

Dirección

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

Realización y asistencia técnica

Albert Galofré i Isart
Consultor de Administraciones Públicas

Coordinación y supervisión

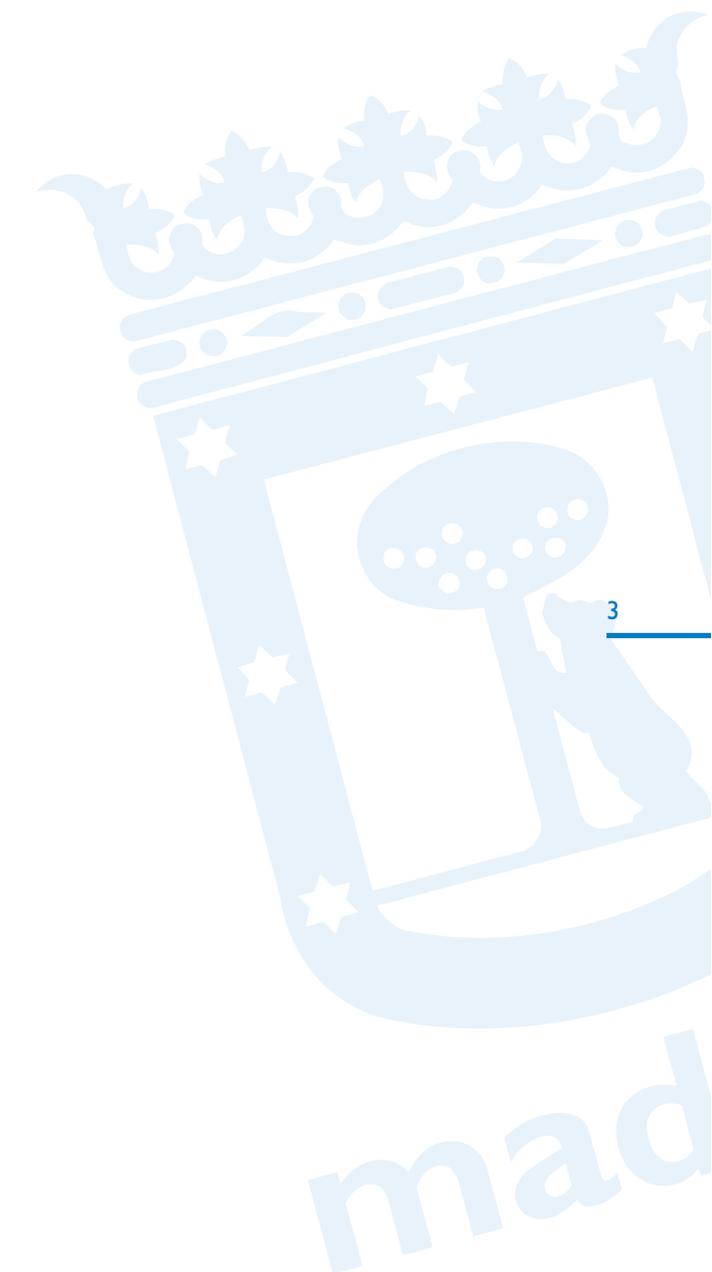
Marta Mérida Ramos
Subdirectora General de Calidad
María Villanueva Cabrer
Jefa de Departamento de Innovación y Nuevos Proyectos

Equipo de trabajo

Claudio Alberto Rivero Lezcano
Subdirector General de Atención al Ciudadano
Javier Moscoso del Prado Herrera
Jefe de Servicio de Innovación y Calidad
Luisa Ana Blanco Losada
Jefa de Servicio de Protección de Datos y Administración Electrónica
Teresa Alía Robledo
Jefa de Departamento de Organización y Calidad de los Servicios
Belén García Rodríguez
Jefa de Departamento de Servicios Telemáticos y Gestión Administrativa
Esperanza García de Paso Gómez
Coordinadora de Proyectos
Carmen Cuartero Gutiérrez
Coordinadora de Proyectos

© 2007 Ayuntamiento de Madrid
Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública
Ayuntamiento de Madrid
Reservados todos los derechos
Depósito legal:
Impreso en España en papel ecológico
Diseño y maquetación:  DPI Comunicación s.l.
www.dpicomunicacion.com

Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid



Presentación	11
Introducción: un Plan de Calidad para una Ciudad de Calidad	13
1. Calidad en el Sector Público	16
1.1 Concepto de Calidad	18
1.2 Calidad en las Administraciones Públicas	20
1.3 Modelos más Habituales de Gestión de la Calidad	21
1.4 Calidad en las Administraciones Públicas Españolas	24
2. Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid	30
2.1 Orientación a la Ciudadanía	33
2.2 Compromiso de la Dirección (Liderazgo)	35
2.3 Implicación y Participación Activa del Personal	37
2.4 Objetivos Claros y Método de Trabajo Adecuado	39
3. Una Administración de Calidad: la Visión del Ayuntamiento de Madrid	40
4. Equipo Responsable de Impulsar el Cambio hacia la Calidad	44
5. Objetivos del Plan de Calidad	51

6. Contenido del Plan de Calidad	56
6.1. Proyectos Institucionales	58
A. Proyectos Institucionales de Calidad	59
1. Atención a la Ciudadanía	60
2. Observatorio de la Ciudad	65
3. Cartas de Servicios	71
4. Sugerencias y Reclamaciones	77
5. Sistema de Indicadores Clave	80
6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana	84
7. Normas ISO 9000: 2000	87
8. Modelo EFQM - CAF	90
9. Mejora de Procesos	94
10. Formación en Calidad	97
11. Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas	100
12. Reconocimientos a la Calidad	103
B. Otros Proyectos Institucionales	105
1. Administración Electrónica	106
2. Intranet Ayre	110
3. Sistema de Indicadores de Gestión	115
4. Protección de Datos	118

6.2. Proyectos Sectoriales	122
Agencia para el Empleo	122
Agencia Tributaria de Madrid	124
Seguridad	126
Emergencias	128
Madrid Salud	130

7. Implantación de los Proyectos Institucionales de Calidad 132

Anexos	138
1. Diagnóstico de Situación sobre la Implantación de Sistemas de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid	141
2. Relación de Documentos de referencia sobre Calidad en el Ayuntamiento de Madrid	145
3. Relación de Normativa de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid	146
4. Vocabulario de Calidad	147
5. Direcciones Web de Interés sobre Temas de Calidad	156
6. Bibliografía	157

“Queremos hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que presta el Ayuntamiento de Madrid y un elemento identificador de todos sus empleados, de tal forma que los madrileños se sientan cada vez más orgullosos de su ciudad y de las personas que la gestionan”.

Alberto Ruiz-Gallardón
Alcalde de Madrid



El Ayuntamiento de Madrid ha emprendido un conjunto de iniciativas encaminadas a implantar un nuevo modelo de organización más receptiva, transparente e innovadora que asegure la creación de valor público para los ciudadanos así como la eficacia y eficiencia en la gestión municipal, orientada permanentemente a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Este reto ha obligado a la Organización a introducir cambios en la cultura de la gestión pública y, más concretamente, a analizar, medir y revisar de manera continua los servicios prestados, considerando en todo momento la opinión que de éstos tiene la ciudadanía.

En cumplimiento del compromiso asumido con los ciudadanos madrileños, se han diseñado, aprobado y puesto en marcha en el Ayuntamiento de Madrid un conjunto de proyectos que integran su política de calidad.

Con el objetivo de integrar en un mismo texto el conjunto de proyectos puestos en marcha, los objetivos generales a los que responden, los objetivos específicos que se quieren alcanzar con cada uno de ellos y el equipo responsable de su impulso y dirección, se ha decidido plasmar todo ello en el documento que ahora se presenta y que se editará y divulgará para conocimiento de toda la organización: el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.

Este Plan se concibe como el marco común de referencia que guía y aúna, con criterios de actuación basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras, que desde las distintas unidades de la organización municipal se desarrollan en materia de calidad, mejora e innovación.

Esperamos que aquellas unidades del Ayuntamiento de Madrid que afronten la tarea de implantar proyectos de calidad encuentren en el presente documento propuestas prácticas que les ayude a llevar a cabo su proyecto de mejora. Todo ello con el objetivo final de poner a disposición de la ciudadanía de Madrid unos servicios públicos que respondan a sus necesidades con un cada vez mayor nivel de calidad.

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

Un proceso de Modernización para situar al Ayuntamiento de Madrid a la vanguardia de las Administraciones Públicas

Un objetivo final: hacer de Madrid una Ciudad de Calidad

Introducción

El proceso de **Modernización** emprendido en 2003 por el Ayuntamiento de Madrid se asienta sobre cinco **Líneas Estratégicas** y veintiséis principales actuaciones que pretenden situar a la organización municipal a la vanguardia de las Administraciones Públicas con el fin último de acercarse a la ciudadanía, avanzar hacia la excelencia en la prestación de los servicios públicos, incorporar la tecnologías de la información y la comunicaciones e implantar una nueva cultura de gestión, eficaz, transparente y abierta. Para ello toma como orientación determinante las condiciones que caracterizan, según la OCDE, a las organizaciones públicas con un buen desempeño: una fuerte orientación hacia el ciudadano, un liderazgo participativo, un estilo de trabajo innovador y la implicación del personal.

Modernización en el Ayuntamiento de Madrid: Líneas Estratégicas

1. Atención Integral a la Ciudadanía
2. Sistemas Integrales de Gestión e Información
3. Innovación Tecnológica y Administración Electrónica
4. Calidad y Evaluación de los Servicios
5. Gestión del Conocimiento

La Línea Estratégica que mejor caracteriza estas condiciones es la que se refiere a la **Calidad y Evaluación de los Servicios**, en la que se enmarcan una serie de actuaciones vinculadas a promover e implantar la Gestión de la Calidad en el Ayuntamiento, en pos de un objetivo final, que no puede ser otro que hacer de Madrid una Ciudad de Calidad.

Una Ciudad de Calidad es aquella que toma como referente a la ciudadanía, y tiene como prioridad facilitar el desarrollo de las personas y la mejora del bienestar colectivo.

Podemos entender que una Ciudad de Calidad es:

- **Una ciudad bien ordenada:** con una buena planificación del territorio que facilite las comunicaciones y equilibre las necesidades de suelo para residencia, industria, equipamientos y zonas verdes.
- **Una ciudad socialmente equilibrada:** que favorezca el reequilibrio de las zonas en las que viven las personas con menos capacidad de renta y facilite la igualdad de oportunidades a través de la educación, la protección de las personas necesitadas, la compañía a los mayores, el apoyo a la familia y a los menores y la supresión de barreras para quienes tienen dificultades de movilidad, fomentando la convivencia social e intercultural.
- **Una ciudad segura:** donde la prevención es la norma, pero que al mismo tiempo sabe como hacer frente a eventuales situaciones de emergencia, dando a la ciudadanía la necesaria sensación de seguridad.
- **Una ciudad solidaria:** con un clima de convivencia pacífico y una fuerte motivación hacia la defensa de los derechos humanos, donde las personas se involucren individual y colectivamente en acciones destinadas a combatir cualquier forma de marginación, discriminación o violencia.
- **Una ciudad ambientalmente saludable:** en la que la ciudadanía sean conscientes de que la defensa del medio es la defensa de su bienestar y participen activamente en el reciclaje de los residuos, la mejora de la limpieza, la reducción de ruidos,... para conseguir una ciudad cada día mas saludable (siguiendo el modelo de la Agenda 21 Locales, creado a partir de la Carta de Aalborg).
- **Una ciudad para la educación, la cultura y el ocio:** que sabe cuidar de su patrimonio histórico, facilita el acceso de las personas a la cultura y es capaz de mantener las tradiciones, sin olvidar las necesidades que en deporte y ocio tiene tanto la juventud, como otros sectores sociales. Y que, al mismo tiempo, presta una atención especial a la educación y la formación permanente de las personas como su mejor garantía de futuro.

Una Ciudad de Calidad requiere de una Administración orientada a la ciudadanía y capaz de ofrecer, a su vez, servicios de calidad

- **Una ciudad emprendedora:** en la que las personas y las empresas con iniciativa encuentran posibilidades y apoyo para su desarrollo dentro de las reglas del libre mercado.

Pero además, una Ciudad de Calidad ha de ser:

- **Una ciudad bien administrada.** Una ciudad con un modelo de gestión sustentado en la modernización y la participación, donde la atención a las necesidades y demandas de la ciudadanía es siempre lo primero, pues no debe olvidarse, que son, al fin y al cabo, los destinatarios de los servicios públicos. Todo ello, requiere una estructura descentralizada de su organización, de manera que se alcance un mayor desarrollo democrático y una mayor eficacia en la gestión pública que permita alcanzar unos servicios de calidad.

Hacer de los servicios municipales unos servicios de calidad es una prioridad del Gobierno de la Ciudad de Madrid, que demanda de un compromiso activo de directivos, mandos intermedios y personal, la implicación de los proveedores y la participación ciudadana.

Este es el propósito fundamental del **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid** que, integrado por múltiples proyectos diseñados, aprobados y puestos en marcha estos tres últimos años, se recoge en este documento cuyas **finalidades** son:

- Ofrecer una panorámica de la gestión de la calidad en el entorno de las Administraciones Públicas.
- Definir las bases, principios y objetivos del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.
- Establecer el papel de la unidad responsable de impulsar la implantación del Plan.
- Definir los proyectos que configuran el Plan de Calidad.
- Establecer la metodología para la implantación de cada uno de los proyectos.
- Proporcionar otros materiales que sirvan de guía y apoyo.



16

17

Calidad en el Sector Público

mad

I. Calidad en el Sector Público

I.1. Concepto de Calidad

La teoría y la práctica de la calidad han recorrido un largo camino hasta llegar a las puertas de las Administraciones Públicas. Desde la inspección y el control, pasando por el aseguramiento hasta llegar a la calidad total (derivado del Total Quality Management norteamericano), son las fases que ha seguido la calidad en las empresas privadas hasta llegar al sector público a finales de los años 80.



Real Academia de la Lengua Española

Calidad: I. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
Este papel es de buena calidad.

Partiendo de la definición dada por la Real Academia de la Lengua Española, se puede decir que calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que les hace especialmente aptos para satisfacer las necesidades de sus destinatarios.

Pero el **enfoque actual** de la calidad excede de la idea de un producto o servicio bien hecho o prestado. Tendiendo hacia un enfoque integrador de la gestión, la **calidad total** se concibe como la mejora continua de la gestión y de los resultados de la organización de forma que se obtengan productos o servicios que den plena satisfacción al cliente, a los niveles más económicos posibles y con la participación e implicación de todo su personal.

El concepto “calidad” ha evolucionado con el tiempo, pero existe un punto de coincidencia: solo es de calidad aquel producto o servicio que satisface las necesidades de sus clientes

Se trata pues de una mejora continua de la gestión y de los resultados, de buscar la satisfacción del cliente y de conseguir la participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Según esto, los **principios de la calidad total** son:

1. Mejora continua.
2. Satisfacción del cliente.
3. Compromiso de la dirección.
4. Adhesión del personal.
5. Eficiencia económica.

Así pues, la calidad puede ser vista como **un resultado, una idea o un valor:**

- La calidad es el **resultado** satisfactorio que se consigue cuando los productos o servicios se organizan y ofrecen de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.
- Una **idea** amplia de calidad la podemos encontrar en “Citizens and Local Democracy”, The local Government Management Borrada.

“La calidad se alcanza cuando los servicios que se prestan, según los compromisos adquiridos, se adecuan a las necesidades reales de sus destinatarios y de la comunidad en general, y todo ello se hace de manera económica, efectiva, eficiente y equitativa.”

- La calidad muestra el **valor** de las personas en el desempeño de sus tareas, su satisfacción con el trabajo bien hecho, siempre a la primera y con el empleo de los recursos estrictamente necesarios.

I. Calidad en el Sector Público

1.2. Calidad en las Administraciones Públicas

Cuando se traslada el concepto de calidad al ámbito de las Administraciones Públicas no hay que olvidar que en las mismas concurren una serie de circunstancias que hay que tener en cuenta, principalmente la enorme variedad de sectores de la vida ciudadana en los que está presente la Administración y en consecuencia, el elevado número y la gran heterogeneidad de servicios prestados.

Por ello, hablar de calidad en las Administraciones Públicas significa sobre todo hablar de un **nuevo enfoque en su actuación**, considerando al ciudadano como cliente, consumidor individual de los servicios prestados.

La calidad en la Administración Pública **empieza** a tomar relevancia en **Estados Unidos**, con programas que afectan a diversos servicios federales (departamentos de agricultura, interior, energía, ...; agencias de administración de la Seguridad Social; la NASA y diversos programas de las Fuerzas Armadas).

El momento más significativo de este proceso se produjo en el año **1988** con la creación del Federal Quality Institute que tenía como misión estimular los esfuerzos en la implantación de la Calidad Total en la Administración (formación, información, publicaciones, contactos con el sector privado,..). Este organismo otorga anualmente premios a los mejores proyectos de desarrollo de programas de calidad. La Administración del Presidente Clinton continuó en esta línea de modernización integrando las funciones y competencias del antes citado Instituto, en la Office of Personnel Management que concentra todas las iniciativas referidas a la gestión de los empleados públicos.²

En la **Europa occidental** la penetración de la cultura de la calidad se inicia a principios de los 90 y afecta de forma desigual a las distintas Administraciones Públicas. En general, las diferencias con la experiencia norteamericana son bastante importantes, principalmente porque, al principio, la

Las Administraciones intervienen en sectores muy diversos con distintos destinatarios y necesidades diferentes a las que se han de dar, en cada caso, una adecuada respuesta

Los primeros programas para la mejora de la calidad en las Administraciones Públicas aparecen en los Estados Unidos en los años 80

La gestión de la calidad en las Administraciones Públicas Europeas comienzan en los años 90

Las cartas de servicios son la principal aportación europea a la gestión de la calidad

Se constata una creciente aplicación en el sector público de los modelos de calidad inicialmente desarrollados para el sector privado: ISO 9000 y Modelos de Excelencia

mayor parte de las Administraciones no optan por un sistema global de gestión de calidad, sino por una **apuesta genérica hacia los principios orientadores de la calidad total** y por el empleo de diversas técnicas relacionadas con ésta.

La aportación europea a los sistemas de gestión de calidad en las Administraciones Públicas son las Cartas del ciudadano o Cartas de Servicios que ciertas Administraciones vienen utilizando desde hace algunos años. El contenido de estas Cartas, a pesar de sus considerables variaciones, permite hablar de una filosofía común inspirada en los conceptos de responsabilidad y compromiso frente a la ciudadanía.

Actualmente se percibe una mayor aplicación de los modelos desarrollados en el sector privado, como son la nueva ISO 9000:2000, muy extendida anteriormente en las administraciones del Reino Unido y de Irlanda, y del Modelo EFQM de Excelencia, adaptado en sus términos a las características del sector público, cuya aplicación se ha visto reconocida y favorecida con la creación en 1998 del Premio Europeo a la Calidad en su apartado de Organizaciones Públicas.

1.3. Modelos más habituales de Gestión de la Calidad

Real Academia de la Lengua Española

Gestión: Acción y efecto de gestionar.

Gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Sistema: 1. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. 2. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

I. Calidad en el Sector Público

Si la gestión se define como el resultado de la actividad aplicada a un fin, la **gestión de la calidad** es la actividad o actividades con las que se pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado y los **modelos o sistemas** para la gestión de la calidad son aquellos que tienen por objeto hacer efectivo el concepto de calidad en la organización.

