de Organización y Régimen Jurídico.
 - Oficina del Defensor del Contribuyente.
 - Agencia Tributaria.
 - Dirección General de Comercio y Consumo.
 - Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad.
 - Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Servicios a la Ciudad.
 - Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental.
 - Dirección General de Sostenibilidad y Agenda 21.
- Desarrollo de la aplicación para el Departamento de Relaciones con los Tribunales de la Dirección General de Organización y Régimen Jurídico y para el Organismo Autónomo Madrid-Salud.
- Consecución de mejoras en la gestión administrativa a través de:
 - La creación de una estructura uniforme de datos que permite la tramitación de cualquier procedimiento.
 - La simplificación de los procesos de tramitación.
 - Un sistema global de información que posibilita las consultas, listados y estadísticas.
- Creación de un interface con la aplicación G.I.I.M. para tramitar lo relativo a los tributos y precios públicos del Ayuntamiento.
- Tramitación en 2006 de 344.895 expedientes entre las 10 unidades en las que actualmente está operativa la herramienta.
- Formación en 2006 de 355 usuarios en 29 acciones formativas.
- Elaboración y difusión de 4 manuales explicativos a través de la Intranet ayre.
- Elaboración de una nueva versión de SIGSA en Java que permite más funcionalidades.



►4

Optimización del proceso de contratación municipal (e-contratación)

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Implantar la gestión electrónica de los expedientes de contratación administrativa municipal, con el fin de agilizar su gestión, impulsando la puesta en marcha de servicios telemáticos para las empresas en las fases de licitación y ejecución de los contratos, simplificando las relaciones entre las empresas y la Administración municipal.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Junio de 2004 – diciembre de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Contratación y Régimen Interior.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Mejorar la tramitación interna y externa de los expedientes de contratación.Incorporar servicios electrónicos al proceso de contratación administrativa.Normalizar todos los procedimientos contractuales realizados en el Ayuntamiento de Madrid.Unificar los criterios de actuación y normalizar los datos y documentos necesarios para la contratación en el Ayuntamiento de Madrid.

B. SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN E INFORMACIÓN

Actuaciones

Dentro de las actividades que el Ayuntamiento de Madrid está realizando para mejorar los servicios que presta a la ciudadanía, se encuentra la **transformación de un aspecto crucial de la actividad de cualquier organización: la contratación administrativa**. Consiste en la puesta en marcha de un sistema de información que permite la mecanización y normalización de todos los procesos que se llevan a cabo por los órganos internos de la Corporación relacionados con la contratación administrativa, dejando de lado la tramitación de expedientes en soporte papel.

A este respecto, en la *Directiva 2004/18 CE* se hace referencia a las previsiones dirigidas a introducir sistemas efectivos de licitación electrónica en la contratación pública europea, poniendo al mismo nivel los modelos electrónicos y los tradicionales y dejando que los agentes del contrato elijan los medios de comunicación que van a utilizar durante los procedimientos. Nace así una **nueva técnica de compra: el sistema dinámico de adquisición**, que se apoya exclusivamente en **medios de comunicación electrónicos**.

La utilización de estos medios electrónicos, informáticos y telemáticos en el área de la contratación administrativa producirá importantes beneficios para la Administración municipal, sobre todo en lo referido al **incremento del nivel de competencia, transparencia y control**, gracias al ahorro de tiempo y costes que conlleva.

El desarrollo e implantación en el Ayuntamiento de Madrid de un **sistema informatizado de contratación administrativa (contratación e-madrid)** ha requerido como paso previo la definición de un Sistema de Información para normalizar todos los procedimientos contractuales, unificar criterios de actuación y permitir la tramitación y archivo de los expedientes en formato electrónico. Este proceso de definición se ha apoyado en el producto **PLYCA** (Proyecto de Licitación y Contratación Administrativa) como herramienta de soporte a la tramitación electrónica de expedientes de contratación, tras su adaptación a los criterios de gestión del Ayuntamiento de Madrid.

El poner en marcha este proyecto por parte del Ayuntamiento de Madrid responde, además, al proceso de **modernización y adaptación de la contratación administrativa municipal al nuevo marco normativo** constituido, tanto por el *Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones públicas*, como del *Reglamento General de la citada Ley*, a través de la aprobación por el Pleno de sendos *Reglamentos de Organización y Funcionamiento del Registro de Contratos y del Registro de Licitadores*. Teniendo en cuenta la decidida apuesta que la *Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico y Procedimiento Administrativo Común* contiene en relación con la incorporación de las técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas a la actividad administrativa, ambos textos prevén el **desarrollo de nuevas aplicaciones**

Descripción detallada de la actuación

Transformación del proceso de contratación administrativa para hacerlo más ágil y accesible a la ciudadanía

Desarrollo e implantación en el Ayuntamiento de un sistema informatizado de contratación administrativa (contratación e-madrid)

Adaptación de la contratación administrativa municipal al nuevo marco normativo

4. Optimización del proceso de contratación municipal (e-contratación)

Registro de Contratos

informáticas para la gestión de los Registros, que permiten a los órganos de contratación la transmisión y consulta electrónica de los datos recogidos en los mismos.

En la nueva aplicación informática de Registro de Contratos implantada en 2005 se inscriben los contratos administrativos celebrados por los órganos de contratación del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos autónomos. La información recogida en dicho Registro permite un análisis completo y objetivo de la contratación pública municipal, con fines estadísticos y como instrumento que ayude a la toma de decisiones. Asimismo, constituye la herramienta de remisión de información sobre la actividad contractual del Ayuntamiento a los distintos órganos fiscalizadores, tanto internos (Comisión de Vigilancia de la Contratación, Grupos Políticos Municipales), como externos (Cámara de Cuentas, Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Estado).

Simplificación y agilización de la contratación administrativa a través de "contratación e-madrid"

Para simplificar y agilizar la gestión y favorecer la tramitación electrónica de los contratos municipales, el sistema de información "contratación e-madrid" sobre el que se está trabajando permite disponer y enviar electrónicamente, desde las diferentes unidades de contratación, los datos esenciales de los contratos, y su posterior remisión a los órganos de fiscalización, tanto internos como externos.

Registro de Licitadores

Por otra parte, el nuevo sistema diseñado para la gestión del Registro de Licitadores permite a los órganos de contratación la consulta electrónica de los datos recogidos en el mismo y, en breve, permitirá su uso por las respectivas Mesas de Contratación, sirviendo de base para que la futura Administración electrónica posibilite el acceso telemático de los licitadores al Registro para la tramitación y obtención de los certificados.

Además, con el fin de favorecer la tramitación íntegra del expediente de contratación, incluyendo las diferentes fases del gasto, el nuevo sistema de gestión de expedientes contempla su integración con otras aplicaciones informáticas del Ayuntamiento, tales como el Sistema SAP para la Gestión Económico-Financiera y el Registro de Contratos, agilizando y facilitando la gestión.

Principales funcionalidades del sistema de información "contratación e-madrid"

Entre las principales funcionalidades del sistema de información "contratación e-madrid" destacan:

- La tramitación electrónica de los expedientes de contratación promovidos por las diferentes unidades administrativas del Ayuntamiento de Madrid.
- La remisión electrónica de información al Registro de Contratos.

- La extracción de estadísticas relativas a la actividad contractual del Ayuntamiento y de los diferentes órganos de contratación, desglosando los datos por los conceptos que interesen.
- La elaboración automatizada de informes oficiales para diversos organismos.
- La obtención de información sobre los datos esenciales de los contratos, desde la formalización, pasando por la ejecución, hasta la devolución de la garantía.

El sistema ha sido implantado en 2006, en una fase piloto, en las Áreas de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, Economía y Participación Ciudadana, en el Organismo Autónomo Madrid Salud y en el Distrito de Retiro, extendiéndose en 2007 al resto de las unidades administrativas del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.

La actuación se completará a lo largo del 2007 con la implantación de servicios telemáticos, dentro del Portal Web de Contratación, que agilicen la consulta de información y la tramitación electrónica para los licitadores y contratistas.

Los beneficiarios del nuevo modelo de gestión de la contratación administrativa son tanto los empleados públicos, que ven cómo se ha simplificado notablemente el desarrollo de su trabajo, como los ciudadanos, que se benefician de la racionalización y el aumento de la eficiencia, en su papel de destinatarios de los servicios municipales.

PRINCIPALES LOGROS

- Implantación de un sistema informatizado de contratación administrativa (contratación e-madrid).
- Utilización de PLYCA (Proyecto de Licitación y Contratación Administrativa) como herramienta de soporte para la normalización de todos los procedimientos contractuales.
- Adaptación de la contratación administrativa al nuevo marco normativo.
- Creación del Registro de Contratos para la inscripción de los contratos administrativos celebrados por los órganos de contratación.
- Diseño de un nuevo sistema para la gestión del Registro de Licitadores.
- Integración del nuevo sistema de contratación administrativa con otras aplicaciones informáticas del Ayuntamiento, tales como el Sistema SAP para la Gestión Económico-Financiera y el Registro de Contratos.

La implantación del nuevo sistema de contratación administrativa se completará a lo largo de 2007



5

Sistema de Información Geográfico Corporativo de Madrid (SIGMA)

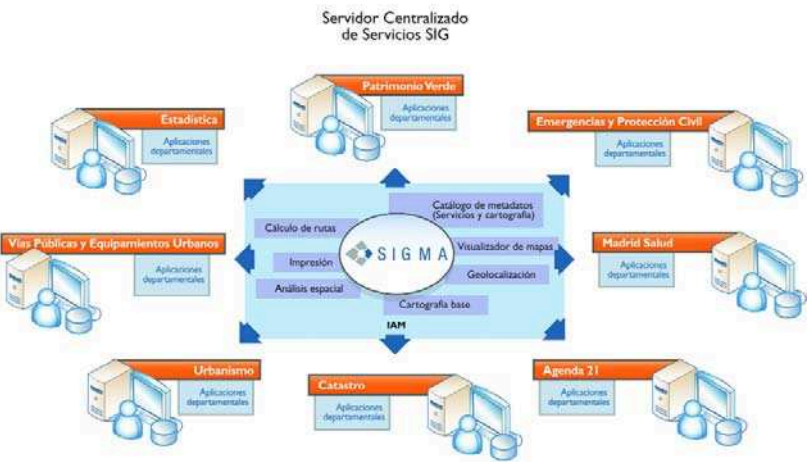
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar, desarrollar e implantar un Sistema de Información Geográfico Corporativo del Ayuntamiento de Madrid que permita la gestión, explotación y consulta de información geográfica a través de Internet e Intranet.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Mayo de 2005 – marzo de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los servicios de información geográfica del Ayuntamiento, tanto para los ciudadanos como para los empleados municipales.• Favorecer el intercambio de información geográfica y el aprovechamiento de los recursos disponibles entre las distintas Áreas del Ayuntamiento de Madrid.• Aumentar la utilidad de la información geográfica, haciendo un uso global, oportuno y sistemático de la misma, lo que supone un óptimo aprovechamiento de los activos de la Organización municipal.• Incrementar la disponibilidad, capacidad y seguridad de los sistemas de información geográfica en funcionamiento.• Reducir el coste total de desarrollo y mantenimiento de los actuales sistemas de información.• Unificar en un sólo sistema corporativo la información geográfica del Ayuntamiento de Madrid.

B. SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN E INFORMACIÓN

Actuaciones

El Ayuntamiento de Madrid, por sus propios objetivos y competencias, dispone de numerosas fuentes y sistemas de información, cuya adecuada gestión y coordinación es fundamental, tanto para el funcionamiento interno de la Organización municipal, como para la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Dentro de esta información gestionada por el Ayuntamiento, existe una parte dedicada a datos de índole espacial o geográfica que, hasta hace poco, procedía de diversas fuentes de información cartográfica y Sistemas de Información Geográfica con distintos formatos, tecnologías y funcionalidades duplicadas.



Esta diversidad de Sistemas de Información Geográfica existentes en el Ayuntamiento llevaba aparejada:

- La falta de homogeneidad entre los distintos Sistemas, lo que dificultaba el flujo de información entre las unidades, así como la explotación agregada de la información disponible.
- La ausencia de visión corporativa de desarrollo de Sistemas de Información Geográfica, lo que suponía una infrautilización de la información disponible, así como redundancia de desarrollos y datos disponibles.

Por estos motivos, se planteó la implantación de un sistema integral de información geográfica con carácter corporativo, orientado a obtener el máximo aprovechamiento de la información, y que estuviera disponible para los ciudadanos en Internet y para todas las Unidades de la Organización municipal en la Intranet del Ayuntamiento ayre.

Descripción detallada de la actuación

La coordinación de la información existente es fundamental para agilizar el flujo de la Información Geográfica

Máximo aprovechamiento de la información geográfica disponible a través del nuevo Sistema de Información Geográfico

El Sistema de Información Geográfico Corporativo presta servicio a ciudadanos y empleados públicos a través de Internet e Intranet

5. Sistema de Información Geográfico Corporativo de Madrid (SIGMA)

Requisitos del nuevo Sistema Corporativo de Información Geográfica

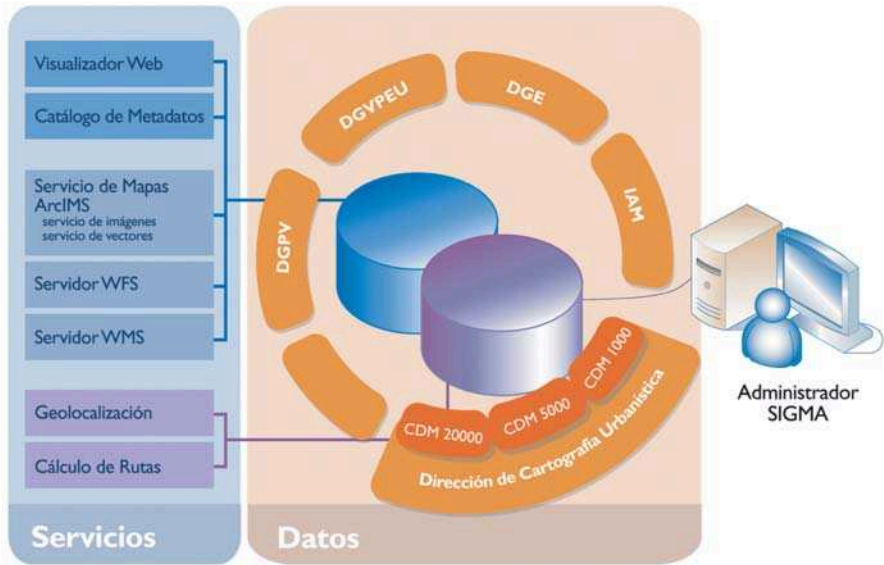
Con el fin de permitir una mejor consulta, gestión y explotación de la información geográfica y georreferenciada, las características que debía de cumplir el nuevo sistema de información eran las siguientes:

- Estar constituido por una infraestructura tecnológica y unos procedimientos o protocolos que permitiesen la disponibilidad y el acceso a la información espacial. La infraestructura tecnológica debía proporcionar las plataformas de hardware y software para desarrollar todos los servicios y funcionalidades requeridos por el sistema, y los procedimientos para constituir el referente normativo común en cuanto a los estándares de acceso a la información y al tratamiento y creación de la misma.
- Estar basado en la creación de un nodo central que aglutinase la información de interés común a las distintas Unidades del Ayuntamiento, constituyéndose en nodos secundarios los distintos Sistemas de Información Geográfica locales existentes en ellas.
- Proporcionar funcionalidades y servicios comunes accesibles mediante protocolos estándar, como SOAP y XML y formatos establecidos de intercambio de datos.
- Gestionar el acceso, importación y exportación de la información a través de un servicio de catálogo de metadatos.

Tres fases en la implantación del Sistema Informático Geográfico Corporativo

Para poder dar respuesta adecuadamente a los requerimientos anteriormente descritos, la implantación de este Sistema de Información Geográfico Corporativo se llevó a cabo en tres fases generales:

- **Análisis y diseño conceptual.** A lo largo de esta fase se realizó el estudio de los aspectos funcionales y requerimientos necesarios para la implementación del Sistema de Información Geográfico Corporativo (SIGMA). En el diseño conceptual del sistema se recogen la estructura de la base de datos a implementar, la definición de los procesos y los estándares de información.
- **Diseño detallado y construcción.** Durante esta fase se desarrollaron e implementaron los módulos que forman parte de la aplicación y se construyó el catálogo de metadatos y los métodos de acceso, navegación y gestión de la información. Finalmente, se procedió a la carga de capas de información disponibles en el repositorio central, utilizando los nuevos módulos de intercambio de información.
- **Implementación, puesta en marcha y aceptación del sistema.** Finalmente, se realizó la implementación del sistema al completo, realizando las pruebas necesarias para su correcta puesta en producción y así como aquéllas de carga del sistema necesarias para conocer el máximo rendimiento del mismo. Asimismo, también se impartió la formación necesaria, tanto a los administradores como a los usuarios del nuevo sistema.



INFRAESTRUCTURA DE DATOS ESPACIALES

PRINCIPALES LOGROS

- Diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento de un Sistema de Información Geográfico Corporativo que facilita:
 - Disponibilidad de Servicios de Información Geográfica al ciudadano a través de Internet y a las distintas Unidades del Ayuntamiento a través de la Intranet ayre.
 - Creación de las bases de una infraestructura local de datos espaciales del Ayuntamiento, que posibilite la consulta de información geográfica y georreferenciada y el intercambio de información entre Administraciones.
 - Disponibilidad de capas de información geográfica para todas las Unidades del Ayuntamiento, en formatos normalizados y con procedimientos reglados de revisión y control de calidad.
 - Estandarizar y reutilizar componentes de software, incrementando la productividad en el desarrollo de SIG de gestión departamentales, con el consiguiente ahorro de costes.



►6

Nuevo sistema de información de ingresos municipales (+til)

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Analizar, desarrollar e implantar un nuevo sistema informático de ingresos municipales del Ayuntamiento de Madrid para la gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios municipales y la recaudación ejecutiva de los demás ingresos de derecho público del Ayuntamiento, así como las funcionalidades asociadas con la gestión de multas de circulación y con las infracciones a las ordenanzas municipales.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Julio de 2006 - octubre de 2008.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Agencia Tributaria de Madrid.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización en relación con los procesos de ingresos municipales.Mayor integración, homogeneización, normalización y control de los procedimientos de ingresos.Agilizar la gestión y el seguimiento de los expedientes de ingresos.Reducir el soporte en papel.Mejorar la atención al ciudadano a través de los distintos canales: presencial, telefónico e Internet.Facilitar el intercambio de información con otras administraciones, empresas, colegios profesionales, etc.

B. SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN E INFORMACIÓN

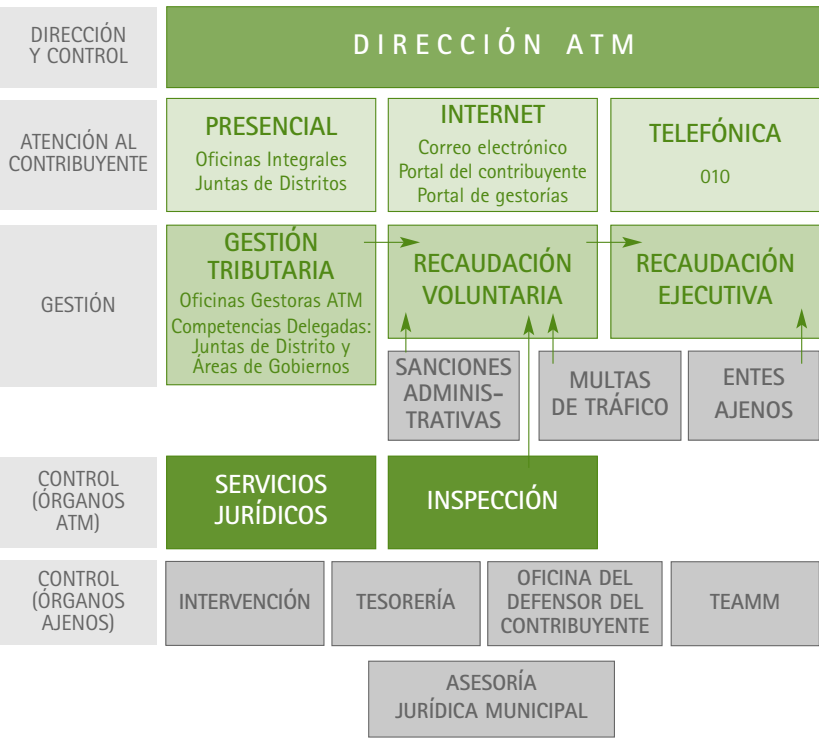
Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

La gestión eficaz y eficiente, siempre al servicio de la ciudadanía, es uno de los pilares sobre los que se sustenta la nueva cultura municipal. Por ello, dentro del plan de modernización y transformación del Ayuntamiento de Madrid, emprendido por el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, se enmarca un proyecto cuyo principal objetivo es dotar a la Agencia Tributaria de Madrid, y a los demás organismos afectados por el proyecto, de un instrumento eficaz y seguro, acorde con las nuevas tecnologías, que les facilite la gestión que tienen encomendada en relación con los procesos de ingresos del Ayuntamiento.

El proyecto se ha iniciado en Julio de 2006, teniendo un plazo de ejecución previsto de 26 meses. La primera fase incluye la definición del plan de proyecto, plan de calidad, modelo conceptual del sistema y análisis funcional de cada uno de los subsistemas que lo integran, para enlazar después con las fases de desarrollo.

Las unidades afectadas por este novedoso proyecto son las siguientes:



Nuevas tecnologías al servicio de la mejora de los procesos de ingresos municipales

Principales destinatarios del proyecto en la Organización municipal

6. Nuevo sistema de información de ingresos municipales (+til)

Este nuevo sistema informático de ingresos municipales, que dará cobertura a más de 1.000 usuarios, cumplirá los siguientes requisitos:

- Integrar en un único sistema informático centralizado la información y los diversos procedimientos de ingresos que hasta ahora se gestionaban mediante una multiplicidad de sistemas.
- Dotar a la Organización de los procedimientos normalizados, de carácter horizontal y vertical, que sean necesarios en este ámbito.
- Crear la base municipal de unidades urbanas que integre tanto la gestión catastral, apoyada en el sistema de información geográfica del Ayuntamiento (SIGMA), como la tributaria.
- Con carácter general, facilitar la gestión y el seguimiento administrativo de los diferentes tipos de expedientes de ingresos y, en particular, lo referido a los distintos trámites, plazos, actores, emisión de documentación y expedientes vinculados.
- Constituirse en la herramienta que facilite y agilice al máximo la relación entre el Ayuntamiento y el ciudadano, considerando a éste como el centro de la actividad.
- Mejorar la atención integral al contribuyente a través de una red de oficinas con personal polivalente, sustentada en un sistema informático congruente con este planteamiento.
- Crear la carpeta del contribuyente con la información detallada de su relación tributaria con el Ayuntamiento, que incluirá: recibos en voluntaria, liquidaciones, autoliquidaciones, expedientes en ejecutiva, expedientes de devolución, aplazamientos y fraccionamientos, expedientes de gestión y notificaciones.
- Facilitar al ciudadano los trámites por Internet, para que, a través de este medio, el contribuyente pueda obtener información acerca de la situación de los trámites tributarios, sanciones impuestas, recursos y reclamaciones interpuestos, posibilitándole la tramitación electrónica y, en su caso, el pago electrónico.
- Facilitar la gestión por Internet a los distintos colectivos profesionales que colaboran con el Ayuntamiento según los distintos acuerdos suscritos con ellos, por ejemplo, Colegio de Notarios, Registros Públicos, Gestorías, etc.
- Proporcionar a los gestores información estadística y herramientas de análisis de indicadores para la toma de decisiones.

Las funcionalidades que tendrá el nuevo sistema se clasifican en comunes y específicas.

Requerimientos generales del nuevo sistema de ingresos municipal

Son funcionalidades comunes:

- Gestión de contribuyentes.
- Registro de expedientes tributarios.
- Gestión tributaria.
- Gestión de domiciliaciones bancarias.
- Recaudación voluntaria.
- Recaudación ejecutiva.
- Gestión del cobro.
- Notificaciones.
- Subsistema de fiscalización.
- Procedimiento inspector y sancionador.
- Procedimiento de revisión de los actos tributarios.
- Contabilidad auxiliar de ingresos.
- Recursos de entes ajenos.
- Cuenta del contribuyente.
- Gestiones a través de Internet.
- Relaciones con el contribuyente.
- Subsistema de dirección y control de la gestión.

Entre las funcionalidades de carácter específico, se señalan las siguientes:

- Gestión catastral.
- Gestión del IBI.
- Gestión del IIVTNU.
- Gestión del IVTM.
- Gestión del IAE.
- Gestión del ICIO.
- Gestión de la ejecución sustitutoria.
- Gestión de paso de vehículos.
- Gestión de liquidaciones SAMUR.
- Gestión de cánones de patrimonio.

Funcionalidades comunes del sistema

Funcionalidades específicas del sistema

6. Nuevo sistema de información de ingresos municipales (+til)

- Gestión de otras tasas y precios públicos.
- Procedimiento sancionador de multas de tráfico.
- Relación con otras Administraciones, organismos y colegios profesionales (Intercambio de información con Catastro, AEAT, Tráfico, Seguridad Social, Entidades financieras, Colegio de Notarios, Registros Públicos, etc).

Según estos requerimientos, el nuevo sistema obedecerá a los principios de atención integral al contribuyente, en una Administración multicanal, con una fuerte integración de los procesos de todas las tareas de gestión involucradas y que tengan como base un núcleo de información sobre contribuyentes, conceptos de ingresos e información territorial.



Esquema general del nuevo sistema

Entre las principales características del nuevo sistema, destacan su enfoque integrador y la flexibilidad para adecuarse a futuros cambios de tipo normativo u organizativo.

La integración se basa en la utilización de procedimientos y estructuras de datos comunes que permitirán unificar la tramitación, potenciar la utilidad de la información mejorando la calidad de los datos y haciéndola accesible, de manera inmediata, a las unidades de la Organización municipal. Al tiempo, los usuarios de los subsistemas específicos dispondrán de una información más completa y fácil de consultar para realizar su gestión.

La flexibilidad citada se apoya, por una parte, en la arquitectura del nuevo sistema construida a partir de los estándares municipales, lo que facilitará su integración con otros sistemas de información colaterales (Padrón de habitantes, Base de Datos Ciudad, SIGMA, etc.) y, por otra, en la parametrización de los procesos de gestión requerida en las especificaciones técnicas.

El objetivo de ambas características es obtener un producto potente en funcionalidad y capaz de facilitar la información de los ingresos necesaria a cada nivel de la Organización; complementariamente, debe ser fácil de mantener para posibilitar una rápida y permanente adecuación a los cambios de toda índole que se produzcan.

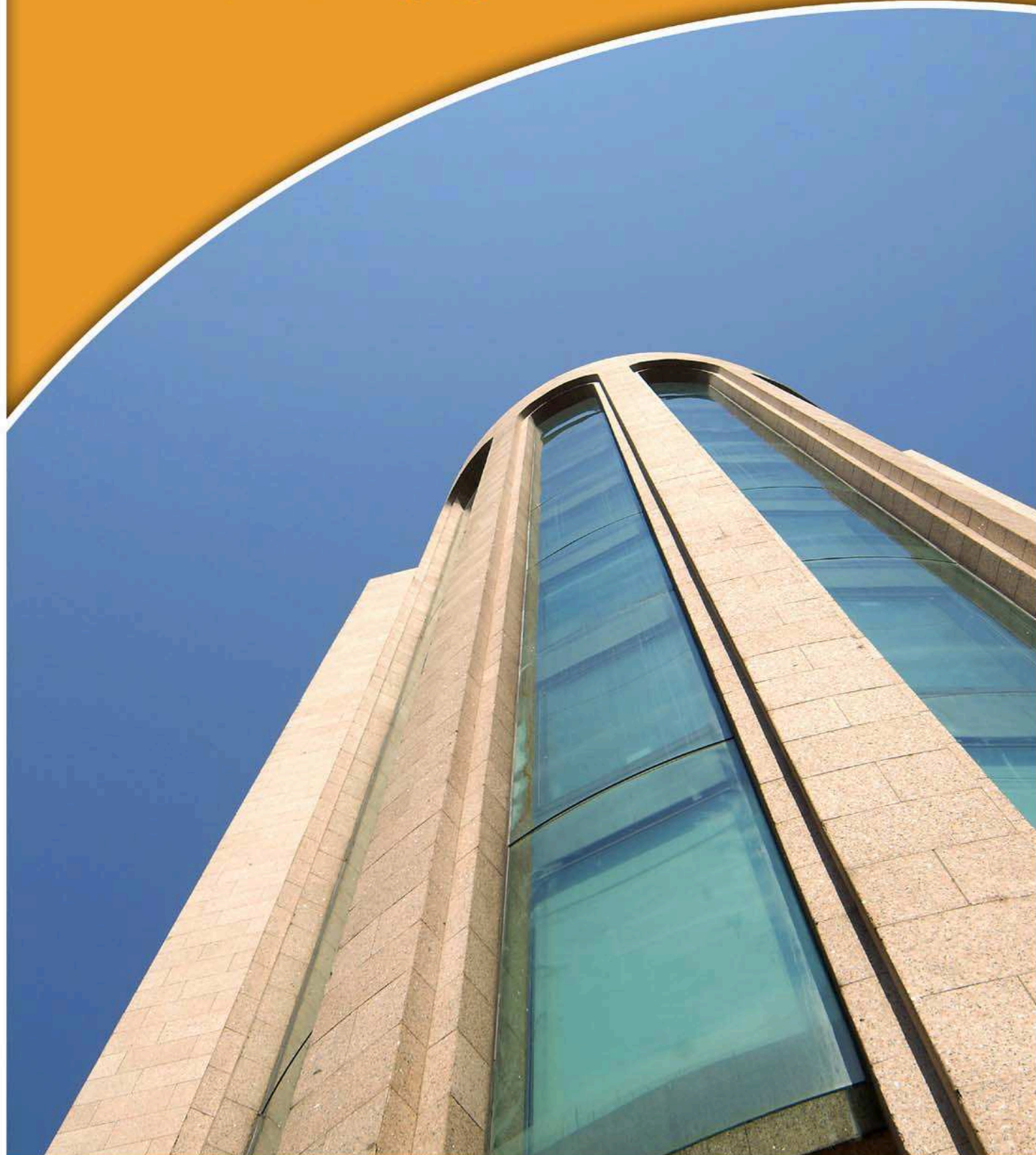
PRINCIPALES LOGROS

- Creación de un único sistema informático de ingresos centralizado.
- Dotación a la Organización de procedimientos normalizados, de carácter horizontal y vertical.
- Creación de la base municipal de unidades urbanas que integre tanto la gestión catastral, apoyada en el sistema de información geográfico del Ayuntamiento (SIGMA), como la tributaria.
- Gestión y seguimiento administrativo de los diferentes tipos de expedientes de ingresos.
- Red de oficinas con personal polivalente, sustentada en un sistema informático congruente con este planteamiento.
- Creación de la carpeta del contribuyente con la información detallada de su relación tributaria con el Ayuntamiento.
- Obtención de información y trámites telemáticos relacionados con la gestión de ingresos para ciudadanos y colectivos profesionales.

La integración y la flexibilidad son los principios base del diseño del nuevo sistema

► Línea estratégica

► c. Innovación tecnológica y administración electrónica



JUSTIFICACIÓN

La **innovación tecnológica**, materializada en la implantación de nuevos instrumentos y sistemas de información como medio para alcanzar una **Administración electrónica** que permita una **mejora de la gestión**, se ha convertido en una **prioridad** dentro del proceso global de modernización en el que se encuentra inmerso el Ayuntamiento de Madrid, donde el **ciudadano se sitúa en el centro de toda la actuación administrativa**.

La Organización municipal está realizando un **importante esfuerzo** para adaptar su funcionamiento a las demandas de la ciudadanía, actuando tanto desde el lado de la **oferta**, con más servicios electrónicos, como desde la **demanda**, incluyendo medidas para facilitar el acceso a los servicios electrónicos.

Esta transformación no se limita a la implantación de nuevas herramientas informáticas para automatizar procesos y ofrecer sus servicios a través de Internet, sino que va más lejos, y aprovecha los avances tecnológicos para abrir nuevos caminos en su relación con la ciudadanía, las empresas, los organismos de la propia Organización y otras Administraciones Públicas, mediante una **comunicación bidireccional**, proporcionando **servicios transaccionales completos** y desarrollando un modelo de atención basado en una **gestión integrada y personalizada**.

Esto supone una **nueva forma**, **complementaria a la actual**, de prestar servicios de manera más eficaz, al ampliarse las vías para acceder a la información administrativa y para comunicarse con la Organización.

Con este objetivo de lograr que los ciudadanos, empresas, otras Administraciones y los propios empleados públicos tengan la **capacidad de elegir el modo de relacionarse con el Ayuntamiento**, se han puesto en marcha una serie de actuaciones, enmarcadas dentro de la Línea Estratégica de "Innovación tecnológica y administración electrónica".

Dichas actuaciones están destinadas a sistematizar los procesos y simplificar los procedimientos en la gestión electrónica, ahorrando tiempo, tanto para el ciudadano como para el gestor, pudiendo disponer de una **organización eficaz y eficiente** que permita dar servicios de calidad y alto valor añadido a la ciudadanía.

Actuaciones

2003-2007

▼ Innovación tecnológica y administración electrónica

1. Revisión de la información de los procedimientos administrativos y normalización y mecanización de impresos.
2. Desarrollo de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Madrid.
3. Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente.
4. Transformación de los procesos de soporte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.



► 1

Revisión de la información de los procedimientos administrativos y normalización y mecanización de impresos

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar al ciudadano información sobre los servicios municipales, incluyendo los formularios normalizados y las fichas informativas de los procedimientos, de manera que se mejoren las vías de información y la prestación de servicios a la ciudadanía, así como la agilidad en la tramitación de los procedimientos administrativos.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Septiembre de 2004 – diciembre de 2006.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.• Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.• Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la eficiencia y flexibilidad de la gestión administrativa gracias a una reducción importante de la burocracia y de los tiempos de tramitación.• Disponer de información organizada y estructurada, fácilmente localizable y accesible a través de la Web municipal.• Homogeneizar los documentos dirigidos a la ciudadanía y normalizar la forma y contenido de los formularios.• Acercar la Organización municipal a la ciudadanía, brindándole nuevos y sencillos canales de acceso para la tele-tramitación y consulta de información.• Fomentar la colaboración, coordinación e interoperabilidad entre los organismos del propio Ayuntamiento, así como de otras Administraciones, con las que se comparte, difunde y reutiliza la información pública.

1. Revisión de la información de los procedimientos administrativos y normalización y mecanización de impresos

Descripción detallada de la actuación

Dentro del proceso de innovación administrativa del Ayuntamiento se encuadra también la modernización de sus sistemas internos

Catálogo de Procedimientos del Ayuntamiento de Madrid

Las fichas explicativas recogen la información de los procedimientos, incluyendo el plazo máximo de resolución y el sentido del silencio

Normalización de formularios e impresos para que resulten sencillos y accesibles al ciudadano

El proceso de desarrollo de la Administración electrónica no sólo tiene que ver con la aparición de nuevos contenidos y servicios telemáticos, sino que, para poder aspirar a una prestación de servicios de calidad, éste debe ir acompañado de una profunda transformación y modernización de los sistemas de gestión interna. El cambio debe ir guiado por una simplificación, racionalización y agilización de los sistemas administrativos que los haga más eficientes y transparentes al ciudadano.

Uno de los pasos dados en esta dirección por el Ayuntamiento de Madrid ha sido la elaboración de un Catálogo que recoge los procedimientos que realiza actualmente la Organización.

Para la confección de este Catálogo se realizó, primeramente, un trabajo de análisis, revisión y simplificación de los procedimientos a través de la elaboración y documentación de las denominadas fichas explicativas, en las que se recogía información concreta relativa a cada procedimiento, y que se incluyen en el Sistema de Información al Ciudadano.

En cada una de ellas aparecen, tanto el plazo máximo de resolución, como el sentido del silencio, con la intención de, por una parte, actualizar y dar cumplimiento a las exigencias legales y, por otra, tener una base de partida para analizar e identificar los requisitos necesarios para la tele-tramitación de determinados procedimientos.

Estas Fichas se completaron con información sobre el flujo de cada uno de los procedimientos, junto con la información sobre la documentación a aportar, los canales de tramitación, la conexión con el sistema de pago, en su caso, o con el documento para el pago de tasas, etc., permitiendo ofrecer una información más completa a través del Portal Web.

Durante la elaboración del Catálogo de Procedimientos, se identificaron también los formularios y plantillas que debían ser normalizados para la tramitación de los mismos. Esta normalización abarcó tanto el diseño, como la maquetación y la programación de los impresos.

Así, en primer lugar se llevó a cabo el rediseño del formato y contenido de impresos, teniendo presente en todo momento, tanto su adecuación a la imagen corporativa y a la normativa vigente, como que resultase sencillo y accesible para el ciudadano. Para facilitar esta tarea se elaboró un "Manual de Normalización de Impresos" en el que se incluyen todos los aspectos a tener en cuenta en dicho proceso.

Una vez validado el diseño, se maquetaron los formularios realizando dos versiones; una para imprimir en formato papel por la imprenta del Ayuntamiento, y otra en formato Web para editar en el Portal de munimadrid.es, elaborándose para ello un informe de programación con las funcionalidades de cada uno.

Tras el desarrollo de un estudio de elementos técnicos, y con el fin de organizar y estructurar toda la información de modo que fuera fácilmente localizable y accesible, todas las fichas de procedimientos y formularios normalizados se han ido poniendo a disposición, tanto de los ciudadanos como de los empleados públicos, en el apartado "Trámites y Gestiones" existente en el Portal Web del Ayuntamiento www.munimadrid.es.

Toda la información sobre procedimientos estructurada y organizada en el Portal Web del Ayuntamiento



1. Revisión de la información de los procedimientos administrativos y normalización y mecanización de impresos

En 2006 se ha completado este trabajo de revisión de la información y normalización y mecanización de impresos, de tal forma que actualmente se encuentran disponibles un total de 318 impresos, entre los que cabe destacar todos aquellos relacionados con las tasas, permitiendo al ciudadano cumplimentar desde su ordenador todas las autoliquidaciones.



La tele-tramitación, una nueva facilidad del Ayuntamiento para los ciudadanos

El último paso en este proceso de normalización y mecanización de impresos consiste en identificar y definir aquellos procedimientos en los que resulta viable incluir funcionalidades de tele-tramitación, siendo esta opción especialmente adecuada para aquellos que requieren solamente de la presentación del impreso de solicitud para iniciar la tramitación. Por ello, durante el 2006 se han puesto en marcha los trabajos necesarios para dotar de funcionalidades de tele-tramitación a los impresos seleccionados, que se irán incorporando progresivamente a la Web municipal.

Todos estos esfuerzos realizados por la Organización municipal están orientados a acercar el Ayuntamiento de Madrid y su sistema administrativo al ciudadano, al que ofrece nuevas e innovadoras soluciones para la tramitación y resolución de expedientes.

Los principales beneficiarios de esta actuación son tanto los ciudadanos como los empleados del Ayuntamiento

Ahora bien, no sólo la ciudadanía se beneficia de esta actuación; por medio de la normalización y mecanización de impresos se ha agilizado también el trabajo de los empleados del Ayuntamiento de Madrid, gracias a la simplificación y homogeneización de la tramitación administrativa. Es importante señalar que en este trabajo se ha contado con la colaboración de los gestores de cada uno de los procedimientos, siendo éstos los responsables últimos de la validación de todo el proceso.

Finalmente, desde el Ayuntamiento también se está trabajando en la mejora de la interoperabilidad, tanto dentro de los organismos municipales como con otras Administraciones Públicas, como una herramienta básica de la gestión y con la que se pretende fomentar el intercambio de la información ya existente y evitar, entre otras cosas, la solicitud de documentación a los ciudadanos que ya se encuentre en poder de las Administraciones.

PRINCIPALES LOGROS

- Elaboración de un Catálogo que contiene los procedimientos administrativos del Ayuntamiento de Madrid.
- Realización de fichas explicativas que incluyen la descripción de los distintos procedimientos contenidos en el Catálogo.
- Normalización de los formularios necesarios para tramitar los procedimientos.
- Redacción de un "Manual de Normalización de Impresos".
- Puesta a disposición de fichas de procedimientos y formularios normalizados, tanto para los ciudadanos como para los empleados públicos, en el Portal Web del Ayuntamiento www.munimadrid.es.
- Revisión de la información, normalización y mecanización de 318 impresos disponibles para la ciudadanía a través de la Web municipal.
- Dotación de funcionalidades de tele-tramitación a impresos que han sido objeto de normalización y mecanización.
- Fomento de la interoperabilidad entre las Administraciones Públicas para mejorar el intercambio de la información de los ciudadanos que ya se encuentra en manos de organismos públicos.



2

Desarrollo de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Impulsar el desarrollo de la Administración electrónica en el Ayuntamiento de Madrid a través de actuaciones coordinadas por un plan estratégico integral y de la definición, desarrollo e implantación de los servicios básicos en los que se debe apoyar la puesta en marcha de nuevos servicios telemáticos para el ciudadano.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Otras Administraciones Públicas.Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).Dirección General de Contratación y Régimen Interior.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Reforzar la proximidad de la Administración municipal con el ciudadano a través de la mejora de los canales y servicios telemáticos del Ayuntamiento.Mejorar el intercambio de información interno, entre los diferentes órganos del Ayuntamiento de Madrid, así como externo, con el resto de las Administraciones Públicas, facilitando, de este modo, la tramitación de los procedimientos administrativos.Incrementar la agilidad y la eficacia en la tramitación y servicios electrónicos por parte del Ayuntamiento de Madrid.Dar mayor comodidad al usuario, al poder realizar gestiones sin necesidad de trasladarse físicamente a unas dependencias concretas del Ayuntamiento.Impulsar la modernización de la Administración municipal aprovechando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones.

C. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

El rápido avance de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha generado nuevas demandas de los ciudadanos a las que las Administraciones Públicas tienen que poder dar respuesta. Por este motivo, el Ayuntamiento de Madrid continuamente está **adaptando sus sistemas** para hacer frente a los retos planteados y, entre las acciones que ha puesto en marcha, destaca el **desarrollo de la Administración electrónica**. El fin último es **mejorar sus procesos de trabajo** aprovechando las ventajas que ofrece el uso de las TIC, para hacerlos más eficientes y obtener un mejor acceso a la información prestando, de este modo, un mejor servicio a la ciudadanía.

Adaptación constante de los sistemas de información del Ayuntamiento a las nuevas tecnologías

Una muestra de ello es la creación de la **Comisión de Coordinación de las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones**, regulada por el *Decreto del Alcalde, de 13 de julio de 2005*. Dicha Comisión, de carácter interdepartamental, tiene como objetivos, entre otros, coordinar las actuaciones que en materia de sistemas de información y comunicaciones adopten los órganos que integran la Administración municipal y establecer las directrices e iniciativas en relación con las políticas y estrategias de actuación para la modernización de la Organización en este sentido.



La apuesta decidida del Ayuntamiento por la administración electrónica se refleja también en un **Plan de Desarrollo Integral de la Administración Electrónica** en el que se marcan las directrices y ejes estratégicos a seguir para impulsar, mejorar y agilizar los servicios electrónicos y telemáticos de la Organización, potenciándolos mediante el aprovechamiento creciente de las posibilidades tecnológicas.

Plan de Desarrollo Integral de la Administración Electrónica del Ayuntamiento de Madrid

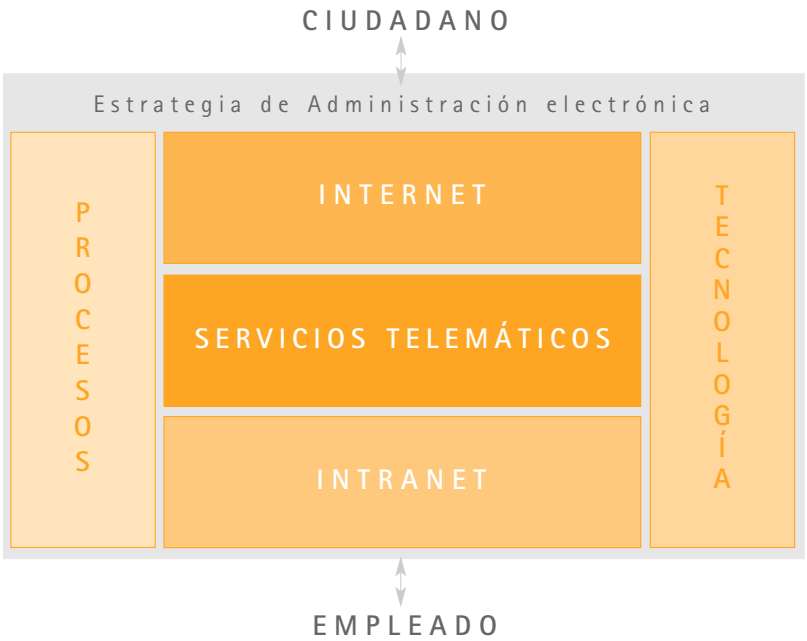
El objetivo es lograr que, tanto los ciudadanos, empresas, empleados públicos del Ayuntamiento como otras Administraciones Públicas tengan la capacidad de **elegir el modo de relacionarse con la Organización** y que la opción por vía telemática no implique, en ningún caso, una reducción del conjunto de los servicios públicos.

2. Desarrollo de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Madrid

Dos accesos telemáticos a los servicios del Ayuntamiento: ayre y munimadrid.es

El acceso telemático a los principales servicios del Ayuntamiento se realiza a través de dos vías, una para los empleados públicos a través de la Intranet Corporativa ayre, y otra para los ciudadanos en www.munimadrid.es.

Con la intención de seguir potenciando estos canales de comunicación electrónicos, la Organización municipal ha llevado a cabo una serie de acciones dirigidas a incrementar y desarrollar los servicios básicos sobre los que se apoya la estrategia de la Administración electrónica del Ayuntamiento.



Estrategia de la Administración electrónica del Ayuntamiento de Madrid

Revisión de los sistemas de Administración electrónica

El punto de partida ha sido una revisión de los servicios de Administración electrónica con los que se contaba en el Ayuntamiento de Madrid, considerando, tanto los desarrollos realizados a medida, como la utilización de productos de mercado o servicios externos. Además, se valoraron, no sólo las soluciones efectivamente implantadas en la Organización, sino también las que se encontraban en algún nivel de desarrollo.

Otro de los aspectos que se ha tenido en cuenta en la realización de este análisis ha sido el estado del arte de la tecnología necesaria para la implementación de estos servicios, así como las soluciones que están implantadas o en fase de implantación en otras Administraciones Públicas.

Fruto de este detallado trabajo, elaborado en el segundo semestre de 2005, se realizó una propuesta integral que, teniendo en cuenta la globalidad de los servicios básicos en los que se debía apoyar el Ayuntamiento de Madrid para seguir impulsando la Administración electrónica, recogía dos estrategias de actuación diferenciadas:

- La actualización y mejora de aquellos servicios que ya estaban disponibles o en fase de desarrollo e implantación.
- La definición, diseño e implantación de aquéllos que todavía no se hubieran abordado, pero que eran significativos para el mejor desarrollo de la Administración electrónica.

Dicha propuesta se concretó en el diseño de soluciones para cada uno de los siguientes servicios básicos de Administración electrónica:

- Firma digital.
- Diseño y gestión de formularios.
- Registro telemático.
- Consulta de tramitación.
- Información centralizada del ciudadano.
- Custodia documental.
- Interoperabilidad externa.
- Notificaciones telemáticas.
- Pagos telemáticos.
- Servicios multidispositivo.
- Cuadro de mando.

Estos servicios se integran, a su vez, con los actuales sistemas de información existentes en el Ayuntamiento, tales como la plataforma de gestión de contenidos y portales Internet-Intranet, el sistema integrado de gestión económico-financiera y de recursos humanos, los sistemas de gestión de expedientes, de información de desarrollo propio y de seguridad implantados.

Los esfuerzos del Ayuntamiento de Madrid por aumentar los servicios de la Administración electrónica a la ciudadanía han dado resultados muy favorables, que se ven reflejados en el notable incremento de los accesos a la Web de munimadrid.es. Actualmente, los niveles de transacción alcanzan sus cifras más altas desde el inicio de los trabajos de Administración electrónica (en el año 2006 el número de accesos a servicios con firma asciende a 78.396), estando disponibles en la Web municipal, junto con la obtención del Certificado Digital (Firma Electrónica), los siguientes servicios:

Elaboración de una propuesta integral para mejorar los servicios básicos sobre los que se apoya la Administración electrónica del Ayuntamiento

Incremento del número de visitas a la Web munimadrid.es

2. Desarrollo de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Madrid

Gestiones disponibles a través de munimadrid.es

TRÁMITES CON CERTIFICADO DIGITAL

Obtención de Volante Padronal.
Consulta y pago de Multas de Circulación.
Domiciliación del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
Solicitud del Sistema Especial de Pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
Domiciliación del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM).
Domiciliación del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).
Domiciliación de la Tasa por Ocupación del Vuelo, Suelo y Subsuelo.
Pago domiciliaciones GIIM.
Consulta a Censo Electoral.
Pago recaudación ejecutiva.
Preguntas frecuentes de Gestiones con Certificado y Firma Digital.

TRÁMITES SIN CERTIFICADO DIGITAL

Padrón Municipal de Habitantes (solicitud y comprobación del Volante Padronal, alta, baja y/o cambio de domicilio, modificación de datos personales, comprobación de Certificado Padronal y consulta al censo electoral).
Incidencias de Medio Ambiente (solicitud de cubos y papeleras, contenedores de vidrio, papel y cartón, pilas, limpieza de vía pública, etc.).
Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (petición de duplicados de recibo, pago electrónico del Tributo, solicitud de domiciliación bancaria y solicitud de extensión del IVTM).
Impuesto sobre Bienes Inmuebles-Urbana (petición de duplicados de recibo, solicitud de domiciliación bancaria, solicitud de sistema especial de pago).
Impuesto sobre Actividades Económicas (petición de duplicados de recibo, solicitud de domiciliación bancaria).
Tasa por Ocupación del Vuelo, Suelo y Subsuelo (petición de duplicados de recibo, solicitud de domiciliación bancaria).
Servicios Sociales: programa de primeros días.
Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (cálculo del importe de las Plusvalías Intervivos y Mortis-causa).
Dirección General de Deportes (reserva de pistas de tenis).
Bibliotecas Públicas Municipales (solicitud de carnet y de nuevas adquisiciones y renovación de préstamos).
Escuela de Voluntariado de Madrid (solicitud de aulas).
Madrid Salud-Servicios Veterinarios (adopción de animales domésticos; control de plagas: alta de avisos).

Otra de las actuaciones realizadas es la gestión integral de la edición, maquetación y publicación del nuevo **BOAM (Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid)** en formato electrónico, eliminando su elaboración y distribución en papel.

Esta actuación constituye una importante mejora para los ciudadanos y empleados municipales sobre uno de los contenidos más accedidos a través de Internet e Intranet, permitiendo una gran capacidad de búsqueda de información publicada por este canal.

Así, el Ayuntamiento de Madrid ha realizado un largo recorrido en la utilización de las tecnologías de la información en su gestión y en la prestación de servicios electrónicos y telemáticos, mediante su importante presencia en Internet y la amplia utilización de su Intranet. Tomando esto como punto de partida, y **teniendo definidas claramente las líneas estratégicas sobre las que avanzar**, ha sido posible desarrollar y ejecutar un conjunto de proyectos que, en un periodo de tiempo muy corto, han producido y seguirán produciendo un **avance cualitativamente muy importante en todos los ámbitos de la Administración electrónica**, para que el objetivo de la ampliación y acercamiento progresivo en la relación del ciudadano con la Administración municipal sea ya una realidad.

PRINCIPALES LOGROS

- Elaboración del Plan de Desarrollo Integral de la Administración Electrónica.
- Creación de la Comisión de Coordinación de las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.
- Revisión de los servicios básicos de la Administración electrónica y elaboración de propuestas de mejora.
- Creación del Registro Telemático del Ayuntamiento de Madrid.
- Materialización de dos estrategias para impulsar la Administración electrónica en el Ayuntamiento:
 - La mejora de los servicios ya disponibles.
 - El desarrollo de aquellos servicios necesarios para la Administración electrónica que aún no estén incluidos.
- Edición y publicación electrónica del Boletín Oficial del Ayuntamiento.
- Aumento notable del número de visitas de la Web munimadrid.es.

Nuevo Boletín Oficial en formato electrónico





3

Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Fomentar el uso de la firma electrónica como un medio seguro y eficaz en las comunicaciones telemáticas con el Ayuntamiento de Madrid y encaminado a agilizar la gestión municipal, tanto para los ciudadanos en sus relaciones con la Organización municipal, como para los empleados públicos en el desarrollo de sus funciones.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados Públicos del Ayuntamiento de Madrid.Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Aumentar la seguridad en las comunicaciones telemáticas entre el Ayuntamiento de Madrid y los ciudadanos, empresas y otras Administraciones Públicas.Ampliar y agilizar el número de procedimientos administrativos municipales que los ciudadanos pueden tramitar vía Internet a través del enlace de la Web municipal www.munimadrid.es.Implantar la utilización de la firma electrónica en los procesos de trabajo de la Organización municipal.Aprovechar las sinergias y tecnologías existentes para fortalecer la cooperación y coordinación con otras Administraciones Públicas.

El Ayuntamiento de Madrid trabaja por extender el empleo de las nuevas tecnologías a toda la Organización municipal, ante los resultados positivos que la utilización de herramientas telemáticas reporta, tanto para la entidad como para la ciudadanía.

Dentro del abanico normativo que regula el funcionamiento de la Administración electrónica, se preserva el principio de identidad en las relaciones entre el ciudadano y los órganos administrativos y de éstos entre sí. Es por ello que, en un entorno de prestación de servicios telemáticos, en el que no es necesaria la presencia física para relacionarse, se debe salvaguardar la autenticación de la identidad de los actores.

Como medio para responder a dichas necesidades, el Ayuntamiento de Madrid ha desarrollado la implantación de la firma electrónica, con el fin de facilitar una comunicación telemática segura con la Administración municipal, permitiendo verificar y autenticar, a través de procedimientos electrónicos, la identidad de:

- Los ciudadanos y empresas que se dirijan al Ayuntamiento por vía telemática, permitiéndoles realizar gestiones *on-line* y acceder a diversos servicios de teletramitación.
- Los empleados públicos y otras Administraciones, pudiendo aplicarla en el desempeño de determinadas funciones para agilizar y reducir tiempos de tramitación y compartir información.

La implantación de la firma electrónica ha supuesto importantes cambios organizativos e informáticos dentro de la Organización municipal, tanto en la vertiente externa, dirigida al ciudadano, como en la interna, orientada a los empleados públicos:



Descripción detallada de la actuación

Relaciones telemáticas entre las Administraciones Públicas y los ciudadanos basadas en comunicaciones seguras

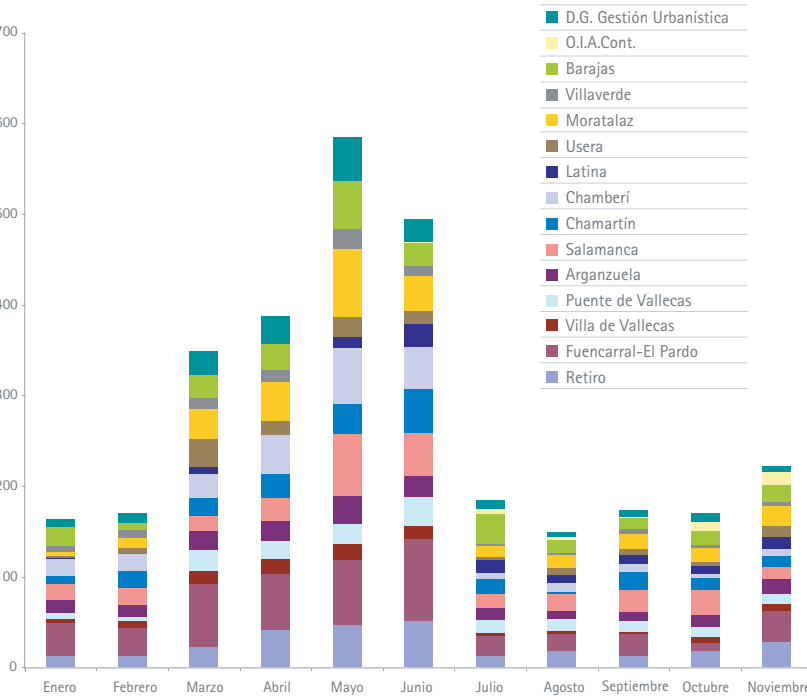
La firma electrónica como instrumento de comprobación de la procedencia e integridad de los mensajes intercambiados a través de redes de telecomunicaciones

3. Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente

Así, las unidades encargadas de informar a los ciudadanos acerca de la Administración electrónica, de identificar a los solicitantes del certificado digital (necesario para disponer de firma electrónica) y de cumplimentar y enviar las solicitudes a la autoridad de certificación para su emisión (en este caso, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre), son las Oficinas de Acreditación de carácter externo del Ayuntamiento de Madrid.