Los sistemas de gestión de calidad más utilizados son:

- Las Normas ISO 9000:2000.
- El Modelo EFQM de Excelencia.
- Las Cartas de Servicios.

a) Normas ISO 9000:2000

Constituye un modelo basado en los procesos, que incorpora la medición de la satisfacción de los clientes como referencia para la mejora.

Son normas internacionales que especifican los requisitos que debe cumplir el sistema de calidad de una organización para asegurar la correcta definición de los procesos internos esenciales, su control y su documentación para así lograr la satisfacción de los clientes.

Su aplicación se ha incrementado de forma considerable en los últimos tiempos, tanto en el ámbito de las organizaciones privadas como del sector público.

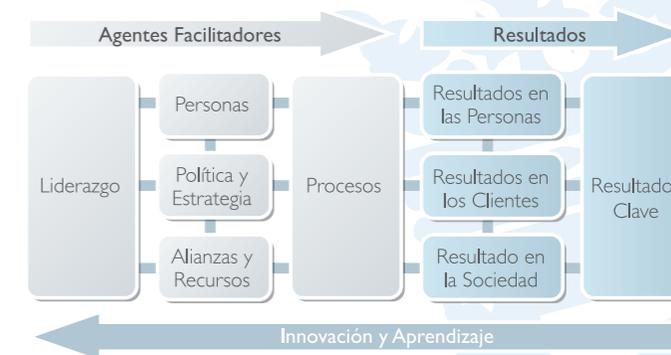
b) Modelo EFQM de Excelencia

Dentro de los **modelos de autoevaluación** y frente al japonés (Deming) y al americano (Malcom Baldrige), el más utilizado en el entorno europeo es el Modelo de Excelencia definido por la European Foundation for Quality Management (EFQM) y la European Organization for Quality (EOQ).

ISO 9000: asegurar y mejorar los procesos internos para garantizar sus resultados

Modelo EFQM: contrastar las prácticas de gestión que se están llevando a cabo, en relación con las que corresponden a un modelo de excelencia

Ofrece un marco de referencia formado por un conjunto de criterios y subcriterios en base a los cuales las organizaciones puedan contrastar sus prácticas de gestión y sus resultados y, en consecuencia, evaluar su nivel de excelencia.



A través del modelo, la organización detecta sus puntos fuertes y áreas de mejora y permite que se puedan comparar con otras organizaciones y con ella misma en diferentes momentos.

c) Cartas de Servicios

Son documentos a través de los cuales una organización manifiesta qué servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos y estándares de calidad) convirtiéndose así en compromisos frente a los destinatarios de sus servicios.

Nacen en el ámbito de las Administraciones Públicas y pretenden ser la expresión de un **contrato de servicios** que se establece entre la Administración y la ciudadanía, por lo que han de elaborarse teniendo muy en cuenta sus necesidades y expectativas.

I. Calidad en el Sector Público

1.4. Calidad en las Administraciones Públicas Españolas

Es evidente que la implantación de sistemas de gestión de calidad está avanzando en las Administraciones españolas, pero estamos aún lejos de poder hablar de una implantación generalizada.

Como suele suceder hay un grupo de Administraciones que lideran la implantación de estos sistemas y son tomadas como referentes por los demás.

Con la publicación en 1992 de la *Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*, se produce un **cambio en las relaciones de la Administración con la ciudadanía** al reconocerles más derechos, hacer más sencillos los procedimientos e instaurar el uso de las tecnologías de la información, dentro de la perspectiva de la Administración como entidad prestadora de servicios.

Todos los niveles de la Administración española han realizado un gran esfuerzo por modernizarse y han desarrollado acciones diversas que obedecen, sin embargo, a objetivos comunes entre los que se pueden destacar: acercar la Administración al ciudadano, mejorar la atención y el servicio prestado implantando sistemas de calidad y midiendo la satisfacción de los ciudadanos y usuarios, lograr una Administración ágil y accesible, etc.

A este respecto, es necesario poner de manifiesto que la implantación de sistemas de gestión de calidad constituye un elemento más dentro de los procesos de modernización en que están inmersas la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y una gran mayoría de Entidades Locales, procesos de modernización basados en la combinación de tres elementos básicos: la simplificación, la información y la tecnología.

Hay que destacar que este interés de las Administraciones Españolas también está motivado por el decidido **impulso que la Unión Europea ha dado para la modernización de la Administración** con iniciativas como eEurope y la puesta en marcha de los planes de acción 2002 y 2005, cuyo

La calidad es un cambio cultural que avanza decididamente en las Administraciones Públicas

Desde la Unión Europea se han identificado los 20 servicios considerados esenciales para los ciudadanos y las empresas

objetivo es aportar los beneficios de la sociedad de la información a todos los europeos y en concreto pretenden conseguir la disponibilidad y uso generalizado de redes de banda ancha, garantizar la seguridad de las redes y de la información, desarrollar el eGovernment, eLearning, eHealth y eBusiness. Igualmente se ha potenciado la implantación de servicios públicos online y se han identificado los 20 servicios esenciales para ciudadanos y empresas que deben desarrollarse. Estos servicios son:

- Para los ciudadanos: impuestos, búsqueda de empleo, Seguridad Social, documentos personales, registro de automóviles, solicitud el permiso de construcción, declaración a la Policía, Bibliotecas Públicas, certificados de nacimiento y matrimonio, inscripción en los centros de educación superior, anuncio de traslado de domicilio y servicios relativos a la salud.
- Para las empresas: contribución social para empleados, impuesto de sociedades, IVA, registro mercantil, presentación de datos a la Oficina de Estadística, Declaración de Aduana, permisos relativos al Medio Ambiente y Licitación Pública.

Más recientemente la Comisión ha propuesto un nuevo marco estratégico, 2010 – Sociedad de la Información Europea 2010, grandes orientaciones de las políticas. Este marco promueve una economía digital abierta y competitiva y hace hincapié en las TIC en tanto que impulsoras de la inclusión y la calidad de vida, tratando de conseguir tres objetivos: que las TIC beneficien a todos los ciudadanos, que los servicios públicos sean mejores, más rentables y más accesibles y que mejore la calidad de vida.

De esta manera, las Administraciones Públicas españolas paralelamente a la implantación de los sistemas calidad vistos (Normas ISO, Modelo Europeo de Excelencia y Cartas de Servicios) están desarrollando modelos de evaluación y medición de la satisfacción de la ciudadanía y proyectos de atención multicanal (telefónica, presencial, online); de simplificación y mecanización de procedimientos y documentación; de utilización de Internet como fuente de información y como vía de acceso a la Administración.

I. Calidad en el Sector Público

La opción por la **certificación** de los servicios según las Normas ISO 9000:2000 es frecuente entre las Administraciones Locales. Así podemos encontrar desde Ayuntamientos que han conseguido la certificación de todos los servicios, como es el caso de Logroño, o un gran número de ellos en Málaga, a muchos otros que tienen certificados uno o varios servicios, entre los que cabe citar Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca, Valladolid, Coruña, Murcia, etc.

Son dos las Administraciones Autonómicas que destacan en la medida que han adoptado explícitamente el **Modelo EFQM** de Excelencia como herramienta para el diagnóstico y el desarrollo de sus organismos y divisiones internas, la Comunidad de Madrid y la Generalitat Valenciana. También en otras Comunidades pueden hallarse experiencias relevantes, sobre todo en los sectores sanitario y educativo.

De entre las Administraciones Locales la experiencia más relevante es la del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, en cuya Administración se siguen las directrices del Modelo desde 1995, lo que les ha permitido ser en 1999 finalistas del Premio EFQM y ganadores en el 2000 del, más reciente, Premio del Modelo Iberoamericano de Calidad. Hay otros Ayuntamientos que están impulsando la utilización del Modelo EFQM, como son Málaga, Alcobendas, Mataró o, en su día, Vitoria pero no puede decirse que exista una utilización generalizada del mismo.

La experiencia más amplia en materia de **Cartas de Servicios** en las Administraciones Autonómicas se encuentra en la Comunidad de Madrid que a partir de 1997 ha elaborado cartas en la práctica totalidad de los servicios que tienen relación directa con la ciudadanía .

A otro nivel merecen destacarse las **Cartas de Servicios** que con carácter general han elaborado las Administraciones de Castilla La Mancha y de la Generalitat Valenciana, junto con otras experiencias sectoriales en otras Comunidades.

El Ayuntamiento de Logroño fue el primero en establecer un plan de certificación sistemática de sus procedimientos

En el sector de las Administraciones Locales, en 1996 el Ayuntamiento de Barcelona fue el primero en elaborar **Cartas de Servicios**, al igual que han hecho posteriormente otros Ayuntamientos entre los que pueden citarse Zaragoza, Valladolid, Alicante, Gijón, Irún, Alcobendas, Lérida, o Vitoria, entre muchos otros.

Por lo que se refiere a la Administración General del Estado es preciso diferenciar entre las grandes empresas de servicios públicos, que cuentan con experiencias de calidad tan relevantes como la del AVE en RENFE, que fue galardonada en 1998 por la EFQM, y las estructuras orgánicas directamente dependientes de los diferentes Ministerios.

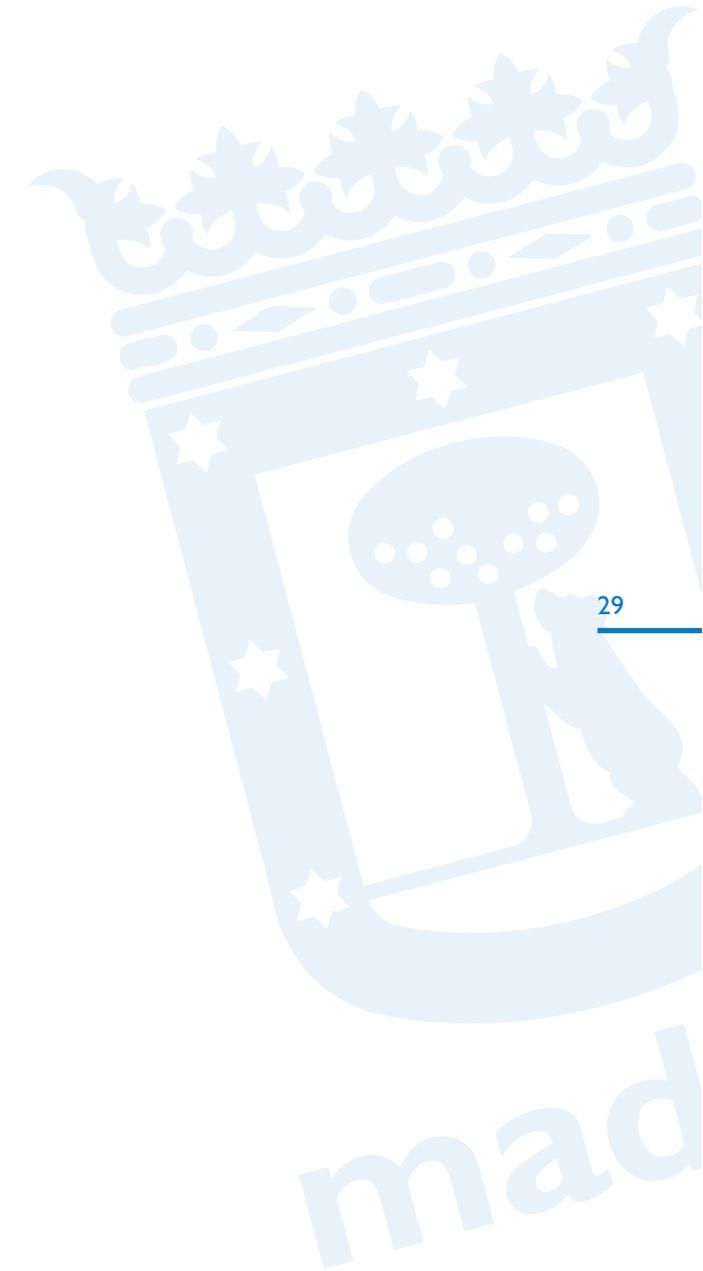
Bajo el impulso del Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), se está promoviendo desde 1997 la implantación de sistemas de calidad, empezando con la elaboración de una adaptación al sector público del Modelo Europeo de Excelencia, complementada con la edición del CAF (Marco Común de Evaluación), y posteriormente con la aprobación del primer Real Decreto sobre elaboración de Cartas de Servicios (1999), que ha dado lugar a la aprobación de un número importante de cartas que cubre la práctica totalidad de los servicios de esta Administración que tienen relación inmediata con la ciudadanía . Al mismo tiempo, en varios Ministerios se han puesto en marcha o han completado procesos de certificación de calidad según el modelo ISO 9000:2000. En el año 2005 se ha regulado con otro Real Decreto el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que integra seis programas para la mejora continua de los servicios: análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios, Cartas de Servicios, quejas y sugerencias, evaluación de la calidad de las organizaciones, reconocimiento y Observatorio de la calidad.

En el año 2006 la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios del MAP ha diseñado un Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM) que permite realizar un diagnóstico organizacional con una metodología propia desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y modelos de referencia aplicados en la Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.).

I. Calidad en el Sector Público

También hay que señalar la futura creación de la Agencia Estatal de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, adscrita al Ministerio de Administraciones Públicas, cuyo objeto va a ser la promoción y realización de evaluaciones de las políticas y programas públicos, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y el impulso de la gestión de la calidad en los servicios.

Por último, hay que manifestar que se han puesto en marcha numerosos **foros** y reuniones de comunicación y puesta en común de experiencias sobre calidad y administración electrónica, así como **colaboraciones** y proyectos de **cooperación** entre Administraciones (así por ejemplo, la ventanilla única empresarial, la ventanilla única o las recientemente presentadas oficinas 060: red de espacios comunes de atención al ciudadano en los que la ciudadanía puedan acceder a un conjunto de servicios correspondientes a los tres niveles administrativos existentes en nuestro país -estatal, autonómico y local-).





Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

2. Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

Dentro de este marco general de mejora de la calidad de los servicios públicos, el Ayuntamiento de Madrid quiere que:

- La excelencia en los servicios públicos sea una señal de identidad de su gestión.
- La calidad de los servicios prestados, sea un factor determinante en la gestión municipal.
- La cultura de la gestión de la calidad y de la evaluación impliquen la mejora de los servicios municipales atendiendo a las demandas de la ciudadanía.

Para ello, el Ayuntamiento de Madrid, consciente de la nueva realidad de 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**; ha puesto en marcha una serie de actuaciones integradoras vinculadas a promover e **implantar la Gestión de la Calidad**, 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.

Surge así el compromiso de elaborar, aprobar y poner en marcha el **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid** cuyos principios, bases, objetivos y contenido se recogen en este documento.

- El **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid** es el marco de referencia en el que se integran y sobre el que se organizan y determinan aquellas actuaciones y medidas de mejora que las distintas unidades administrativas que componen el Ayuntamiento de Madrid consideran idóneas para potenciar la mejora de los servicios municipales y lograr la satisfacción de la ciudadanía.

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

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid quiere ser el marco de referencia para las acciones de mejora de los servicios municipales

- En el **Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se recogen** los fundamentos, las pautas y criterios que deben orientar a todas las unidades administrativas municipales 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.

Las **bases o principios** de todo sistema de calidad y, en consecuencia, del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid son:

- Orientación a la Ciudadanía.
- Compromiso de la Dirección (Liderazgo).
- Implicación y Participación Activa del Personal.
- Objetivos Claros y Método de Trabajo Adecuado.

2.1. Orientación a la Ciudadanía

La calidad de los servicios se alcanza cuando se logra la satisfacción del ciudadano *cliente* para lo cual hay que dar respuesta a sus **necesidades** no de cualquier manera, sino conforme a las **expectativas** que éste trae consigo cuando nos solicita la prestación del servicio. Así pues, no basta con atender exactamente la demanda del usuario, además es preciso que se le atienda según espera que se haga (servicio accesible, demanda satisfecha con rapidez, trato correcto, ...).

Por lo tanto, el primer paso para el desarrollo de cualquier sistema de calidad es conocer las necesidades reales de la ciudadanía y sus expecta-

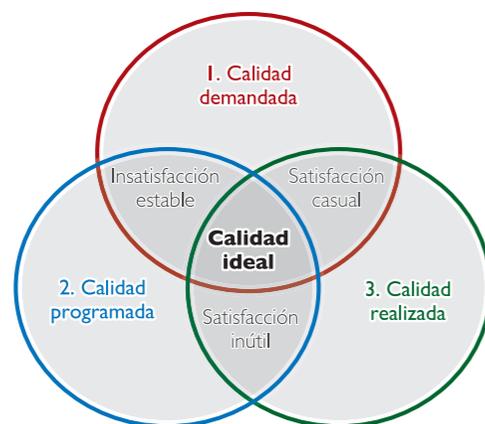
2. Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

tivas en relación con las condiciones en que debe realizarse su prestación. Para ello y si de verdad se quiere averiguar la percepción que tiene la ciudadanía de los servicios recibidos, se les debe preguntar sobre todo ello.

El contraste entre necesidades/expectativas y percepciones permitirá conocer el grado de satisfacción del ciudadano, tal como se indica en la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidades/expectativas} - \text{Percepciones} = \text{Satisfacción del ciudadano}$$

Lo que se ha dicho hasta ahora obliga, en todos los casos, a **medir la calidad**. Un frase aceptada por quienes trabajan en la mejora de la calidad es que “solo se conoce lo que se mide”, lo demás son simples suposiciones de quienes gestionan los servicios, que no siempre coinciden con las auténticas necesidades y expectativas cambiantes de la ciudadanía. Esta situación puede representarse gráficamente del siguiente modo:



1. Aquello que el cliente desea -**calidad demandada**-
2. Aquello que la organización quiere ofrecerle -**calidad programada**-
3. Aquello que la organización le ofrece en realidad -**calidad realizada**-

Conocer que es aquello que necesita y espera la ciudadanía es siempre el primer paso hacia la calidad

El servicio ofrecido ha de coincidir con el servicio esperado

Medir la calidad requiere conocer la percepción de la ciudadanía a través de espacios de consulta y participación

La calidad se alcanza en la medida en que existe una coincidencia entre las tres situaciones. Los desajustes entre unas y otras supondrán un índice de insatisfacción del ciudadano o un gasto superfluo para la organización.

Para **medir** adecuadamente la calidad habrá que hacer uso de instrumentos o herramientas que permitan conocer con un buen grado de fiabilidad la percepción de la ciudadanía, haciendo uso, según las características del servicio de: encuestas, grupos focales, ciudadano ficticio, estudio de las quejas y sugerencias, auditorías, etc.

La utilización de cualquiera de estos mecanismos o herramientas de medición de la calidad, como mecanismos de participación ciudadana que son, tiene un perfecto encaje dentro de las previsiones establecidas en el **Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid**, una de cuyas finalidades es la de “potenciar la comunicación bidireccional entre la ciudadanía, las asociaciones y las estructuras municipales”, cuyo desarrollo está perfectamente estipulado al regular el derecho de consulta ciudadana sobre cuestiones concretas (Art. 26) y de forma más específica, cuando contempla, la posibilidad de llevar a cabo sondeos de opinión y encuestas de satisfacción que permitan conocer la percepción que tiene la ciudadanía acerca de los servicios públicos (Art. 69), entre otros muchos medios, formas y procedimientos de participación en la gestión municipal.