Ubicadas en las Oficinas de Atención al Ciudadano de *Línea Madrid*, el número de Oficinas de Acreditación de carácter externo que prestan sus servicios ha pasado, de 8 en 2002, a 19 en la actualidad, con la incorporación de la Oficina Integral de Atención al Contribuyente en 2006 y de 4 oficinas más (Hortaleza, Vicálvaro, Ciudad Lineal y San Blas). El Ayuntamiento continúa trabajando en esta línea para poner este servicio a disposición de los ciudadanos en los 21 Distritos de la Ciudad.

Fruto de dichos esfuerzos y de las posibilidades de telematización de diferentes servicios, se ha incrementado notablemente el número de acreditaciones:



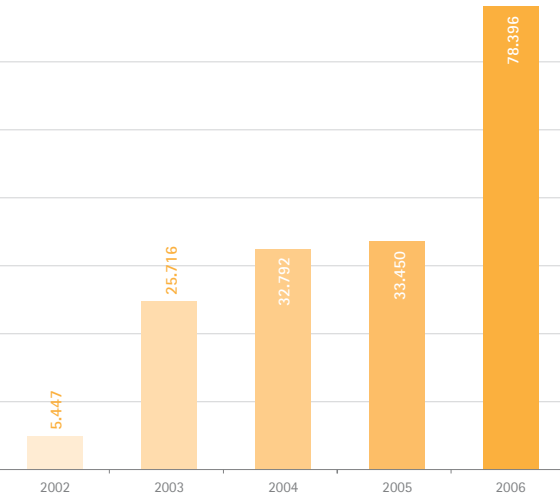
El número de Oficinas de Acreditación de carácter externo continúa aumentando, siendo actualmente 19 las que prestan sus servicios

Acreditaciones llevadas a cabo por las Oficinas de Acreditación de carácter externo durante 2006

En la actualidad, los procedimientos administrativos municipales que los ciudadanos pueden tramitar vía Internet gracias a la firma electrónica son: obtención de volante padronal, consulta de multas de circulación, solicitud del sistema especial de pago del IBI, domiciliación del IBI, IVTM e IAE, domiciliación de la tasa por ocupación del vuelo, suelo y subsuelo y de paso de vehículos, consulta a censo electoral, pago de liquidaciones GILM y preguntas frecuentes de gestiones con certificado y firma digital.

Como en el caso del número de acreditaciones, también se observa un importante incremento en la utilización de las aplicaciones con certificado de firma electrónica:

Accesos a Aplicaciones con Firma Electrónica en la Web munimadrid.es



Desde el punto de vista interno, el Ayuntamiento de Madrid creó la Oficina de Acreditación Interna, encargada de planificar la acreditación del personal directivo y trabajadores municipales y de coordinar las actuaciones con el resto de oficinas de acreditación y con la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

No se debe olvidar mencionar, por su importancia, la habilitación durante 2006 de dos nuevos centros de acreditación a sumar a los ya existentes, coordinados por la Oficina de Acreditación Interna, donde se han llevado a cabo un número muy relevante de acreditaciones por la puesta en marcha de los proyectos de emisión de denuncias con firma electrónica:

- Oficina de Acreditación del Departamento de Vigilancia de la Movilidad (721 acreditaciones).

La firma electrónica permite a los ciudadanos llevar a cabo un variado elenco de procedimientos de manera telemática

Aumento significativo de la realización de gestiones con firma electrónica a través del portal www.munimadrid.es

3. Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente

A través de la Oficina de Acreditación Interna se han llevado a cabo actuaciones acreditativas en distintos campos

La Oficina de Acreditación Interna ha incorporado en 2006 la firma electrónica a varios procedimientos internos

Tarjeta Corporativa del Ayuntamiento de Madrid

- Oficina de Acreditación del Departamento de Regulación del Estacionamiento en Vías Públicas (1.391 acreditaciones).

Entre las diversas actuaciones de acreditación llevadas a cabo por la Oficina de Acreditación Interna destacan: el acceso al Proyecto RED de la Tesorería General de la Seguridad Social, la acreditación de personas jurídicas en la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la acreditación para consultar el Registro Sanitario de la Comunidad de Madrid y la acreditación para la obtención del certificado de usuario en materia de suministro de información de carácter tributario.

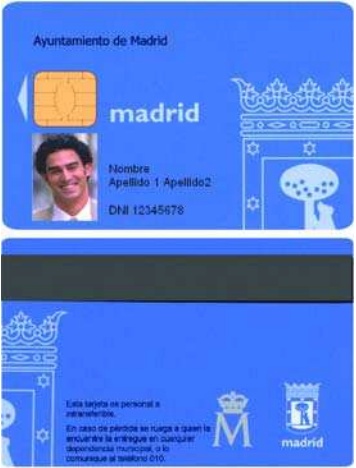
Además, la Oficina de Acreditación Interna ha llevado a cabo en 2006 diversas actuaciones en la línea de incorporar la utilización de la firma electrónica en los procedimientos internos, entre las que podemos reseñar:

- La acreditación de 706 trabajadores municipales para la implantación de la contratación electrónica en el Ayuntamiento de Madrid, que continuará en los primeros meses de 2007.
- La acreditación de 5 personas del Punto de Atención e Información Telemática de la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende.
- La acreditación de 6 personas para el Punto de Información Catastral, situado en la Oficina de Atención Integral al Contribuyente.

En esta misma línea, se ha implantando la Tarjeta Corporativa Inteligente, muy relacionada con el Sistema Integral de Seguridad del Ayuntamiento de Madrid.

Se trata de una tarjeta criptográfica que, además de disponer del holograma de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre como elemento de seguridad, incorpora los siguientes elementos electrónicos:

- Chip criptográfico con memoria de 32 KB, preparado para la carga del certificado digital CERES y con posibilidad de almacenar otro tipo de información.
- Banda magnética.
- Chip de proximidad.



La tarjeta corporativa tiene un gran número de utilidades, entre las que destacan:

- La unificación y actualización de las tarjetas de identificación de todo el personal municipal.
- El control de presencia centralizado.
- El acceso físico a edificios y dependencias municipales.
- La posibilidad de carga del certificado digital Ceres, dispositivo electrónico de lectura por medio de sensores y almacenamiento de información en la tarjeta.
- La incorporación de la firma electrónica en los procedimientos administrativos.
- El acceso lógico a sistemas de información.
- La facilitación del acceso a gestiones en la Intranet municipal ayre.

Así, se ha incorporado la firma electrónica dentro de la tarjeta corporativa en diferentes servicios:

- Tramitación de la Contratación Municipal (Proyecto PLYCA).
- Servicio de Asesoramiento Empresarial (Aplicación PAIT).
- Consulta de Datos Catastrales (Punto de Información Catastral).



La tarjeta corporativa inteligente facilita la incorporación del Ayuntamiento de Madrid a la Administración electrónica

3. Implantación de la Firma Electrónica y de la Tarjeta Corporativa Inteligente

Participación de diversas unidades del Ayuntamiento en la ejecución de los proyectos

Para la ejecución de estos proyectos se ha creado un grupo de trabajo dirigido por la Coordinación General de Modernización y Administración Pública e integrado por diversas unidades de la Organización municipal, tales como la Subdirección General de Calidad, Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información, Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM), Secretaría del Registro de Personal y Coordinación Informática e Inspección de Servicios, ambas unidades dependientes del Área Delegada de Personal, y Asesoría de Seguridad del Área de Seguridad y Servicios a la Comunidad.

En la actualidad, la tarjeta corporativa está implantada en todo el Ayuntamiento de Madrid, incluyendo los Órganos Territoriales y Organismos Autónomos.



PRINCIPALES LOGROS

- Oficinas de Acreditación de Carácter Externo:
 - Creación del servicio de acreditación de firma electrónica en la Oficina de Atención Integral al Contribuyente con 4 registradores.
 - Desde 2002 hasta la actualidad, paso de 8 a 19 oficinas.
 - Aumento del número de acreditaciones (durante el 2006 se han realizado 3.038 acreditaciones).
- Creación de la Oficina de Acreditación Interna:
 - Creación de un centro de acreditación interna en el Departamento de Vigilancia de la Movilidad que, a lo largo de 2006, ya ha realizado 721 acreditaciones como consecuencia de la puesta en marcha del proyecto de emisión de denuncias de tráfico (agentes de movilidad).
 - Creación de un centro de acreditación interna en el Departamento de Regulación del Estacionamiento en Vías Públicas, con la acreditación de 1.391 trabajadores durante 2006.
 - Actuaciones de acreditación llevadas a cabo: la acreditación para acceder al Proyecto RED de la Tesorería General de la Seguridad Social, la acreditación de personas jurídicas en la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la acreditación para consultar el Registro Sanitario de la Comunidad de Madrid y la acreditación para la obtención del certificado de usuario en materia de suministro de información de carácter tributario.
 - Aumento del número de acreditaciones (durante 2006 se han realizado 2.871).
- Aumento del número de procedimientos administrativos municipales que los ciudadanos pueden tramitar vía Internet.
- Implantación de la Tarjeta Corporativa Inteligente.
- Acreditaciones internas de trabajadores municipales para uso de aplicaciones con firma electrónica (2006):
 - PLYCA (Proyecto de licitación y contratación administrativa): más de 700 acreditaciones.
 - Aplicación P.A.I.T. (Punto de Atención e Información Telemática): 5 personas acreditadas.
 - Punto de Información Catastral: 6 personas acreditadas.
- Accesos a aplicaciones con firma electrónica de la Web munimadrid.es (de enero a diciembre de 2006, 78.396, y un total de 175.801 desde 2002).



►4

Transformación de los procesos de soporte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Modernizar y adaptar las estructuras y sistemas de información y comunicación municipales para adecuarlos a las nuevas necesidades de gestión del Ayuntamiento de Madrid.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Enero de 2004 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Toda las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Ofrecer mayor funcionalidad y capacidad de los servicios informáticos y de las comunicaciones municipales.Adaptar las infraestructuras y sistemas a las nuevas necesidades de gestión del Ayuntamiento de Madrid.Optimizar los procesos de soporte y asistencia informática y de comunicaciones a los usuarios.Mejorar el servicio prestado, al modernizar métodos y medios de trabajo.Mayor unificación y protección de la información generada en la Organización.

C. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

La adaptación de los modelos de gestión a las necesidades y expectativas de los ciudadanos hacen que, cada vez más, la Administración incorpore a sus procesos la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, con el fin de ofrecer una mejora de los procesos tecnológicos y de las infraestructuras mediante la integración de toda la información disponible y la automatización de las tareas.

La aplicación de las nuevas tecnologías supone, además, ofrecer unos servicios de mayor calidad, reduciendo la complejidad de los mismos y mejorando el servicio. Así, adaptar el trabajo de la Administración a las nuevas tecnologías debe ser una meta indispensable para cualquier organización que pretenda modernizar sus servicios.

En esta línea, el Ayuntamiento de Madrid está llevando a cabo una serie de acciones encaminadas a prestar unos servicios informáticos y de comunicaciones municipales más innovadores, con el objetivo de adecuar los mismos a las nuevas necesidades surgidas, consiguiendo una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

Este proceso de modernización se inició en 2004 a través de la integración en el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) del Centro Municipal de Informática (CEMI) y del Departamento de Telecomunicaciones. Con la creación de IAM se ha conseguido que las nuevas necesidades surgidas en el Ayuntamiento puedan ser abordadas mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, reorientando los procesos de soporte y asistencia informática y de comunicaciones, y ajustando las funciones a las necesidades reales de la nueva gestión y de los empleados públicos.



Mejora de las tecnologías de la información y las comunicaciones

Creación del Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM)

4. Transformación de los procesos de soporte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Para alcanzar esta meta, conseguir mejorar su propio funcionamiento, y con la intención de potenciar el desarrollo tecnológico, el Ayuntamiento de Madrid ha llevado a cabo numerosas actuaciones con el objetivo de ampliar y mejorar las infraestructuras y equipamientos de informática y comunicaciones, mediante el incremento de dotaciones e infraestructuras para poder desarrollar nuevos servicios basados en la comunicación y procesos de la información.



Así, una de estas actuaciones ha consistido en el desarrollo y ampliación de la red de datos municipal, que se ha traducido en una mejora y aumento de la cobertura de todos los servicios municipales tales como: la integración de 50 centros polideportivos en la Red Corporativa; la implantación de redes de área local, programación de equipos e integración de los ordenadores en la red municipal en las distintas Áreas Municipales en más de 18 nuevos edificios, destacando el Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad (Policía Municipal, Bomberos, Autotaxi), el Área de Gobierno de Medio Ambiente (Centro de control de túneles y galerías, traslado a nuevas dependencias), el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública (Dirección General de Estadística, Subdirección General de Atención al Ciudadano, Informática del Ayuntamiento de Madrid IAM), el Área de Gobierno de Personal, Área de Gobierno de las Artes y el Área de Gobierno de Urbanismo; implantación, configuración y programación del enlace para UMTS y GPRS, especialmente útiles para servicios de tanto interés como Bomberos, Policía Municipal, SAMUR y Agentes de Movilidad; renovación de la Fibra Óptica, lo cual ha supuesto una mejora sustancial para los servicios de entorno de Plaza de la Villa (Áreas de Gobierno de Coordinación Territorial, Hacienda, Seguridad, Economía y Participación Ciudadana); instalación de 18 nuevos Enlaces Inalámbricos para integrar en la red municipal edificios para los servicios de Bomberos, Madrid Salud, Torre de Madrid o Planetario; renovación de los elementos de seguridad de la Red Troncal de salida a Internet; y otras aplicaciones y mejoras que se extienden a todo el ámbito municipal.

El Ayuntamiento de Madrid está aumentando la cobertura de los servicios municipales

Respecto a las infraestructuras de comunicación de voz, éstas han sido igualmente ampliadas y mejoradas, aumentando las líneas de telefonía móvil hasta superar las 2.400, y ejecutando importantes actuaciones en los sistemas de radio, como la puesta en servicio de una nueva EBT (Estación Base Transceptora) y la implantación y adaptación de un gran número de radio-enlaces por microondas.

En materia de seguridad de la información y protección de datos personales, por la importancia de que los tratamientos de la información y su transmisión se realicen en entornos seguros, que preserven su valor así como la confidencialidad de los datos, se han realizado significativos avances en los sistemas de obtención de copias y réplicas de seguridad para las bases de datos.

Otro de los aspectos importantes acometidos por el Ayuntamiento de Madrid ha sido la modernización de la gestión interna a través de nuevas soluciones en los sistemas de información mediante el desarrollo e implantación de nuevas aplicaciones de gestión y servicios a los ciudadanos. A este respecto, destaca el desarrollo de la Administración electrónica como una de las líneas prioritarias para las nuevas aplicaciones y funcionalidades. Así, incorporando Firma Electrónica, se han implantando nuevos servicios dirigidos a las gestiones que en el Ayuntamiento realizan los ciudadanos y entidades; se ha puesto en servicio un nuevo sistema Web municipal (munimadrid) con los últimos avances en plataformas Internet, un nuevo diseño que incrementa la "accesibilidad" y nuevos elementos de información y servicios.

También pueden significarse el pago en Polideportivos con tarjeta de crédito; la generación de Autoliquidaciones de Tasa de Paso de Vehículos; pago del Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM); nuevas opciones en los servicios de información de Inspección Técnica de Edificios; la nueva Guía Urbana sobre una nueva cartografía y nuevas opciones; la implantación de dispositivos PDA para ayuda en la actividad de Agentes de Movilidad y el Servicio de Estacionamiento Regulado y las tareas de inspección en la vía pública; o los desarrollos e implantaciones en el sistema de Bibliotecas y el servicio Bibliometro.



Ampliación y mejora de las infraestructuras de comunicación de voz

Preservación del valor de la información y protección de datos

Desarrollo de la Administración electrónica

4. Transformación de los procesos de soporte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

*Procedimientos
internos más
innovadores que
permiten la mejora
de la productividad*

Los servicios municipales sectoriales o especializados, y sus relaciones con los ciudadanos, han sido objetivo también prioritario en los nuevos desarrollos abordados: en Medio Ambiente, Salud y Empleo y Servicios Sociales, se han implantado nuevas aplicaciones en temas de inspección de contaminación (humos, ruidos o disciplina ambiental); aplicaciones de ayuda en la gestión de asistencia por Violencia de Género y de Centros de Atención a la Infancia; una nueva aplicación para Centros de Ayuda a Drogodependientes; y la nueva aplicación SELENE de ayuda en la gestión de la atención a las personas sin hogar.

Otras de las actuaciones importantes de la innovación se han realizado en el ámbito de los procedimientos internos y la mejora de la productividad. La plataforma ERP y sus módulos de gestión económico-financiera y de gestión de personal y nóminas ya se encuentran operativos, así como la nueva aplicación SIGSA para el seguimiento y gestión de expedientes.

Del mismo modo, la plataforma municipal Intranet (ayre) se encuentra consolidada como ventana o menú inicial de acceso de todos los usuarios municipales a las aplicaciones que utilizan en su trabajo diario, realización de gestiones internas y formación.



PRINCIPALES LOGROS

- Integración de 50 centros Polideportivos en la Red Corporativa.
- Renovación de los elementos de seguridad de la Red Troncal de salida a Internet.
- Informatización de 18.817 puestos de trabajo en dependencias del Ayuntamiento y de sus organismo autónomos.
- Renovación de la fibra óptica.
- 18 nuevos enlaces inalámbricos para integrar edificios de servicios en la red municipal.
- Implantación, configuración y programación de UMTS y GPRS.
- Puesta en servicio de una nueva EBT (Estación Base Transceptora).
- Desarrollo del Plan de Protección de Datos.

► Línea estratégica

► d. Calidad y evaluación de los servicios



120

121

JUSTIFICACIÓN

Las Administraciones Locales se encuentran en una nueva etapa donde las soluciones burocráticas han sido sustituidas por la adopción de **modelos dinámicos basados en la mejora continua y orientados a crear una nueva Administración receptiva y transparente, al servicio de los ciudadanos.**

El Ayuntamiento de Madrid, consciente de esta nueva realidad, y en su deseo de brindar una **mayor accesibilidad y participación de la ciudadanía en las políticas públicas**, ha emprendido una serie de acciones encaminadas a implantar una nueva Cultura de Gestión.

Esta filosofía de mejora continua descansa sobre un pilar fundamental: **prestar una atención y unos servicios municipales de la máxima calidad.** Para ello, es imprescindible un mayor acercamiento de la Organización municipal a los ciudadanos y una adecuación de los servicios prestados a las demandas y requerimientos de los mismos, lo que hace necesario averiguar cómo se están prestando los servicios públicos, qué servicios quiere el ciudadano, cómo quiere que se presten y cuáles son las mejores prácticas de gestión en la Organización.

Sólo disponiendo de sistemas capaces de conocer, evaluar y difundir cómo la Organización municipal está gestionando y prestando los servicios públicos es posible adoptar decisiones acertadas, basadas en datos e información objetiva, y orientar los esfuerzos hacia la mejora, tanto desde el punto de vista externo, teniendo en cuenta las percepciones de los ciudadanos, como interno, optimizando los procesos de las distintas unidades administrativas.

Por este motivo, el Ayuntamiento de Madrid ha puesto en marcha una serie de actuaciones integradoras vinculadas a **promover e implantar la Gestión de la Calidad** en la Corporación, a contribuir en la definición de políticas eficaces y eficientes, que redunden en el beneficio de la ciudadanía y de toda la Organización, y a configurar una Administración flexible y eficaz, capaz de garantizar los máximos estándares de calidad a los destinatarios de las prestaciones y de las actuaciones administrativas.

Dentro de esta Línea Estratégica se engloban aquellas actuaciones destinadas a dotar al Ayuntamiento de Madrid de los instrumentos necesarios para acercar la Administración a los ciudadanos, lograr la mejora del funcionamiento de toda la Organización y garantizar la transparencia en la gestión de los recursos y servicios públicos, para lo cual el liderazgo, por un lado, y la colaboración y participación de los empleados públicos, por otro, constituyen piezas clave para el adecuado desarrollo de la misma.

Actuaciones

2003-2007

▼ Calidad y evaluación de los servicios

1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.
2. Observatorio de la Ciudad.
3. Sistema de Indicadores Clave.
4. Sistema de Indicadores de Gestión.
5. Sistema de Cartas de Servicios.
6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana.



► 1

Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar, consolidar y difundir el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid, constituyéndose como el marco de referencia sobre el que se organizan y determinan aquellas actuaciones y medidas de mejora que las distintas unidades administrativas consideran idóneas para potenciar la calidad de los servicios municipales y lograr la satisfacción de los ciudadanos.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Disponer de un instrumento marco que sirve de referencia, organiza y coordina todas las actuaciones e iniciativas que se proponen y desarrollan en el Ayuntamiento de Madrid en materia de calidad e innovación.• Establecer y promover la implantación de una cultura de calidad en las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento, orientada hacia la mejora continua de los servicios municipales.• Presentar a la Administración municipal como una organización dinámica y comprometida con la mejora continua, que sabe adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los ciudadanos.• Lograr una mayor satisfacción e implicación de los empleados municipales en la medida en que se les hace partícipes y protagonistas de la implantación del Plan de Calidad.

122

123

Descripción detallada de la actuación

La excelencia como elemento identificador de la gestión en el Ayuntamiento de Madrid

El Plan de Calidad se concibe como el marco común de referencia que guía y aúna todas las iniciativas de calidad y mejora del Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid, consciente de la nueva realidad a la que se enfrentan las Administraciones Públicas, y en su deseo de brindar una mayor accesibilidad y participación de la ciudadanía en las políticas públicas, ha emprendido una serie de acciones encaminadas a **implantar una nueva Cultura de Gestión**. Así, ha puesto en marcha un número importante de actuaciones integradoras destinadas a promover e implantar la Gestión de la Calidad, contribuir a la definición de políticas eficaces y eficientes que redunden en el beneficio de la ciudadanía y de toda la Organización, y configurar una Administración flexible, capaz de garantizar los máximos estándares de calidad a los destinatarios de las prestaciones y de las actuaciones administrativas.

Surge, de este modo, el compromiso de desarrollar y poner en marcha el **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid**, el cual recoge los fundamentos, pautas y criterios que han de guiar las actuaciones de las unidades administrativas que componen la Organización municipal, para el logro de la excelencia en la prestación de los servicios públicos, así como para alcanzar una gestión pública más eficaz y eficiente.

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se concibe como el marco común que guía y aúna, con criterios de actuación basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras, en materia de calidad y mejora acometidas en la Administración del Ayuntamiento de Madrid.

La **competencia para el diseño, el despliegue y la gestión de la calidad de los servicios** corresponde, según el *Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 27 de julio de 2006, por el que se establece la organización y estructura del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y se delegan competencias en los titulares de sus órganos superiores y directivos, a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano*, de la Coordinación General de Modernización.

Así, el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid está basado en los siguientes principios:

- **Orientación a la ciudadanía.** La calidad en los servicios se alcanza cuando se logra la satisfacción del ciudadano, para lo cual es preciso atender a sus **necesidades** conforme a las **expectativas** que éste trae consigo cuando solicita la prestación del servicio.
- **Compromiso de la dirección (liderazgo).** Para el desarrollo de una estrategia de calidad efectiva, el primer paso es una declaración inequívoca del compromiso de la alta dirección con la calidad.

Principios que orientan el Plan de Calidad

- **Implicación y participación activa del personal.** La calidad requiere de un compromiso y una colaboración y participación activa de todos los empleados de la Organización municipal. Para ello, se cuenta con instrumentos decisivos, tales como la formación, la divulgación de experiencias positivas, la participación y el trabajo en equipo.
- **Objetivos claros y métodos de trabajo adecuados.** Para garantizar el éxito de un programa de cambio como el que representa el Plan de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid es preciso, por un lado, que los objetivos queden bien definidos y, por otro, diseñar una estrategia de implantación adecuada.

El éxito de un Plan como el que se pretende abordar requiere la definición de unos **objetivos generales**, complementarios y alineados con las necesidades de la Organización. Es por ello que, dentro de la estrategia general de garantizar la calidad de los servicios a la ciudadanía y de mejora continua de los mismos, se ha establecido una **correlación entre las necesidades del Ayuntamiento** en relación con la calidad y los **objetivos fijados para este Plan**:

Necesidades	Objetivos generales
Conocer la opinión de la ciudadanía sobre sus necesidades y el nivel de calidad actual de los servicios prestados	Medir y evaluar la percepción ciudadana y el nivel de calidad de los servicios prestados
Revisar los procesos de trabajo	Identificar, simplificar y agilizar los procesos
Ofrecer garantías al ciudadano	Facilitar el acceso a los servicios prestados y establecer y comunicar estándares y compromisos de calidad
Disponer de sistemas para la mejora de la calidad desde una visión de conjunto	Promover la implantación de sistemas de gestión de calidad
Acceder al conocimiento de referencias exitosas en materia de calidad	Identificar experiencias de interés, de las que se puedan extraer y aplicar buenas prácticas
Mejorar la capacidad y habilidades del personal	Impulsar la formación sobre calidad
Conocer las iniciativas que se están desarrollando en el Ayuntamiento y en otras organizaciones	Divulgar los avances y resultados de los proyectos que se están realizando en el Ayuntamiento
Reconocer la iniciativa y los esfuerzos de las unidades que han participado en proyectos de calidad	Establecer un sistema de reconocimiento público para las unidades involucradas en proyectos de calidad

El punto de partida del Plan de Calidad: objetivos, proyectos e instrumentos de gestión acordes con las necesidades de la Organización

1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid



Modelo mixto de gestión de la calidad

Dichos objetivos se han completado con la definición de una estrategia de implantación adecuada a unas pautas que combinan equilibradamente la centralización y la descentralización: para que el Plan de Calidad pueda integrar y dar coherencia a todas las iniciativas de innovación y mejora que se desarrollan en el Ayuntamiento de Madrid, se configura un modelo mixto en el que conviven Proyectos de carácter institucional, con Proyectos Sectoriales.

Proyectos de carácter institucional

Los Proyectos Institucionales afectan al conjunto de la Organización, e, impulsados desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, están llamados a poner a disposición de las unidades administrativas las herramientas de calidad y gestión necesarias para poder garantizar una mejora de sus resultados.

Tipos de Proyectos institucionales

Dentro de este tipo de proyectos institucionales, cabe distinguir entre los Proyectos Institucionales de Calidad directamente vinculados con los objetivos de calidad y otros Proyectos Institucionales que, sin ser propiamente proyectos de calidad, van a tener una incidencia directa de cara a la modernización del conjunto de la Administración municipal, de ahí su gran relevancia.

Proyectos Institucionales de Calidad:

1. Atención a la Ciudadanía.
2. Observatorio de la Ciudad.
3. Cartas de Servicios.
4. Sugerencias y Reclamaciones.

5. Sistema de Indicadores Clave.
6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana.
7. Normas ISO 9000: 2000.
8. Modelo EFQM – CAF.
9. Mejora de Procesos.
10. Formación en Calidad.
11. Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas.
12. Reconocimiento a la Calidad.

Otros Proyectos Institucionales:

1. Administración electrónica.
2. Intranet ayre.
3. Sistema de Indicadores de Gestión.
4. Protección de Datos.

La segunda estrategia de actuación engloba aquellos proyectos específicos y de carácter sectorial, que se llevan a cabo por iniciativa de las propias unidades, y en los que la Dirección General de Calidad colabora desempeñando el papel de consultora interna, asistiendo a las unidades que lo soliciten en todo lo relativo al desarrollo de los proyectos.

Así, algunas de las áreas municipales que cuentan con unidades o equipos de trabajo que han venido desarrollando proyectos de calidad son la Agencia para el Empleo, la Agencia Tributaria Madrid, Seguridad, Emergencias y Madrid Salud.