2.2. Compromiso de la Dirección (Liderazgo)

Un servicio de mala calidad es un perjuicio tanto para la Administración, como para las personas que trabajan en ella

La calidad ha de formar parte de la estrategia global de la organización y requiere de un **compromiso explícito de su dirección**. No puede ser de otra forma porque la calidad incide directamente en dos aspectos fundamentales:

- 1) La imagen que la ciudadanía tengan de la Administración y de sus gestores, tanto políticos como técnicos.
- 2) Los costes derivados de la no calidad.

2. Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

A nivel externo, cuando un ciudadano recibe un servicio deficiente, una comunicación incorrecta, o no obtiene respuesta adecuada a su demanda y dentro de un plazo razonable, es la Administración en su conjunto la que sufre las consecuencias.

A nivel interno, se deben considerar *faltas de calidad* cuestiones como: rehacer trabajos, pérdidas de tiempo por fallos en los sistemas informáticos, retrasos en el suministro de materiales necesarios, documentos inútiles, controles ineficaces, descoordinación entre departamentos, instrucciones poco claras, etc.

Frente a esta situación, para el desarrollo de una estrategia de calidad efectiva es necesario un **impulso continuo por parte de la dirección**, que ha de actuar como un verdadero motor que promueva el cambio de valores que supone la implantación de cualquier sistema de gestión de calidad.

El **primer paso** es una **declaración inequívoca del compromiso de la alta dirección con la calidad**. En el caso del Ayuntamiento de Madrid la ha dado el propio Alcalde:

“Queremos hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que presta el Ayuntamiento de Madrid y un elemento identificador de todos sus empleados, de tal forma que los madrileños se sientan cada vez más orgullosos de su ciudad y de las personas que la gestionan”.

Esto obliga a ser, desde cualquier nivel de la organización, pertinaces con todo aquello que no sea un trabajo bien hecho, desde su inicio hasta su finalización.

El **segundo paso** es la **participación de la alta dirección en la definición de los objetivos de calidad**, tanto generales como específicos, así como en su seguimiento y evaluación. Desde el Área de Gobierno de Hacienda

La dirección ha de promover y liderar el cambio de valores explicitando, desde el primer momento, su compromiso con la calidad

La calidad ha de ocupar un lugar prioritario en el sistema de gestión, como lo ocupa ya el presupuesto

La calidad requiere de un compromiso y una participación activa que han de asumir todas las personas de la organización

y Administración Pública no sólo se han definido los principios y objetivos de la calidad diseñando los proyectos a implantar para alcanzarlos, además se han realizado diversas presentaciones para el equipo directivo municipal con el fin de impulsarlos a todos los ámbitos municipales.

El **tercer paso** es la **incorporación de la calidad al sistema de gestión**, de tal forma que frente a cualquier programa, proyecto o actuación, la calidad ocupe el mismo lugar que el presupuesto, los medios materiales o personales.

Este es un compromiso que han de asumir todas las personas en el Ayuntamiento de Madrid. Habiendo comenzado el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública por exigir, dentro del marco del nuevo concepto del Presupuesto Municipal entendido como herramienta para la planificación y la evaluación, que los atributos o dimensiones de los que tienen que informar los indicadores de la gestión pública estén referidos a cuatro elementos: los recursos (inputs), la eficacia (outputs e impacto), la eficiencia (relación inputs-outputs) y la calidad tanto objetiva como subjetiva.

2.3. Implicación y Participación Activa del Personal

Tal como se ha visto, la orientación al ciudadano debe constituir el valor fundamental de la organización, y para ello es necesario que sea la base de la motivación y de los objetivos de todo el personal, que sea “una opinión compartida”. La aceptación general de que el servicio orientado al ciudadano constituye el compromiso de toda la organización es un paso fundamental para implantar la Gestión de la Calidad en la Corporación.

La colaboración y participación de los empleados públicos constituyen, junto con el liderazgo, piezas clave sin las cuales no se puede lograr la mejora del funcionamiento de toda la organización y garantizar la transparencia en la gestión de los recursos y servicios públicos.

2. Bases del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

La calidad supone, pues, un cambio cultural profundo, que requiere **desterrar** antiguas formas de trabajo que se esconden en frases como:

- *Siempre se ha hecho así, por lo tanto...*
- *No esta muy bien pero vale.*
- *Si falla, ya lo arreglaremos.*
- *Aquí el único que puede dar ideas es el jefe.*
- *Los que sigan con esto, ya se espabilarán.*
- *Los ciudadanos siempre se confunden por lo mismo (pero nosotros no hacemos nada por evitarlo).*
- *Lo más importante es quitarnos el trabajo de encima.*

Por el contrario, la calidad supone:

- *Querer ser innovador.*
- *Sentir satisfacción con el trabajo bien hecho.*
- *Aplicar medidas preventivas.*
- *Participar y confiar en la capacidad de las personas.*
- *Hacer las cosas tal como nos gustaría para nosotros.*
- *Atacar la causa de los problemas, para que no se produzcan otra vez.*
- *Convencerse de que la falta de calidad en el trabajo terminara ocasionando más trabajo.*

Para sensibilizar al personal, implicarle en la mejora y conseguir su participación, se cuenta con instrumentos decisivos:

1. La formación, como una herramienta de cambio.
2. La divulgación de experiencias positivas.
3. La participación.
4. El trabajo en equipo.

Cualquiera de los proyectos de calidad que se pretenden impulsar requiere para su éxito de una participación activa de los empleados, tanto a nivel personal, como de grupo o equipo.

La calidad es un cambio desde unas formas de trabajo reactivas ante los problemas, a un nuevo modelo orientado a la anticipación, la innovación y la implicación

La calidad sin objetivos es un inmenso caudal de energías desaprovechadas

La calidad es fruto del compromiso activo de todos

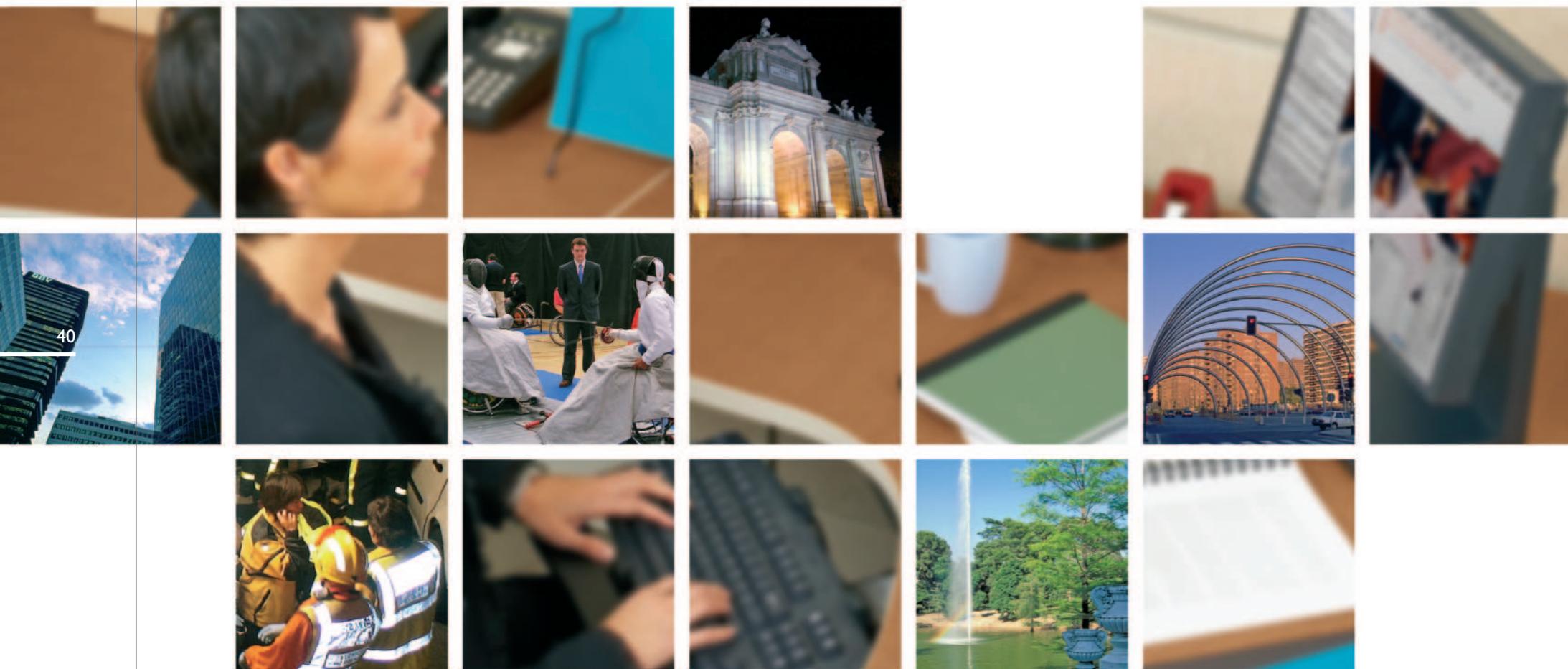
2.4. Objetivos Claros y Método de Trabajo Adecuado

El éxito de un programa de cambio como el que se pretende abordar con la implantación de este Plan de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid requiere dos condiciones fundamentales:

- La primera es la **definición** de unos objetivos concretos que se quieren alcanzar, que han de ser necesariamente complementarios entre sí y coherentes con las necesidades de la Administración en cuanto a mejora de la calidad en sus diferentes servicios.
- La segunda, una vez se han identificado los objetivos que se quieren alcanzar y los proyectos en que se concretan estos objetivos, es disponer una **estrategia de implantación apropiada**. Las características de esta estrategia dependerán en cada caso de factores tan diversos como los medios disponibles, la centralización o descentralización de las competencias o el grado de desarrollo de una cultura de calidad, entre otros.

El Plan de Calidad quiere dar respuesta a estas dos condiciones y así:

- En el apartado 6 se enumeran los Objetivos del Plan, en relación con las necesidades previamente identificadas y se asigna a cada objetivo los proyectos más adecuados para su aplicación.
- En los siguientes apartados se definen las características de los proyectos y las condiciones para su implantación, sobre la base de una estrategia equilibrada en términos de centralización / descentralización. De esta forma, el impulso a la implantación del Plan de Calidad y al desarrollo de sus proyectos de carácter general u horizontal corresponde a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, a la vez que van a ser los distintos órganos directivos los que identifiquen los proyectos específicos que desean abordar.



Una Administración
de Calidad: la Visión del
Ayuntamiento de Madrid

mad

3. Una Administración de Calidad: la Visión del Ayuntamiento de Madrid

Hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que presta el Ayuntamiento y un elemento identificador del comportamiento de todos sus empleados, requiere tener una percepción lo más clara posible de cómo ha de ser esta Administración de cara al futuro.

A tal efecto, la **visión del Ayuntamiento de Madrid** sobre aquello que debe ser una Administración de calidad se resume en el siguiente **decálogo**:

1. Una Administración que informa y se esfuerza por atender cada día mejor a la ciudadanía.
2. Una Administración receptiva a las peticiones, quejas o sugerencias de la ciudadanía, a quien procura dar una respuesta eficaz.
3. Una Administración atenta a las necesidades de la ciudadanía, en base a las cuales revisa, dimensiona o establece sus servicios.
4. Una Administración que controla, revisa y agiliza sus procedimientos.
5. Una Administración que elimina actividades innecesarias, reduce gastos prescindibles y busca mejorar la productividad.
6. Una Administración que, más allá de corregir los errores, vela para que no se lleguen a producir y donde todos se esfuerzan por hacer las cosas siempre bien a la primera.
7. Una Administración capaz de comprometerse con el nivel de calidad que ofrece a la ciudadanía.
8. Una Administración convencida de que la calidad de los servicios se basa en la calidad de las personas que los han de realizar.
9. Una Administración donde todos los empleados son responsables de su trabajo y tratan de mejorarlo continuamente para que sea completamente útil a sus destinatarios, tanto internos como externos.
10. Una Administración que periódicamente rinde cuentas de sus resultados en términos de nivel de servicio ofertado y satisfacción de la ciudadanía.

Disponer de una visión nos permite imaginar como queremos que sea esta Administración de calidad

Cualquier proyecto o actuación municipal debe ponerse en relación con los principios contenidos en el Decálogo de Calidad

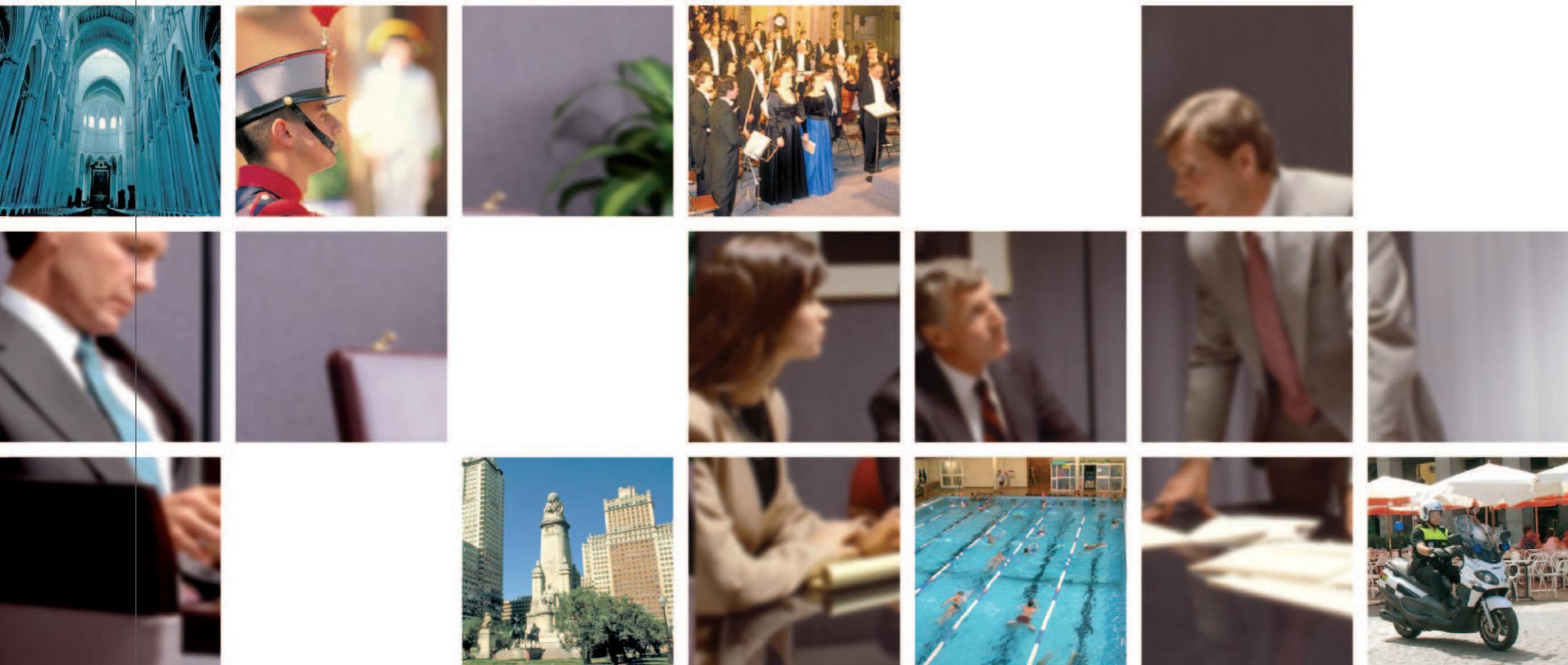
La calidad ha de formar parte del modo de trabajo habitual de todas las personas

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid es el instrumento que se pone a disposición de todas las unidades y empleados municipales para hacer realidad éste Decálogo.

Para su puesta en práctica se contemplan tres niveles de actuación:

1. Los **Proyectos Institucionales** de Calidad que afectan al conjunto de la organización y que impulsa la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
2. Los **Proyectos de ámbito sectorial** que desarrollan algunas unidades y que reflejan los fundamentos, pautas y criterios que recoge el Plan de Calidad.
3. La aplicación directa de los **principios de la calidad** al trabajo del día a día, que corresponde a cada uno de los empleados municipales.

4. Equipo Responsable de Impulsar el Cambio hacia la Calidad



Equipo Responsable
de Impulsar el Cambio
hacia la Calidad

4. Equipo Responsable de Impulsar el Cambio hacia la Calidad

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.

Para enmarcar el despliegue de la calidad en los servicios, se establecen la misión, visión y valores de la unidad impulsora:

1. Misión

Servir de apoyo y motor de impulso para las actuaciones de innovación y mejora con el propósito de transformar el Ayuntamiento de Madrid en una Administración receptiva, transparente y moderna que asegure la creación de valor público para sus la ciudadanía y la eficacia y eficiencia de la gestión municipal.

2. Visión

Ser un referente para las unidades del Ayuntamiento de Madrid a la hora de poner en marcha cualquier iniciativa de calidad y mejora y para otras Administraciones Públicas por los resultados alcanzados.

3. Valores

- Compromiso con las unidades a las que se presta asesoramiento o apoyo.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo permanente de competencias profesionales.
- Confianza y fidelidad hacia la organización, sus principios y propósitos.

En el Ayuntamiento de Madrid se crea una unidad para promover el avance hacia la Calidad

La Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano es la unidad que ha de actuar como agente del cambio impulsando la aplicación del Plan de Calidad

- Interés por las personas, credibilidad en ellas y en su trabajo.
- Colaboración y espíritu de atención.
- Responsabilidad, cumplimiento de los compromisos adquiridos por y para la organización, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Como **unidad encargada** del impulso de la calidad en el Ayuntamiento de Madrid la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, además de las funciones que tiene encomendadas en materia de protección de datos, de administración electrónica y de atención al ciudadano, tiene encomendadas todas aquellas que hacen referencia a la elaboración del Plan de Calidad, su difusión y promoción, el impulso para su implantación y la evaluación de los resultados alcanzados a través de los oportunos indicadores.

*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 establece que corresponden a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano en materia de **calidad**, las siguientes competencias:*

- La elaboración, coordinación y difusión del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid.*
- La promoción e implantación de los sistemas de gestión de calidad en toda la Administración municipal.*
- El fomento de mejores prácticas en materia de calidad y modernización administrativa.*
- Analizar y diseñar los métodos de trabajo a nivel global de la organización.*
- El establecimiento de los criterios de calidad para la normalización y rediseño de los impresos de solicitud de los procedimientos administrativos.*

4. Equipo Responsable de Impulsar el Cambio hacia la Calidad

- f) *La elaboración y aprobación de los criterios para el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión y de estándares de calidad con el objetivo de medir la calidad de los servicios.*
- g) *El impulso, asesoramiento y apoyo a las unidades en la elaboración y actualización de sus cartas de servicios, en lo relativo al establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad.*
- h) *La emisión de informe previo a la aprobación de cartas de servicios.*
- i) *La elaboración y seguimiento de un Plan de Formación en materia de Calidad dirigido a toda la organización municipal, en coordinación con el Área Delegada de Personal.*
- j) *La planificación, definición y coordinación de las actuaciones del Ayuntamiento de Madrid en materia de diseño, organización y gestión de contenidos y servicios de intranet municipal, así como su difusión.*
- k) *La coordinación y gestión de los recursos precisos para garantizar el funcionamiento del Observatorio de la Ciudad.*

Específicamente y en relación a los proyectos que integran el Plan de Calidad, presta los siguientes servicios:

- I. Para el desarrollo de Proyectos Institucionales de Calidad:
 - Diseño del modelo o, en su caso, del plan para su aplicación.
 - Formación y asesoramiento técnico.
 - Apoyo en la identificación y mejora de procesos de trabajo.
 - Constitución y puesta en marcha de equipos de mejora.
 - Evaluación periódica de avances y resultados.
 - Elaboración de encuestas para medir la satisfacción de los clientes.
 - Divulgación de experiencias.

- 2. En relación con los Proyectos Sectoriales de Calidad: puesto que se trata de unidades con capacidad para el desarrollo autónomo de proyectos de calidad, en estos casos, los servicios ofrecidos serán:
 - Coordinación y apoyo en todo lo relativo al desarrollo de los proyectos.
 - Intercambio de experiencias.
 - Balance anual de resultados a los efectos de su incorporación a la memoria de gestión sobre calidad.



Objetivos del Plan de Calidad

5. Objetivos del Plan de Calidad

Tal como se ha dicho, los objetivos de calidad han de estar en relación con las necesidades de la organización. De igual manera, los instrumentos de gestión de calidad que se vayan a utilizar, han de ser los más apropiados para el logro de los mismos.

A tales efectos, y dentro de la estrategia **general de garantizar la calidad de los servicios a la ciudadanía y de mejora continua de los mismos**, se establece la siguiente correlación entre necesidades de la organización en relación con la calidad y los objetivos del Plan de Calidad:

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	Establecer un sistema de reconocimiento público para las unidades involucradas en

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

Cada objetivo se desarrolla mediante Proyectos de Calidad

Para una eficaz consecución de estos objetivos se han determinado una serie de **proyectos** que en su conjunto configuran, tal como se detalla en el apartado siguiente, el contenido sustantivo del Plan de Calidad.

Como puede observarse, hay objetivos que se alcanzarán mediante la implantación de uno o varios proyectos, y a su vez, hay proyectos que son válidos para la consecución de diferentes objetivos.

Objetivo: Medir y evaluar la percepción ciudadana y el nivel de calidad de los servicios prestados

Proyectos:

- Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana
- Sugerencias y Reclamaciones
- Sistema de Indicadores de Gestión
- Sistema de Indicadores Clave

Objetivo: Identificar, simplificar y agilizar los procesos

Proyectos:

- Mejora de procesos
- Normas ISO 9000: 2000

Objetivo: Facilitar el acceso a los servicios prestados, establecer y comunicar estándares y compromisos de calidad

Proyectos:

- Cartas de Servicios
- Atención a la Ciudadanía

Objetivo: Promover la implantación de los sistemas de gestión de calidad

Proyectos:

- Normas ISO 9000: 2000
- Modelo EFQM - CAF
- Cartas de Servicios

5. Objetivos del Plan de Calidad

Objetivo: Identificar experiencias de interés

Proyectos:

- Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas

Objetivo: Impulsar la formación sobre calidad

Proyectos:

- Formación en Calidad

Objetivo: Divulgar los avances y resultados de los proyectos que se están realizando en el Ayuntamiento

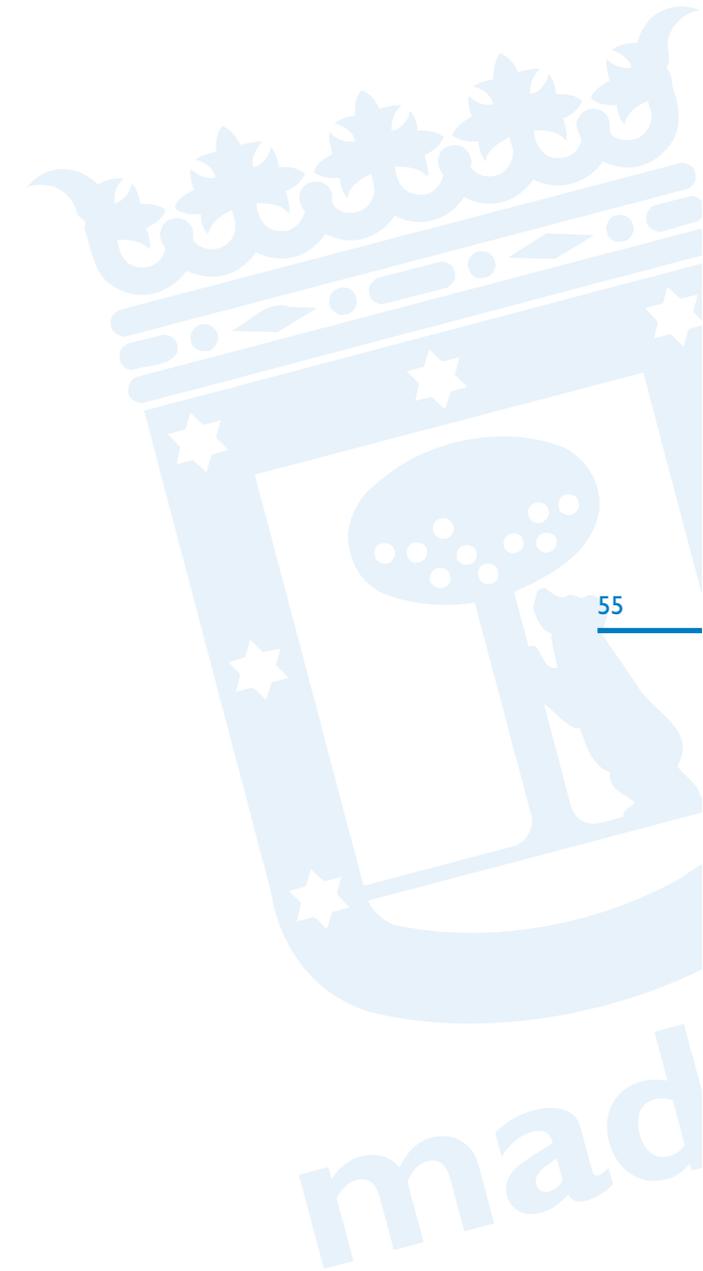
Proyectos:

- Observatorio de la Ciudad
- Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas

Objetivo: Establecer un sistema de reconocimiento público para las unidades involucradas en proyectos de calidad

Proyectos:

- Reconocimientos a la Calidad
- Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas





Contenido del Plan de Calidad

6. Contenido del Plan de Calidad

Como se ha visto, el Plan de Calidad pretende integrar y dar coherencia a todas las iniciativas de innovación y mejora que se desarrollan en el Ayuntamiento de Madrid. Para ello, se configura un **modelo mixto** en el que conviven los **Proyectos Institucionales** promovidos desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, con los **Proyectos Sectoriales** desarrollados a iniciativa de algunas áreas municipales especialmente sensibilizadas con la mejora de la calidad de sus servicios.

Finalmente, es preciso señalar que para la implantación del Plan de Calidad, también se llevan a cabo diversas actividades (**acciones soporte**) que favorecen la consolidación de las actuaciones, tanto Institucionales como Sectoriales, emprendidas por la Organización, entre las que destacan, por ejemplo, la elaboración de la normativa reguladora necesaria, la redacción de metodologías de trabajo o el diseño de los correspondientes planes de comunicación.

Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid

Proyectos Institucionales

Proyectos Sectoriales

Acciones soporte

6.1. Proyectos Institucionales

Los Proyectos Institucionales que integran el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid son, tal como se ha dicho, aquellos proyectos de innovación y mejora que se impulsan desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano con el objetivo de que se implanten de forma horizontal, en toda la organización municipal.

Dentro de estos cabe distinguir los **Proyectos Institucionales de Calidad** directamente vinculados con los objetivos de calidad antes expuestos y **otros Proyectos Institucionales**, proyectos de gran relevancia que, sin ser propiamente proyectos de calidad, van a tener una incidencia directa de cara a la modernización del conjunto de la Administración Municipal.

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid quiere dar cabida a todos los Proyectos tanto Institucionales como Sectoriales

Los Proyectos Institucionales son horizontales y su impulso corresponde a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano

A. 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. Reconocimientos a la Calidad

I. Atención a la Ciudadanía

Objetivos:

Facilitar a la ciudadanía 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 los servicios prestados por cada uno de ellos, y concibiéndolos de manera integrada, de forma que, sea cual sea el canal utilizado, el ciudadano obtenga la misma respuesta.

Destinatarios:

- 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.

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.

Contenidos básicos:

La incorporación de una nueva filosofía de orientación a la ciudadanía supone una nueva relación entre la Administración y los ciudadanos, mucho más dinámica, cercana y participativa, basada en la obligación de dar respuesta a sus demandas y expectativas de forma personalizada y adaptada, en la mayor medida posible, a las particularidades de los usuarios y haciendo uso de las tecnologías de la información.

Todo esto implica una serie de cambios, tanto organizativos como funcionales, enfocados a poner en funcionamiento las herramientas de difusión de información, participación y comunicación con los ciudadanos que faciliten la mejora de los asuntos públicos. El Ayuntamiento de Madrid está respondiendo a estos retos potenciando servicios de información y gestión cada vez más "a medida" de las necesidades de los usuarios, con el objetivo último de hacerles la vida más fácil y cómoda, en el ámbito de unas relaciones más fluidas, ágiles y directas.

Aunque el Ayuntamiento de Madrid había desarrollado distintas iniciativas sectoriales tendentes a hacer realidad el derecho de los ciudadanos a la información recogido en la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, prueba de la importancia que para él tiene desarrollar una política de atención al ciudadano es la aprobación el 17 de enero de 2005, del Decreto del Alcalde, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, donde se describen las actividades que constituyen el servicio integral de atención al ciudadano, así como su organización y funcionamiento.

Este Decreto concibe la atención al ciudadano de forma amplia, pues en su artículo 1 la define como el conjunto de actividades, medios y canales que se ponen a disposición de los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos, y enumera como actividades que integran la atención al ciudadano la información y orientación, el registro de solicitudes, escritos y comunicaciones, la gestión de sugerencias y reclamaciones, la gestión de procedimientos y la prestación de servicios. De ellas, son reguladas de forma detallada por el propio Decreto la Información, el Registro y las Sugerencias y Reclamaciones.



A través de este Decreto se recoge, por primera vez, en una norma la marca Línea Madrid, que ha sido dotada recientemente de un logo específico: **Líneamadrid**, configurándose como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento de Madrid a través de cualquiera de estos canales, en función de sus necesidades y disponibilidades, garantizándole un servicio homogéneo teniendo la misma calidad de respuesta, independientemente del canal por el que opte.



Frente a las múltiples “ventanillas”, los desplazamientos de unas oficinas a otras, la dispersión de datos, las informaciones contradictorias o la desinformación, **Líneamadrid** ofrece:

- Respuestas únicas.
- Gestor común de contenido.
- Integración de aplicaciones corporativas.
- Gestión de esperas.
- Personal polivalente.
- Formación continua.
- Identidad Corporativa en los Servicios de Atención al Ciudadano.



El servicio presencial se presta a través de **Líneamadridoficinas**, el servicio telefónico se canaliza a través del **010Líneamadrid** y el servicio telemático a través de **muniMadrid.es**.

La utilización masiva de estos servicios integrales de información y gestión, así como la gran valoración que de ellos hace la ciudadanía, con un índice de satisfacción por encima del 90% sobre la utilidad y calidad de la información recibida, así como del trato recibido, ha motivado que el Ayuntamiento de Madrid impulse numerosas actuaciones encaminadas a ampliar y mejorar las actuales posibilidades que ofrecen los tres canales de atención al ciudadano.

Líneamadridoficinas

Ofrecen la atención presencial de **Líneamadrid** sobre temas relativos a padrón, información general, registro, información urbanística, impuestos municipales y firma electrónica. El último servicio importante asumido ha sido la tramitación de las solicitudes de los distintivos de residentes para las Zonas de Estacionamiento Regulado (SER)

En la actualidad, se está trabajando por ampliar el número de oficinas existentes; de las 10 que ya prestaban servicios integrales a principios del 2003, se ha pasado a 17 a finales de 2006.

Su diseño y funcionamiento obedece a un modelo único en el que el personal del Ayuntamiento recibe apoyo externo en las tareas de información y gestión; se ofrece atención en idiomas y lenguaje de signos; el horario se ha ampliado hasta las 17:00 horas y se garantiza la cobertura de plazas y sustituciones, necesaria en todo servicio de atención directa.

010Líneamadrid

Ofrece la atención telefónica de Líneamadrid, concibiéndose como el teléfono único de atención del Ayuntamiento que presta sus servicios 24 horas, 365 días al año, no sólo en español sino también en inglés y francés (en determinado horario).

El 010, además de ofrecer información general sobre el Ayuntamiento y la Ciudad de Madrid, realiza ciertas gestiones y trámites de padrón, impuestos municipales, mobiliario urbano, limpieza de vías públicas y zonas verdes, etc., recibiendo e iniciando la tramitación de las sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos.

munimadrid.es

Ofrece la atención en internet del Ayuntamiento de Madrid. Facilita información y la realización de cada vez más gestiones municipales, siendo un medio de información y de gestión de uso cada vez más atractivo y generalizado para los ciudadanos.

Tras un estudio de tendencias de portales Web de otras ciudades relevantes y un análisis exhaustivo del portal existente, para poder determinar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, se implanta un nuevo portal web municipal: nuevo diseño gráfico e imagen de marca del Web; nueva estructura de la información (Mapa de contenidos); nueva plataforma de gestión de contenidos en entorno web, herramienta común a la Intranet municipal ayre; potentes utilidades de búsqueda, tanto general como especializadas para los tipos de contenidos que las requieren; desarrollo del interfaz basado en criterios de usabilidad y accesibilidad; mejoras relativas a la personalización y gestión de usuarios; web accesible conforme a la normativa de accesibilidad (WAI / W3C).

El Proyecto Atención a la Ciudadanía consolida al Ayuntamiento de Madrid como una Administración cercana, ágil y eficaz al facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios prestados, ampliando y mejorando los canales de atención que pone a su disposición y concibiéndolos de manera integral.

2. Observatorio de la Ciudad

Objetivos:

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

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- Implantar una metodología potente y unos instrumentos de fácil utilización para evaluar, cuantitativamente y cualitativamente, los servicios municipales.
- Disponer de información sobre el grado de calidad de los servicios prestados al ciudadano por el Ayuntamiento de Madrid.
- Fortalecer de la cultura de organización orientada al ciudadano y a sus necesidades.
- Fomentar la ciudadanía en la gestión del Ayuntamiento, generando una retroalimentación positiva respecto a la calidad de los servicios evaluados por ellos mismos.
- Difundir 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.

Contenidos básicos:

El Observatorio de la Ciudad, se crea por Decreto del Alcalde de 24 de Julio de 2006 como órgano municipal que tiene como función principal la de desarrollar e implantar las herramientas y metodologías necesarias para obtener y difundir información sobre la calidad de los servicios prestados por la organización municipal.

El Observatorio de la Ciudad, se constituye como instrumento fundamental del Ayuntamiento de Madrid para la evaluación de la gestión municipal y la difusión e información de sus resultados a la ciudadanía teniendo en cuenta, especialmente, la percepción que tienen los ciudadanos de la calidad de los servicios municipales. De esta forma, se cumplen dos de los principios básicos en la prestación de servicios en el 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**.

El Observatorio de la Ciudad 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 funciones. Este órgano se adscribe al Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, a través de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

La **Presidencia** del Observatorio de la Ciudad corresponde al titular del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y la **Vicepresidencia** al titular de la Coordinación General de Modernización y Administración Pública.

Las **vocalías** del Observatorio de la Ciudad corresponden a:

- Los titulares de las Direcciones Generales de Calidad y Atención al Ciudadano, de Presupuestos, de Participación Ciudadana y de Estadística.
- Un representante de cada una de las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid que cuenten al menos con un observatorio para la evaluación de la gestión de sus servicios en el ámbito de sus competencias.

La **Secretaría** del Observatorio de la Ciudad está encomendada a personal técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.

Para el desarrollo de sus funciones, el Observatorio cuenta con un **interlocutor** por cada uno de los órganos centrales, territoriales y organismos públicos del Ayuntamiento de Madrid, los cuales serán designados por sus respectivos titulares y actuarán como intermediarios entre su órgano de adscripción y el Observatorio de la Ciudad.

El Observatorio de la Ciudad responde a una **doble finalidad**: una externa consistente en informar a los ciudadanos del nivel de calidad de los servicios que se les prestan por parte del Ayuntamiento de Madrid, y una interna dirigida a proporcionar a la organización municipal la información necesaria para la toma de decisiones de mejora en la prestación de los servicios a la ciudadanía. En la consecución de estas finalidades el Observatorio de la Ciudad actúa conforme a los principios de transparencia, objetividad, compromiso con la calidad, y participación ciudadana.

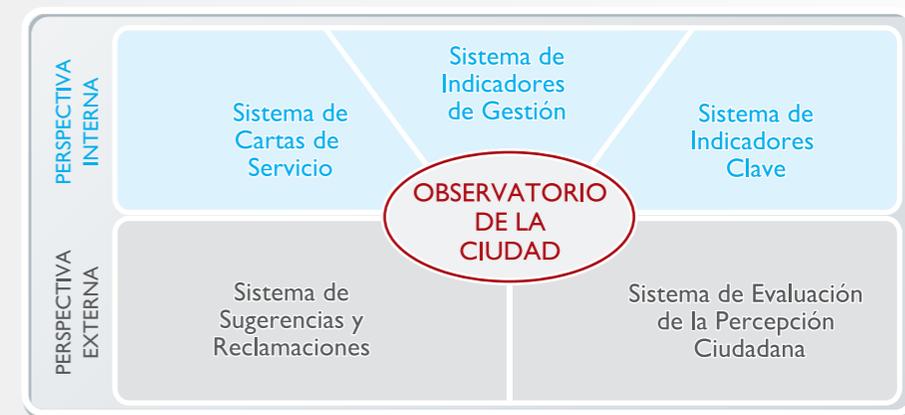
Para la consecución de sus fines el Observatorio de la Ciudad desarrolla las siguientes **funciones**:

- a) Impulsar la cultura de evaluación de la gestión pública.
- b) Elaborar y desarrollar la metodología para el establecimiento de un sistema de indicadores estratégicos y de gestión.
- c) Asesorar a las unidades administrativas en la definición de sus indicadores de gestión.
- d) Elaborar y armonizar los parámetros generales de análisis de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales.
- e) 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.
- f) 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.
- g) Asesorar a los servicios municipales para la realización de estudios específicos de necesidades, expectativas y satisfacción con los servicios de su competencia.

- h) Gestionar el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana.
- i) Evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en las Cartas de Servicios.
- j) 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.
- k) Participar en las instituciones de carácter local, autonómico, nacional, y en su caso internacional, en el ámbito de la evaluación de la gestión pública.
- l) Elaborar la Memoria anual del Observatorio de evaluación de la gestión de los servicios municipales.
- m) Difundir cualquier información relacionada con el Observatorio de la Ciudad.