Proyectos de carácter sectorial



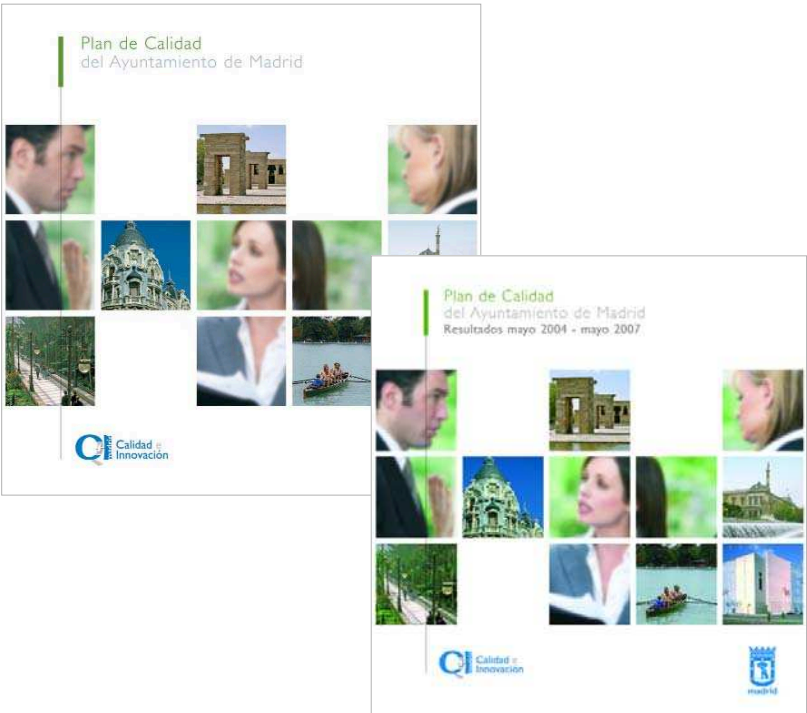
1. Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

Actividades
de soporte

El Ayuntamiento
de Madrid a la
vanguardia de la
Administración
Pública en materia de
innovación y calidad

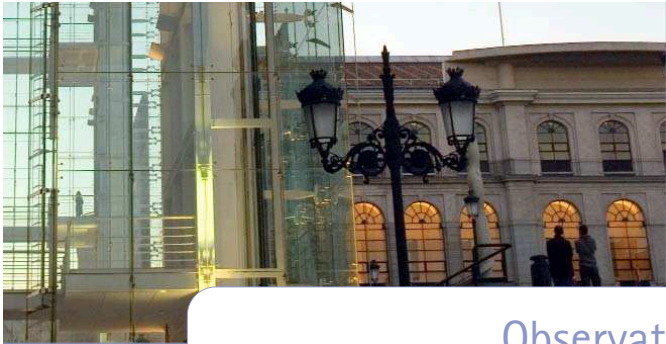
Por último, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, como unidad encargada del impulso de la calidad, tiene encomendadas **funciones de soporte**, que apoyan la consolidación de las iniciativas, tanto institucionales como sectoriales, entre las que encontramos la elaboración de la normativa reguladora necesaria, la redacción de metodologías de trabajo, el fomento de mejores prácticas en materia de calidad, o el diseño de los correspondientes planes de comunicación.

Por lo tanto, el Plan de Calidad del Ayuntamiento, que se plasma en un documento editado y divulgado para conocimiento de toda la Organización municipal, se configura como la **herramienta posibilitadora de la transición hacia la nueva Cultura de Gestión** definida para la Corporación, creando una estrategia y política de actuación para difundir metodologías de la calidad total en los servicios municipales, y situando al Ayuntamiento de Madrid a la vanguardia de las Administraciones Públicas en materia de innovación, modernización, organización y atención al ciudadano.



PRINCIPALES LOGROS

- Diseño del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid: principios, bases, objetivos, contenido, unidad responsable.
- Diseño e implantación de los Proyectos Institucionales que lo integran: objetivos, metodología, actividades, normativa, plan de comunicación, formación, divulgación:
 - Proyectos Institucionales de Calidad: Atención a la Ciudadanía, Observatorio de la Ciudad, Cartas de Servicios, Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana, Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, Sistema de Indicadores Clave, Normas ISO 9000: 2000, Modelo EFQM – CAF, Mejora de Procesos, Formación en Calidad, Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas y Reconocimiento a la Calidad.
 - Otros proyectos Institucionales: Administración electrónica, Intranet ayre, Sistema de Indicadores de Gestión y Protección de Datos.
- Coordinación y apoyo a los Proyectos Sectoriales:
 - Algunos Proyectos sectoriales: Agencia para el Empleo, Agencia Tributaria Madrid, Seguridad, Emergencias y Madrid Salud.
- Publicación del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.
- Publicación de los Resultados del Plan (mayo 2004 – mayo 2007).



2

Observatorio de la Ciudad

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Proporcionar información significativa y relevante sobre el funcionamiento de los servicios de la Ciudad combinando indicadores de gestión interna con información sobre los niveles de satisfacción que los ciudadanos manifiestan respecto a esos servicios.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Junio de 2005 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Obtener información sobre el grado de calidad de los servicios prestados al ciudadano por el Ayuntamiento de Madrid.Desarrollar una metodología potente y unos instrumentos de fácil utilización para evaluar, cuantitativa y cualitativamente, los servicios municipales.Reforzar la cultura de la Organización orientada al ciudadano y a sus necesidades.Estimular la participación de la ciudadanía en la gestión del Ayuntamiento, generando, de este modo, una retroalimentación positiva respecto a la calidad de los servicios evaluados por ellos mismos.Hacer llegar al ciudadano la imagen del Ayuntamiento de Madrid como una Administración que actúa regida por unos criterios objetivos y transparentes y con una clara orientación hacia los resultados.

D. CALIDAD Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Actuaciones

Descripción detallada de la actuación

Una de las máximas prioridades del Ayuntamiento de Madrid es transformar la Organización municipal en una administración receptiva, transparente e innovadora, que asegure la creación de valor público para los ciudadanos, así como la eficacia y eficiencia en la gestión municipal.

En consecuencia, se están llevando a cabo una serie de iniciativas dirigidas a desarrollar la cultura de la evaluación y de la gestión de calidad con la finalidad de mejorar los servicios municipales. Ejemplo de ello es la creación, por medio del *Decreto del Alcalde de 24 de Julio de 2006*, del Observatorio de la Ciudad, órgano municipal que tiene como función principal desarrollar e implantar las herramientas y metodologías necesarias para obtener y difundir información sobre la calidad de los servicios prestados por la Organización municipal, teniendo en cuenta, especialmente, la percepción que los ciudadanos tienen de los mismos.

De este modo, se cumplen dos de los principios básicos de gestión del Ayuntamiento de Madrid:

- La orientación hacia los ciudadanos, dirigiendo la actividad de la Organización municipal a la satisfacción de sus necesidades.
- La orientación a los resultados y evaluación de los mismos, desplegando los instrumentos necesarios.

La creación de este nuevo instrumento se enmarca dentro de la voluntad permanente del Ayuntamiento de potenciar mecanismos de información y participación ciudadana, de forma que la transparencia en la gestión sea una auténtica realidad.



Creación del Observatorio de la Ciudad para informar sobre la calidad de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid

Un instrumento para potenciar mecanismos de información y participación ciudadana

El Observatorio de la Ciudad, adscrito al Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, se configura como un órgano colegiado de los previstos en el artículo 73 del *Reglamento Orgánico del Gobierno y de la Administración del Ayuntamiento de Madrid*, con funciones de asesoramiento, seguimiento, coordinación y control en el ámbito de sus competencias.

Está compuesto por una Presidencia y una Vicepresidencia, que corresponden al titular del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y al titular de la Coordinación General de Modernización y Administración Pública, respectivamente, además de por Vocales y una Secretaría. Para el desarrollo de sus funciones, cuenta también con un interlocutor por cada uno de los órganos centrales, territoriales y organismos públicos del Ayuntamiento de Madrid.

Los principales objetivos perseguidos por el Observatorio de la Ciudad son los siguientes:

- Incorporar las opiniones e intereses de la ciudadanía a la gestión municipal.
- Proporcionar a la Corporación Municipal información significativa y relevante para la toma de decisiones.
- Fomentar la transparencia mediante la difusión a los ciudadanos de los resultados de la evaluación de los servicios municipales.

Para la consecución de los mismos, el Observatorio desarrolla las siguientes funciones:

- Impulsar la cultura de evaluación de la gestión pública.
- Elaborar y desarrollar la metodología para el establecimiento de un sistema de indicadores estratégicos y de gestión.
- Asesorar a las unidades administrativas en la definición de sus indicadores de gestión.
- Elaborar y armonizar los parámetros generales de análisis de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales.
- Definir la metodología para la detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos y la medición de los Índices de Satisfacción con la calidad de los servicios.
- Recoger y analizar datos referidos a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y a los niveles de satisfacción con la calidad de los servicios para la realización de estudios generales.
- Asesorar a los servicios municipales para la realización de estudios específicos de necesidades, expectativas y satisfacción con los servicios de su competencia.

Principales objetivos
del Observatorio
de la Ciudad

Funciones
del Observatorio
de la Ciudad

- Gestionar el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en las Cartas de Servicios.
- Actuar como órgano permanente de coordinación y análisis de la información referida a la gestión y calidad de los servicios municipales recogida en los Sistemas de Información del Observatorio de la Ciudad.
- Participar en las instituciones de carácter local, autonómico, nacional, y en su caso internacional, en el ámbito de la evaluación de la gestión pública.
- Elaborar la Memoria anual del Observatorio de evaluación de la gestión de los servicios municipales.
- Difundir cualquier información relacionada con el Observatorio de la Ciudad.
- Cualquier otra que tenga cabida dentro de los fines del Observatorio de la Ciudad.



El Observatorio de la Ciudad integra de forma coordinada y sinérgica una serie de instrumentos y sistemas de información dirigidos a analizar y evaluar los servicios municipales desde el compromiso con la gestión orientada a los resultados, la mejora continua de los servicios y la participación de los ciudadanos, enfocando la evaluación de la gestión municipal desde una doble perspectiva:

- Interna: ¿Cómo se están gestionando los servicios?
- Externa: ¿Cómo perciben los ciudadanos el funcionamiento de los servicios?

Enfoques de la
evaluación de
los servicios



El Observatorio de la Ciudad integra cinco instrumentos que le sirven de principal fuente de información para evaluar y mejorar sus servicios

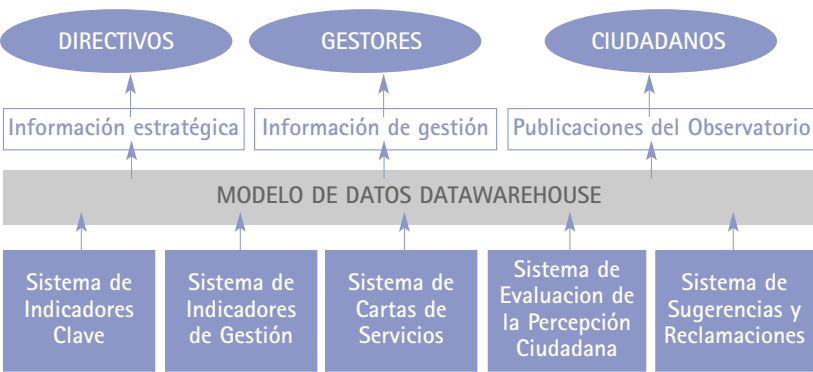
Los cinco instrumentos que constituyen la principal fuente de información para el Observatorio de la Ciudad, y que permiten tener un conocimiento riguroso de cómo se están gestionando los servicios desde el Ayuntamiento, se clasifican en:

- **Sistema de Indicadores Clave:** Tiene como función ofrecer una imagen global del rendimiento de la Organización municipal, a través de un conjunto de indicadores que, por su importancia para la ciudadanía y por su interés para el seguimiento de la acción municipal, resultan claves para la toma de decisiones. (Para ampliar la información, consúltase el punto d.3 "Sistema de Indicadores Clave").
- **Sistema de Indicadores de Gestión:** Tiene como función la evaluación de los Programas Presupuestarios a través del seguimiento y control de los indicadores establecidos por sus responsables para medir los resultados de los programas. (Para más información, véase el punto d.4 "Sistema de Indicadores de Gestión")
- **Sistema de Cartas de Servicios:** Tiene como función monitorizar el desarrollo de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid y evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en las mismas. (Para información adicional, véase el punto d.5 "Sistema de Cartas de Servicios").
- **Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana:** Tiene como función identificar aquellas áreas de actuación municipal que los ciudadanos consideran como prioritarias y conocer las expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, así como el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales. (Para más información, véase el punto d.6 "Sistema de evaluación de la percepción ciudadana").
- **Sistema de Sugerencias y Reclamaciones:** Tiene como función analizar las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía, así como las respuestas emitidas por las unidades implicadas y las medidas tomadas al respecto. (Para ampliar la información consúltase el punto a.4 "Sistema de Sugerencias y Reclamaciones").

El análisis simultáneo de las 5 fuentes de información dotan de mayor objetividad a las conclusiones respecto a la calidad de los servicios prestados

La disposición de información procedente de estas fuentes permite tener un conocimiento real y preciso de la acción municipal, facilitando la adopción de estrategias y decisiones encaminadas a su mejora de un modo rápido y eficaz. A tal efecto, se está diseñando y construyendo un modelo de datos integrado que hará posible el seguimiento de la gestión de los servicios municipales desde múltiples puntos de vista.

Está previsto, además, que en el futuro se implante una herramienta de Business Intelligence que permita explotar, en un único repositorio global, la totalidad de la información que provenga de cada uno de los sistemas fuentes, y que además la distribuya de forma particularizada en función de los destinatarios.

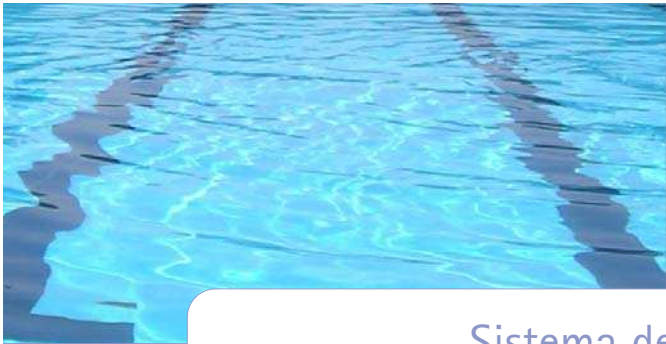


En un futuro se implantará una herramienta que gestionará los datos provenientes de las cinco fuentes de información

El valor añadido que proporciona el Observatorio de la Ciudad es, precisamente, la sinergia que se produce al analizar de forma simultánea todas estas fuentes de información, permitiendo conocer con objetividad y fiabilidad el funcionamiento de los servicios municipales y su valoración por parte de la ciudadanía.

PRINCIPALES LOGROS

- Desarrollo de una cultura de evaluación de los servicios prestados orientada hacia los ciudadanos y hacia los resultados obtenidos.
- Fomento de la transparencia en la gestión de los servicios del Ayuntamiento de Madrid.
- Creación del Observatorio de la Ciudad por medio del *Decreto del Alcalde de 24 de Julio de 2006* como órgano colegiado.
- Establecimiento de una metodología para la detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos y la medición de los Índices de Satisfacción con la calidad de los servicios.
- Aprovechamiento de sinergias que permiten analizar y evaluar los servicios municipales a través de:
 - El Sistema de Indicadores Clave.
 - El Sistema de Indicadores de Gestión.
 - El Sistema de Cartas de Servicios.
 - El Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana.
 - El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.



Sistema de Indicadores Clave

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Disponer de un conjunto de indicadores que, por su importancia para la ciudadanía y por su interés para el seguimiento de la acción municipal, resultan claves para la toma de decisiones.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Abril 2006 - Marzo 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Operativizar la estrategia del Ayuntamiento de Madrid.Orientar a la Organización hacia los objetivos estratégicos.Facilitar el despliegue de los objetivos estratégicos en sus correspondientes áreas de acción.Facilitar el seguimiento de los indicadores clave.Mejorar la comunicación de la Organización municipal hacia el ciudadano, ofreciéndole un conjunto de indicadores de fácil interpretación, relevantes y actualizados.

Descripción detallada de la actuación

En la actualidad, la gestión estratégica constituye un elemento fundamental en los procesos de modernización de la Administración Pública, por lo que el Ayuntamiento de Madrid ha optado por ese modelo de gestión definiendo una estrategia global para el desarrollo de la ciudad y desplegándola en todas las áreas de acción municipal.

Para implantar un sistema de gestión estratégica, se precisa identificar los indicadores que permitan evaluar la eficacia y la adecuación de las actuaciones municipales para el logro de los objetivos de la ciudad. Así, el Ayuntamiento de Madrid ha desarrollado el Sistema de Indicadores Clave, que contiene dos elementos complementarios:

- El Mapa Estratégico, que consiste en la representación grafica de los objetivos estratégicos perseguidos por el Ayuntamiento de Madrid y estructurados en torno a los cuatro ejes que definen la política municipal:
 - Entorno y Convivencia.
 - Competitividad.
 - Internacionalización.
 - Administración de la ciudad.

El Mapa Estratégico incluye, además, la identificación de 76 indicadores estratégicos para evaluar los objetivos y la descripción de las iniciativas que se van poniendo en marcha para su consecución.

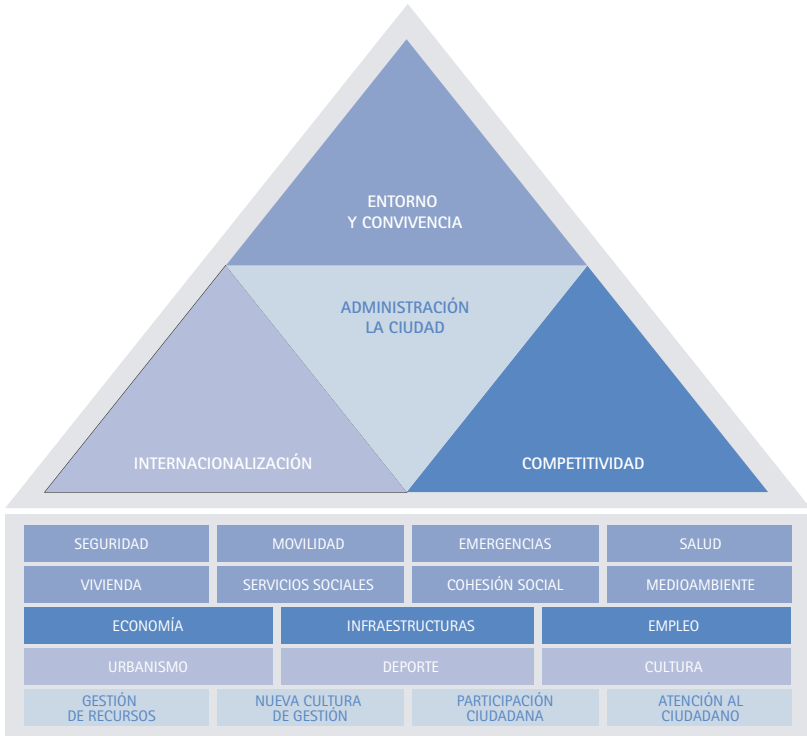
- Las Áreas de Acción, que definen el conjunto de programas, servicios y actuaciones municipales a través de los que se despliega la estrategia, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

Evaluación de la implantación de la estrategia



3. Sistema de Indicadores Clave

Para cada Área de Acción se han seleccionado unos indicadores de acción que ofrecen información complementaria a los indicadores estratégicos y que permiten evaluar el desarrollo de los principales programas y servicios municipales. Para las 18 áreas de acción se han establecido un total de 225 indicadores.



Metodología para la construcción del Sistema de Indicadores Clave

Integración con otros Sistemas de Información del Observatorio de la Ciudad

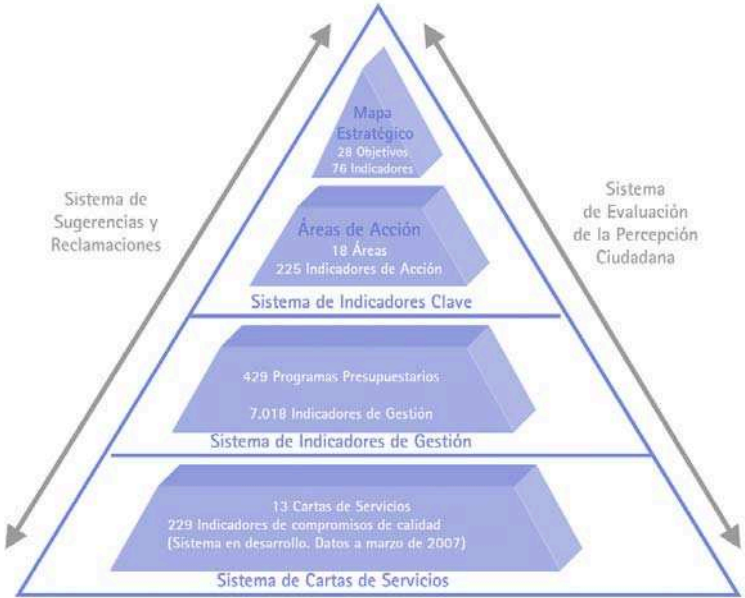
La metodología seguida para la construcción del Sistema de Indicadores Clave ha sido la de la Organización centrada en la Estrategia o Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton, que se ha aplicado siguiendo un proceso participativo en el que han intervenido todas las Áreas de Gobierno Municipales.

El Sistema de Indicadores Clave se integra con otros Sistemas de Información del Observatorio de la Ciudad a fin de ofrecer una perspectiva interna de toda la gestión municipal, desde su dimensión más estratégica a su dimensión más operativa:

- Sistema de Indicadores Clave, enfocado a evaluar la implantación de la estrategia.
- Sistema de Indicadores de Gestión, enfocado a evaluar la utilización de los recursos a través de los indicadores de los Programas Presupuestarios.

- Sistema de Cartas de Servicios, enfocado a comunicar a la ciudadanía los estándares de calidad con los que el Ayuntamiento de Madrid se compromete a prestar sus servicios y a evaluar el cumplimiento de los compromisos de calidad.

Esta perspectiva interna se complementa con la perspectiva externa, recogida a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones y del Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana, que informan de la opinión que tienen los ciudadanos del funcionamiento de la Organización municipal y de su satisfacción con los servicios.



La transparencia en la gestión es una exigencia de la Administración Pública moderna, por lo que el Ayuntamiento de Madrid, a través del Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana, se ha comprometido con los ciudadanos a ofrecerles información de los resultados de la gestión, a través de un conjunto de indicadores que se publicarán anualmente, y a crear el Observatorio de la Ciudad.

El Sistema de Indicadores Clave, por su estructura y dimensión, ofrece una perspectiva global del funcionamiento de la Organización municipal, siendo un instrumento de gran utilidad para comunicar a la ciudadanía de un forma clara y sintética la visión que el Gobierno municipal tiene de la Ciudad de Madrid, las iniciativas que ha desarrollado y los resultados que ha obtenido.

Transparencia en la gestión

Aplicación Web

Para facilitar la gestión del Sistema de indicadores Clave, se ha desarrollado una aplicación Web que permite la edición de los elementos del sistema (ejes, objetivos e indicadores estratégicos, áreas de acción, etc.), la actualización de los datos de los indicadores de forma descentralizada desde cada una de las Áreas de Gobierno y su publicación a través de la Intranet ayre y del sitio Web www.munimadrid.es.



Funcionalidades para la Organización municipal

La aplicación Web tiene las siguientes funcionalidades:

Para la Organización municipal:

- Integración con la intranet ayre para posibilitar su uso en toda la Organización municipal.
- Edición de los elementos del Sistema de Indicadores Clave:
 - Ejes estratégicos.
 - Objetivos estratégicos.
 - Indicadores estratégicos.
 - Iniciativas.
 - Áreas de Acción.
 - Indicadores de acción.
- Grabación de la información asociada a los indicadores a través de una interfaz sencilla e intuitiva, permitiendo la actualización descentralizada desde las diferentes Áreas de Gobierno.
- Consulta de los indicadores, facilitando el control y seguimiento de los mismos.

Para el ciudadano:

- Acceso al Sistema de Indicadores Clave a través del portal Web municipal munimadrid.es, siendo posible la navegación por el Mapa Estratégico.
- Disponibilidad de la información más relevante de la gestión municipal.
- Consulta de la información a través de diferentes criterios: ejes estratégicos, áreas de acción, periodos temporales, etc.
- Obtención de informes con los datos de los indicadores y sus correspondientes gráficas.

Con todas estas actividades, el Ayuntamiento de Madrid da cumplimiento a su compromiso de evaluar la gestión municipal para racionalizar la toma de decisiones y la transparencia en su gestión, características fundamentales de las instituciones públicas modernas.

PRINCIPALES LOGROS

- Realización de sesiones de Formación-Acción para los interlocutores de las Áreas de Gobierno en el proyecto del Sistema de Indicadores Clave.
- Diseño del Mapa Estratégico con la definición de 28 objetivos estratégicos y la identificación de 76 indicadores estratégicos.
- Definición de 18 Áreas de Acción e identificación de 225 indicadores de acción.
- Elaboración de un Diccionario de Indicadores Clave que contiene la descripción de los 301 indicadores clave.
- Elaboración de un Inventario de Iniciativas puestas en marcha para el logro de los objetivos estratégicos.
- Recogida de los datos de la evolución de los 301 indicadores clave en los cuatro últimos años.
- Diseño, desarrollo e implantación de la aplicación Web para el Sistema de Indicadores Clave.

Funcionalidades para la ciudadanía

El Ayuntamiento de Madrid cumple su compromiso de evaluar la gestión municipal



►4

Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar los Programas Presupuestarios a través del seguimiento y control de sus objetivos e indicadores, haciendo del Presupuesto Municipal un verdadero instrumento de planificación y control de la gestión en el Ayuntamiento de Madrid.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Mayo de 2004 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos)• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.• Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Presupuestos.• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Dotar a la Organización municipal de herramientas para la planificación y el control de la gestión y para la evaluación de los Programas Presupuestarios desde las distintas dimensiones de la gestión pública: eficacia, eficiencia y calidad.• Homogeneizar las pautas de definición de objetivos, actividades e indicadores presupuestarios.• Fomentar la colaboración e intercambio de buenas prácticas entre las distintas unidades del Ayuntamiento en materia de elaboración del Presupuesto.• Incrementar el valor del Presupuesto como un instrumento de expresión de los bienes y servicios que se hacen llegar a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades.

D. CALIDAD Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

Actuaciones

La gestión eficiente de los recursos públicos es un principio de actuación imprescindible en las instituciones públicas modernas. Al tener que dar respuesta a necesidades y expectativas de los ciudadanos en continuo crecimiento, se deben establecer mecanismos de planificación y evaluación de sus actuaciones. Este hecho es todavía más crucial para la Administración Local, como prestadora de servicios cercanos de gran repercusión para la ciudadanía.

Para facilitar este cambio, el Ayuntamiento de Madrid, en su camino hacia la implantación de una nueva Cultura de Gestión, ha decidido emprender una serie de medidas. Así, el Decreto del Alcalde del 24 de junio de 2004, por el que se establece la organización, estructura y competencias del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, determina la elaboración y aprobación de los criterios para el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión y de estándares de calidad con el objetivo de medir la calidad de los servicios prestados por la Organización municipal.

Esta nueva realidad hace determinante un cambio en la elaboración y gestión del Presupuesto Municipal desde un enfoque tradicional económico-funcional, cuyo objetivo era la ejecución del gasto previsto, hacia un modelo basado en la planificación y evaluación estratégica y orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas.

Ahora, los distintos organismos y unidades del Ayuntamiento asumen una serie de compromisos de gestión con la ciudadanía, asegurando el seguimiento y medición de los objetivos y actividades marcados a través de los indicadores presupuestarios establecidos por sus responsables para evaluar los resultados de los programas.

El Presupuesto, a través del Sistema de Indicadores de Gestión, más allá de ser un instrumento de justificación del gasto y de asignación de los recursos municipales, se convierte así en una herramienta fundamental para dotar de una mayor transparencia al Ayuntamiento de Madrid.

El actual enfoque de elaboración del Presupuesto se basa en tres principios orientadores:

- El Presupuesto como instrumento de planificación estratégica, que permite determinar y priorizar las líneas de actuación de la Organización.
- El Presupuesto como herramienta de control y evaluación del grado de consecución de los objetivos propuestos, lo que implica establecer un sistema de indicadores.

Descripción detallada de la actuación

El Ayuntamiento de Madrid hacia un modelo de gestión de calidad en los servicios prestados y basado en resultados

El Presupuesto Municipal como herramienta de planificación y gestión transparente

4. Sistema de Indicadores de Gestión

- El Presupuesto como medio de comunicación de los bienes y servicios que se ponen a disposición de la ciudadanía para satisfacer sus necesidades.



La principal aportación de este modelo presupuestario es la utilización de indicadores de gestión que permiten una evaluación basada en el cumplimiento de los objetivos formulados en los Programas Presupuestarios, facilitando el proceso de revisión y planificación estratégica, tal y como aparece reflejado en la siguiente figura:



Para hacer realidad esta nueva concepción del Presupuesto, en primer lugar se efectuó un diagnóstico de la situación de partida, analizando y revisando los Programas del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid. Asimismo, al objeto de facilitar a los responsables de los Programas un procedimiento metodológico y unos criterios homogéneos para la definición y selección de objetivos, actividades e indicadores

presupuestarios, se elaboró la Guía Metodológica para el establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid.



Guía Metodológica para elaborar los programas presupuestarios estableciendo objetivos, actividades e indicadores.

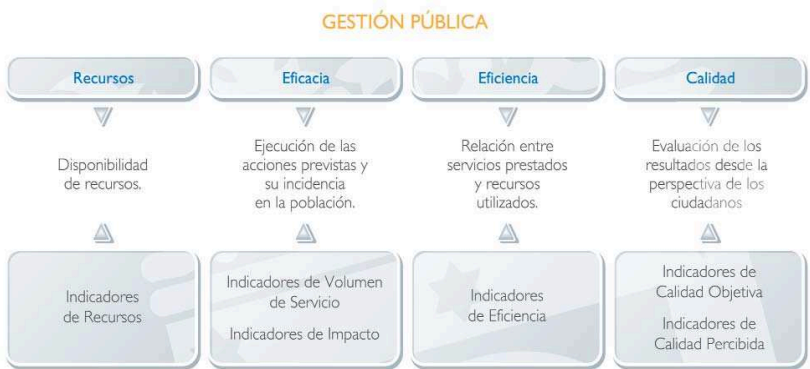
En este documento se indica cómo cumplimentar la Memoria de Programa y Fichas de Objetivos que se establecen en las Bases de Elaboración del Presupuesto.