El Observatorio de la Ciudad integra los datos procedentes de los siguientes **sistemas de información**:

- a) **Sistema de Indicadores Clave**: conjunto de indicadores que por su incidencia estratégica y su valor para los ciudadanos, tienen la capacidad de ofrecer una imagen global de la evaluación de la organización municipal. (Ver Proyecto 5).
- b) **Sistema de Indicadores de Gestión**: instrumento para el seguimiento y evaluación de los indicadores de los programas presupuestarios. (Ver Proyecto 15).
- c) **Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana**: conjunto de estudios de opinión referidos a las necesidades, expectativas y satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios municipales. A estos efectos se ha creado el **Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana**. (Ver Proyecto 6).
- d) **Sistema de Cartas de Servicios**: conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación de los compromisos contraídos en las Cartas de Servicios. (Ver Proyecto 3).
- e) **Sistema de Sugerencias y Reclamaciones**: instrumento para recoger y analizar las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos. (Ver Proyecto 4).



La información del Observatorio de la Ciudad estará accesible a través de la página web del Ayuntamiento de Madrid, munimadrid.es, configurándose como un especial informativo con el siguiente contenido:

- **Qué es el Observatorio de la Ciudad:**
 - Función y objetivos del Observatorio de la ciudad
 - Funcionamiento y regulación del Observatorio de la Ciudad
- **Información de la Gestión Municipal ¿Cómo se están gestionando los servicios?**
 - Sistema de Indicadores Claves:
 - Qué es el Mapa de Indicadores Claves
 - Acceso al Mapa de Indicadores Claves
 - Sistema de Indicadores de Gestión:
 - Qué es el Sistema de Indicadores de Gestión
 - Presupuesto General 2007
 - Cartas de Servicios

- Información de Percepción Ciudadana ¿Cómo perciben los ciudadanos el funcionamiento de los servicios?
 - Resultados de las Encuestas de Satisfacción Ciudadana con los servicios públicos
 - Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana
 - Información del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones
- Informes y publicaciones:
 - Informes anuales
 - Publicaciones

En definitiva, la disposición de información procedente de distintas fuentes de información del Observatorio de la Ciudad permite diseñar y construir un modelo de datos integrado que hace posible el seguimiento de la gestión de los servicios municipales desde múltiples puntos de vista. **El valor añadido** que proporciona el Observatorio de la Ciudad es precisamente el **efecto sinérgico** que se deriva del análisis simultáneo de todas estas fuentes de información por cuanto la visión colectiva que ellas proporcionan, añaden **objetividad, credibilidad y validez** a las conclusiones que se obtengan respecto al funcionamiento de los servicios y valoración de la gestión municipal.

3. Cartas de Servicios

Objetivos:

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, así como para evaluar la calidad de la gestión municipal mediante el establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- 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.
- Desarrollar una Administración Municipal sensible y receptiva, que garantiza la máxima calidad de los servicios prestados.
- 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 la ciudadanía y de mejora continua.

Contenidos básicos:

El Ayuntamiento de Madrid, como Administración ágil, próxima y receptiva, en continua innovación, decide implantar un Sistema de Cartas de Servicios con el fin de facilitar a los ciudadanos una mayor información y participación sobre el funcionamiento de su organización y de los servicios que presta, garantizando el derecho de los aquellos a conocer y recibir unos servicios de calidad.

Tras esta decisión y la atribución a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano la competencia y responsabilidad de impulsar y pilotar el Proyecto y su desarrollo, se inicia su preparación e implantación con el desarrollo de dos actividades básicas: la elaboración y aprobación de la normativa que de soporte a dicho Proyecto y la elaboración de una metodología de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid, que garantice la homogeneidad de las mismas en toda la organización municipal.

Así, el 15 de noviembre de 2005, se aprueba el **Decreto** del Alcalde, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid y poco después, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano en base a la autorización contenida en su Disposición Adicional Primera y con el fin de garantizar la homogeneidad del Sistema en toda la organización municipal, aprueba la **Metodología** de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.

Para el Ayuntamiento de Madrid, las **Cartas de Servicios son** documentos públicos a través de los cuales establece y comunica a la ciudadanía los servicios que ofrece y en qué condiciones; las responsabilidades y compromisos 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.

Las Cartas de Servicios **deben contener**, expresando de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos:

- El compromiso institucional con la calidad y el propósito de la Carta.
- Los datos identificativos del órgano directivo y de unidad prestadora de los servicios objeto de la Carta.

- Los derechos de los ciudadanos en relación con los servicios y sus responsabilidades.
- Los mecanismos y modalidades de participación de los ciudadanos, entre los que destacará el "Sistema de Sugerencias y Reclamaciones".
- Una referencia actualizada de la normativa reguladora relevante de las prestaciones y servicios incluidos en la Carta.
- Los servicios objeto de la Carta, especificando su carácter gratuito o su sujeción a tasas o precios públicos.
- Los niveles de calidad con los que el órgano directivo se compromete a prestar esos servicios.
- Los datos de localización y contacto del órgano directivo responsable y de las dependencias donde se prestan los servicios, las formas de acceso y, en su caso, los medios de transporte.

Tras una importante labor de comunicación y difusión interna del Proyecto por parte de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, se inicia la elaboración de las primeras Cartas de Servicios. Como responsable e impulsora del Proyecto, esta Dirección General ofrece a todas las unidades del Ayuntamiento, **formación y apoyo técnico** en el proceso de elaboración, difusión, revisión y actualización de sus Cartas.

La elaboración de las Cartas de Servicios se inicia con la necesaria formación en la materia, al equipo que, designado por el responsable de la Carta, tendrá encomendada su redacción y gestión (Grupo de Redacción y Gestión). El proceso de elaboración 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**, el documento de "**Áreas de Mejora**" y las fichas de los **indicadores** recogidos en la Carta. En el documento de "Áreas de Mejora" 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. El fin último de este

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

Documento Técnico Interno o Documento Matriz

1. Datos identificativos y normativos
2. Datos complementarios
3. Catálogo de Servicios
4. Derechos y responsabilidades
5. Participación ciudadana. Sugerencias y Reclamaciones
6. Análisis de Procesos
7. Estándares, indicadores y compromisos

Texto de la Carta de Servicios
Documento de Áreas de Mejora
Fichas de Indicadores

En la *Metodología* además de detallarse todas las fases del proceso de elaboración de las Cartas, se hace referencia también a su implantación, revisión y actualización, resaltándose de forma clara y precisa que sus responsables son los órganos directivos **responsables** de los servicios objeto de la misma.

Es a ellos a quienes corresponde inicialmente, decidir su implantación y definir su ámbito de aplicación y, posteriormente, mantener el compromiso activo y el apoyo explícito de la dirección, como factor clave de la gestión de calidad y del éxito de las Cartas. Así pues, se responsabilizan de su elaboración y de su adecuada difusión y gestión, así como del seguimiento y evaluación de los compromisos de calidad adquiridos y de la actualización periódica de las mismas.

Las Cartas de Servicios son **aprobadas** mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, que es publicado en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid.

Puesto que se trata de documentos públicos dirigidos a la ciudadanía, para su mayor conocimiento y accesibilidad, las Cartas de Servicios son **difundidas** a través de la página web

municipal, la Intranet municipal AYRE y el resto de canales establecidos de atención al ciudadano, pudiendo la unidad responsable de cada carta, llevar a cabo las acciones divulgativas que estime más convenientes y eficaces. La publicación de las Cartas de Servicios se hace conforme a las directrices de imagen corporativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid. La Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano garantiza el cumplimiento a las directrices de imagen corporativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid, con carácter general, y por la propia Dirección General en relación al diseño de las mismas.

El titular del órgano directivo competente se responsabilizará de **revisar el cumplimiento** de los compromisos incluidos en sus Cartas de Servicios, con el objeto de detectar posibles desviaciones de los mismos, procediendo a adoptar, en su caso, medidas correctoras o planes de mejora. Anualmente se elabora un informe en el que se analizará el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos y se indica, en su caso, su posible actualización o mejora. Cada tres años, se recoge en el informe correspondiente a esa anualidad la opinión de los ciudadanos y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tenga en la ciudadanía. Los resultados de la evaluación de las Cartas de Servicios que anualmente elabore cada unidad se incorporarán a la correspondiente Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios.

Partiendo de los resultados obtenidos de la evaluación y seguimiento de las Cartas de Servicios, anualmente se procederá a su **revisión** y, en su caso, **actualización**, mediante el establecimiento de planes y programas anuales de mejora. Esta actualización se realizará como consecuencia de la superación de los estándares, de los compromisos adquiridos, de la variación en las expectativas de los ciudadanos, de cambios significativos en la organización, modificaciones normativas, mejoras tecnológicas y otras circunstancias de naturaleza análoga.

Para el Ayuntamiento de Madrid, sus Cartas de Servicios son compromisos con la ciudadanía y, en consecuencia, obligan a las unidades responsables de las mismas no sólo a dar cumplimiento a esos compromisos en los términos en ellas fijados, sino también y como se ha visto, a realizar una serie de actividades de difusión, seguimiento, evaluación y mejora. Por ello y en los supuestos en que se ponga de manifiesto que la unidad responsable de una Carta no está asumiendo las responsabilidades que la misma comporta (cumplimiento de compromisos, difusión, seguimiento, evaluación, mejora, ...), la Dirección General de Calidad

y Atención al Ciudadano instará a los responsables de la unidad a tomar las medidas necesarias para **subsana los problemas detectados** dentro del plazo que en cada supuesto se considere oportuno y que no podrá ser superior a 6 meses. En el caso de que no se proceda a la adopción de medidas correctoras o de que éstas no permitan resolver la situación planteada, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, elevará a la Junta de Gobierno una propuesta para la revocación del acuerdo por el que se aprobó la Carta de Servicios.

El Proyecto de Cartas de Servicios no supone únicamente la elaboración y gestión de Cartas sino que además conlleva otras actuaciones. Así, para garantizar la necesaria homogeneidad de todo el Sistema en el Ayuntamiento de Madrid, además de la Metodología aprobada por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, se han desarrollado y están utilizando el Mapa de las Cartas de Servicios y la Tabla de Integración de Compromisos e Indicadores y se ha elaborado un sitio Web de Cartas de Servicios en munimadrid.es.

Así pues, **el Proyecto Cartas de Servicios constituye un elemento clave en la estrategia de calidad** emprendida por el Ayuntamiento de Madrid que evoluciona hacia un nuevo modelo de Administración Local sensible y receptiva, que garantiza el derecho de los ciudadanos a conocer y recibir unos servicios de calidad.

4. Sugerencias y Reclamaciones

Objetivos:

Dotar al Ayuntamiento de Madrid de un Sistema de Sugerencias y Reclamaciones como herramienta de información para la mejora de la calidad de los servicios prestados y de participación ciudadana, que además garantice una respuesta rápida a las cuestiones planteadas.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- Desarrollar una cultura para la participación de los ciudadanos que amplíe la visión e intervención de éstos en los asuntos municipales.
- 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.
- 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.

Contenidos básicos:

El creciente interés de las Administraciones por **escuchar y atender las demandas y expectativas** de los usuarios de sus servicios para mejorar así la calidad de los mismos, unido al derecho de todos los ciudadanos a participar en los asuntos públicos, trae consigo la necesidad de implantar Sistemas de Sugerencias y Reclamaciones.

La Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local, manifiesta la necesidad de proporcionar a los ciudadanos nuevos medios de participación en las políticas públicas y exige a las grandes ciudades la creación de una Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones para la defensa de los derechos de los vecinos que está formada por representantes de todos los grupos políticos que integran el Pleno.

Para dar respuesta a estas dos necesidades, el Ayuntamiento de Madrid decide implantar un Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, iniciando el Proyecto con la aprobación de la normativa que lo regula (Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid), con el desarrollo de la aplicación informática que lo sustente y con la necesaria difusión y formación sobre la materia.

Según se establece en el Decreto, los ciudadanos e instituciones públicas o privadas tienen **derecho a presentar** sugerencias relativas a la creación, ampliación o 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.

Para hacer posible el ejercicio de este derecho, los ciudadanos pueden utilizar cualquiera de los canales establecidos al efecto y así, pueden presentar sus sugerencias y reclamaciones de forma presencial, telefónica y telemáticamente, o bien por fax y correo electrónico u ordinario.

Con independencia de la vía de comunicación utilizada por el interesado, las sugerencias y reclamaciones formuladas se registran en la aplicación informática establecida al efecto, SYR, (desarrollada por Informática del Ayuntamiento de Madrid, IAM), la cual hace posible que la sugerencia o reclamación, una vez recibida, sea asignada al interlocutor competente para su tramitación a través de la propia aplicación, permitiendo dar respuesta a la misma de forma personalizada y con rapidez y facilitando la consulta a los propios gestores y a los ciudadanos sobre el estado de tramitación de la sugerencia o reclamación presentada.

Un **caso concreto** de reclamaciones y sugerencias son las relativas a los servicios tributarios municipales y a los procedimientos administrativos de esta naturaleza, para las cuales se ha creado un órgano especializado: la **Oficina del Defensor del Contribuyente**. Este Organismo, regulado por el Decreto del Alcalde, de 9 de julio de 2004, actúa como intermediario entre el contribuyente y la Administración Municipal, resolviendo todas aquellas cuestiones que éste formule en materia de impuestos y tasas municipales o contribuciones especiales.

La implantación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid ha permitido mejorar la calidad de los servicios prestados, detectando, gracias a la participación de los ciudadanos, aquellos aspectos que éstos consideran que presentan mayores deficiencias. Para el logro de este fin, es de vital importancia la obtención de estadísticas y la elaboración de informes en los que se formulan las recomendaciones y futuras acciones que deben llevarse a cabo para la mejor defensa de los derechos de los ciudadanos.

Para ello, en el Ayuntamiento se elaboran **estadísticas** sobre el número de sugerencias y reclamaciones interpuestas, tipo, asunto o materia, su 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 permiten determinar líneas de mejora.

La gestión, coordinación, seguimiento y evaluación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones corresponde a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano que además trimestralmente, informa a la **Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones** sobre las sugerencias y reclamaciones que los ciudadanos han presentado, las respuestas emitidas por las unidades implicadas, y las medidas adoptadas al respecto.

Dada la importancia que tiene la adecuada gestión de las sugerencias y reclamaciones, se ha elaborado un **Manual** que dirigido a los empleados municipales pretende facilitarles la labor de resolución de las reclamaciones y propuestas de mejora que formulen los ciudadanos en relación con los servicios municipales. En este Manual se explica detalladamente qué es el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones y qué pretende, sus destinatarios, funcionamiento y objetivos, así como la normativa que lo regula, indicando, a su vez, el papel que desempeña el personal del Ayuntamiento en todo este proceso.

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.

5. Sistema de Indicadores Clave

Objetivos:

Ofrecer una imagen global de la estrategia y del rendimiento de la organización municipal a través de un conjunto de indicadores que por su valor para el desarrollo del programa de gobierno y por su impacto en la ciudadanía resultan especialmente relevantes y tienen la consideración de clave. Así el Sistema persigue una doble función:

- Función interna: definir en términos operativos la estrategia del programa de gobierno, **identificando los objetivos estratégicos y sus indicadores -Mapa Estratégico-** y alinear los objetivos de las **áreas de acción**, en las que se despliega la actividad municipal, con los objetivos estratégicos.
- Función externa: disponer de un medio que permita comunicar a la ciudadanía de un forma clara y sintética la visión que el gobierno municipal tiene de la Ciudad de Madrid, que iniciativas ha desarrollado para conseguir esa visión y qué resultados ha obtenido.

Destinatarios:

- Todos los órganos directivos del Ayuntamiento de Madrid.
- 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.

Beneficios:

- Clarificar la Misión/Visión de los ejes estratégicos del programa de gobierno.
- Orientar a la organización hacia los objetivos estratégicos.
- Facilitar el seguimiento de los indicadores claves.
- Mejorar la comunicación de la organización municipal hacia el ciudadano, ofreciéndole un conjunto de indicadores de fácil interpretación, relevantes y actualizados.

Contenidos básicos:

El Sistema de Indicadores Clave es uno de los Sistema de Información del Observatorio de la Ciudad que ha sido específicamente desarrollado para responder a los compromisos de transparencia e información a los ciudadanos establecidos en el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana (art. 7) : "Los ciudadanos tienen el derecho a ser **informados de los resultados de la gestión municipal**. A estos efectos, el Ayuntamiento de Madrid habrá de definir un conjunto de indicadores de actividad que se publicarán anualmente. Esta información se tendrá que difundir a través de medios y redes de comunicación municipales, a fin de asegurar su conocimiento general".

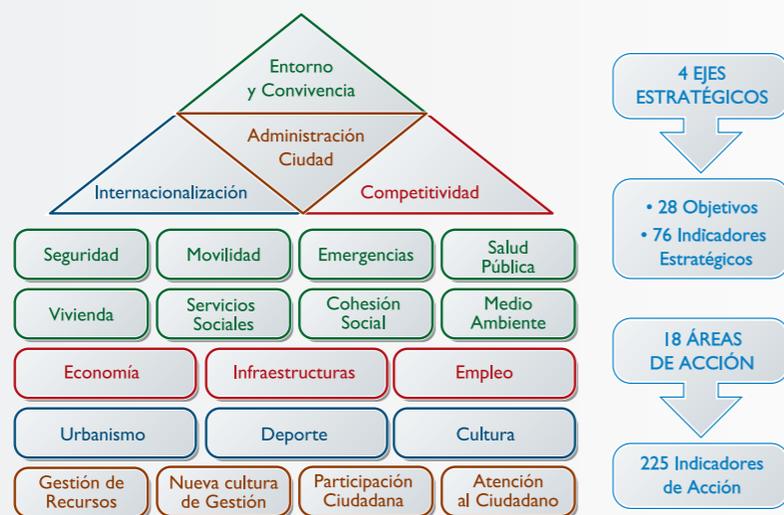
El Sistema de Indicadores Clave está formado por un conjunto de indicadores que por su interés para la ciudadanía y su importancia para el desarrollo del programa de gobierno merecen la consideración de **"clave"**. Los indicadores clave se clasifican en dos categorías:

- **Indicadores Estratégicos:** son aquellos que permiten evaluar los resultados de los **objetivos estratégicos** del Ayuntamiento de Madrid.
- **Indicadores de Acción:** son aquellos que permiten evaluar las **Áreas de Acción** a través de las que el Ayuntamiento de Madrid despliega su actividad para conseguir sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos se han representado de forma gráfica en un **Mapa Estratégico** estructurados en torno a los 4 **Ejes Estratégicos** que definen la política municipal:

- Entorno y convivencia
- Competitividad
- Internacionalización
- Administración de la ciudad

A su vez los 4 Ejes Estratégicos, se despliegan en **18 Áreas de Acción** cada una con sus correspondientes indicadores de acción.



Cada uno de los objetivos estratégicos se acompaña de una serie de iniciativas que se están llevando a cabo para el logro de los objetivos. Cada **iniciativa** se describe en una ficha con los siguientes contenidos:

- Objetivo estratégico vinculado
- Descripción
- Fecha de inicio
- Fecha de finalización
- Responsable
- Principales actuaciones relacionadas con la iniciativa
- Observaciones

Asimismo, para cada uno de los **indicadores** ya sean claves o de acción se ha cumplimentado una ficha que contiene la siguiente información:

- Nombre de indicador

- Descripción
- Forma de cálculo
- Unidad de medida
- Periodicidad de recogida del indicador
- Valor expresado con el indicador (Valor período/acumulado/Promedio)
- Meta
- Fuente de datos
- Responsable/Proveedor el dato
- Observaciones

La metodología seguida para la construcción del Mapa Estratégico ha sido la de **Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton** y la de **Organización Centrada en la Estrategia**.