4. Sistema de Indicadores de Gestión

Clasificación de Indicadores de gestión para facilitar la revisión y planificación estratégica del Presupuesto Municipal

Además, incluye un Catálogo de Indicadores clasificados según las dimensiones de evaluación de la gestión pública.



Como apoyo a este cambio en el modelo presupuestario, se organizaron programas de presentación de la Guía, se creó una unidad específica de asistencia técnica y se llevaron a cabo acciones de formación dirigidas a los responsables de los Programas Presupuestarios para la definición de objetivos, actividades e indicadores de los Programas Presupuestarios.



Dando un paso más en la implantación del modelo presupuestario, se ha tratado de homogeneizar los indicadores de los Programas Presupuestarios de los Distritos, en lo referente a aquellos objetivos derivados de las competencias recogidas en el Decreto del Alcalde, de 24 de junio de 2004, por el que se establece la organización y competencias de las Juntas Municipales de Distrito, sus Concejales Presidentes y los Gerentes de Distrito y sus posteriores modificaciones.

Por ello, con una metodología a tal efecto, se procedió a diseñar unas plantillas de fácil uso que sirvieran de referencia para todos los Programas Presupuestarios de los Distritos.

FASES	1. Redefinición de objetivos e indicadores	2. Elaboración del Diccionario de Indicadores	3. Validación en grupos de trabajo
OBJETIVOS	Ajustarse a criterios de pertinencia y relevancia para evaluar el logro de los objetivos y las actividades desarrolladas para su consecución	Garantizar la homogeneidad de la interpretación y elección de los indicadores	Ratificar y aceptar como propia la metodología de la elaboración presupuestaria
PRODUCTOS	Rediseño, adición o eliminación de objetivos e indicadores para clarificar su contenido e interpretación	Diccionario de Indicadores en el que se ofrece: <ul style="list-style-type: none">- Denominación- Interpretación- Variables- Fórmula de cálculo- Fuente de información- Magnitud de unidad de medida- Tipo de indicador	Plantilla de objetivos, actividades e indicadores de los Programas Presupuestarios de los Distritos
CRITERIOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none">- En cuanto al contenido, el marco competencial de los Distritos y los criterios de imputación de gastos en el Manual de Imputación de Gastos- En cuanto a su formulación, las directrices establecidas en la Metodología para la formulación de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios	<ul style="list-style-type: none">- Pertinencia para medir el grado de cumplimiento de los objetivos- Relevancia para medir las actividades desarrolladas- Capacidad para evaluar la gestión desde una perspectiva amplia- Exactitud y evidencia- Disponibilidad de los datos	Representación de los técnicos de los Distritos, de la DG de Presupuestos, DG de Coordinación Territorial, DG de Deportes y Área de Gobierno y Servicios a la Ciudadanía

Apoyo en el proceso de elaboración del Presupuesto

Establecimiento de una metodología común y unificada para todas las Juntas de Distrito

4. Sistema de Indicadores de Gestión

Todas estas actuaciones han conseguido estandarizar la elaboración del Presupuesto en toda la Organización municipal conforme al nuevo modelo, pero respetando, al mismo tiempo, las particularidades y diversidad de las distintas unidades del Ayuntamiento de Madrid.



Desde un sistema de indicadores hacia la evaluación de las políticas públicas mediante un cuadro de mando integral

	Nº de Programas	Nº de Objetivos	Nº de Indicadores	Ratio Indicadores/Programa
Áreas de Gobierno	100	498	1.866	19
Organismos Autónomos	15	95	532	35
Distritos	379	1.132	4.620	12
TOTAL AYUNTAMIENTO	494	1.725	7.018	14

PRINCIPALES LOGROS

- Cambio en el modelo de elaboración y gestión del Presupuesto Municipal, pasando de un enfoque tradicional a un modelo orientado a alcanzar los objetivos previstos en los Programas, dotando a la gestión del Ayuntamiento de Madrid de mayor transparencia.
- Realización de un diagnóstico de la situación de partida para identificar buenas prácticas y áreas de mejora en la elaboración y gestión presupuestaria.
- Elaboración de una Guía Metodológica para proporcionar criterios homogéneos de establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los Programas Presupuestarios.
- Desarrollo de un Catálogo de Indicadores para unificar criterios de planificación y evaluación.
- Apoyo en la gestión del cambio a través de:
 - Programas de presentación de la Guía Metodológica.
 - Creación de una unidad de asistencia técnica para la elaboración del Presupuesto.
 - Formación de 328 empleados públicos con responsabilidad en la elaboración presupuestaria.
- Elaboración de plantillas de objetivos e indicadores y diccionario de indicadores específicos para los Programas Presupuestarios de los Distritos.



5

Sistema de Cartas de Servicios

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Impulsar el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid como instrumento para informar a la ciudadanía sobre los compromisos que asumen y los servicios que prestan las distintas unidades del mismo, así como para evaluar la calidad de la gestión municipal mediante el establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Junio de 2004 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar una Administración municipal sensible y receptiva, que garantiza la máxima calidad de los servicios prestados.Ampliar el conocimiento que los ciudadanos tienen de los servicios municipales y de los niveles de calidad con los que la Organización se compromete a prestarlos.Aumentar el valor añadido de las unidades del Ayuntamiento de Madrid, en la medida en que las Cartas son un instrumento de comunicación para el ciudadano.Incrementar la participación ciudadana en la mejora de la gestión y de los servicios municipales.Disponer de información objetiva para evaluar eficientemente la calidad de los servicios prestados.Fomentar el compromiso de los empleados municipales con una cultura de orientación a los ciudadanos y de mejora continua.

D. CALIDAD Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

Actuaciones

La ciudadanía tiene derecho a conocer cuáles son los servicios que les prestan las organizaciones públicas y el grado de calidad que pueden exigir al recibirlos. A este respecto, las **Cartas de Servicios** se presentan como documentos a través de los cuales los organismos públicos **informan** a los ciudadanos, **tanto de los servicios** que prestan, como de los **compromisos** que las unidades responsables han asumido en relación con la **prestación** de los mismos.

Además, las Cartas de Servicios informan a la ciudadanía de sus derechos y le indican qué puede hacer cuando los servicios que recibe no son adecuados, **fomentando**, de este modo, la **participación ciudadana** en la **evaluación** de la **calidad municipal**.

Por último, y además de su valor informativo, las Cartas de Servicios **facilitan la mejora de la calidad de los servicios municipales**: partiendo de la identificación de las necesidades de los ciudadanos, se establece un catálogo de los servicios que pretenden satisfacer dichas necesidades, analizando los recursos y procesos implicados, estableciendo compromisos de mejora, cuyo cumplimiento se medirá a través de indicadores, e incentivando, a través de los procesos de seguimiento y evaluación, a que las distintas unidades asuman compromisos cada vez más exigentes y ambiciosos en cuanto a la calidad con la que prestan los servicios.



Descripción detallada de la actuación

Las Cartas de Servicios dan a conocer a la ciudadanía los servicios prestados y los compromisos asumidos en relación con los mismos

Las Cartas de Servicios promueven la evaluación de la calidad municipal y la mejora de los servicios

El Ayuntamiento de Madrid se encuentra inmerso en un proceso de desarrollo, implantación y gestión de un Sistema de Cartas de Servicios, definiéndolas como documentos públicos a través de los cuales establece y comunica a la ciudadanía los servicios que ofrece y en qué condiciones; la responsabilidad y compromiso de prestarlos con unos determinados estándares de calidad; los derechos de los ciudadanos en relación con esos servicios; las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos; y los sistemas de participación, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los servicios públicos.

Despliegue del Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid



Elemento estratégico para el Ayuntamiento de Madrid en su proceso de mejora y modernización

Por todo lo anterior, el Sistema de Cartas de Servicios es considerado por el Ayuntamiento de Madrid como un elemento estratégico en su proceso continuo de mejora y modernización. Y es por este motivo por el que forma parte integrante del Observatorio de la Ciudad, como uno de los componentes fundamentales que permiten a la Organización evaluar la calidad de la gestión municipal.

Para el desarrollo e implantación del Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid, se han llevado a cabo diversas actuaciones.

• Aprobación de la normativa reguladora de las Cartas de Servicios:

Con el fin de que el proyecto cobrara fuerza en toda la Organización municipal, se aprobó el Decreto del Alcalde, de 15 de noviembre de 2005, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.

Elaboración de normativa relacionada con Cartas de Servicios

• Desarrollo de la Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid:

La realización de la Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid fue llevada a cabo por un grupo de trabajo integrado por empleados de diversas unidades del Ayuntamiento de Madrid. En ella se detallan todas las fases del proceso por el que deben pasar las Cartas de Servicios, desde su elaboración y redacción hasta su seguimiento, evaluación, revisión y actualización.

Tras aplicarse la versión inicial durante el proceso de elaboración de las primeras Cartas, la Metodología se revisó para ajustarla y adaptarla a los diversos escenarios surgidos, dándole una visión más práctica, con el fin de facilitar el trabajo de los Grupos de Redacción y Gestión, incluyendo, entre otros aspectos, modelos de tablas y fichas utilizados, propuestas de contenidos de algunas de las fases del proceso y ejemplos reales. Tras esta revisión, la versión definitiva fue aprobada y publicada por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.



• Elaboración e implantación de Cartas de Servicios:

La elaboración de las Cartas de Servicios implica un trabajo de reflexión y análisis interno de la unidad que debe pasar por varias etapas y que se va plasmando en la realización de varios documentos (ver figura siguiente), englobados bajo el nombre de Documento Técnico Interno o Documento Matriz. A partir del contenido que se ha ido recogiendo en este documento global, la unidad redacta el texto de la Carta de Servicios, que finalmente debe ser aprobado mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid.

Desarrollo de una metodología para la elaboración e implantación de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid

Proceso de elaboración de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid

Como otro resultado, no menos importante, de la información elaborada a lo largo del *Documento Matriz*, se obtiene el documento de "Áreas de Mejora", en el que la unidad deja constancia de las posibles debilidades que se hayan ido detectando a lo largo de todo el proceso, estableciendo acciones de mejora para fortalecer las mismas.

Documento Técnico Interno
o Documento Matriz



• Seguimiento y evaluación de las Cartas de Servicios aprobadas:

La orientación del Ayuntamiento a la mejora continua de sus servicios hace que, una vez que una unidad municipal dispone de una Carta de Servicios, comience su proceso continuado de seguimiento y evaluación.

El seguimiento implica la recopilación sistemática, registro y análisis de los datos resultantes de la medición de los indicadores y, consecuentemente, del grado de cumplimiento de los compromisos y estándares de calidad que la unidad ha fijado para los servicios que presta.

Anualmente se evaluará el grado de vigencia de la información y compromisos asumidos en la Carta, y la situación de las acciones de mejora recogidas en el correspondiente documento de "Áreas de Mejora".

Los resultados obtenidos del proceso de seguimiento y evaluación se recogerán en el informe anual que supondrá, en los casos en que resulte necesario, el inicio de las actuaciones de actualización y mejora de la Carta. La información contenida en las Cartas de Servicios se actualiza en función de los cambios relevantes que se produzcan, tanto en las demandas de la ciudadanía, como en la propia Organización. Los planes anuales de mejora incluirán actuaciones correctivas enfocadas a permitir la consecución de aquellos compromisos que no se están cumpliendo.

Seguimiento y
evaluación continuada
de las Cartas de
Servicios aprobadas
por el Ayuntamiento
de Madrid

Elaboración de planes
anuales de mejora
para garantizar
la calidad de los
servicios municipales

Como parte de los procesos de seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios existentes, la Dirección de Calidad y Atención al Ciudadano puede proponer la **revocación** de aquellas Cartas en las que se ponga de manifiesto que la unidad responsable de la misma no está cumpliendo los cometidos que las mismas comportan (cumplimiento de compromisos, evaluación, mejora, etc.) y no esté adoptando medidas para la subsanación de la situación planteada.



Cartas de Servicios
publicadas por
el Ayuntamiento
de Madrid

• Formación y apoyo técnico a Grupos de Redacción y Gestión (GRG) de Cartas de Servicios:

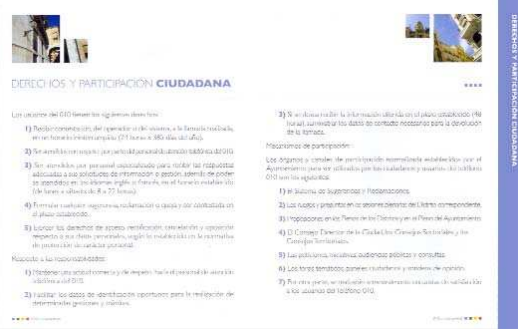
Durante todo el proceso de elaboración y revisión de las Cartas de Servicios se ofrece:

- A los nuevos GRG: formación y apoyo técnico en el proceso de elaboración de su Carta.
- A los Grupos ya constituidos: apoyo técnico en el proceso de revisión y actualización de su Carta.

• Integración metodológica global en el desarrollo del Sistema de las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid:

Para garantizar la homogeneidad de sus Cartas de Servicios y la integridad de todo el Sistema, el Ayuntamiento de Madrid no sólo cuenta con la Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas, sino que además se están utilizando actualmente otras dos importantes herramientas: la Tabla de Integración de Compromisos e Indicadores y el Mapa de Cartas de Servicios.

Constitución, formación
y apoyo a los Grupos de
Redacción y Gestión de
Cartas de Servicios de
las diversas unidades
del Ayuntamiento



Realización de un Mapa de las Cartas de Servicios para mejorar la gestión y la integración global del Sistema de Cartas de Servicios

Aplicación de las mejores prácticas al sitio Web de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid

Tabla de Integración de Compromisos y de Indicadores asociados:

- Partiendo de los atributos de calidad, recoge los compromisos de las Cartas aprobadas y sus indicadores con el fin de alcanzar coherencia y homogeneidad entre ellos y facilitar su reutilización en diversas Cartas.

Mapa de las Cartas de Servicios:

- De forma gráfica se recogen las Cartas aprobadas y las que deberían aprobarse, catalogadas en grupos de importancia, según su impacto sea más o menos relevante para la ciudadanía.

Sitio específico para Cartas de Servicios en la Web del Ayuntamiento de Madrid:

Para la elaboración de este sitio Web de Cartas de Servicios, primeramente se realizó una búsqueda de un gran número de portales de diversas Administraciones locales, autonómicas y estatales, tanto a nivel nacional como internacional, seleccionando aquellas Webs consideradas como mejores prácticas. Dichas Webs se analizaron en mayor profundidad, mediante la elaboración de un estudio comparativo (benchmarking), del que se extrajeron diversas conclusiones en relación con los elementos comunes con los que cuentan la mayor parte de las Webs analizadas y con aquellos otros aspectos, de carácter más excepcional y novedoso, cuya extrapolación a la Web del Ayuntamiento de Madrid se consideró interesante.



Las principales características de este sitio Web son la facilidad, pluralidad e inmediatez de acceso al sitio web; el alto grado de navegabilidad; la disponibilidad de información variada sobre Cartas de Servicios, tanto a nivel general (definición, normativa, metodología, etc.), como otro tipo de información (últimas novedades, enlaces a otros sitios interesantes, acceso al servicio de Sugerencias y Reclamaciones, etc.); la publicación de las Cartas de Servicios aprobadas en diversos formatos y el acceso a los datos resultantes de las mediciones de los indicadores asociados al cumplimiento de cada uno de los compromisos recogidos en las Cartas.

PRINCIPALES LOGROS

- Decreto del Alcalde, de 15 de noviembre de 2005, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.
- Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.
- Constitución y formación de 25 Grupos de Redacción y Gestión de Cartas de Servicios en diversas unidades del Ayuntamiento de Madrid.
- Mapa de Cartas de Servicios.
- Tabla de Integración de Compromisos e Indicadores asociados.
- Determinación de las características y contenido del sitio Web específico para Cartas de Servicios.
- Diseño común de folletos.
- Elaboración de Cartas de Servicios:
 - 13 Cartas de Servicios aprobadas: 010Líneamadrid, Defensor del Contribuyente, SAMUR, Sugerencias y Reclamaciones de Madrid Salud, Fomento del Asociacionismo, Servicios Deportivos, Bomberos, Policía Municipal, Atención al Menor, Clases y Escuelas Deportivas, Actividades de Competición Deportiva, Medicina Deportiva, Atención Integral al Contribuyente, Instituto de Adicciones.
 - 7/9 Cartas de Servicios en elaboración: Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid, Análisis Clínicos, Turismo, Teleasistencia domiciliaria, Reconocimientos Médicos Laborales, Prestaciones Sociales (gafas, prótesis y similares), Consumo (Junta Arbitral / Inspección / OMIC).

El sitio Web de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid se caracteriza por su usabilidad, diversidad de información, alto grado de navegabilidad de contenidos y disponibilidad de datos sobre el cumplimiento de compromisos.



►6

Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Disponer de un sistema activo y continuo de evaluación de las demandas y expectativas de los ciudadanos, de su satisfacción con los servicios y de su valoración de la calidad de vida en la ciudad de Madrid, con el fin de impulsar una política de gestión municipal receptiva, participativa y de mejora continua.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Mayo de 2003– mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).• Otras Administraciones Públicas.
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Contar con un sistema estructurado que aúne los estudios desarrollados por las distintas unidades de la Administración municipal, para obtener una visión global de la percepción ciudadana de la calidad de los servicios, tanto municipales como públicos en general.• Disponer de los instrumentos necesarios para conocer, de forma fidedigna, el modo en que los ciudadanos perciben los servicios municipales de los que son beneficiarios.• Identificar las áreas de mejora en las que sea preciso adoptar medidas de acción para, de este modo, alcanzar los más altos estándares de calidad en la prestación de los servicios públicos.• Involucrar a la ciudadanía en el proceso de mejora continua de los servicios del Ayuntamiento de Madrid, en un entorno donde sus opiniones, prioridades y sugerencias contribuyan a impulsar el funcionamiento de la Organización.• Mostrar la imagen de una Administración municipal cercana y accesible, que está constantemente dispuesta a escuchar a los ciudadanos, a través de unas relaciones fluidas y directas.

D. CALIDAD Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Actuaciones

El Ayuntamiento de Madrid continúa avanzando en la vía de satisfacer las demandas ciudadanas desde un modelo de gestión de calidad caracterizado por la transparencia y la participación social. Con este fin, se ha puesto en marcha el **Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana**, destinado a conocer y evaluar las necesidades de la población y su grado de satisfacción con los servicios municipales.

En el marco de esta nueva cultura de gestión, que prioriza el conocimiento de la opinión ciudadana para el diseño de las políticas, se inscribe el desarrollo de estudios de diferentes tipos:

- Estudios de demandas y necesidades de los ciudadanos, que permiten conocer de forma periódica las necesidades y las prioridades de los ciudadanos respecto de los servicios públicos.
- Estudios de opinión sobre la gestión y los servicios municipales, cuyo objetivo es averiguar distintos aspectos relacionados con la calidad de vida en la ciudad, así como conocer el grado de satisfacción pública con la gestión municipal.
- Estudios de satisfacción con servicios municipales específicos, enfocados a conocer la opinión de los usuarios de los servicios municipales concretos.

Dentro del Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana, destaca la firma del **Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset para el Desarrollo del Observatorio de la Ciudad**, de 18 de mayo de 2006. Dicha iniciativa responde a la necesidad de que el Ayuntamiento pudiese contar con una fuente externa e independiente de reconocido prestigio para proveer al sistema de evaluación del máximo rigor técnico y metodológico, y para dotar a la labor evaluativa puesta en marcha de una vocación de continuidad.

En el marco de dicha colaboración, se ha desarrollado la **Encuesta sobre Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos 2006**. El estudio para su elaboración ha sido diseñado, tanto como un instrumento útil para la mejora de la gestión y la adaptación de los servicios a las prioridades y preferencias de los ciudadanos, como un elemento de participación, recogiendo con sensibilidad el nivel de satisfacción pública con los servicios y las líneas de avance señaladas por la ciudadanía.

Los objetivos de la encuesta son:

- Identificar las áreas de actuación municipal que los ciudadanos consideran prioritarias.
- Descubrir las expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales de la prestación de los servicios.

Descripción detallada de la actuación

Evaluación de necesidades y satisfacción ciudadana con los servicios públicos como prioridad del Ayuntamiento de Madrid

Estudios generales y específicos dirigidos a recoger las opiniones y demandas ciudadanas

Convenio con el Instituto de Investigación Ortega y Gasset para el apoyo técnico y metodológico

Encuesta sobre Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos 2006

6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana

- Establecer el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales.
- Conocer la valoración ciudadana de la calidad de vida en la ciudad de Madrid.

El estudio aúna tres perspectivas para ofrecer una visión global:

- Las encuestas sobre satisfacción con los servicios públicos que realizan numerosas ciudades de los Estados Unidos de América, poniendo el énfasis en la construcción de indicadores que alimentan los cuadros de mando con los que realizar el seguimiento de la gestión municipal.
- El *Urban Audit* de la Comisión Europea en el que se recurre también a estudios de opinión pública, con objeto de comparar la calidad de vida en ciudades grandes y medianas de la Unión Europea mediante un sistema de benchmarking.
- Las encuestas de satisfacción con los servicios públicos realizadas en Reino Unido, consideradas por el Gobierno Central como técnicas de participación pública que permiten a las autoridades locales escuchar y aprender de los ciudadanos.



El cuestionario de la encuesta recoge información sobre diversas materias:

- Percepción de la calidad de vida en la ciudad.
- Identificación de los problemas principales que existen actualmente en Madrid.
- Satisfacción ciudadana con el funcionamiento de los servicios públicos: transporte, seguridad, movilidad, educación, sanidad, servicios sociales, cultura, deporte, ocio, infraestructuras, vivienda, etc.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Ámbito: municipio de Madrid.

Universo: encuesta dirigida a residentes, sean nacionales o extranjeros, mayores de 18 años, que estén empadronados o no, que vivan habitualmente en la ciudad de Madrid la mayor parte del año, desde al menos 6 meses antes de la fecha de la entrevista.

Tamaño y distribución de la muestra: 2.500 entrevistas seleccionadas mediante muestreo aleatorio estratificado por Distrito Municipal, con selección al azar de secciones electorales dentro de cada distrito y cumplimentación de cuotas de sexo y edad en el marco de la última unidad de conglomerado (ruta).

Error muestral: para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $P = Q$, el error real es de $\pm 2'0\%$ para el conjunto de la muestra y en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

Método de recogida de la información: mediante cuestionario estructurado y precodificado con algunas preguntas abiertas, administrado personalmente en el domicilio de los entrevistados. La duración media de administración del borrador de cuestionario se estima en 35 minutos.

Pre-test: 50 entrevistas.

Tratamiento de la información: análisis estadístico con SPSS.

Desde la Coordinación General de Modernización y Administración Pública se impulsan también estudios específicos dirigidos a evaluar el grado de satisfacción ciudadana con servicios de su competencia:

- Encuestas de Satisfacción de los Ciudadanos del Servicio Telefónico 010. Se realizan semestralmente desde enero de 2002. Los datos más recientes corresponden a diciembre de 2006, destacando los siguientes aspectos:
 - El 94% de los encuestados se muestra satisfecho con la información obtenida.
 - El 93% declara que la información facilitada le ha sido útil.
 - El 99% señala que el trato recibido ha sido correcto.
- Estudios de Satisfacción de los Ciudadanos de Línea Madrid. El objetivo de estos estudios es conocer y evaluar, tanto el volumen de actuaciones realizadas, como el grado de respuesta a las demandas de los ciudadanos que se dirigen al servicio, con el fin último de lograr unas relaciones más fluidas y directas con la Administración en beneficio de la calidad de vida de la población.

Satisfacción de los usuarios con el Servicio Telefónico 010

Satisfacción de los usuarios de las Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid

El último trabajo de Medición se desarrolló en noviembre de 2006 en 17 Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid. En total se realizaron 3.626 entrevistas, cuyos datos más significativos se muestran a continuación:

ATRIBUTOS	2006	
	Recepción	Atención
ELEMENTOS TANGIBLES		
Señalización de los paneles		7,81
Confort durante la estancia		7,22
Disponibilidad medios materiales		7,31
Orden y limpieza de la oficina		8,08
PERSONAL		
Amabilidad y trato	8,56	8,60
Capacidad de dialogo y comunicación	8,41	8,54
Cualificación y profesionalidad	8,41	8,52
CAPACIDAD DE RESPUESTA		
Horario de atención al público		7,88
Cantidad de personal atendiendo		7,26
Tiempo de espera en ser atendido		6,84
Agilidad a la hora de facilitar información		7,93
Tiempo total empleado para realizar la gestión		7,62
FIABILIDAD EFICACIA		
Facilidad de entendimiento de los carteles informativos		7,81
Cantidad de información facilitada		8,18
Resultado final gestión		8,10
SEGURIDAD		
Entendimiento de la información facilitada		8,13
Sencillez de la tramitación a realizar		8,08
Coherencia de la información proporcionada		8,04



Para articular más eficaz y eficientemente estas iniciativas a través del Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana, se creó el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana como órgano del Observatorio de la Ciudad (Decreto del Alcalde de 24 de julio de 2006), con el fin de aprovechar la información recogida en todos los estudios con independencia del órgano promotor.

De este modo, cualquier unidad que realice un estudio relacionado con las necesidades, expectativas y satisfacción con los servicios municipales remitirá, previamente a su realización, la ficha técnica del mismo y, al finalizar, el informe de conclusiones y resultados, poniendo a disposición de toda la Organización municipal información sobre la opinión de la ciudadanía y haciendo de la gestión del conocimiento una práctica habitual del Ayuntamiento.

Actualmente, forman parte del Banco de Estudios las siguientes encuestas:

Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública:

- Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
 - Encuestas de Satisfacción del Servicio Telefónico 010: desde enero 2002, cada seis meses.
 - Estudio de Satisfacción del Servicio de Atención Presencial (Línea Madrid). 2005 y 2006.
- Oficina del Defensor del Contribuyente.
 - Encuestas de Satisfacción de Usuarios. 2006. Dirigida a medir el grado de satisfacción con los servicios prestados por esta Oficina a aquellos ciudadanos que han presentado sugerencias o reclamaciones de carácter tributario.
- Agencia Tributaria Madrid.
 - Estudio de satisfacción de los usuarios de la Oficina de Atención Integral al Contribuyente de la Agencia Tributaria de Madrid. 2006.

Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad:

- Madrid Salud.
 - Encuesta de Salud de la Ciudad de Madrid. 2004-2005.
 - Encuestas de Satisfacción de Usuarios de Madrid Salud:
 - Usuarios de Centros de Madrid-Salud. 2005.
 - Usuarios de Campaña de Vacunación Antirrábica. 2005.
 - Usuarios de Laboratorio de Análisis Clínicos. 2005.
 - Usuarios de Diagnóstico por Imagen. 2006.
 - Estudio de satisfacción de usuarios en los CADs del Instituto de Adicciones de la ciudad de Madrid. 2004 y 2005.

Creación del Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana para recoger todos los estudios que realice el Ayuntamiento en esta materia

Relación de elementos que integran el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana

- Dirección General de Emergencias y Protección Civil.
 - Encuesta de calidad percibida por los pacientes de Samur-Protección Civil. 2004.
- Área de Gobierno de Urbanismo, Vivienda e Infraestructuras:
- Dirección General de Planificación y Evaluación Urbana.
 - Análisis rotacional del "barrio funcional" de Lavapiés. 2005.
- Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana:
- Dirección General de Participación Ciudadana.
 - Consulta Ciudadana Madrid Participa. 2004.
 - Consulta Ciudadana Parque Huerta de la Salud. 2004.
 - Chamberí. 2004-2005.
 - Moratalaz. 2006.
 - Retiro Participa. 2006.
 - Salamanca Participa I. 2005.
 - Salamanca Participa II. 2006.
- Instituto Municipal de Consumo.
 - Estudio de Percepción sobre la implantación de Códigos de Buenas Prácticas en materia de protección al consumidor. 2006.
 - Barómetro Municipal de Consumo. 2004, 2005 y 2006.
- Dirección General de Comercio y Consumo.
 - Evaluación del impacto comercial y de la evolución de la percepción de los consumidores del servicio público de mercados, producido por la modernización, remodelación y mejoras introducidas en los mercados de Guzmán el Bueno, Numancia y Tetuán en ejecución del Plan de Innovación y Transformación de los Mercados Municipales. 2006.
- Dirección General de la Oficina del Centro.
 - Criterios Estratégicos para la revitalización del Centro histórico de Madrid. 2006.
- Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía:
- Observatorio de las Migraciones y de la Convivencia Intercultural de la ciudad de Madrid.
 - Anuario de la Convivencia Intercultural. Ciudad de Madrid. 2005.
- Dirección General de Infancia y Familia.
 - Las familias madrileñas: sus características y necesidades. 2005.
- Agencia para el Empleo.
 - Informe de Resultados del Programa de Difusión de las Actividades y Servicios de la Agencia para el Empleo de Madrid. 2005.

- Distrito de Moratalaz:
- Informe de Calidad de los Servicios prestados por la Junta Municipal del Distrito de Moratalaz. 2004.
- Distrito de Latina:
- La problemática del Tejido Asociativo del Distrito de Latina: Necesidades y Demandas. 2006.
- Distrito Salamanca:
- Estudio y Análisis de los Niveles de Calidad y Prestación de Servicios Públicos Municipales del Distrito de Salamanca. Abril-Mayo. 2006.
- Distrito de Villa de Vallecas. Instalación Deportiva Municipal Cerro de Almodóvar:
- Análisis de las Características, Necesidades y Preferencias de los Alumnos Adultos, Menores de 65 años, de las Actividades dirigidas de la Instalación Deportiva Municipal Cerro de Almodóvar. 2006.

PRINCIPALES LOGROS

- Creación del Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana como instrumento para conocer y evaluar las necesidades y grado de satisfacción ciudadana, e identificar áreas de mejora en la prestación de servicios.
- Firma del Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset para el Desarrollo del Observatorio de la Ciudad.
- Encuesta sobre Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos 2006.
- Realización de diferentes estudios de evaluación de la percepción ciudadana, tales como:
 - Encuestas de Satisfacción del Servicio Telefónico 010.
 - Estudio de Satisfacción de los Ciudadanos de Línea Madrid. 2005 y 2006.
 - Estudio de Satisfacción del Servicio de Atención Presencial. 2006.
 - Encuesta de Salud de la Ciudad de Madrid. 2005.
 - Encuesta de Satisfacción de Usuarios de la Oficina del Defensor del Contribuyente. 2006.
- Creación del Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana para rentabilizar la información de todos los estudios realizados, con independencia del órgano promotor.



► Línea estratégica

► e. Gestión del conocimiento



JUSTIFICACIÓN

El camino hacia la excelencia en la prestación de servicios exige una correcta **transmisión de conocimientos** en el seno de las organizaciones. Éstas deben aprender, pero no simplemente mediante la obtención de información, sino a través del aumento de su capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño. Así, la forma en la que la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera a través de la cual anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos, ha de incluir siempre una **dinámica basada en la gestión del conocimiento**.

El conocimiento, por tanto, se ha convertido en un **elemento crucial en la creación de valor en las organizaciones**, que depende cada vez más del uso y distribución que se hace del mismo, tanto del explícito como del tácito:

- El conocimiento tácito está en las personas y es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad.
- El conocimiento explícito es el conocimiento soportado y está presente en documentos, libros, escritos, audiovisuales, etc.

A este respecto, el Ayuntamiento de Madrid, inmerso en la dinámica de cambio y adaptación permanente de su Organización a los nuevos retos planteados, sigue fomentando el dinamismo entre sus propios empleados y estableciendo los mecanismos necesarios para favorecer una apropiada política de gestión del conocimiento y aprendizaje permanente en los métodos de trabajo.

Por estos motivos, se están impulsando acciones orientadas a **facilitar y fomentar el flujo y el intercambio global de conocimiento en toda la Organización**, a utilizar y difundir conocimiento e información de valor añadido, a motivar y sensibilizar la transferencia de mejores prácticas, conectando a los que saben con los que quieren saber y, en último término, a **integrar estas nuevas y mejores prácticas en la actividad habitual**.

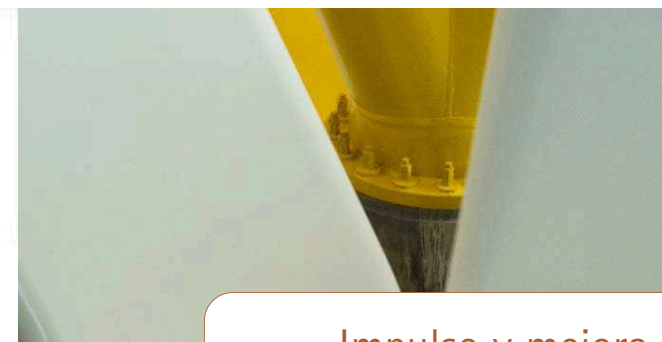
Las actuaciones contenidas en esta Línea Estratégica están encaminadas a proporcionar las herramientas necesarias para **asegurar una adecuada gestión del conocimiento en la Organización y entre los empleados públicos**, con el fin de facilitar la implantación de la nueva Cultura de Gestión definida para el Ayuntamiento de Madrid.

Actuaciones

2003-2007

▼ Gestión del Conocimiento

1. Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre.
2. ayre 3: la nueva Intranet municipal.
3. Formación de los profesionales del Ayuntamiento de Madrid.
4. Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación.



► 1

Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar a los empleados municipales en los procesos de gestión, fomentar la comunicación en el ámbito interno, facilitar la gestión de los asuntos personales e incrementar la interacción Ayuntamiento-empleados a través de la implantación de mejoras en la Intranet municipal ayre y de la implicación progresiva de los servicios municipales en la gestión de contenidos.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">• Junio de 2004 – marzo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">• Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.• Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.• Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una Intranet más accesible y usable para todos sus usuarios.• Impulsar ayre como herramienta de comunicación interna en las Áreas de Gobierno, Juntas de Distrito y Organismos Autónomos.• Incrementar la eficacia de la gestión municipal relacionando procesos de trabajo y publicación en ayre.• Facilitar la coordinación entre los servicios municipales que comparten objetivos y trabajan para los mismos sectores de la población.• Reforzar la implicación del personal municipal y su identificación con la Organización municipal.• Agilizar la gestión de temas personales.



1. Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre

Descripción detallada de la actuación

ayre: la Intranet corporativa del Ayuntamiento de Madrid

La Intranet corporativa se ha convertido, en poco tiempo, en el elemento clave de las estrategias de comunicación interna de cualquier organización. Con esta herramienta se contribuye a la gestión del saber colectivo y a la incorporación del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, disponiendo el personal que las integra de un espacio común para comunicarse y compartir información y conocimiento.

En el Ayuntamiento de Madrid, no ajeno a esta evolución tecnológica, se comenzó en 2002 con el desarrollo de ayre (AYuntamiento en REd), un espacio común para toda la Organización municipal, concebido como el canal más adecuado para la comunicación, la información interna y la gestión del conocimiento, así como la herramienta idónea para la gestión de los asuntos personales de los empleados municipales y para las relaciones entre éstos y el Ayuntamiento.

En su vertiente de portal del empleado, recoge toda la información de interés que se produce en el Ayuntamiento, y proporciona servicios interactivos con los empleados en temas de formación continuada, movilidad profesional, prestaciones sociales, plan de pensiones, salud laboral, datos económicos y profesionales.

Como apoyo a la actividad profesional, incluye información y servicios que agilizan y mejoran determinados procesos: bases de datos de normativa interna y externa, boletines oficiales, modelos de documentos, proyectos en marcha, experiencias de mejoras implantadas, documentación contable y presupuestaria, directorio de servicios y personas, etc.



El desarrollo de esta herramienta ha tenido lugar en varias fases:

- En la primera etapa del proceso se desarrolló ayre 1, con una fuerte imagen corporativa y una línea gráfica común, actualmente conocida por todos los empleados municipales, y que incluye un conjunto de contenidos y servicios de apoyo a la gestión de carácter, fundamentalmente, transversales y de uso universal.
- En relación con la segunda fase, ayre 2, que comenzó en 2004, se ha llevado a cabo un conjunto de actuaciones encaminadas, entre otros, a la integración de contenidos y servicios de carácter transversal y sectorial, a la incorporación de trámites y gestiones personalizadas para los empleados públicos, a la mejora de la organización de la información para facilitar a los usuarios su localización y a la agregación de nuevos servicios municipales para la gestión descentralizada de la información; todo ello para trabajar en la consecución de los objetivos establecidos:
 - Profundizar en la personalización de contenidos y servicios.
 - Implicar a un mayor número de unidades de gestión en la publicación de los contenidos.
 - Incorporar nuevos usuarios al portal y fidelizar a los ya existentes, facilitándoles su uso e incorporando contenidos y servicios demandados.
- Finalmente, el nuevo modelo, ayre 3, que se encuentra en pleno desarrollo y a punto de implantarse, se configura como el entorno de trabajo imprescindible del personal del Ayuntamiento de Madrid, desde el que se proporciona acceso a las utilidades, servicios, aplicaciones e información necesarias para cumplir con el conjunto de sus funciones.

Con el fin de configurar la Intranet como un interfaz único desde el que se accede a la información requerida en el desempeño profesional, se han introducido un conjunto de mejoras entre las que se encuentran las siguientes:

- La creación y actualización de estructuras de información abiertas y restringidas para la mejora del acceso a la información.
- El diseño de un plan de incorporación de contenidos temáticos y sectoriales de Áreas de Gobierno, Juntas de Distrito y Organismos Autónomos a la Intranet, tales como Igualdad de Oportunidades, Medio Ambiente, Servicios Sociales, SAMUR, Relaciones Internacionales, Madrid Salud, etc.
- La publicación de los contenidos habituales y otros de nueva incorporación de apoyo a la gestión, la comunicación interna y la gestión del conocimiento de servicios transversales y sectoriales.

Etapas en la implantación del nuevo sistema de comunicación interna del Ayuntamiento de Madrid ayre

Objetivos perseguidos por ayre 2

1. Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre

Actuaciones
introducidas
durante 2006

- La publicación de nuevos contenidos y servicios y actualización de los existentes de tipo "portal del empleado".
- La selección de recursos electrónicos de interés con acceso universal.
- El acceso personalizado a las aplicaciones de gestión en entorno Web, a aplicaciones departamentales y a otras aplicaciones de tipo universal (Sigma, Programa Concilia, etc.).
- La creación de foros de opinión e intercambio de experiencias.
- La realización de encuestas de opinión.
- El diseño y puesta en marcha del plan de formación para unidades gestoras. Durante este período se ha incrementado de forma sustancial el número de servicios municipales que gestionan y publican directamente en la Intranet, ya que uno de los fundamentos de ayre es la participación de todas las unidades administrativas del Ayuntamiento como parte contribuyente en relación con los contenidos propios de su actividad. Las actividades formativas que se realizan tienen como objeto capacitar a los servicios productores para la publicación en ayre y sensibilizar a los servicios de la importancia de la comunicación interna y la gestión del conocimiento como motores del cambio cultural.
- El soporte funcional a las Unidades Gestoras en sus tareas de publicación y a los interlocutores para la publicación de contenidos.
- La gestión de sugerencias y reclamaciones de los usuarios de ayre.

Estas nuevas actuaciones se suman a aquéllas que ya se están desarrollando, tanto en las áreas de apoyo a la gestión, comunicación interna y gestión del conocimiento, como en las de servicios y contenidos de carácter personal:

- Documentación de proyectos municipales.
- Selección de recursos electrónicos de interés con acceso universal.
- Modelos de documentos de diversos ámbitos (contratación, prevención de riesgos, etc.).
- Ayudas sociales (solicitud, seguimiento y gestión).
- Cursos de formación de la Escuela Municipal de Formación.
- Cursos realizados en la EMF a partir de 1996 y de los solicitados y aún no realizados (visualización).
- Solicitudes a Servicios Internos.
- Ficha personal, que contiene los datos personales del empleado y de sus beneficiarios, los datos económicos y los datos profesionales.
- Oferta de movilidad profesional para empleados municipales (concursos y libres designaciones).

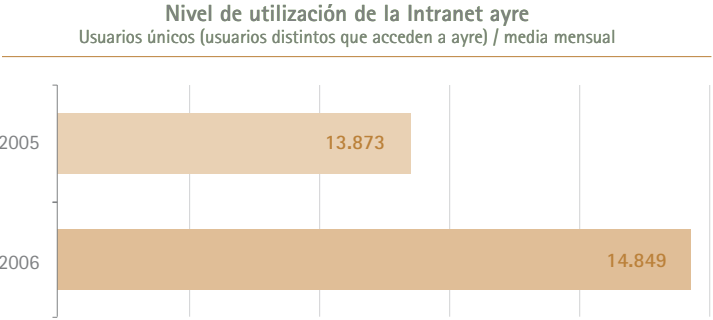
Mejoras llevadas a
cabo en la Intranet
para facilitar y
potenciar su uso



Uno de los objetivos perseguidos durante este período ha sido sensibilizar a los servicios de la importancia de la comunicación interna y de la gestión del conocimiento. Para ello, se han utilizado diversas herramientas, como la celebración de foros de opinión en los que los empleados públicos han intercambiado sus experiencias, encuestas de opinión para recabar sugerencias del personal y la actualización de datos del directorio municipal para facilitar el contacto interno.

En cuanto a la gestión descentralizada de la publicación, es una de las áreas en las que se continúa trabajando, ya que una de la finalidades de la Intranet es que todas las unidades administrativas del Ayuntamiento contribuyan a la actualización y alimentación de contenidos propios de sus competencias. En esta línea, se han celebrado cinco talleres presenciales para publicadores de unidades de información y tres para responsables de unidades de información.

Todas estas mejoras llevadas a cabo en ayre han contribuido al aumento del número de usuarios de la Intranet, así como al incremento del número de gestiones realizadas.



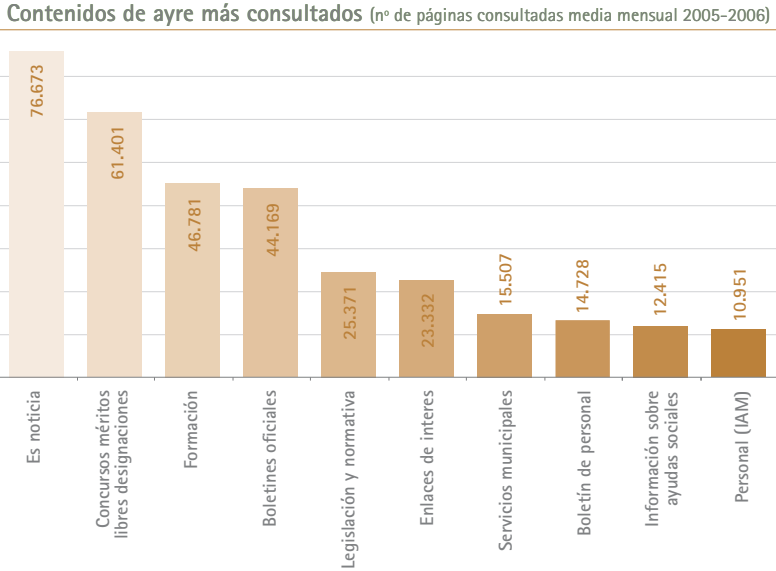
Herramientas
de comunicación
e intercambio

Gestión
descentralizada
de contenidos

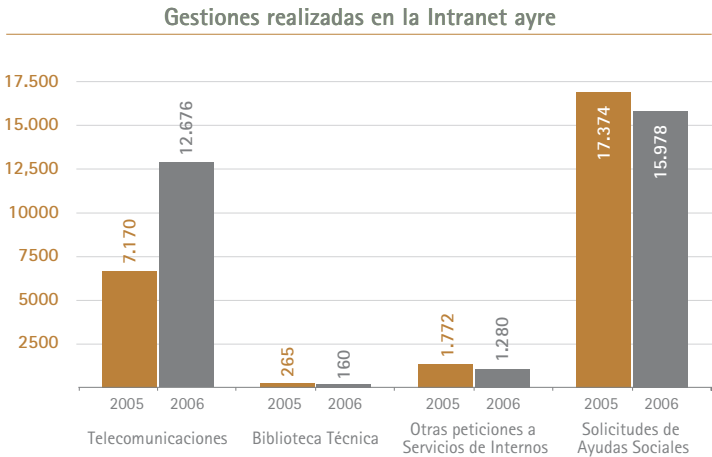
Nivel de utilización
de la Intranet ayre

1. Impulso y mejora de la Intranet municipal ayre

Contenidos
más consultados



Gestiones realizadas
en la Intranet ayre

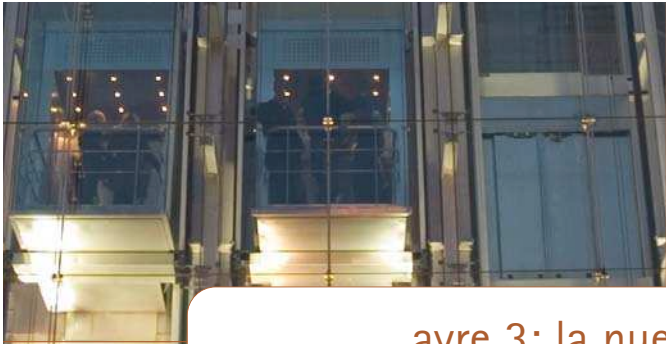


ayre 2: herramienta
que mejora también
el funcionamiento
de la Administración
electrónica

El fin último del proceso de implantación y desarrollo de ayre 2 ha sido convertirla en un instrumento de apoyo al los empleados municipales en el desempeño de sus funciones, permitiendo generar valor en sus procesos internos e impulsando las transformaciones que la Administración electrónica conlleva; todo ello desde un enfoque basado en la mejora de la calidad de los servicios públicos.

PRINCIPALES LOGROS

- Publicación de:
 - Contenidos transversales y aplicaciones de gestión (consultas e informes de Coordinación Territorial, manuales y modelos para la gestión de Registro de Personal, instrucciones fiscales, Sistema de Información Geográfica, Atención al Ciudadano, Pleno y Comisiones, Calidad, enlaces de interés, peticiones electrónicas a Biblioteca Técnica, etc.).
 - Contenidos sectoriales y aplicaciones de gestión (Jornadas y Congresos, Centro de documentación de Agencia Tributaria, Urbanismo y Medio ambiente, Servicios Sociales, Salud, Relaciones Internacionales, etc.).
- Documentación de proyectos municipales (SAP, Padrón, Protección de Datos, Cartas de servicios, etc.).
- Establecimiento de contenidos y servicios personales: implantación de 7 ayudas sociales (solicitud, seguimiento y gestión); Plan de Pensiones; petición de cursos de formación a la Escuela Municipal de Formación (solicitud, seguimiento y gestión); visualización de los cursos realizados en la EMF a partir de 1996 y de los solicitados y aún no realizados; petición electrónica de actualización de datos bancarios; concursos de traslados y libres designaciones de los Organismos Autónomos; información sindical, de conciliación de vida familiar y laboral, etc.; ficha personal, que contiene los datos personales del empleado y de sus beneficiarios, los datos económicos (nómina actual, nóminas del año en curso y todas las de los cinco años anteriores, un resumen de ingresos de los últimos diez años, datos de la domiciliación bancaria o los trienios acumulados) y los datos profesionales (características del puesto de trabajo actual y los permisos y licencias concedidas); concursos de traslados para el personal funcionario (información de la convocatoria y sus fases).
- Organización de 12 foros de opinión, 5 encuestas de opinión y actualización de datos del directorio municipal con la participación de todas las Áreas, Juntas de Distrito y Organismos Autónomos.
- Realización de 3 talleres presenciales para responsables de unidades de información en los servicios municipales y 11 para publicadores de unidades de información en los servicios municipales.
- Creación de 30 Unidades Gestoras.
- Incremento notable del nivel de utilización de la Intranet y de las gestiones realizadas.



2

ayre 3: la nueva Intranet municipal

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Implantar la nueva Intranet municipal ayre 3 desarrollando el modelo estratégico de desarrollo y crecimiento definido, partiendo de las necesidades y expectativas de los usuarios, y en el marco de un planteamiento global e integrado, para el conjunto del Ayuntamiento y en la realidad tecnológica municipal.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Diciembre de 2004 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Todas las unidades administrativas del Ayuntamiento de Madrid (Áreas de Gobierno, Juntas de Distrito y Organismos Autónomos).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Responder por medio de la Intranet a las necesidades y expectativas de sus usuarios.Apoyar los objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid.Permitir una mayor integración en el sistema de información municipal, especialmente con el portal Web munimadrid y la e-administración.Convertir la Intranet en la herramienta principal de información y conocimiento dentro del Ayuntamiento de Madrid, mejorando su usabilidad, accesibilidad y los contenidos con valor añadido para distintos colectivos.Integrar ayre con los procesos de trabajo para mejorar la calidad de la prestación de servicios a los ciudadanos, partiendo de un modelo de gestión de contenidos que surge de las actividades y tareas que dan origen a dichos contenidos.Fomentar la gestión del conocimiento corporativo a partir de la integración de herramientas de colaboración y comunidades de trabajo.Mejorar la autonomía y corresponsabilidad de los servicios municipales en la gestión de su información.

E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actuaciones

Dentro de la estrategia de modernización del Ayuntamiento de Madrid, apoyada en las tecnologías de la información y en la búsqueda de la calidad total, ayre como “soporte y sistema de toda la Organización” se convierte en un elemento esencial del nuevo modelo de gestión municipal.

Sin embargo, avanzar en esta línea requiere seguir potenciando la Intranet, adaptarla a las necesidades cambiantes e incorporar nuevos contenidos y funcionalidades. Si bien estos progresos se han ido afianzando en varias fases de trabajo (ayre 1 y ayre 2), se hacía necesaria una estrategia general para continuar mejorando en su desarrollo y evolución.

Por ello, antes de fijar el modelo estratégico, era imprescindible realizar un proceso de reflexión, efectuado en el marco de una “Auditoría de la información y contenidos de la Intranet”, que partió de la evaluación de ayre 2 y del conocimiento de la situación real de la Organización desde diferentes perspectivas (organizacional, tecnológica, usuarios, etc.).



Para el desarrollo de este trabajo de evaluación de ayre se llevó a cabo:

- Un análisis de las expectativas de usuarios y no usuarios y medición de la satisfacción de los usuarios: la metodología utilizada se basó en el estudio de datos estadísticos, análisis de sugerencias, cuestionario electrónico para usuarios y sesiones de grupos focales para completar la visión con información de tipo cualitativo y prospectivo.

Descripción detallada de la actuación

ayre 3, soporte al nuevo modelo de gestión

Elaboración de una auditoría de la información y contenidos de la Intranet

- Un estudio de la accesibilidad del portal según los criterios del Test de Accesibilidad Web (TAW) y las normas del Consorcio *World Wide Web (W3C)*.
- Un estudio de la arquitectura de la información de ayre a través de la evaluación de la interfaz del usuario y sus funcionalidades con enfoques cuantitativos y cualitativos.
- Un análisis del proceso de gestión de la publicación descentralizada mediante el estudio del modelo funcional de ayre 2.
- La identificación e incorporación de nuevos contenidos y servicios a partir del análisis de la información, documentación y los procesos a los que están asociados de distintos ámbitos municipales transversales y sectoriales. El objeto del trabajo era cubrir las necesidades informativas y de gestión de los usuarios y mejorar la eficiencia de sus procesos de trabajo.
- El establecimiento de indicadores para el seguimiento y evaluación de ayre: definición de los indicadores relevantes para la medición de los resultados del portal.
- La elaboración de un plan de comunicación y fidelización de usuarios: identificación de la estrategia y acciones dirigidas a usuarios finales con los objetivos de motivación y fidelización y a responsables de unidades de información con el fin de integrar la Intranet en sus respectivos procesos de trabajo.

Tomando como punto de partida los resultados de la auditoría, se abordó la siguiente fase de mejora de la Intranet ayre 3, con la visión de convertirla en la "espinas dorsal" del Ayuntamiento, promoviendo una mayor profundización en un modelo desconcentrado, pero coordinado y soportado en unos procesos centrales sólidos. Esto supone, por un lado, caminar hacia una mayor integración con aplicaciones de gestión específicas y un uso progresivo de herramientas de colaboración y funcionalidades de gestión documental y, por otro, una orientación hacia una arquitectura que permita el desarrollo a largo plazo.

Para ello se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Apoyo a la configuración e implantación de la plataforma de gestión de contenidos: definición de tipos de contenidos y taxonomías para ayre 3, estructura y tabla de equivalencias para la importación de contenidos de ayre 2 a ayre 3.
- Análisis de información y procesos para la definición de nuevas Intranets sectoriales, tales como: Urbanismo, Servicios Sociales, Educación y Juventud y Emergencias.
- Elaboración de los requisitos necesarios que deben cumplir los servicios municipales en la creación y puesta en funcionamiento de una Intranet sectorial.
- Definición de elementos del Sistema de Gestión Documental a aplicar en el conjunto del Ayuntamiento: análisis de la situación actual en materia de gestión documental, identificación de principios y elementos para la política documental.

La Intranet como pieza clave en el camino hacia la integración con otras aplicaciones de gestión

- Realización de proyectos piloto para apoyar la configuración de la herramienta VRD (*Vignette Records and Documents*) y la extensión de la gestión documental al conjunto del Ayuntamiento (Consultas e Informes de Coordinación Territorial y cuatro procesos más de Madrid Salud).
- Realización de proyectos piloto que apoyen la configuración de la herramienta VC (*Vignette Collaboration*) y la extensión de las comunidades de trabajo en el conjunto del Ayuntamiento (Cartas de Servicios y cuatro casos más de Madrid Salud).
- Organización de acciones formativas y de difusión, comunicación y formación para la gestión del cambio en materia de gestión documental, comunidades de trabajo y puesta en funcionamiento del modelo organizativo e Intranets sectoriales.

Desde una perspectiva estratégica, también se ha definido un modelo organizativo funcional, desconcentrado en los distintos servicios municipales, para la gestión, tanto de la Intranet/Internet, como de los contenidos (publicación), y que responde al intento de ofrecer una mayor autonomía en la gestión de la información, así como una integración con los procesos de trabajo que dan origen a la información. Éste se articula en torno a tres premisas:

- Coordinación centralizada en el ámbito de la toma de decisiones, es decir, coordinación institucional de las unidades involucradas en la Intranet y la Web *munimadrid.es* y en determinados aspectos prácticos de la gestión.
- Desconcentración de tareas y responsabilidades respecto a la planificación, gestión, coordinación y toma de decisiones en los ámbitos de las Intranets sectoriales.
- Desconcentración hacia las oficinas productoras de los contenidos de las tareas de edición y publicación denominadas Unidades Gestoras.



Actividades desarrolladas en la implantación de la Intranet ayre 3

Un modelo de gestión desconcentrado-coordinado

Tres ámbitos de publicación diferentes que responden a las necesidades de contenidos de distinta naturaleza

Por otro lado, se ha desarrollado una nueva arquitectura de la información, que presenta tres ámbitos de publicación diferentes:

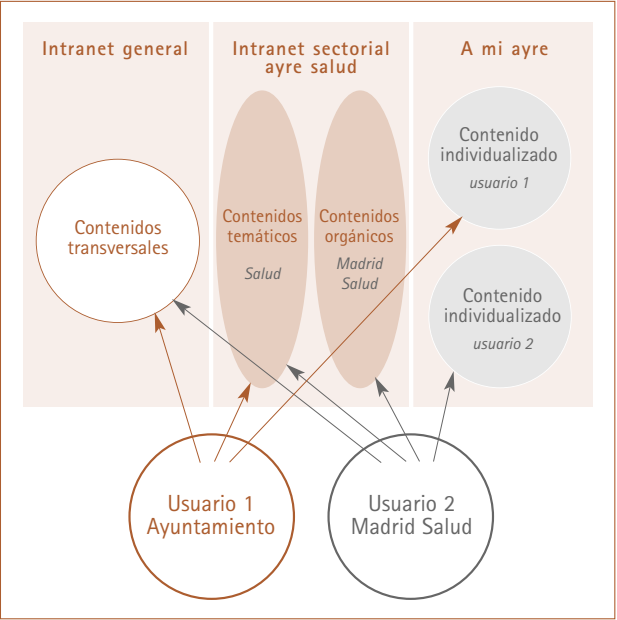
- **Intranet general (ayre general)**, donde se publican los contenidos transversales de interés universal para el conjunto del Ayuntamiento.
- **Intranets sectoriales (ayre sectorial)**, en las que se publican los contenidos temáticos y orgánicos concernientes a un determinado conjunto de servicios municipales.
- **Un entorno personalizado (a mi ayre)**, en el que se publican los contenidos de ámbito individual que atañen a cada usuario único del Ayuntamiento, y en el que se da acceso a las aplicaciones de gestión y a las herramientas de gestión documental y colaboración.



Tres formas de visualizar el contenido

En cuanto a la visualización de los contenidos para los usuarios, ésta será de la siguiente forma:

- Todos los usuarios del Ayuntamiento podrán acceder siempre a los contenidos transversales y temáticos.
- Los contenidos que tienen una personalización orgánica sólo serán accesibles para los usuarios pertenecientes a ese ámbito.
- Los contenidos individuales serán de acceso exclusivo para cada usuario identificado.