Este proyecto incluye también el diseño, desarrollo e implantación de una **aplicación Web** que permitirá actualizar los indicadores de forma descentralizada desde cada una de las Áreas de Gobierno. Mediante unos perfiles de acceso, estos datos podrán ser consultados a través de la intranet municipal. Asimismo, la aplicación permitirá la publicación del Sistema de Indicadores Clave en el sitio Web www.munimadrid.es, siendo posible la navegación por el Mapa Estratégico y la selección de indicadores filtrando según diferentes criterios: por ejes, por áreas de acción, por objetivos... y obtener información de los indicadores seleccionando los periodos temporales que se deseen.

En definitiva, con este proyecto se pretende desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita, planificar y evaluar las actuaciones municipales a través del despliegue de los ejes estratégicos en sus correspondientes áreas de acción determinando los objetivos e indicadores para su evaluación. Al mismo tiempo, este modelo facilita la difusión de los resultados de gestión tanto internamente, dentro de la organización municipal, como externamente, de cara a la ciudadanía dando respuesta a sus demandas de transparencia.

6. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana

Objetivos:

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.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- Contar con un elemento de participación que recoja con sensibilidad el nivel de satisfacción pública con los servicios.
- Saber cuáles son las líneas de avance en la mejora de los servicios públicos que prefiere la ciudadanía.
- Obtener un medio para valorar la calidad de vida en la ciudad percibida por sus habitantes.
- Disponer de un sistema que armonice los esfuerzos realizados por las diferentes partes de la Organización para conocer y evaluar la percepción ciudadana de los servicios municipales.
- Contar con un instrumento que permita conocer qué investigaciones se están desarrollando a este respecto, aportando información útil para la mejora de la gestión y la adaptación de los servicios a las prioridades y preferencias de los ciudadanos.
- Optimizar el desarrollo de futuros estudios, evitando duplicidades y ofreciendo una guía para la investigación.
- Obtener un catálogo que permita la consulta de datos de manera rápida y completa.

Contenidos básicos:

El Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana nace como elemento constituyente del Observatorio de la Ciudad, creado por Decreto del Alcalde de 24 de Julio de 2006, que lo define como el conjunto de estudios de opinión referidos a las necesidades, expectativas y satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios municipales y que tiene como objetivos:

- 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.
- Gestionar el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana.

El Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana permite conocer las demandas y expectativas de la ciudadanía para poder orientar la gestión municipal y sus servicios hacia la satisfacción de sus necesidades y preferencias.

El **Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana** es el conjunto de todos los estudios de opinión referidos a las necesidades, expectativas y satisfacción de la ciudadanía con los servicios municipales, incluyendo tanto los desarrollados por el propio Observatorio de la Ciudad como los realizados por cualquier unidad del Ayuntamiento de Madrid.

Se trata de la integración de todos los estudios generales y específicos que permiten obtener de forma directa información sobre la opinión de los ciudadanos. Pueden ser:

- Estudios de demandas y necesidades de los ciudadanos: 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: su 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 sobre servicios municipales específicos: enfocados a conocer la opinión que han experimentado los usuarios de servicios municipales concretos.

Con carácter previo al inicio de un estudio de percepción ciudadana, el órgano que vaya a realizarlo remitirá al Observatorio de la Ciudad la **ficha técnica** del estudio, la cual deberá contener la siguiente información:

- a) Título del estudio
- b) Objeto del estudio
- c) Órgano promotor
- d) Tamaño de la muestra
- e) Universo
- f) Procedimiento de muestreo
- g) Error muestral
- h) Metodología
- i) Fechas de recogida de información

Finalizado el estudio se remitirá también el **informe de conclusiones y resultados** al Observatorio de la Ciudad para su inclusión en el Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana.

Así pues, el Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana servirá como plataforma de análisis de los estudios de necesidades, opinión y satisfacción realizados a iniciativa los diversos órganos del Ayuntamiento de Madrid disponiendo de una información integrada que permitirá conocer las demandas y expectativas de la ciudadanía y la valoración que ésta hace de los diferentes servicios municipales poniendo a disposición de los ciudadanos instrumentos para intervenir más activamente en la mejora de los servicios.

7. Normas ISO 9000: 2000

Objetivos:

1. Incorporarse a la gestión de la calidad a través de un sistema conocido y aceptado a nivel mundial.
2. Identificar, mejorar y asegurar los procesos de trabajo, tomando como referencia las expectativas y necesidades de los destinatarios de los servicios.
3. Disponer de una certificación, otorgada por una entidad acreditada e independiente, que reconoce que el sistema de gestión de calidad implantado cumple con todas las condiciones de la Norma ISO 9000: 2000.

Destinatarios:

Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).

Beneficios:

- Facilitar la identificación y mejora de los procesos de trabajo.
- Objetivar las responsabilidades, medir los trabajos y tomar decisiones basadas en datos y no en simples apreciaciones subjetivas.
- Incorporar una nueva dinámica de trabajo: análisis de la satisfacción de los clientes; elaboración de planes de mejora; control mediante auditorías externas, etc.
- Garantizar la calidad frente a terceros, por cuanto se asegura que la unidad certificada dispone de la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.
- Mejorar el prestigio tanto externo como interno de la unidad certificada.

Contenidos básicos:

La *International Organization for Standardization* (ISO) es una organización no gubernamental creado en 1947, cuya misión es promover el desarrollo de la normalización, al objeto de facilitar el intercambio comercial de bienes, servicios y otras actividades relacionadas.

Dentro de las distintas normas elaboradas, la serie ISO:9000 fue concebida inicialmente como un sistema de calidad para asegurar que los productos o servicios de una organización van a cumplir con las características previamente definidas, proporcionando con ello la confianza y seguridad que demandan los clientes. La nueva serie de normas ISO:9000 del 2000, ha venido a suponer un cambio desde el aseguramiento hacia la gestión de la calidad, que se centra en tres elementos:

1. Orientación al cliente: al definir un objetivo primordial de búsqueda de la satisfacción de los clientes, tratando de analizar cuales son sus expectativas, en relación con las percepciones que tienen de los servicios que reciben. A tal efecto es necesario asegurar: que las necesidades y expectativas del cliente se determinan y que tales necesidades y expectativas se comprenden y cumplen.
2. Mejora continua: las necesidades de los clientes cambian, sus expectativas aumentan y los métodos de producción varían incesantemente. Establecer una sistemática de mejora continua se convierte en una condición inexcusable para cualquier organización.
3. Gestión de procesos: se ha de disponer de una visión transversal de los procesos, que supere las limitaciones del departamentalismo, para ello es preciso asignar responsabilidades sobre el conjunto del proceso y orientar el proceso hacia sus resultados finales.

Simplificando, puede afirmarse que a las ventajas proporcionadas por la prevención y el aseguramiento de la visión anterior de la norma, la nueva ISO 9000: 2000 añade la mejora continua, basada en la medición de la satisfacción de los clientes, en un contexto de gestión por procesos.

Las fases a seguir para la implantación del sistema ISO 9000: 2000 son los siguientes:

1. Compromiso de la dirección y diagnóstico inicial de situación de la unidad.
2. Información y formación a todo el personal de la unidad.
3. Elaboración de la documentación del sistema:

- Manual de calidad
- Manual de procedimientos
- Instrucciones de trabajo

4. Implantación de los procedimientos generales del sistema, que habitualmente son:

- Procedimiento de revisión del sistema por la dirección
- Procedimiento de formación
- Procedimiento de control de documentos y registros
- Procedimiento de auditoría interna
- Procedimiento de medición de la satisfacción de los clientes
- Procedimiento para el control de no conformidades

5. Evaluación interna.

6. Auditoría externa de certificación.

7. Mantenimiento y mejora del sistema.

Las certificaciones ISO 9000 sólo deben solicitarse a entidades debidamente acreditadas para ello por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Una vez obtenidas, las certificaciones han de ser renovadas periódicamente.

Alcanzar la certificación supone un esfuerzo considerable por parte de todos los integrantes de la unidad implicada, además de un coste derivado de la posible contratación del asesoramiento necesario para la implantación y la auditoría de certificación, que han de quedar sobradamente compensados por las ventajas prácticas que aporta la aplicación del sistema ISO 9000 para la gestión en su conjunto.

La aplicación del sistema basado en la Norma ISO 9000: 2000, constituye una opción acertada para todas las unidades que quieran contar con un modelo de gestión de calidad internacionalmente reconocido, con la posibilidad de obtener un certificado, que hay que renovar periódicamente, de una entidad externa e independiente.

8. Modelo EFQM - CAF

Objetivos:

1. Proporcionar un modelo de referencia en cuanto a excelencia en la gestión que permita la comparación con las mejores organizaciones.
2. Disponer, como resultado de la evaluación anterior, de una completa relación de puntos fuertes y de áreas de mejora, cuyo desarrollo va a permitir mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.
3. Conocer la posición relativa de la unidad en relación con otras organizaciones equivalentes.
4. Permitir avanzar de forma continuada hacia la calidad total, para que una vez alcanzado cierto nivel, las unidades que lo estimen conveniente, puedan presentarse al Premio Europeo a la Calidad, que otorga anualmente la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), en su apartado de Sector Público.

Destinatarios:

- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).

Beneficios:

- Facilitar una autoevaluación en base a hechos, lo cual permite concretar las acciones de mejora que se deben llevar a cabo.
- Posibilitar un avance progresivo, en razón de las posibilidades de cada unidad, hacia un horizonte de calidad total.
- Obtener reconocimiento en relación con el nivel de calidad alcanzado.
- Trabajar con un modelo de excelencia que están utilizando algunas de las empresas europeas más importantes.

Contenidos básicos:

El Modelo EFQM de Excelencia constituye el modelo de referencia para la implantación de la calidad en Europa. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation For Quality Management, EFQM) es una organización que fue creada en 1998 por 14 de las más importantes empresas europeas, aunque su número actual se acerca a las 1000. Su misión es impulsar que las empresas europeas obtengan una ventaja competitiva mediante la implantación de la Calidad Total.

Entre las actividades de la EFQM destaca el Premio Europeo de la Calidad (European Quality Award), que se concedió por primera vez en 1991, en cooperación con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad. Este premio, junto con el Premio Deming de Japón y el Malcolm Baldrige Award de EE.UU., constituye el galardón más importante a nivel mundial en lo que a calidad se refiere.

La concesión del referido premio se realiza en base al llamado **Modelo EFQM de Excelencia**, que fue realizado a partir de un amplio proceso de reflexión y debate en el que participaron representantes de un grupo importante de entidades europeas. El modelo está formado por nueve criterios: con los cinco primeros se refleja el **como actúa** la organización (agentes facilitadores), mientras que con los cuatro restantes se hacen evidentes **los resultados que obtiene** esa misma organización

Se puede resumir el Modelo diciendo que:

Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.

Los criterios del Modelo son los siguientes:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| • Liderazgo | • Satisfacción de las personas |
| • Política y estrategia | • Satisfacción del personal |
| • Personas | • Impacto social |
| • Alianzas y recursos | • Resultados |
| • Procesos | |



El Modelo EFQM de Excelencia puede tener distintos usos:

1. Como instrumento para el diagnóstico del estado en que se encuentra una determinada unidad.
2. Como marco de referencia para la implantación progresiva de un sistema de calidad total.
3. Como herramienta sectorial en aquellas unidades que deseen mejorar su sistema de planificación, su sistema de gestión de recursos humanos, o implantar un sistema de gestión por procesos, entre otras finalidades.
4. Como base para optar al Premio Europeo de la Calidad.

El itinerario del proceso de autoevaluación en base al Modelo EFQM de Excelencia es el siguiente:

1. Compromiso y formación de la alta dirección.
2. Determinación del ámbito e información a los afectados.
3. Creación del equipo de autoevaluación y formación.
4. Autoevaluación: identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
5. Elaboración del Plan de Mejora y asignación de recursos.
6. Constitución de los equipos de mejora.
7. Realización de los proyectos de mejora.
8. Revisión.

Después del premio europeo, los **Sellos de Excelencia Europea** son los máximos reconocimientos a la Excelencia en la gestión que se conceden en Europa. Esta distinción se concede por el Club de Excelencia en la Gestión (CEG) a las organizaciones comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad. Cada organización puede aplicar el nivel que considere más adecuado a su grado de madurez recibiendo, en caso de aprobación, un certificado emitido por la EFQM y otro certificado emitido por el CEG. Los niveles son:

- Entre 200 y 400 puntos EFQM: Calidad Europea (CEG), Committed to Excellence (EFQM).
- Entre 401 y 500 puntos EFQM: Excelencia Europea - Consolidación (CEG), Recognised for Excellence (EFQM).
- Más de 500 puntos EFQM: Excelencia Europea- Excelencia (CEG), Recognised for Excellence (EFQM).

Por otra parte, recogiendo las características principales del modelo EFQM y como resultado de la cooperación de los Ministros responsables de la Administración Pública de la Unión Europea, se ha desarrollado el **Marco Común de Evaluación (CAF)**. El CAF es una herramienta sencilla de autoevaluación, expresamente concebida para las organizaciones públicas, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de calidad.

En definitiva, el autodiagnóstico en base al Modelo EFQM de Excelencia, permitirá a las unidades que lo realicen diferenciar claramente tanto sus puntos fuertes como aquellas áreas en las cuales debería mejorar, en un marco que le permitirá compararse con las mejores organizaciones europeas.

9. Mejora de Procesos

Objetivos:

- Mejorar la calidad de los servicios a través de la mejora de los procesos de trabajo.
- Tomar conciencia de que cualquier producto o servicio es la consecuencia de uno o más procesos de trabajo.
- Favorecer la visión transversal del funcionamiento de la organización que proporcionan los procesos en los que intervienen diversas unidades, superando la visión sectorial que se tiene desde cada departamento.
- Avanzar hacia la implantación de un sistema de gestión por procesos.

Destinatarios:

- Unidades interesadas en la mejora de su funcionamiento, y de forma especial, aquellas que tienen problemas de coordinación con otras, que reciben quejas de sus actividades o que han sido objeto de cambios organizativos y precisan ordenar y estandarizar sus sistemas de trabajo.

Beneficios:

- Facilitar el conocimiento de los resultados finales del trabajo de las personas, más allá de la parte que realiza cada una de ellas desde su puesto de trabajo.
- Permitir, como mínimo, ordenar y clasificar todos los procesos de trabajo en los que interviene un departamento.
- Introducir el concepto de equipo entre aquellas personas que intervienen en la realización de un mismo proceso de trabajo.
- Facilitar, a través de una metodología sencilla, los elementos necesarios para verificar la utilidad del proceso de trabajo, en su conjunto, y de cada uno de sus pasos, en particular.
- Orientar los procesos hacia los clientes y simplificar, en la medida de lo posible, su tramitación.
- Favorecer que los resultados se plasman en la elaboración de un Manual de Procedimientos (que será la base necesaria para acceder a una certificación ISO 9000, o para cumplir con alguno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia).
- Posibilitar la asignación de responsables para cada proceso, como primer paso para el desarrollo de un sistema de gestión por procesos.

Contenidos básicos:

Desde el Ayuntamiento de Madrid se impulsa la mejora de procesos en un ciclo de mejora continua de la gestión, de tal forma que esta iniciativa sea una constante y no se limite a los momentos de cambios organizativos o de mecanización de la gestión.

La mejora es un paso imprescindible para la incorporación de los procedimientos administrativos a la administración electrónica y para hacer efectiva la regulación cada vez más extendida de simplificación y facilitación a los ciudadanos de la gestión de sus peticiones ante la Administración, replanteando cómo se hacen las cosas e incorporando exigencias normativas de mejora, como por ejemplo la eliminación del DNI como documentación a aportar.

A continuación se describe una metodología sencilla de aplicar, que tiene como primera exigencia el apoyo de la dirección, que se divide en cuatro fases y que requiere previamente, recopilar y analizar toda la información y documentación que pueda ser útil, constituir el equipo de trabajo y planificar el proyecto de mejora a realizar.

La **primera etapa** para el desarrollo de un proyecto de mejora de procesos es la **identificación** y clasificación de los diferentes procesos de trabajo que se realizan en una unidad, al objeto de realizar lo que se conoce como "Mapa de Procesos" y "Fichas de Procesos".

La **siguiente etapa** es proceder al estudio sistemático o **análisis** de la situación actual del proceso, buscando la forma de satisfacer a los clientes en las mejores condiciones de coste, tiempo y calidad.

En la **tercera etapa** se deberán definir las **mejoras** del proceso que se consideran más adecuadas, siendo en la **última etapa** en la que se decide la mejora o mejoras a **implantar** y se planifica su puesta en marcha. La evaluación de los resultados obtenidos cierra la metodología y abre un nuevo período de mejora.

Todo el proceso debe realizarse por equipos de trabajo que estarán constituidos por las personas que intervienen más directamente en cada uno de los procesos, pero que deben recibir con anterioridad al inicio del proyecto una formación básica en mejora y herramientas de análisis, evaluación, producción de mejoras y trabajo en equipo.

La tarea de estos equipos, en síntesis, seguirá las actividades y pasos siguientes:

1. **Identificar** el proceso: identificar sus límites (inicio y fin), unidades y personas responsables.
2. **Analizar** el proceso, conocerlo: describir actividades, documentos, etc., datos y problemas más relevantes. Elaborar el diagrama y obtener una copia del conjunto de documentos que lo forman.
3. Verificar la utilidad global del proceso.
4. Establecer la finalidad y requerimientos.
5. Realizar un Benchmarking con un proceso similar o equivalente.
6. Elaborar una alternativa de reingeniería del proceso: ¿es posible partir de cero y elaborar una propuesta de cambio radical que mejore de forma espectacular el proceso anterior?.
7. Rediseñar el proceso: tal vez no quepa un cambio radical, pero seguro que el proceso puede mejorarse en aspectos como: la supresión de pasos innecesarios, la reducción de tiempos de tramitación, la mejora de impresos, etc.
8. Elaborar la **propuesta de mejora**.
9. Aprobar las propuestas de mejora.
10. Elaborar el plan de **implantación**.
 11. Implantar la mejoras.
 12. **Evaluar** los resultados.

Para cada uno de los procesos mejorados deberá establecerse la figura del responsable o titular del proceso, a quien corresponderá, no sólo asumir la responsabilidad total del proceso para garantizar su efectividad y la eficiencia y asegurar que el proceso sea adecuadamente documentado con los controles y medidas necesarias, sino también y sobre todo gestionar los resultados de las mejoras del proceso con la finalidad de mejorar continuamente mediante la implantación de los cambios necesarios para aportar el máximo valor.

10. Formación en Calidad

Objetivos:

La formación en calidad se plantea con un doble objetivo, por una parte, proporcionar al personal municipal los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para desarrollar con éxito los proyectos de calidad implantados en el Ayuntamiento y por otra, potenciar sus capacidades individuales, generando un efecto dinamizador dentro de la estructura organizativa del Ayuntamiento de Madrid, mejorando el clima de trabajo y aumentando la motivación de sus profesionales.

Destinatarios:

- Empleados públicos.
- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).

Beneficios:

- Transmitir los conocimientos necesarios para afrontar la implantación de los nuevos proyectos de calidad en el Ayuntamiento de Madrid, haciendo partícipe al personal en el proceso de consolidación de la nueva Cultura de Gestión de la Organización.
- Crear una cultura compartida (principios, valores, comportamientos y actitudes) y un lenguaje común en toda la Organización.
- Adecuar los perfiles personales y profesionales de los trabajadores del Ayuntamiento de Madrid a los perfiles profesionales y técnicos requeridos para la realización de las actuaciones planificadas en materia de calidad.
- 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.