Representación gráfica de la arquitectura definida de ayre

Para mejorar la eficacia de la gestión de contenidos se ha establecido una tipología de contenidos ayre así como modelos de gestión aplicables a cada tipo. Éstos son:

- Contenidos gestionados a través del gestor de contenidos.
- Contenidos gestionados con herramientas de colaboración.
- Contenidos gestionados a partir de la integración con la gestión documental.
- Servicios electrónicos.
- Fuentes externas.



Se ha desarrollado un cuadro de indicadores para la evaluación continua de la Intranet, así como acciones de comunicación, fidelización y formación de los usuarios.

Los elementos clave del nuevo modelo estratégico se pueden resumir en:

ELEMENTOS CLAVES DEL MODELO ESTRATÉGICO

- Alineación de los objetivos de la Intranet con los generales de la Organización, imprescindible para una implantación efectiva.
- Integración de la Intranet con los proyectos de e-administración y del sitio Web. Lenguaje común con todos los participantes en los proyectos.
- Una Intranet única que da cabida a todos los servicios municipales y a sus contenidos específicos.
- Visión de la Intranet como propia por los Servicios. Autonomía en la gestión de contenidos y en las Intranets sectoriales.
- Gestión autónoma de las Intranets sectoriales y de la publicación de contenidos en los servicios municipales y coordinación centralizada para temas generales.
- Modelo organizativo común con el sitio Web que apoya la eficiencia en los procesos de gestión de contenidos.
- Necesidad de desarrollo de la integración con la gestión documental para la mejora de numerosos procesos de trabajo.
- Definición de elementos estratégicos y operativos para la gestión documental en el conjunto del Ayuntamiento que sean el marco para proyectos concretos.
- Gestión del cambio continuada y diferenciada para distintos grupos y en especial para directivos con responsabilidad en Intranets sectoriales.

De esta forma, ayre 3, cuya puesta en funcionamiento está prevista para finales del primer trimestre de 2007, se configura como el entorno de trabajo imprescindible del personal del Ayuntamiento de Madrid, desde el que se proporcionará acceso a las utilidades, servicios, aplicaciones e información necesarias para cumplir con sus funciones. Esto implica mejoras en la eficiencia de los procesos de trabajo y trámites, en la comunicación transversal y en el aprendizaje y la gestión del conocimiento adquirido, redundando, todo ello, en una adecuada capacidad de respuesta a los mensajes y demandas de los ciudadanos.

Elementos clave del modelo estratégico definido

PRINCIPALES LOGROS

- Definición de 14 objetivos estratégicos alineados con los objetivos generales, que sitúan a ayre plenamente en el sistema de la información municipal.
- Establecimiento de un modelo organizativo funcional desconcentrado recogido en el Decreto, de 8 de noviembre de 2006, del Concejal de Gobierno del Área de Hacienda y Administración Pública, por el que se regula el modelo de gestión del Portal Web Municipal (munimadrid.es), y de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid (ayre).
- Realización de un estudio de satisfacción y expectativas, diseño de un nuevo procedimiento de quejas y sugerencias y redacción de una Guía de accesibilidad con recomendaciones aplicables a todos los entornos Web del Ayuntamiento.
- Introducción de mejoras para el portal Intranet, entre otros, de los siguientes elementos: estructura, diseño, usabilidad, consistencia y normalización, presentación, formatos y búsquedas.
- Desarrollo de una nueva arquitectura de la información con tres ámbitos de publicación diferentes: ayre general, ayres sectoriales y a mi ayre.
- Definición de tipos de contenidos (5 tipos) y modelos de gestión aplicables a cada uno de ellos.
- Elaboración de un cuadro de indicadores para la medición, seguimiento y evaluación del portal.
- Definición de tipos de contenidos específicos de ayre y compartidos con munimadrid, a implementar en el gestor de contenidos para la publicación.
- Diseño de taxonomías de materias y de tipo de contenido necesarias para la búsqueda y recuperación de contenidos en ayre 3.
- Elaboración de la tabla de equivalencias para la importación de contenidos de ayre 2 a ayre 3 en ayre general, ayre salud y ayre tecnologías.
- Desarrollo de un plan de actuación para la gestión del cambio en la fase 3 de ayre, así como la elaboración de materiales para la comunicación interna y formación.
- Diseño del Sistema de Gestión Documental.
- Enumeración de los requerimientos para la creación y apertura de una Intranet sectorial, así como la definición de las Intranets Sectoriales ayre Urbanismo, ayre Servicios Sociales, ayre Educación y Juventud y ayre Emergencias, con su estructura de información, sus modelos de gestión, su tabla para la importación de contenidos y sus requisitos de publicación.



3

Formación de los profesionales del Ayuntamiento de Madrid

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Cualificar a los profesionales del Ayuntamiento de Madrid para implantar con éxito la nueva Cultura de Gestión mediante el diseño y puesta en marcha de las acciones formativas necesarias.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Hacer participe al personal del Ayuntamiento de Madrid en el proceso de consolidación de la nueva Cultura de Gestión de la Organización, transmitiéndoles los conocimientos necesarios para afrontar este nuevo reto.Crear una cultura compartida (principios, creencias, comportamientos y actitudes) y un lenguaje común en toda la Organización municipal.Adecuar los perfiles personales y profesionales actuales de los trabajadores del Ayuntamiento de Madrid a los perfiles profesionales y técnicos requeridos para la realización de las actuaciones planificadas en materia de modernización, mejora e innovación.Motivar, comprometer e integrar de forma conjunta a todos los empleados del Ayuntamiento, garantizando su implicación y participación en el proceso de mejora de la gestión municipal.

Descripción detallada de la actuación

La implantación de una nueva Cultura de Gestión en el Ayuntamiento de Madrid supone un cambio organizacional importante, que exige la implicación de todos los empleados públicos.

Por ello, es necesario dotarles, tanto de las técnicas de gestión y organización más actuales, como de los conocimientos técnicos necesarios para implantar los nuevos métodos de trabajo pretendidos por el Ayuntamiento de Madrid. La formación se convierte así en el instrumento básico para el desarrollo de habilidades, la mejora de actitudes y la capacitación necesaria para hacer frente a los retos planteados en este nuevo escenario.

De este modo, la formación diseñada por los profesionales de la Organización municipal trata de generar un efecto dinamizador dentro de la estructura del Ayuntamiento de Madrid, mejorando el clima laboral y aumentando la motivación de sus trabajadores.



Las acciones formativas especializadas en distintas materias y relacionadas con la modernización, la mejora continua y la innovación impartidas por el Ayuntamiento tienen como principales objetivos:

- Dotar al personal municipal de los conocimientos y técnicas necesarias para la implantación de la nueva Cultura de Gestión del Ayuntamiento, haciendo de los empleados públicos los principales protagonistas de la modernización de la Organización.

Implantación de la nueva Cultura de Gestión del Ayuntamiento de Madrid a través de acciones formativas

Efecto dinamizador de la formación, que permite mejorar el clima de trabajo y aumentar la motivación y participación de los empleados públicos

E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actuaciones

2. ayre 3: la nueva Intranet municipal

Principales acciones formativas relacionadas con la calidad, modernización, innovación y mejora continua

- Dar a conocer las acciones proyectadas para la mejora de los servicios públicos, así como sus objetivos y metodología.
- Homogeneizar la metodología de trabajo y el modo de actuar de todas las personas que trabajan en la Corporación.
- Reducir las resistencias al cambio, facilitando la interiorización de la nueva Cultura de Gestión y alineando los planes y objetivos de las distintas unidades con la estrategia global de innovación del Ayuntamiento.

Para la consecución de estos objetivos, y a través de la cualificación de sus profesionales, el Ayuntamiento de Madrid continúa trabajando en la programación y desarrollo de este tipo de acciones formativas, habiéndose impartido o estando previsto impartir las siguientes:

Acción Formativa	Destinatarios	Objetivos	Contenido	Fechas	Nº ediciones	Horas	Nº asistentes
Protección de Datos y Legislación para Personal Municipal	Trabajadores municipales cuyo puesto implica gestión de la información y, por tanto, el tratamiento de datos de carácter personal.	Crear una estructura organizativa municipal apoyada en procesos administrativos y recursos informáticos que cubran las necesidades del Ayuntamiento de Madrid en materia de Protección de Datos.	Protección de Datos y legislación al respecto. Medidas de Seguridad. Derechos de los ciudadanos y obligaciones de los empleados. Precauciones básicas. Documentos de Seguridad y notificación de incidencias.	2005 2006	10 18	150 270	218 297
Interlocutores de Protección de Datos	Personal designado para realizar las tareas de interlocutor de Protección de Datos.	Crear una estructura organizativa municipal apoyada en procesos administrativos y recursos informáticos que cubran las necesidades del Ayuntamiento de Madrid en materia de Protección de Datos.	Protección de Datos y legislación al respecto. Protección de Datos en el ámbito laboral. Derechos de los ciudadanos y obligaciones de los empleados. Medidas de seguridad física e informática. Implicaciones de la Protección de Datos en el diseño de sistemas. Coordinación del servicio en materia de Protección de Datos. Declaración de ficheros y su procedimiento administrativo. Reglamento de seguridad y documento de seguridad. Responsable de Fichero y sus obligaciones.	2005 2006	7 1	175 25	123 11
Implicaciones de la Protección de Datos en los Productos Informáticos	Jefes de proyecto de desarrollo informático y personal que contrata productos informáticos.	Formar en las implicaciones de la Protección de Datos en los productos informáticos al personal que participa en el desarrollo o adquisición de los mismos.	Conceptos básicos sobre Protección de Datos. Protección de Datos en el ámbito laboral. Implicaciones de la Protección de Datos en las aplicaciones informáticas.	Nuevo 2007			
Protección de Datos para Responsables de Seguridad Informática	Personal con la responsabilidad en la seguridad informática.	Formar a los responsables de seguridad informática en sus funciones.	Conceptos básicos sobre Protección de Datos. Protección de Datos en el ámbito laboral. Medidas técnicas de seguridad informática.	Nuevo 2007			
Metodología para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios	Responsables de los programas presupuestarios y personas que colaboran con ellos en la elaboración del presupuesto.	Conocer la metodología y los criterios que deben guiar a las personas responsables de la elaboración del presupuesto municipal, a la definición y selección de los objetivos y a las actividades e indicadores de los programas presupuestarios.	El Presupuesto como instrumento de planificación estratégica. Identificación de los elementos básicos de los programas presupuestarios. Formulación de objetivos. Definición de actividades. Identificación de indicadores. Establecimiento de previsiones o metas.	2005	5	15	328
Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid	Personal con alguna responsabilidad en el sistema: recepción, gestión, contestación.	Conocer el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones establecido por el Decreto por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, así como la aplicación informática (SYR) desarrollada para su tramitación y gestión.	Presentación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones establecido por el Decreto por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid y de la aplicación informática (SYR) desarrollada para su tramitación y gestión.	2005	26	78	694
Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos (SAP)	Personal adscrito al Área Económico-Financiera, al Área de Personal, al Área de Seguridad y a las Áreas, Distritos y Organismos Autónomos.	Conocer el proyecto de implantación del Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos.	Contabilidad general y datos maestros. Gestión de embargos. Tesorería. Fianzas y terceros. Ejecución y ordenación de pagos. Operativa bancaria. Ejecución de ingresos. Contabilidad no presupuestaria. Ejecución de presupuestos de gastos. Intervención. Ejecución de gastos: modificaciones de crédito, plurianuales, anticipo de caja fija, Sistema de Información y tramitación de documentos contables. Administración de Personal. Nómina. Estructura Organizativa. Consultas. Etc.	2005	112	1.434	1.620
Registro	Personal que trabaja en las Oficinas de Registro y sus responsables.	Conocer de manera práctica la aplicación de Registro (Reg) que sirve de apoyo a las tareas desarrolladas por las Oficinas de Registro.	Cuestiones generales. Alta de anotación. Elaboración de índices. Etiquetas y recibos de presentación.	2004/5 2006	7 9	28 36	73 119
Sistema Integral de Gestión y Seguimiento de Expedientes en Áreas (SIGSA)	Personal municipal que esté trabajando con SIGSA o esté prevista su implantación en la unidad en la que presta servicios.	Analizar y aprender a utilizar el sistema informático SIGSA una vez que se han desarrollado las especificaciones derivadas de las características propias de cada unidad de gestión en la que se implanta.	Conceptos generales, alta de expediente, trámites, gestión de plantillas, archivo y estadísticas.	2004/5 2006	30 29	166 145	467 355
Sistema Integral de Gestión y Seguimiento de Expedientes (SIGSA)	Personal municipal.	Conocer el sistema general para su utilización en la gestión.	Conceptos generales, alta de expediente, trámites, gestión de plantillas, archivo y estadísticas.	Nuevo 2007			
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal del 010 Lineamadrid (III)	Nuevo personal 010 Lineamadrid.	Dotar al nuevo personal que comienza a prestar sus servicios en el 010 de los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones de información y gestión que tienen encomendadas.	IBI. IVTM. IAE. Programa primeros días SS. Madrid Participa. AVISA. Agencia Alquiler. Vehículos abandonados. Junta Arbitral. Internet para 010. Base de datos. Aplicación JAC. Sugerencias y Reclamaciones. Etc.	2005 2006	39 49	7.860 392	108 52
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal del 010 Lineamadrid (II)	Personal 010 Lineamadrid.	Dar a conocer al personal que presta sus servicios en el 010, las herramientas y técnicas de comunicación y atención al público necesarias para el adecuado desarrollo de las funciones desempeñadas.	Llamadas conflictivas. Foniatria. Ergonomía. Inertes. Recursos Humanos. Calidad y atención telefónica.	2004 2006	16 35	768 152	308 564
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal del 010 Lineamadrid (I)	Personal 010 Lineamadrid.	Dotar al personal que presta sus servicios en el 010 de los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones de información y gestión que tienen encomendadas.	IBI Pago y Familias numerosas. Programa primeros días SS. Madrid Participa. IAE. AVISA. Agencia Alquiler. Cita Previa IVTM. Elecciones. Aplicación Vehículos abandonados. Internet para 010. Nueva base de datos. IVTM. Junta Arbitral. Base de datos. Aplicación JAC. Junta Arbitral. Sugerencias y Reclamaciones. Etc.	2004 2005 2006	104 151	2.597 231	2.086 2.458

2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid



E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actuaciones

2. ayre 3: la nueva Intranet municipal

2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid



Acción Formativa	Destinatarios	Objetivos	Contenido	Fechas	Nº ediciones	Horas	Nº asistentes
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal de las OAC'S Lineamadrid (III)	Personal que integra las Oficinas de Atención al Ciudadano Lineamadrid.	Dotar al personal que presta sus servicios en las OAC's de los conocimientos informáticos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones desempeñadas.	Word. Excel. Outlook. Windows, Internet y Correo Electrónico. Internet y la Red Municipal. Actos comunicados por Internet. Presto (Medición y Presupuestos). Bases de Datos. Etc.	2004 2006	13 26	209 149	41 359
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal de las OAC'S Lineamadrid (II)	Personal que integra las Oficinas de Atención al Ciudadano Lineamadrid.	Dar a conocer al personal que presta sus servicios en las OAC's las herramientas y técnicas de comunicación y atención al público necesarias para el adecuado desarrollo de las funciones desempeñadas.	Información y Atención al Público. Atención al Ciudadano. Técnicas de Comunicación con personas sordomudas. Técnicas de Autocontrol y Prevención del Estrés. Planificación y Técnicas de Trabajo Administrativo en las Administraciones Públicas. Técnicas de Resolución de Conflictos. Relaciones positivas en equipos de trabajo. Etc.	2004 2006	9 34	168 656	74 503
Cursos y Sesiones Formativas para el Personal de las OAC'S Lineamadrid (I)	Personal que integra las Oficinas de Atención al Ciudadano Lineamadrid.	Dotar al personal que presta sus servicios en las OAC's de los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones desempeñadas (información, gestión, registro).	Padrón Municipal de Habitantes. Impuestos y Tasas. Firma Electrónica. Registro. Nueva Ordenanza Urbanística. Pago con Tarjeta Electrónica. Ley de Régimen Jurídico y del Procedimiento Común. Seguridad Social. Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. Ley 29/98 Contencioso Administrativo. Protección de datos. Etc.	2004 2006	13 167	232 217	181 2.696
Taller Preparatorio de los Grupos de Redacción y Gestión de las Cartas de Servicios	Componentes de los grupos de redacción y gestión de las Cartas de Servicios que se vayan a implantar.	Conocer la metodología y los criterios que deben guiar la elaboración e implantación de las Cartas de Servicios.	Presentación del Sistema de Cartas de Servicios. Metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid. Ejercicios prácticos (ajustados a la realidad de las unidades que realizan el taller).	2005 2006	4 7	50 90	62 92
Cartas de Servicios	Grupos A y B y categorías asimilables del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.	Presentar las Cartas de Servicios como un instrumento que sirve de motor de mejora dentro de la organización. Transmitir los conocimientos básicos en la materia para posibilitar su implantación.	Calidad en la Administración Pública. ¿Qué son las Cartas de Servicios? Evolución de las Cartas de Servicios. Las Cartas de Servicios como motor de mejora interna. Elaboración de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.	2006	1	16	17
Calidad y Atención al Ciudadano	Personal del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos, que preferentemente desarrollen funciones de atención al público.	Adquirir conocimientos y habilidades para mejorar la comunicación con el ciudadano y de este modo incrementar la calidad del servicio prestado.	Calidad en las Organizaciones. Gestión del Tiempo. Trabajo en Equipo. Comunicación como Clave de la Calidad. Comunicación Presencial, Escrita y Telefónica. Comunicación no verbal. Escucha Activa e Información de Retorno. Barreras en el Proceso de la Comunicación. Asertividad. Tratamiento de Quejas y Conflictos.	2006	12	348	190
Herramientas de Gestión de Calidad	Grupos A y B y categorías asimilables del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.	Transmitir los conocimientos necesarios para conocer y manejar las herramientas básicas y avanzadas de la calidad para la mejora de los procesos.	Evolución del Concepto de Calidad. Criterios para evaluación y Medición de los procesos. Herramientas de la Calidad para la Mejora de Procesos. Análisis de un caso práctico.	Nuevo 2007			
Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Madrid	Grupos A y B y categorías asimilables del personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.	Dar a conocer la importancia de contar con un sistema de gestión del conocimiento, como herramienta para potenciar el desarrollo personal y organizativo.	¿Qué es la Gestión del Conocimiento? Creación y difusión del Conocimiento en la Organización. Difusión de la información y adquisición de conocimientos. Inventario de conocimientos en el Ayuntamiento de Madrid: La Intranet municipal.	Nuevo 2007			
Evaluación de la Gestión en las Organizaciones Públicas	Personal municipal que trabaje en temas de evaluación y pertenezca a grupos A y B, o personal laboral de los grupos I y II.	Adquirir conocimientos sobre diferentes metodologías de evaluación y su aplicación a las organizaciones públicas.	Fundamento de la Evaluación de la Gestión en las AAPP. Tipos de Evaluación. Fases de la Evaluación. El Observatorio de la Ciudad de Madrid y otras experiencias de evaluación del Ayuntamiento.	Nuevo 2007			
El Modelo Europeo de Excelencia EFQM y su Aplicación a la Administración Pública	Personal municipal de los grupos A y B y personal laboral de los grupos I y II.	Presentar el Modelo EFQM como un instrumento de mejora dentro de la organización. Transmitir conocimientos del Modelo EFQM que posibiliten su implantación. Capacitar al personal en la autoevaluación de la organización basada en los criterios EFQM. Aprender a identificar áreas de mejora y construir planes de acción orientados a superarlas.	El Modelo EFQM en el marco de la Calidad. Análisis del Modelo EFQM. Los 9 criterios del modelo EFQM. Proceso de autoevaluación aplicando el Modelo EFQM. Certificación según el Modelo EFQM. Aplicación del Modelo EFQM en la Administración Pública, experiencias prácticas. Marco Común de Evaluación (Modelo CAF) y Modelo EVAM (MAP).	Nuevo 2007			
Sistemas de Gestión de Calidad: Norma ISO 9000:2000	Personal municipal de los grupos A y B y personal laboral de los grupos I y II.	Presentar los sistemas de gestión de calidad como un instrumento de mejora dentro de la organización. Transmitir conocimientos en la Norma ISO 9000:2000 que posibiliten la implantación de sistemas de gestión de calidad.	Introducción a la Calidad. La Infraestructura de la Calidad en España. La Norma ISO 9000:2000: sistemas de gestión de calidad. Proceso de certificación en la Norma ISO 9000:2000. Auditorías de calidad. Aplicación de la Norma ISO 9000:2000 en la Administración Pública, experiencias prácticas.	Nuevo 2007			
Gestión de Contenidos para Entornos Web en VCM (Vignette 7)	Personal municipal encargado de crear, publicar y mantener los contenidos de sus servicios en los portales Web de Internet y de Intranet.	Adquirir los conocimientos necesarios para gestionar contenidos en los entornos Web del Ayuntamiento. Conocer la herramienta de gestión de contenidos de VCM (Vignette 7).	Portales Web del Ayuntamiento de Madrid: Internet e Intranet. Principios y conceptos Web, Internet, Intranet y Gestión de Contenidos. Modelo organizativo para la Gestión de Contenidos Municipales. Estructura de información de los portales Internet e Intranet. La Gestión de Contenidos en la herramienta VCM (Vignette 7): carpetas, canales, facetas, roles, flujos de trabajo y tipos de contenido definidos para los entornos Web del Ayuntamiento. Buenas prácticas en la Gestión de Contenido.	Nuevo 2007			



►4

Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Compartir el conocimiento en materia de modernización, innovación y calidad, enriqueciéndose, tanto de las experiencias y buenas prácticas internas como de las de otras organizaciones.
Ámbito temporal	<ul style="list-style-type: none">Mayo de 2003 – mayo de 2007.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none">Todas las unidades administrativas de la Organización municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos.)Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid.Otras Administraciones Públicas.Ciudadanía (personas físicas, jurídicas y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).
Impulsores	<ul style="list-style-type: none">Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.Dirección General de Desarrollo de Tecnologías de la Información.Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">Adquirir metodologías que permiten describir de forma concreta y sistemática planes de actuación que se han seguido en la implantación de buenas prácticas, de tal manera que cualquier unidad pueda ponerlo en práctica y adaptarlo a su situación particular.Crear una Administración innovadora, pendiente de los cambios que sufre su entorno, y capaz de adaptarse a los nuevos retos aplicando soluciones dinámicas.Conocer las acciones e iniciativas de calidad emprendidas por otras unidades administrativas u organizaciones para adaptarlas a las circunstancias concretas de la unidad del Ayuntamiento de Madrid que las implanta.Aumentar la motivación del personal de aquellas unidades que, ante los resultados obtenidos, ven recompensados los esfuerzos realizados por la mejora de la gestión municipal.

E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Actuaciones

Una adecuada gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas facilita sentar las bases para que éstas puedan consolidarse en entornos proclives a la modernización y la innovación: sólo estableciendo los canales adecuados de comunicación, que favorezcan la difusión de las buenas prácticas y el intercambio de experiencias, es posible hacer frente a las nuevas necesidades manifestadas por la ciudadanía.

El Ayuntamiento de Madrid, consciente del poderoso valor de las ideas y experiencias de las personas que trabajan en él, así como de la información y el conocimiento que se genera en las distintas unidades que lo conforman, está impulsando todos los procesos relativos a la divulgación y transmisión de las mejores prácticas y modelos de trabajo, tanto internas como externas a la propia Organización, para hacer de su administración un referente de modernización y calidad.

Esta firme convicción del Ayuntamiento de transmitir e involucrar a todos sus empleados en el desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, mediante el intercambio y difusión de estrategias y actuaciones que impulsen la mejora continua, tiene como objetivos principales:

- Compilar, organizar y analizar la experiencia y el saber hacer que la Organización ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, poniéndolos a disposición de todos sus integrantes.
- Difundir y potenciar, de forma sistemática y sostenible, el conocimiento existente, tanto en el propio Ayuntamiento, como proveniente de otras instituciones, para facilitar la implantación de la nueva Cultura de Gestión definida para la Administración municipal.
- Transmitir y documentar lo que la experiencia y el intercambio de información ha consolidado como buenas prácticas, con el fin de orientar la actuación pública hacia la mejora en la prestación de servicios municipales.
- Habilitar instrumentos que ofrezcan a todo aquel que lo requiera las habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo y la realización de los nuevos retos profesionales.

En este contexto, el Ayuntamiento de Madrid ha impulsado una serie de actuaciones, entre las que destacan la elaboración de publicaciones corporativas, disponibles para el personal municipal en la Intranet ayre, donde se recogen metodologías y herramientas innovadoras para la mejora de la Organización, así como actuaciones novedosas con impacto en el proceso de la gestión municipal, tales como:

- La Guía de Atención al Ciudadano de las Oficinas Líneamadrid.
- El Manual de Estilo del Ayuntamiento de Madrid.

Descripción detallada de la actuación

Establecimiento de los canales adecuados de comunicación que faciliten la difusión de buenas prácticas y el intercambio de experiencias

Participación de todos los empleados municipales en el proceso de mejora continua a través de la transmisión e intercambio de estrategias y actuaciones innovadoras

Publicaciones corporativas disponibles para todos los empleados municipales a través de ayre

4. Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación

- El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.
- La Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.
- El Manual de la aplicación Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA) – entorno web –.
- El Manual de la aplicación Gestión Interna de Asuntos (GIA).
- La Guía Metodológica para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid.
- El Manual de funcionamiento del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid.
- El Manual de funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones en el Ayuntamiento de Madrid.
- El Plan de Protección de Datos 2005 – 2006 del Ayuntamiento de Madrid.
- El Manual de Estilo para la Normalización de Impresos en el Ayuntamiento de Madrid.
- El Manual de la aplicación Gestión de Registro.