Contenidos básicos:

Para llevar a cabo todas las transformaciones que conlleva el Plan de Calidad y la nueva cultura de gestión que comporta, el Ayuntamiento de Madrid cuenta con una **herramienta fundamental: la formación**. Una formación que no sólo ha de servir como vehículo de transmisión de conocimientos adecuados para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo, sino que ha de permitir potenciar las capacidades personales de cada uno de los empleados y ha de favorecer el cambio cultural. Por ello, la formación es una de las áreas a las que el Ayuntamiento de Madrid ha dedicado y sigue dedicando mayor atención y recursos.

El Ayuntamiento de Madrid se enfrenta a una responsabilidad creciente de mejorar continuamente la calidad de los servicios que presta. En este nuevo escenario, una adecuada formación del personal de la Administración Municipal constituye un factor fundamental a considerar; al objeto de permitir que los empleados públicos estén familiarizados con las más modernas técnicas de gestión y organización y dispongan de los conocimientos y capacidades necesarios para implantar y desarrollar la nueva Cultura de Gestión definida para la Corporación. La cualificación personal de los empleados públicos redundará necesariamente de forma directa en una mejora real en el servicio prestado.

Por estos motivos, la formación adquiere una gran importancia dentro del Ayuntamiento de Madrid, al constituirse como un instrumento básico para desarrollar las habilidades de las personas, mejorar las actitudes y adecuar la capacitación al nuevo entorno de trabajo.

Así, dentro del **Programa Municipal de Formación** que cada año se aprueba para los empleados del Ayuntamiento de Madrid (coordinado por la Escuela Municipal de Formación), los programas de **calidad** constituyen una parte fundamental para la difusión de los principios básicos de la calidad. Las acciones formativas que se integran en estos programas, van dirigidas al personal de todas las unidades de la Administración Municipal y se destinan a adquirir conocimientos en las técnicas y herramientas necesarias para ofrecer unos servicios públicos de calidad.

El Plan de Formación en Calidad se diseña con los siguientes **objetivos específicos**:

- Proporcionar al personal municipal los conocimientos y herramientas necesarias para implantar con éxito la nueva Cultura de Gestión del Ayuntamiento, convirtiéndoles en los principales actores en el proceso de modernización de la Organización.
- Comunicar las actuaciones planificadas para la mejora de los servicios públicos, así como el modo en que se desean desarrollar dichas actuaciones.

- Garantizar una metodología de trabajo y modo de actuar homogéneos por parte de todas las personas que trabajan en la Corporación.
- Reducir la resistencia al cambio; las actuaciones de formación, junto con una adecuada estrategia de facilitación del cambio, permitirán que la estructura organizativa del Ayuntamiento asuma la importancia de la nueva Cultura de Gestión y que se facilite la alineación de los planes y objetivos de las distintas unidades con la estrategia global del mismo, consiguiendo que los asistentes a la formación se sientan en todo momento partícipes de este proyecto.

Las **acciones formativas** que integran el Plan de Formación en Calidad son:

- Cartas de Servicios.
- Calidad y Atención al Ciudadano.
- Herramientas de Gestión de Calidad.
- Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Madrid.
- Evaluación de la Gestión en las Organizaciones Públicas.
- El Modelo Europeo de Excelencia EFQM y su aplicación a la administración pública.
- Sistemas de Gestión de Calidad: Norma ISO 9000:2000.
- Gestión de contenidos para entornos Web en VCM (Vignette 7).
- Metodología para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios.
- Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid.
- Taller Preparatorio de los Grupos de Redacción y Gestión de las Cartas de Servicios.
- Protección de Datos y Legislación para Personal Municipal.
- Interlocutores de Protección de Datos.
- Implicaciones de la Protección de Datos en los Productos Informáticos.
- Protección de Datos para Responsables de Seguridad Informática.
- Sistema Integral de Gestión y Seguimiento de Expedientes (SIGSA).

Así pues, la formación en calidad adquiere una gran importancia dentro del Ayuntamiento de Madrid, al constituirse como un instrumento básico para desarrollar las habilidades de las personas, mejorar las actitudes y adecuar la capacitación al nuevo entorno de trabajo.

1.1. Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas

Objetivos:

Compartir el conocimiento en materia de calidad, enriqueciendo a la Organización tanto de las buenas prácticas y experiencias internas como de las de otras Organizaciones.

Destinatarios:

- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
- Empleados públicos.
- Otras Administraciones.
- Ciudadanía (personas físicas, jurídicas, y demás organizaciones destinatarias de los servicios municipales).

Beneficios:

- Conocer las acciones e iniciativas de calidad emprendidas por otras unidades administrativas del Ayuntamiento de Madrid u otras organizaciones para, en caso de decidir implantarlas, adaptarlas a las circunstancias concretas de la unidad que las implanta.
- 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.
- 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.

Contenidos básicos:

El **conocimiento**, se ha convertido en un elemento crucial en la creación de valor en las organizaciones, valor que depende cada vez más del uso y distribución que se hace del mismo. La calidad en la prestación de los servicios exige una correcta transmisión de conocimientos de manera que las organizaciones no sólo deben aprender, sino que además deben desarrollar acciones que faciliten la generación, transmisión e intercambio de conocimientos.

El Ayuntamiento de Madrid, inmerso en la dinámica de mejora continua, establece los mecanismos necesarios para favorecer una apropiada política de **gestión del conocimiento** e impulsa 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, tanto dentro como fuera de la propia institución.

Desde el Ayuntamiento de Madrid se tiene la firme convicción que, únicamente aprendiendo de los mejores y adoptando sus prácticas y modelos de trabajo, se pueden emprender las acciones necesarias para hacer de la Organización un referente de calidad e innovación.

Conscientes del valor de la información, las ideas y la experiencia de las personas, se está impulsando el intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como la participación de todos los empleados en el proceso de mejora continua, con el fin de:

- Potenciar y difundir, de forma sistemática y sostenible, el conocimiento existente, tanto en la propia Organización, como proveniente de otras instituciones, para facilitar la implantación de la nueva Cultura de Gestión definida para el Ayuntamiento de Madrid.
- Recopilar, 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.

- Disponer de instrumentos que proporcionen a todo aquel que lo requiera el conocimiento necesario para el desempeño de su trabajo cotidiano, así como para la realización de los nuevos retos que se le presenten.
- Documentar lo que la experiencia y el intercambio de información ha consolidado como buenas prácticas, las cuales habrán de guiar la actuación pública hacia la mejora en la prestación de servicios.

Para alcanzar estos objetivos, desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano se impulsan una serie de **actuaciones tendentes a identificar y compartir buenas prácticas y experiencias de calidad** entre las que destacan:

- La elaboración de publicaciones donde se recogen metodologías de trabajo y herramientas de calidad y mejora de la Organización.
- La participación en asociaciones y clubes de calidad y en los grupos de trabajo en ellas constituidos.
- La organización de jornadas, foros, congresos y seminarios encaminados a divulgar estrategias y herramientas de gestión de calidad.
- La participación en jornadas, foros, congresos y seminarios organizados por otras instituciones, nacionales e internacionales.
- La creación de entornos de colaboración en la intranet municipal (ayre).
- La colaboración con otras organizaciones, públicas o privadas, nacionales e internacionales, en el ámbito de la calidad.

Se trata pues de proporcionar herramientas 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.

12. Reconocimientos a la Calidad

Objetivos:

1. Reconocer y galardonar a las unidades que ha desarrollado iniciativas para la mejora de la calidad del servicio y la innovación en su trabajo.
2. Reforzar la motivación de los empleados reconociendo el trabajo bien hecho, creando así un clima favorable a la mejora continua en la organización.
3. Ofrecer al conjunto de la organización las mejores prácticas que puedan servirles de ejemplo e incentivo para adaptar y aplicar proyectos de calidad e innovación en su unidad.

Destinatarios:

- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
- Empleados públicos.

Beneficios:

- Obtener reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Proporcionar casos de referencia (compararse con los mejores) para su posterior aplicación en otras unidades.
- Estimular la aplicación de proyectos de calidad e innovación.
- Motivar y reconocer al personal implicado en las mejores prácticas.
- Mejorar el prestigio tanto externo como interno de la unidad reconocida.

Contenidos básicos:

Este proyecto tiene la finalidad de contribuir, mediante el reconocimiento de las unidades, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública.

El reconocimiento por el trabajo bien hecho de las unidades y de sus empleados es el mejor acicate para el buen desempeño futuro. Los reconocimientos a la calidad son consecuencia de un trabajo en el que el empleado ha volcado su creatividad, sus esfuerzos y se siente satisfecho con los resultados obtenidos. Pero los reconocimientos a la calidad no se dirigen únicamente a reforzar la motivación de los empleados, porque con la creación de un clima favorable a la mejora continua es la Administración en primer lugar y los ciudadanos finalmente, los mayores beneficiados.

Los reconocimientos a la calidad e innovación en la gestión pública pueden tener diferentes ámbitos, como por ejemplo:

- La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las nuevas tecnologías.
- La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Los principales instrumentos que se vienen utilizando como Reconocimientos a la Calidad son, más que las propias recompensas económicas,

- Los premios a la calidad y otorgamiento de diplomas.
- Las menciones en la web o revista corporativa y las felicitaciones personales.
- El acceso a cursos de formación externa y la concesión de días libres.
- Las presentaciones públicas de los proyectos, tanto dentro de la propia organización, como en congresos de calidad.
- La publicación de las mejores prácticas con expresa mención de sus autores.

El Proyecto de Estatuto del Empleado Público establece que la aplicación de recompensas económicas en función del desempeño se perfila como uno de los puntos clave de todo el sistema. Asignar estos incentivos en base a mejoras objetivas derivadas de la implantación y el desarrollo de los sistemas de calidad es, sin lugar a dudas, la mejor opción, tanto para los empleados que están dispuestos a implicarse en el desarrollo de la Administración, como para la propia Administración que tiene por fin una vía para sacar buen provecho de los incentivos que tradicionalmente ha venido aplicando de forma lineal o arbitraria.

B. Otros Proyectos Institucionales

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

I. Administración Electrónica

Objetivos:

Impulsar la tramitación electrónica en el Ayuntamiento de Madrid a través de la definición, desarrollo e implantación de los servicios básicos en los que se debe apoyar la administración electrónica del Ayuntamiento de Madrid.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- 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.

Contenidos básicos:

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 tecnologías de la información, para hacerlos más eficientes y obtener un mejor acceso a la información prestando, de este modo, un mejor servicio a la ciudadanía.

Con la intención de seguir potenciando los 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. La Coordinación General de Modernización y Administración Pública del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública impulsa y coordina esta estrategia de Administración electrónica del Ayuntamiento de Madrid.

Se ha partido de un análisis de la situación de los servicios de administración electrónica disponibles en el Ayuntamiento de Madrid, considerando, tanto los desarrollos realizados a medida, como la utilización de productos de mercado o servicios externos.

Como resultado de este estudio 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:

- Actualización y mejora de aquellos servicios que ya estaban disponibles o en fase de desarrollo.
- Definición, diseño e implantación de aquellos 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 sobre los que se está trabajando desde el Ayuntamiento de Madrid:

- **Firma digital:** para asegurar la autenticidad, confidencialidad e integridad de la información intercambiada en las transacciones electrónicas derivadas tanto de los procedimientos internos del Ayuntamiento de Madrid como de su relación con el ciudadano y otras Administraciones, colectivos y entidades.
- **Diseño y gestión de formularios:** para lograr el diseño gráfico normalizado de los formularios asociados con los procedimientos administrativos del Ayuntamiento como la automatización de su control y gestión.
- **Registro telemático:** para establecer el acceso de presentación por vía electrónica de solicitudes, escritos y comunicaciones de los ciudadanos fruto de su relación con el Ayuntamiento.
- **Consulta de tramitación e Información centralizada del ciudadano:** dotar al ciudadano de la posibilidad de obtener por vía electrónica toda la información sobre el estado de tramitación de los procedimientos administrativos de los que es interesado y su información asociada.
- **Custodia documental:** para gestionar de manera automatizada el ciclo de vida de la documentación asociada a los procesos y procedimientos administrativos y de la información que garantiza su integridad y autenticidad.
- **Interoperabilidad externa:** agrupar en un único sistema las tareas relacionadas con las conexiones externas del Ayuntamiento, tanto la publicación de servicios electrónicos como el acceso a los servicios prestados por otros organismos.
- **Notificaciones telemáticas:** gestionar los comunicados electrónicos, tanto de carácter legal como lo de carácter informativo, entre el Ayuntamiento y los ciudadanos, garantizando en los de carácter legal el cumplimiento de la práctica de notificación fehaciente.
- **Pagos telemáticos:** desarrollar las posibilidades de pago telemático para todas posibilidades de relación ciudadano – Ayuntamiento.

- Servicios multidispositivo: desarrollar un sistema para ofrecer un mismo servicio por diversos dispositivos electrónicos, teléfono, mensajes SMS.
- Cuadro de mando: recoger indicadores de cada servicios básicos para facilitar el seguimiento y evolución de la administración electrónica.

Cada uno de estos servicios que constituye un proyecto en si mismo, y de forma conjunta construyen la plataforma necesaria para que tanto un procedimiento complejo pueda ser gestionado íntegramente por el canal telemático, al igual que un solo trámite o comunicación con los ciudadanos.

Estos servicios se integrarán, a su vez, con los actuales sistemas de información del Ayuntamiento existentes; en concreto, con 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 en los sistemas actuales.



El Ayuntamiento va a seguir trabajando durante los próximos años, tanto desde el lado de la demanda, desarrollando más servicios electrónicos y telemáticos, como desde el lado de la oferta, incluyendo medidas para facilitar el acceso a los servicios públicos electrónicos.

Todas estas actuaciones unidas al aumento del número de servicios municipales que se prestan telemáticamente y a la exigencia marcada por el Ayuntamiento respecto a que todos los servicios sean fácilmente accesibles, hacen que el objetivo de la ampliación y acercamiento progresivo en la relación del ciudadano con la Administración de Madrid sea ya una realidad.

2. Intranet ayre

Objetivos:

Desarrollar la Intranet del Ayuntamiento de Madrid, ayre, para facilitar la comunicación interna, el aprendizaje, gestión y reutilización del conocimiento adquirido y apoyar la mejora de la eficiencia en los procesos de trabajo con el fin de prestar servicios de mayor calidad a los ciudadanos. Favorecer la gestión de los asuntos personales de los empleados e incrementar la interacción entre el Ayuntamiento y el personal municipal.

Destinatarios:

- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
- Empleados públicos.

Beneficios:

- Proporcionar un instrumento de apoyo a los objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid.
- Reforzar la interacción Ayuntamiento y personal y su identificación con la Organización Municipal.
- Mejorar la integración de la Intranet en el sistema de información municipal, especialmente con el portal web munimadrid y la administración electrónica.
- Convertir a la Intranet en el entorno de trabajo común con un interfaz único desde el que se proporciona el acceso a utilidades, servicios, aplicaciones, e información que los empleados necesitan para trabajar.
- Facilitar la comunicación, coordinación y coherencia entre los servicios municipales que comparten objetivos y trabajan para los mismos sectores de la población.
- Mejorar la integración del portal ayre con los procesos de trabajo para mejorar la eficiencia en 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.

- Apoyar al personal proporcionando acceso a información y servicios de interés para la formación, el desempeño y el desarrollo profesional.
- Fomentar la gestión del conocimiento corporativo a partir de la integración de espacios de colaboración, comunidades de trabajo, etc.
- Agilizar la gestión de los temas personales y la difusión de la información de interés para los empleados.
- Proporcionar mayor autonomía y corresponsabilidad de los servicios municipales en la gestión de su información.
- Racionalizar la existencia de circuitos de información múltiples y dispersos.



Contenidos básicos:

Entre las iniciativas contempladas en el nuevo modelo de gestión del Ayuntamiento de Madrid está el situar al sistema de información municipal como elemento estratégico de apoyo a la misión y objetivos de mejora de los servicios públicos.

Una de las herramientas que más ha contribuido al incremento del valor del saber colectivo de las organizaciones y a la incorporación al uso de las tecnologías de la información son las **Intranets corporativas**. En estos sitios, el personal que forma parte de una organización dispone de un espacio común para comunicarse, compartir información y conocimiento. Además proporcionan soporte a los procesos internos que inciden directamente en la prestación de servicios y en especial a los relacionados con la administración electrónica.

De esta forma, la Intranet del Ayuntamiento de Madrid, **ayre**, se sitúa como elemento esencial del sistema de información y columna vertebral de toda la organización. Avanzar en esta línea supone potenciar la Intranet, adaptarla a las necesidades cambiantes e incorporar nuevos contenidos y funcionalidades.

Ayre (Ayuntamiento en REd), desde su creación (en 2002) hasta la fecha, ha evolucionado y se ha consolidado como una herramienta de apoyo a la actividad profesional y como el espacio de relación privilegiado entre el Ayuntamiento y sus empleados. Estos progresos se han ido afianzando en varias fases de trabajo:

Los objetivos de la **primera etapa de ayre** (finales 2002 - inicio 2004) se centran en iniciar el portal del empleado, mejorar las relaciones internas y apoyar el desempeño profesional, incluyendo servicios y contenidos de uso universal y carácter transversal. También se propició el uso de la Intranet "como punta de lanza para la transformación y evolución del actual entorno de prestación de servicios hacia un entorno digital". La gestión de los contenidos estaba centralizada en una unidad responsable.

En la **segunda etapa, ayre 2**, (2004 - 2007), como ocurre en la mayoría de las intranets, se ha avanzado hacia unos objetivos relacionados con una gestión más eficaz de la información y del conocimiento interno y hacia una comunicación entendida en varios sentidos, desde la dirección hacia el personal y de éste hacia la dirección, así como una comunicación transversal entre las unidades que forman parte de la organización. Se ha tendido a buscar estructuras de organización funcionales y a descentralizar la publicación a partir de la herramienta de gestión de contenidos.

En estos momentos la Intranet proporciona servicio a algo más de 25.000 usuarios potenciales que integran la plantilla del personal del Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos. Está presente en todos los servicios municipales distribuidos territorialmente en 21 Distritos. Su implantación es alta con una media aproximada de 15.000 usuarios/mes y un crecimiento sostenido. Los usuarios pertenecen a colectivos y sectores con intereses muy específicos y por lo tanto con necesidades diferentes en cuanto a los contenidos y servicios que requieren de ayre.

La gestión de los contenidos esta desconcentrada en **Unidades Gestoras** de tipo funcional, situadas en los propios servicios sectoriales y transversales. Lo que se pretende con este modelo es integrar los procesos de trabajo que dan origen a los contenidos con su publicación en ayre y que sean las propias unidades productoras quienes asuman la competencia de la comunicación interna. Actualmente publican de forma regular 30 unidades gestoras. La planificación y gestión del portal en su conjunto y la coordinación con estas unidades está ubicada en la **Unidad Coordinadora de ayre** (adscrita a la Subdirección General de Calidad). Este modelo desconcentrado en una organización del tamaño del Ayuntamiento de Madrid, supone una fuerte inversión en gestión del cambio con actividades de formación continuas y soporte funcional permanente.