Colaboraciones más representativas entre distintas unidades administrativas de la Organización, así como con otras instituciones

También está potenciando las colaboraciones entre distintas unidades administrativas de la Organización, así como con otras instituciones, nacionales e internacionales, en el ámbito de la calidad, la modernización y la innovación, pudiendo destacarse las siguientes:

FOROS, JORNADAS, CONGRESOS Y SEMINARIOS

Nombre	Lugar y fecha	Contenido (entidad organizadora)	Ponente (P) Asistente (A)
Jornadas sobre Portales de la Administración Pública	Madrid, enero de 2007	Presentación de experiencias de varias Administraciones Públicas en el ámbito de los Portales de Internet (SOCINFO).	A
III Premio a las Mejores Prácticas de Administraciones Públicas Europeas en materia de Protección de Datos	Madrid, diciembre de 2006	Mejores Prácticas de Administraciones Públicas Europeas en materia de Protección de Datos. El Concejal de Hacienda y Administración Pública recoge el Premio concedido al Ayuntamiento de Madrid (Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid).	P
Seminario sobre el Valor y las Buenas Prácticas de la Gestión de Identidades	Madrid, diciembre de 2006	Conocimientos y recomendaciones en proyectos de Gestión de Identidades (SIA).	A
Presentación de resultados	Madrid, noviembre de 2006	Presentación de resultados del Plan de Actuación 2005-2006 de la APDCM con las Entidades Locales.	A
Ciudades Abiertas	Rivas Vaciamadrid, noviembre de 2006	Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid.	P
VIII Jornadas de Gestión de la Información	Madrid, noviembre de 2006	Definición de un modelo estratégico de desarrollo para intranets corporativas en grandes organizaciones. El caso del Ayuntamiento de Madrid (SEDIC).	P/A
II Comité Sectorial de Nuevas Tecnologías (UCCI)	Bogotá, noviembre de 2006	Colaboración entre países iberoamericanos en materia de Tecnologías de la Información (UCCI).	P
Jornadas AUSAPE	Madrid, noviembre de 2006	Preparación del Informe Anual de Grupos de Trabajo (AUSAPE.)	A
Primera Cumbre Europea de Interoperabilidad en la Administración	Valencia, noviembre de 2006	Cumbre europea para tratar los temas de la Interoperabilidad en la Administración Electrónica (Generalitat Valenciana).	A
XXVI Programa Iberoamericano de Formación Municipal	Madrid, noviembre de 2006	Presentación de la nueva Web Municipal y Servicios Electrónicos (UCCI).	P
Vignette Village 2006	Barcelona, noviembre de 2006	Reunión mundial de usuarios de Vignette. Proyectos y experiencias. Novedades en la suite de productos de Gestión de Contenidos, Documental y Colaboración (Vignette).	P
Jornadas CERES	Madrid, octubre de 2006	Seguridad como una constante en la Sociedad de la Información. Mejores prácticas en el campo de la certificación electrónica (Fábrica Nacional de Moneda y Timbre).	A
Congreso Anual ESRI	Madrid, octubre de 2006	Sistemas de Información Geográfica (ESRI España).	P
TIC en las Administraciones Públicas	Madrid, octubre de 2006	Foro de la Fundación DINTEL para la difusión de las Ingenierías Informáticas y de Telecomunicación de los proyectos del Ayuntamiento en el ámbito de las TIC (DINTEL).	P
Jornada sobre la Sociedad de la Información	Madrid, octubre de 2006	Iniciativas en materia de Sociedad de la Información en la Comunidad de Madrid. Ponencia sobre las Iniciativas del Ayuntamiento de Madrid: estrategias, proyectos y realizaciones (SOCINFO).	P
I Congreso Internacional sobre los Ciudadanos y la Gestión de la Movilidad	Madrid, septiembre de 2006	Los ciudadanos y la gestión de la movilidad (FUNDACIÓN MOVILIDAD).	A
Grupo de Trabajo de Usuarios de SAP de Recursos Humanos en el Sector Público	Madrid, septiembre de 2006	Reunión del Grupo de Trabajo de Usuarios de SAP de Recursos Humanos del Sector Público (AUSAPE).	P
Jornadas técnicas sobre requisitos legales relacionados con la Administración Electrónica en el ámbito de la Administración Pública	Madrid, septiembre de 2006	Revisión de normativa y aspectos legales para el uso de la firma electrónica en la Administración Pública (IFAES).	A
Jornada de SAP: La Estrategia Tecnológica para la Modernización de las Administraciones Públicas	Zaragoza, julio de 2006	SAP como herramienta para el proceso de modernización de las Administraciones Públicas. Estrategia y realizaciones (SAP).	P en mesa redonda
Jornadas Técnicas de Seguridad	Madrid, junio de 2006	Asesoría de Seguridad del Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad.	A
IX Edición TECNIMAP	Sevilla, mayo – junio de 2006	Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas (MAP).	P/A
IV Jornadas de Modernización y Calidad en la Administración Local	Málaga, mayo de 2006	Favorecer el intercambio de buenas prácticas, posibilitar encuentros y contactos y facilitar la información sobre "conocimientos" hoy generados en muchas Entidades Locales (Ayuntamiento de Málaga y FEMP).	P/A
IV Jornada Profesional sobre la Administración Común	Madrid, mayo de 2006	Experiencias de interoperabilidad y colaboración entre Administraciones (VNU Business Publications España, SA).	A
Seminario La Nueva Organización de la Seguridad: Planes estructurales, S&SI y Oficina de Seguridad	Madrid, mayo de 2006	Conocimientos sobre Seguridad en las Organizaciones Tecnológicas. Planes (SIA).	A
Jornada "Forum GT 2006"	Valencia, mayo de 2006	Reunión de los Grupos de Trabajo Sectoriales de SAP, dentro de la Asociación de Usuarios de SAP (AUSAPE).	P
VI Edición del Congreso sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para las Administraciones Públicas, TICAP	Zaragoza, marzo de 2006	Congreso de presentación de Soluciones Tecnológicas para la Administración (Informática El Corte Inglés).	A
Club de usuarios Vignette de las Administraciones Públicas	Santiago de Compostela, febrero de 2006 Madrid, septiembre de 2006	Coordinación de actuaciones e intercambio de experiencias (Vignette).	A



FOROS, JORNADAS, CONGRESOS Y SEMINARIOS

Nombre	Lugar y fecha	Contenido (entidad organizadora)	Ponente (P) Asistente (A)
TIBCO BPM	Madrid, febrero de 2006	Nueva visión de los procesos en las Organizaciones. Análisis de las tendencias en BPM. Experiencias (TIBCO).	A
Jornadas técnicas sobre Administración Electrónica	Gijón, enero de 2006	"Abrimos 24 Horas", estado actual de la Administración Electrónica desde una visión de la Administración Central, Autonómica y Local (MAP, Gobierno del Principado de Asturias y Ayuntamiento de Gijón).	A
Asamblea anual AUSAPE	Madrid, enero de 2006	Asamblea anual de la Asociación de Usuarios de SAP España (AUSAPE).	P
Gobierno electrónico en el Área de Tributos	Madrid, julio de 2005	Utilización de la TIC en el ámbito tributario; experiencias de distintas Administraciones Públicas (Sociedad de la Información).	A
Convención Anual Madrid Salud	Madrid, junio de 2005	Proyecto "Cartas de Servicios". Presentación de Nuevos Servicios de Madrid Salud. Aspectos Organizativos y de Calidad. Aspectos Científico-Técnicos y Estratégicos. Trabajo por talleres: I Comunicación interna y II Orientación de las actividades a los resultados.	P/A
Jornada Práctica sobre la Gestión e Ingeniería del Software y el modelo de mejora CMMI	Madrid, junio de 2005	El modelo de mejora CMMI - <i>Capability Maturity Model Integrated</i> - gestión e ingeniería del software.	P/A
Nuevas tecnologías en el Ayuntamiento de Madrid	Madrid, junio de 2005	En el marco de la Jornada Informativa a la Delegación del Instituto de Estudios Políticos de Burdeos, referente a la Organización Municipal Española y el Ayuntamiento de Madrid (Ministerio de Administraciones Públicas).	P
Encuentros Anuales sobre Tecnologías en el Sector Público: E-Administración	Madrid, junio de 2004 y 2005	Servicios públicos telemáticos, Administración electrónica: la Intranet como trastienda de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos, la automatización de procedimientos administrativos internos y la oficina sin papeles. 2004: presentación del Proyecto LINEA MADRID (Grupo IIR España).	P/A
III Encuentro de Administración Local, Autonómica y Nuevas Tecnologías: una alianza necesaria	Madrid, mayo de 2005	TIC en Administración Local y Autonómica: modernización e impulso de los servicios al ciudadano (IDC España).	A
II Foro de las evidencias electrónicas	Madrid, mayo de 2005	Desarrollos legislativos en relación con las nuevas tecnologías: DNI electrónico, experiencias de certificación, propiedad intelectual en Internet, cyber delincuencia, seguridad, piratería, etc. (Foro de las evidencias electrónicas).	A
Cartas de Servicios para Atención al Ciudadano	Barcelona, abril de 2005	Cartas de Servicio como documentos de compromisos de calidad con los ciudadanos: procedimiento, contenido y control de gestión.	A
Comunicación Interna en las Administraciones Públicas	Madrid, abril de 2005	Resultados del Informe sobre el "1º Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas".	A

FOROS, JORNADAS, CONGRESOS Y SEMINARIOS

Nombre	Lugar y fecha	Contenido (entidad organizadora)	Ponente (P) Asistente (A)
9ª Jornadas Españolas de Documentación (<i>Inforgestión</i>)	Madrid, abril de 2005	Sociedad de la información y competencia profesional. Tecnología y normalización. Archivos y administración electrónica. Retos tecnológicos y sociales en las bibliotecas (FESABID -Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística-).	A
II Congreso de Excelencia de la Junta de Castilla-León	Ávila, abril de 2005	Sistemas de Gestión de Calidad en Organismos Públicos y Empresas del Sector Privado.	A
Gestión de contenidos: entornos colaborativos y nuevos modelos de negocio <i>on line</i> , 3ª edic.	Madrid, enero de 2005	La gestión de contenidos en entornos Web en Administraciones Públicas y empresas privadas (IDC España).	A
Seminario de Firma Electrónica en el Sector Público	Madrid, enero de 2005	Experiencias de distintas Aministraciones y soluciones de empresas sobre firma electrónica (Sociedad de la Información).	A
Primer Premio a las Mejores Prácticas de las Administraciones Públicas en materia de Protección de Datos	Madrid, diciembre de 2004	La protección de datos en las Administraciones Públicas.	A
II Jornadas de Calidad y Excelencia en la Gestión de las Administraciones Públicas Locales	Las Palmas de Gran Canaria, noviembre de 2004	Planes de Calidad y Corporaciones Locales con procesos de calidad iniciados. Presentación del "Nuevo modelo de gestión aplicado a la Administración Pública Local: Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid".	P
I Encuentro entre Agencias Autonómicas de Protección de Datos	Madrid, noviembre de 2004	La Protección de Datos en ámbito público.	A
Portales del Ciudadano y del funcionario	Madrid, noviembre de 2004	Presentación de portales web y de portales del empleado, de diferentes organizaciones públicas y privadas.	A
Taller sobre Cartas de Servicio	Madrid, noviembre de 2004	Desarrollo de una metodología de las Cartas de Servicios (Grupo Gálgano).	P/A
Cómo planificar, gestionar y evaluar el Servicio de Atención Telefónica al Ciudadano	Madrid, noviembre de 2004	Cómo desarrollar un proceso de externalización del Servicio de Atención Telefónica al Ciudadano sin perder el control de la gestión ni la calidad (Instituto para el Desarrollo de la Gestión Pública).	P
XV Congreso de Factores y Entornos de Progreso	Barcelona y Madrid, octubre de 2004	La innovación y la calidad: Organización y Excelencia. Presentación del "Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid: un nuevo modelo de gestión".	P/A
Diseño Web accesible	Madrid, octubre de 2004	Adecuación de los sitios web a las pautas internacionales de accesibilidad.	A
Calidad y Mejora del proceso Software en la Administración Pública	Madrid, octubre de 2004	Administración Pública: la construcción de la Administración electrónica (Gesein).	P

E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actuaciones

4. Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación



2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Asimismo, con el fin de dar a conocer experiencias y buenas prácticas relacionadas con la innovación, modernización y calidad del Ayuntamiento de Madrid y adquirir conocimiento sobre otras organizaciones, públicas y privadas, el personal de la Coordinación General también asiste a foros, jornadas, seminarios y congresos, tanto de carácter interno como externo, siendo los más representativos los siguientes:

Algunos foros, jornadas, seminarios y congresos a los que ha asistido el personal del Ayuntamiento de Madrid

FOROS, JORNADAS, CONGRESOS Y SEMINARIOS

Nombre	Lugar y fecha	Contenido (entidad organizadora)	Ponente (P) Asistente (A)
VIII Edición TECNIMAP	Murcia, septiembre y octubre de 2004	Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas.	A
Del Portal del Empleado al Portal del Ciudadano	Madrid, junio de 2004	Modernización de las Administraciones Públicas y, en especial de las Administraciones Locales, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la Información: el portal del Empleado como herramienta clave para la gestión de los recursos humanos (IBM Forum).	P/A
III Jornada de Protección de Datos para los Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid	Madrid, junio de 2004	Temas municipales sobre los que incide la Ley de Protección de Datos: padrón municipal de habitantes, tratamientos de datos en centros educativos y sociales, etc.	A
Arquitectura y Soluciones SIG para Internet	Madrid, junio de 2004	Una nueva arquitectura basada en la red para los SIG (Sistemas de Información Geográfica). Nueva forma de compartir conocimientos geográficos y de trabajar conjuntamente (Esri España).	A
Software Control y Testing en la Administración Pública	Madrid, junio de 2004	Aplicaciones informáticas para la Administración Local con desarrollo software control de acceso a programas y testing (Transiciel).	A
Nuevos modelos de Planificación y Control de Gestión en las Administraciones Públicas	Madrid, junio de 2004	Cuadro de mando integral en los Ayuntamientos (Grupo IIR España).	A
Jornadas web corporativa y comunicación empresarial	Madrid, marzo de 2004	Presente y futuro de una web de servicios: integración de la atención al ciudadano (Instituto de Fomento Empresarial).	P
Gestión de la Información en el Sector Público	Madrid, marzo de 2004	Implementación de una red básica para mejorar la gestión de la información (Microstrategy).	P
I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento	Madrid, enero de 2004	Apuntes para la construcción de una intranet corporativa orientada a la Gestión del Conocimiento.	P/A
Jornadas sobre Claves Normativas y Organizativas en la implantación de la Firma Electrónica	Madrid, diciembre de 2003	Seguridad de las comunicaciones electrónicas: la Ley de Firma Electrónica (Ayuntamiento de Málaga).	P/A
Curso de Dirección Pública Local	Madrid, noviembre de 2003	Atención al Ciudadano. E-administración (Instituto Nacional de Administración Pública).	P
Jornadas de Servicios de Información y orientación de Universidades	Madrid, noviembre de 2003	Atención al ciudadano-Teléfono 010 (Universidad de Alcalá de Henares).	A
Tecnologías de la Información y del Conocimiento: iniciativas de las Administraciones Públicas	Madrid, noviembre de 2003	Las TIC en las Administraciones Públicas. Iniciativas y experiencia práctica del Ayuntamiento de Madrid en su página Web.	P/A
XIV Congreso de Factores y Entornos de Progreso	Barcelona, octubre de 2003	La interacción entre responsabilidad y competitividad en empresas y organizaciones.	A
Servicios de Atención Integral al Ciudadano	Madrid, octubre de 2003	Servicios de Atención Integral al Ciudadano. Presentación del Proyecto LINEA MADRID (Instituto Nacional de Administración Pública).	P/A
Arquitecturas orientadas a Servicios	Madrid, octubre de 2003	Arquitecturas Orientadas a Servicios (SOA, Service Oriented Architectures): servicios web, decisiones que deben ser tomadas sobre arquitectura TI y cuáles son las mejores opciones (BEA Systemst).	A
En las Ideas está el Futuro	Gijón, septiembre de 2003	Estrategias de acción para la Administración eficiente. Tecnología y ciudad. Tecnologías de la información aplicadas al progreso del entorno local (Tao GEDAS).	P
Conecta' 03. II Congreso de Tecnologías de la Información en Organismos Públicos	Madrid, junio de 2003	Innovación, desarrollo y mejora continua en Proyectos Tecnológicos de las Administraciones Públicas: experiencias prácticas del Ayuntamiento de Madrid; cómo compartir la información a través de la gestión del contenido de iniciativas multicanal.	P/A

COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES

Ámbito	Colaboración con	Lugar y fecha	Contenido
Nacional	Universidad Rey Juan Carlos	Madrid, enero – mayo de 2007	Elaboración de un Manual de Estilo.
Nacional	Comunidad de Madrid. Consejería de Presidencia	Madrid, ejercicios 2006 y 2007	Impartición de cursos de formación en materia de "Calidad y Atención al Ciudadano" dentro de los Planes Municipales de Formación 2006 y 2007.
Nacional	Instituto Nacional de la Seguridad Social	Madrid, ejercicio 2006	Impartición de cursos de formación en materia de "Calidad y Atención al Ciudadano" dentro del Plan Municipal de Formación 2006.
Nacional	Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	Madrid, mayo – diciembre de 2006	Desarrollo del Observatorio de la Ciudad.
Nacional	Ministerio de Administraciones Públicas	Madrid, mayo – diciembre de 2006	Firma del Convenio de Adhesión del Ayuntamiento de Madrid al Convenio marco entre la Administración General del Estado y la Comunidad de Madrid para la colaboración en la progresiva implantación de un Sistema Intercomunicado de Registros.
Interno	EMT	Madrid, noviembre de 2006	Visita.
Nacional	Junta de Castilla y León y Consejería de Presidencia y Administración Territorial	Valladolid, noviembre de 2006	Participación en el Jurado de los Premios a las Mejores Sugerencias de los Empleados Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de los Ciudadanos para la Mejora de los Servicios Públicos Autonómicos.
Interno	Dirección Gral. de Deportes y Escuela Municipal de Formación	Madrid, noviembre de 2006	Impartición de dos módulos sobre Calidad en el Curso de Dirección y Gestión de Instalaciones Deportivas.
Nacional	Asociación Española para la Calidad	Madrid, enero – noviembre de 2006	Desarrollo de actividades de sensibilización y divulgación de la Cultura de Mejora Continua y Modernización en los Servicios Municipales.
Nacional	Junta de Castilla y León. Gerencia de Servicios Sociales	Valladolid, octubre de 2006	Impartición de un módulo en el Curso para la Implantación del Modelo de Calidad en los Centros de Atención a las Personas con Discapacidad Intelectual.
Nacional	Asamblea del Plan Nacional de Ortofotografía Aérea (PNOA)	Madrid, octubre de 2006	Elaboración del Plan Nacional de Cobertura Aérea para España.
Interno	Áreas de Gobierno, Juntas Municipales de Distrito y Órganos Administrativos	Madrid, septiembre de 2006	Presentación del proyecto ayre 3 del Portal munimadrid y del nuevo modelo de Gestión de Contenidos.
Nacional	Grupo de Trabajo para el establecimiento de Infraestructura de Datos Espaciales de España (IDEE)	Valladolid, junio de 2006	Estudio y coordinación para la puesta en marcha de una Infraestructura de Datos Espaciales. Proyecto IDEE.
Interno	Madrid Salud	Madrid, mayo de 2006	Análisis y formulación de observaciones a la Investigación sobre el Consumo de Drogas. Percepción y actuaciones de prevención entre la población adolescente y joven del municipio de Madrid.
Nacional	Diputación de Cádiz y Agencia Tributaria de Madrid	Cádiz, marzo de 2006	Jornada de trabajo y valoración de las Aplicaciones de Gestión Tributaria operativas en la Diputación de Cádiz.
Interno	Madrid Salud	Madrid, febrero de 2006	Análisis y formulación de observaciones a la Investigación cualitativa. Percepción y valoración de los profesionales del servicio de Diagnóstico por Imagen.
Interno	Archivo de Villa	Madrid, febrero de 2006	Presentación del proyecto "Sistema de Gestión Documental electrónico" en el Ayuntamiento de Madrid.
Nacional	Biblioteca Nacional	Madrid, febrero de 2006	Sesión de mejores prácticas. Intranet municipal "ayre".
Nacional	Gobierno Navarro	Madrid, enero de 2006	Visita del Gobierno de Navarra para conocer la experiencia del Ayuntamiento de Madrid en RR.HH. en SAP.
Nacional	Comunidad Autónoma de Madrid, SAMUR Social y Universidad Pontificia de Comillas	2006	Proyecto DIOGENES: Sistema de Información para la gestión de plazas en albergues de la Comunidad de Madrid destinadas a personas sin hogar.

E. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Actuaciones

4. Buenas prácticas e intercambio de experiencias de calidad, modernización e innovación



COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES

Ámbito	Colaboración con	Lugar y fecha	Contenido
Internacional	Consorcio europeo del proyecto ASK -IT: Atenas, Génova, Helsinki, Nuremberg, La Haya, y otras ciudades, Siemens, Fundación Madrid Movilidad, Área de Movilidad - Ayuntamiento. Madrid, Consorcio Regional de Transportes de Madrid, AESLEM, CERMI, etc.	2005 - 2008	Proyecto ASK-IT, de I + D en Tecnologías de la Información, subvencionado por la Unión Europea dentro del VI Programa Marco. Objetivo del proyecto: Sistema de Información de ayuda a la movilidad de personas con alguna discapacidad.
Nacional	AUTELSI (Asociación Española de Usuarios de Tele-comunicaciones y de la Sociedad de la Información)	Colaboración continuada desde 2005	Participación en reuniones, debates y grupos de trabajo de análisis de la Sociedad de la Información y su evolución. Participación en 2006 en la elaboración del estudio: Elementos Básicos para una Ciudad Digital.
Nacional	Comunidades Autónomas de Asturias, La Rioja y País Vasco	Madrid, septiembre 2005	Proyecto de implantación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en SAP en el Ayuntamiento de Madrid.
Nacional	Ayuntamiento de Alcobendas	Madrid, septiembre de 2005	Organización e impartición del Curso "Calidad en Servicios Municipales".
Interno	Madrid Salud	Madrid, junio de 2005	Diseño y dirección del Taller de trabajo "Comunicación Interna" en el marco de la Conferencia Anual Madrid Salud 2005.
Nacional	Consejo Superior Geográfico (Ministerio de Fomento)	Logroño, junio de 2005	Reunión del Grupo de Trabajo para el establecimiento de una Infraestructura de Datos Espaciales de España (IDEE).
Internacional	Agencia Lain Entralgo de la Comunidad de Madrid	Honduras, mayo de 2005	Consultoría técnica en el Proyecto de Certificación de Proveedores de Servicios de Regulación.
Nacional	Fundación Barcelona Digital	Barcelona, mayo de 2005	Sugerencias en la Gestión del Conocimiento y en la Gestión de la Innovación y de la Calidad de los Ayuntamientos.
Nacional	Ayuntamiento de Barcelona	Barcelona y Madrid, mayo de 2005	Reuniones de trabajo para el intercambio de experiencias sobre proyectos de atención al ciudadano, calidad, Administración Electrónica, Internet e Intranet.
Nacional	Ministerio de Fomento	Madrid, marzo de 2005	Reunión sobre el futuro de la ocupación de suelo en España (IDEE).
Nacional	Grupo de usuarios de SAP en Sector Público	Zaragoza, junio de 2005 Toledo, noviembre de 2004. Palma de Mallorca, julio de 2004	Reuniones de trabajo del Grupo de Usuarios del Sector Público de SAP en España, para el intercambio de experiencias sobre la utilización de productos SAP.
Internacional	Conferencia Anual y Asamblea General de POLIS	Génova (Italia), diciembre de 2004	Red de ciudades y regiones europeas para el desarrollo conjunto e intercambio de ideas y experiencias en políticas e innovación tecnológica para la mejora del transporte local.
Interno	Dirección General de Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Madrid	Madrid, noviembre de 2004	Programa de Formación de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericana (UCCI): Presentación de la Intranet municipal dentro del "XXII Programa Iberoamericano de Formación Municipal".
Interno	Madrid Salud	Madrid, noviembre de 2004 y diciembre de 2003	Consultoría técnica en el Plan de Calidad de la Gerencia de Salud Pública y Drogodependencia (Madrid Salud).
Interno	Madrid Salud	Madrid, mayo y junio de 2004	Presentación de resultados de la Autoevaluación en Calidad realizada a los Departamentos integrantes de Madrid Salud.
Interno	Dirección General de Relaciones Laborales del Ayuntamiento de Madrid	Madrid, abril de 2004	Informar al Comité de Trabajadores del Plan de Autoevaluación desarrollado para la Gerencia de Salud Pública y Drogodependencia (Madrid Salud).
Internacional	Programa Urb-Al. (Proyecto Europeo de Colaboración entre Gobiernos Locales Europeos y Latinoamericanos)	Guadalajara (Méjico), febrero de 2004	Presentación del Modelo de Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid y del Proyecto Línea Madrid: Tres Canales de Atención. Módulo de la Escuela de Formación Transmunicipal de Desarrollo Local: "Atención al Ciudadano y Bienestar Social".
Nacional	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	Barcelona, octubre de 2003	El papel de la "Gestión del Conocimiento" en la gestión de la Innovación y de la Calidad de los Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.
Internacional	Bogotá (Colombia), Chicago (EE.UU.), Ciudad de Bahía (Brasil), Medellín (Colombia), Barcelona y Madrid (España)	Bogotá (Colombia), septiembre de 2003	Intercambio de experiencias entre entidades públicas sobre los Servicios de Atención al Ciudadano (Experiencia del Ayuntamiento de Madrid: Línea Madrid, una atención integral multicanal al ciudadano).

2003-2007

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid

Por último, y no por ello menos importante, el Ayuntamiento de Madrid ha organizado foros y jornadas encaminadas a divulgar estrategias y herramientas de gestión de modernización y calidad como factor de innovación, para facilitar la adaptación de sus servicios públicos municipales a las nuevas formas y demandas de gestión.

Entre ellas, destaca el Foro 2006 de Calidad e Innovación en las ciudades, celebrado en Madrid durante los días 25 y 26 de octubre, en el Palacio Municipal de Congresos, y concebido como un espacio de encuentro para:

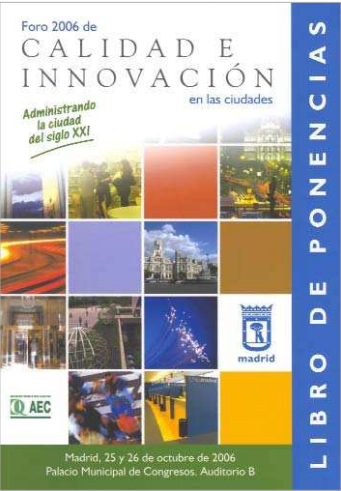
- Exponer y debatir propuestas, ideas, experiencias y realidades para la mejora de la gestión de las administraciones.
- Impulsar el aprendizaje de las mejores prácticas.
- Dar respuesta a los retos que plantea la administración de las grandes ciudades.

La finalidad de estas jornadas, dirigidas a empleados de las Administraciones Públicas o de organismos públicos, era comunicar, tanto interna como externamente, los resultados de la política de modernización y calidad del Ayuntamiento de Madrid a través de tres sesiones de difusión:

- La Evaluación de la Gestión de las Organizaciones Públicas.
- Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento.
- Modelos Integrados de Atención al Ciudadano.

El éxito de este Foro, ha vuelto a posicionar al Ayuntamiento de Madrid como una de las instituciones públicas más vanguardistas en relación con la innovación de los servicios públicos, haciendo del intercambio de experiencias una práctica habitual de su gestión.

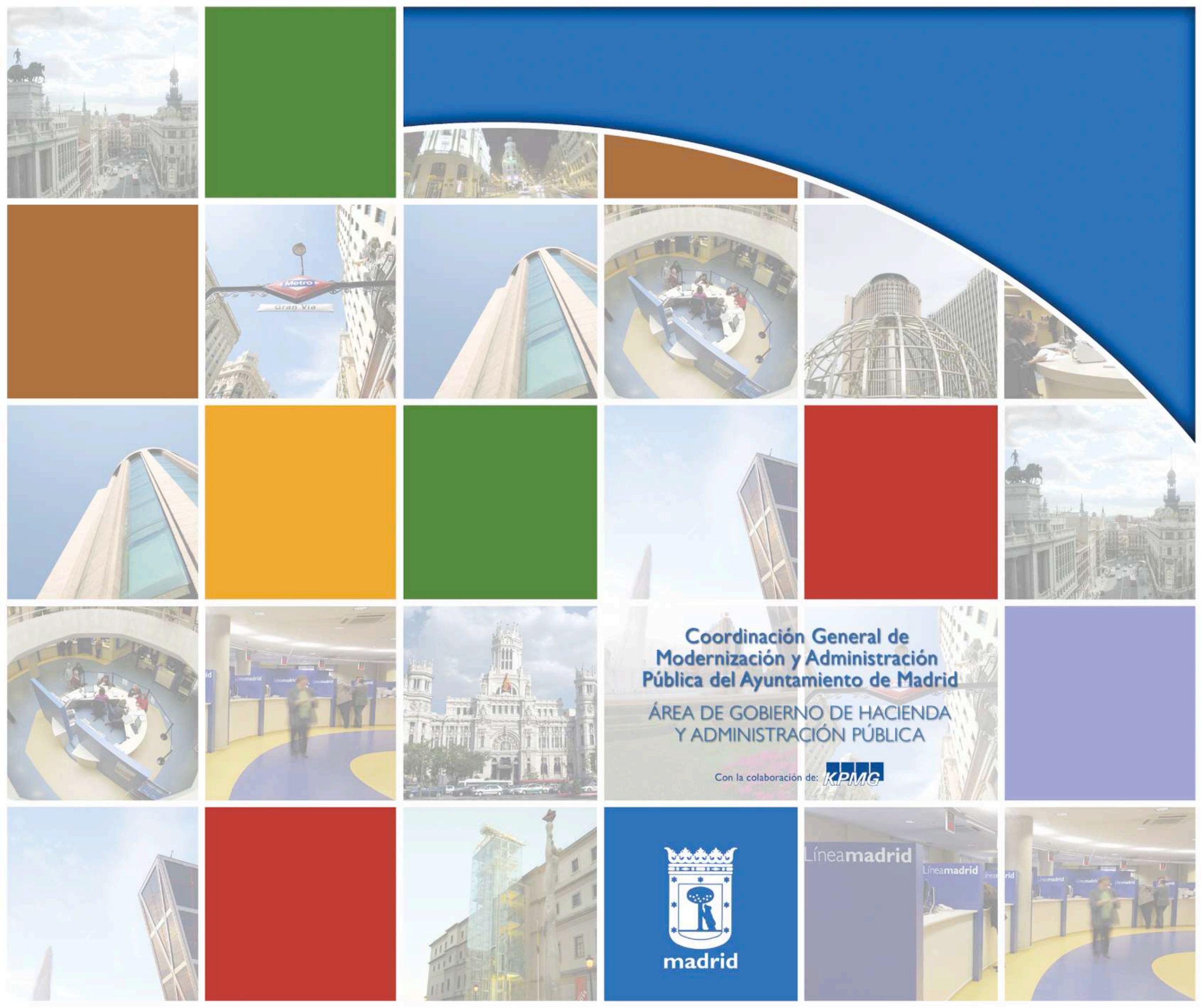
Foro 2006 de Calidad e Innovación en las ciudades





Coordinación General de Modernización
y Administración Pública

ÁREA DE GOBIERNO DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**Coordinación General de
Modernización y Administración
Pública del Ayuntamiento de Madrid**

**ÁREA DE GOBIERNO DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Con la colaboración de: **KPMG**