El modelo de ayre 2 ha quedado superado debido a un conjunto de circunstancias estratégicas, organizativas y funcionales por lo que se plantea avanzar en el nuevo escenario. Los requerimientos para convertir la Intranet en el soporte de la gestión de la organización municipal y en el cauce para la gestión del conocimiento, hacía necesaria establecer una nueva estrategia general. Esta se ha diseñado en el marco de una **Auditoría de la información y contenidos de la Intranet** que ha partido de la evaluación de ayre 2 y del conocimiento de la situación real de la organización desde diferentes perspectivas (organizacional, tecnológica, usuarios, etc.).

El modelo estratégico de desarrollo definido para la nueva etapa **ayre 3** se compone de un conjunto de elementos articulados que permitirán su evolución a corto, medio y largo plazo de forma lógica, escalable y ordenada en el conjunto de la organización.

Las actividades que han compuesto la auditoría son la evaluación de ayre 2 (estudio de accesibilidad, facilidad uso, arquitectura de la información y de usuarios), el análisis del proceso de publicación, la identificación e incorporación de nuevos contenidos y servicios, la definición de un cuadro de indicadores y la elaboración de un plan de comunicación y fidelización de usuarios. A partir de los resultados obtenidos se ha construido el **modelo estratégico de desarrollo de ayre 3**.

Los elementos más significativos que lo componen son:

- **Objetivos estratégicos** alineados con los objetivos generales del Ayuntamiento.
- **Modelo organizativo** funcional desconcentrado en los servicios municipales compartido con Internet para la gestión de la Intranet/Internet y la gestión de los contenidos (publicación) que responde a una mayor autonomía en la gestión e integración con los procesos de trabajo. Se ha recogido este modelo organizativo 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) y de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid (ayre).
- **Arquitectura de la información** con tres ámbitos de publicación: ayre general, ayres sectoriales y a mi ayre para contenidos transversales, sectoriales y personalizados, respectivamente.
- **Tipología de contenidos** (5 tipos) y **modelos de gestión** aplicables a cada uno de ellos: servicios electrónicos, contenidos para la publicación, gestión documental, herramientas colaboración y fuentes externas. **Cuadro de indicadores** para la medición de los resultados del portal y seguimiento y evaluación continuada.

La implantación de este modelo se hará en distintas etapas a lo largo de las cuales se configuran e implementan el nuevo portal de ayre 3, las intranets sectoriales, la gestión documental y las comunidades de trabajo. Como apoyo a su puesta en funcionamiento son necesarias un conjunto de actividades que apoyan dicha implementación y otras de carácter documental que proporcionan el marco para la extensión de la gestión documental y de las comunidades de trabajo en el conjunto del Ayuntamiento.

A su vez todo este proceso va acompañado de un **plan de gestión del cambio** dirigido a responsables, gestores, usuarios finales, etc. en sus distintas etapas y acciones.

Todos los componentes que conforman el modelo previsto para la Intranet procuran su desarrollo como **soporte y sistema de la organización** y permiten su evolución para adaptarse a las exigencias de la **administración electrónica y las necesidades y expectativas** de sus usuarios.

3. Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos:

El Sistema de Indicadores de Gestión tiene como finalidad la evaluación de 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.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- Facilitar un sistema de indicadores que proporcione información actualizada y relevante sobre la gestión municipal basada en los programas presupuestarios.
- 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.
- Dotar a la organización municipal de una herramienta 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.

Contenidos básicos:

El Sistema de Indicadores de Gestión está enfocado a la evaluación de la gestión municipal a través del seguimiento de los indicadores asociados a los objetivos definidos en los Programas Presupuestarios y encuentra su fundamento en el modelo de elaboración presupuestaria definido por y para el Ayuntamiento de Madrid.

Desde el ejercicio 2004, el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública ha ido desarrollando un modelo de elaboración presupuestaria que ha permitido que el Presupuesto del Ayuntamiento de Madrid, evolucione desde un modelo tradicional, cuyo objetivo era únicamente la ejecución del gasto previsto, a un **modelo basado en la planificación y evaluación estratégica** y orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos en los programas presupuestarios, con el fin de mostrar a la ciudadanía no sólo cuánto se gasta sino **cómo se gasta**. Así, 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 **medio de comunicación** de los bienes y servicios que se ponen a disposición de la ciudadanía para satisfacer sus necesidades.

El Presupuesto como **herramienta de control y evaluación** del grado de consecución de los objetivos propuestos, para lo que se ha establecido el **Sistema de Indicadores de Gestión**.

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.

Al objeto de facilitar a los responsables de los programas presupuestarios un procedimiento metodológico y unos criterios homogéneos para la definición y selección de objetivos, actividades e indicadores presupuestarios, se ha elaborado una **Guía Metodológica** en la que se describen las distintas **fases** del proceso de definición de objetivos e indicadores de los programas presupuestarios:

1. Identificación de los elementos básicos del programa.
2. Determinación de las líneas globales de actuación.

3. Formulación de objetivos.
4. Definición de actividades.
5. Identificación de indicadores.
6. Establecimiento de previsiones o metas.

La diversidad de indicadores incluidos en los programas presupuestarios permite evaluar la gestión municipal desde las diferentes **dimensiones de la gestión pública**:

- Recursos (Inputs)
- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad

Junto con esta metodología, se han establecido unas plantillas para la definición de objetivos e indicadores de los **programas presupuestarios de los Distritos**. Tienen como objetivo **conseguir una mayor homogeneidad entre todos ellos** en lo referente a aquellos objetivos que vengan 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.

Asimismo, al objeto de operativizar al máximo los indicadores propuestos se ha elaborado un **Diccionario de Indicadores** que contiene una ficha por cada uno de los indicadores con la siguiente información:

- Denominación del Indicador
- Descripción del Indicador
- Variables
- Fórmula de cálculo
- Fuente de información
- Unidad de medida
- Tipo de indicador (dimensión evaluada por el indicador)

En definitiva, con la implantación del Sistema de Indicadores de Gestión, se pretende que el Presupuesto se convierta en un instrumento no sólo de justificación del gasto y de asignación de los recursos municipales, sino también en una herramienta fundamental para la planificación de la actuación municipal y para dotar de una mayor transparencia a la gestión del Ayuntamiento de Madrid, tanto hacia el exterior -los ciudadanos-, como hacia el interior -la propia organización-.

4. Protección de Datos

Objetivos:

Crear una estructura organizativa apoyada en procesos administrativos y recursos informáticos que cubra las necesidades de protección de datos del Ayuntamiento de Madrid, adaptándonos a la normativa de protección de datos, incorporando esta protección a la actividad habitual, con el mínimo impacto en la productividad y eficiencia, y estableciendo un modelo de análisis de riesgos.

Destinatarios:

- 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.

Beneficios:

- Aumentar la seguridad en el tratamiento de los datos personales de los ciudadanos y 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 para la protección de la información.



Contenidos básicos:

Las Administraciones Públicas, en sus numerosas iniciativas, apuestan por unos servicios de atención y gestión personalizados, adaptados a las necesidades reales de sus usuarios. Dichas iniciativas se caracterizan por la incorporación de una nueva filosofía de atención, que supone un cambio en la comunicación entre la administración y el ciudadano, para dar respuesta a las demandas y expectativas de los usuarios de los servicios públicos de forma personalizada y adaptada a sus particularidades, mediante el uso de las tecnologías de la información.

Corresponde a las Administraciones Públicas la función de potenciar el acceso y uso de la tecnología por los ciudadanos, lo cual se logrará si las propias Administraciones crean un clima de **confianza y transparencia** con los usuarios en el uso de la información.

El uso correcto de la información es una garantía de la continuidad del servicio, es un atributo de calidad de las prestaciones y desde el Ayuntamiento de Madrid se concibe como un servicio a los ciudadanos más que como una obligación legal.

Nadie discutiría la necesidad de proteger los activos del Ayuntamiento con medidas de seguridad adecuadas a los riesgos, y por eso es difícilmente discutible la necesidad de proteger uno de sus principales activos, la información, y una parte de esta información son los datos personales que se manejan diariamente en las actividades de los gestores.

En los últimos años la protección de datos de carácter personal se planteaba de forma aislada del resto de activos materiales de la organización. Pero no hay lugar a dudas de que la protección de la información depende, en gran medida, de la protección de esos activos materiales por los que circula o reside, y que, por tanto, debe enmarcarse dentro de la protección general de todos los activos de la organización.

Partiendo de las circunstancias del Ayuntamiento de Madrid, analizando las principales dificultades en la aplicación de la normativa y con el objetivo de impulsar decididamente esta materia se ha elaborado un plan de acción al objeto de implantar un sistema de gestión que debe perpetuarse en el tiempo, y para ello se ha elaborado el **Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid**.

Se trata de ir adaptándose a la normativa, poniendo en marcha una actividad coordinada en toda la organización, nombrando responsables, definiendo procesos de trabajo, gestionando elementos de seguridad, estableciendo compromisos con los ciudadanos, poniendo los medios y definiendo un sistema informático común.

Para desarrollar esta actividad se han definido unos **requerimientos** que deben inspirar todo el desarrollo del Plan y que son:

- Asumir la protección de datos como una actividad habitual en la gestión. La intención es lograr que la protección de datos sea algo habitual en la actividad, que se tenga presente desde el primer diseño de cualquier procedimiento, servicio o prestación como un atributo de calidad más, así como desde que se inicia la jornada laboral de cada empleado.
- Establecer una gestión continua en cuanto a la actividad de protección de datos, que retroalimente las actuaciones de otras unidades o actuaciones posteriores.
- Disponer de un modelo de análisis de riesgos, para lo que tomamos como base las Normas ISO 27.001 y su adaptación a las administraciones públicas.

El Plan se ha dividido en **cinco líneas de actuación**:

1. **Estructura Organizativa:** determinación de los responsables de ficheros en la estructura organizativa, designación de interlocutores de cada una de las unidades con la determinación de sus funciones en el esquema general y creación de la unidad de protección de datos en el Área de Hacienda y Administración Pública, compuesta por personal del Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid y de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
2. **Formación y Difusión:** definición e impartición de cursos según las necesidades del personal tanto de la parte organizativa, con especial incidencia en los interlocutores, como del personal de informática, e inclusión en el programa general del Plan de Formación Municipal, así como elaboración de cursos específicos para determinados colectivos (personal O10, atención a mayores, etc).

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.

3. **Elementos de seguridad:** seguridad funcional, seguridad informática, seguridad física. Que 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.

4. **Normalización de procedimientos:** para la gestión de la protección de datos es necesario definir una serie de procedimientos para su implantación en toda la estructura organizativa. Estos procedimientos son: Declaración de Ficheros Protegidos, Declaración interna de usos de datos de carácter personal, Formularios e impresos de recogida de datos, Ejercicio de Derechos de los ciudadanos, Cláusulas de Contratación y envío de los contratos para informe previo de la Agencia de Protección e datos de la Comunidad de Madrid.
5. **Sistema Informático de Gestión de Protección de Datos:** como resultado global y final de todo el Plan, se implantará un Sistema Informático de Gestión 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.

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.

En definitiva, el impulso de la administración electrónica conlleva establecer sistemas seguros. Es una obligación para las Administraciones Públicas y un derecho para la ciudadanía que los servicios se presten con el máximo grado de calidad, seguridad y confidencialidad, motivo por el cual el Ayuntamiento de Madrid se compromete a que la protección de datos este presente en la actividad diaria de todas sus unidades.

6. Contenido del Plan de Calidad

6.2. Algunos Proyectos Sectoriales

Algunas áreas municipales cuentan con unidades o equipos de trabajo que han venido desarrollando proyectos de calidad. A continuación se describen brevemente los siguientes:

- Agencia para el Empleo
- Agencia Tributaria Madrid
- Seguridad
- Emergencias
- Madrid Salud

Los proyectos sectoriales se ciñen al ámbito de la unidad que los promueve

Agencia para el Empleo

La **Agencia para el Empleo de Madrid** es un organismo autónomo dotado de personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio propio y autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines, adscrito al Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía y cuya finalidad es la gestión de las políticas municipales de empleo, mediante la intermediación laboral, la orientación y formación de los desempleados y trabajadores, y el fomento del empleo estable y de calidad, dentro del término municipal de Madrid.

Para el desarrollo de sus competencias, la Agencia para el Empleo adopta una **estructura descentralizada** poniendo a disposición de la ciudadanía distintas oficinas y centros que le permiten tener presencia en los 21 distritos de la Ciudad. Así, junto a sus Oficinas Centrales cuenta con tres Agencias de Zona, un centro de formación ocupacional para la mujer y nueve Centros de Empleo.



Consciente de la necesidad de introducir en la organización una nueva cultura de gestión orientada a la ciudadanía, flexible y eficaz, capaz de garantizar los máximos estándares de calidad de las prestaciones y de las actuaciones realizadas y en la que la colaboración y participación de los empleados sea una pieza clave, el equipo directivo de la Agencia para el Empleo manifiesta de forma expresa su compromiso con la calidad y pone en marcha un conjunto de actuaciones con los siguientes **objetivos**:

1. Facilitar a la ciudadanía el acceso a los servicios prestados por la Agencia para el Empleo, ampliando la información que tienen de los mismos y mejorando los canales de atención que se ponen a su disposición y los servicios prestados por cada uno de ellos.
2. Incrementar la participación ciudadana en la mejora de la gestión y de los servicios municipales, conociendo la opinión de los ciudadanos sobre los servicios prestados y ajustando las políticas públicas a las preferencias y demandas de éstos.
3. Informar a la ciudadanía sobre los compromisos que asumen sobre los servicios prestados y evaluar la calidad de la gestión mediante el establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad
4. Disponer de información objetiva para evaluar eficientemente la calidad de los servicios prestados.
5. Identificar, simplificar y agilizar los procesos.
6. Establecer modos de funcionamiento y de trabajo, de manera que éste se realice de forma eficiente, uniforme, repetible y mejorable.
7. Consolidar la imagen de la Agencia para el Empleo de Madrid como una organización transparente, próxima, participativa, ágil y eficaz que busca satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

6. Contenido del Plan de Calidad

Para la consecución de estos objetivos los principales **proyectos de calidad** puestos en marcha por la Agencia para el Empleo son:

- Reconocimiento del Sello Calidad Europea (Excelencia en la Gestión Modelo EFQM). La obtención del Certificado de Excelencia de Calidad Europea en los servicios públicos en materia de formación ocupacional y empleo del Ayuntamiento de Madrid, implica haber emprendido el camino hacia la mejora continua (acciones de mejora, evaluación de resultados), el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión y el desarrollo de un sistema de evaluación de la satisfacción ciudadana.
- Mejora de la atención al ciudadano (integración en el teléfono 010 Lineamadrid, apertura de las nuevas Agencias de Zona, apertura de su oficina de Registro, etc)

Agencia Tributaria

La **Agencia Tributaria Madrid** es el organismo autónomo local creado por Acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid de 29 de octubre de 2004 para lograr una gestión integral del sistema tributario municipal. Adscrita al Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, es la responsable del desarrollo de las actuaciones administrativas necesarias para que el sistema tributario del Ayuntamiento de Madrid se aplique con generalidad y eficacia a los obligados tributarios, mediante procedimientos de gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos tributarios municipales. Asimismo, es el responsable de la aplicación efectiva de aquellos recursos públicos cuya gestión le corresponda o se le encomiende.

Con el fin de establecer y promover la implantación de una cultura de calidad orientada hacia la mejora continua, la Agencia Tributaria Madrid aprueba sus **Planes de Actuación** en los que se recogen las áreas de mejora sobre las que se viene actuando para la **mejora de la calidad de los servicios prestados**:



- Mayor cercanía al ciudadano: apertura de nuevas oficinas de atención integral al contribuyente para ofrecer servicios de información, asistencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y realización de trámites administrativos; ampliación del contenido de la información disponible en munimadrid.es y en el teléfono 010 Lineamadrid; establecimiento de un sistema de atención mediante cita previa en colaboración con el 010; mejora de las oficinas de gestión tributaria; encuestas de satisfacción de usuarios; etc.
- Mayor información y participación ciudadana: información sobre los servicios prestados y los niveles de calidad con que se prestan a través de Cartas de Servicios; canal específico para las sugerencias y reclamaciones de carácter tributario a través de la Oficina del Defensor del Contribuyente.
- Mayor simplificación: de los modelos de impresos, de los recibos y de las notificaciones para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias; ampliación del contenido de la información que se incluye en las liquidaciones tributarias; Convenios de colaboración con otras Administraciones Tributarias, Colegios Profesionales y Entidades públicas para simplificar los procedimientos de gestión tributaria y facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; etc.
- Administración electrónica y: portal de la Agencia Tributaria Madrid en munimadrid.es; desarrollo de nuevos programas informáticos por Internet para facilitar el pago de tributos; incremento de la oferta de servicios, trámites y gestiones a través de munimadrid.es; etc.
- Actuaciones de gestión tributaria: disminución del tiempo de tramitación de las solicitudes de aplicación de beneficios fiscales y de devolución de ingresos indebidos; disminución del plazo medio de resolución de los recursos de reposición y de la ejecución de los fallos dictados por el TEAMM y los órganos jurisdiccionales contencioso-administrativos; incremento del volumen anual de expedientes tramitados; etc.
- Establecimiento de indicadores para ponderar la gestión de la Agencia, así como su grado de eficacia y eficiencia: indicadores generales de productividad, indicadores de asistencia al contribuyente, indicador de lucha contra el fraude, indicadores de tramitación de recursos y reclamaciones, indicadores de gestión catastral, indicadores de gestión recaudatoria.

Seguridad

La **Coordinación General de Seguridad (Policía Municipal)** del Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad ha definido como **misión** de la organización prestar un servicio público de seguridad que garantice una ciudad segura y un vecino protegido, basado en los principios de prevención, cercanía, participación ciudadana y solidaridad, siendo sus líneas estratégicas de actuación:

1. Generación de seguridad ciudadana (producida y percibida).
2. Fomento de las políticas preventivas que incidan en la seguridad ciudadana.
3. Establecimiento de canales permanentes de relación con el ciudadano.
4. Facilitación de la convivencia vecinal.
5. Adecuación del servicio a la cambiante realidad ciudadana.

El desarrollo de estas líneas estratégicas se plantea tomando como base:

- Organización: reorganización de la estructura, creación de las Unidades Centrales de Seguridad, asunción de labores administrativas por parte de personal no uniformado, externalización de la vigilancia de edificios.
- Recursos humanos: cobertura de puestos de mandos, incremento de promociones de policías, refuerzo del turno de noche, política retributiva basada en la consecución de los objetivos, gestión por competencias, cambios en la organización e implantación de un modelo de gestión de calidad.
- Modelo Operativo: Protocolo de colaboración con el Ministerio del Interior; potenciación de unidades de atención a la familia y agentes tutores, fomento de la participación ciudadana, apertura de una oficina de Policía en los juzgados de Plaza de Castilla.
- Recursos: nueva imagen de uniformes vehículos y edificios, remodelación del 755 de las unidades.
- Políticas de comunicación y formación: revista interna y web.



- Sistemas de información y apoyo: desarrollo de herramientas de gestión descentralizada desde las patrullas (Table pc, PDA), herramientas de ayuda para la planificación, CISEM (Centro integral de emergencias).

Las actuaciones previstas en el marco de la **Política de Calidad** de Policía Municipal son:

- Reconocimiento del Sello Calidad Europea (Excelencia en la Gestión Modelo EFQM). La obtención del Certificado de Excelencia de Calidad Europea, implica haber emprendido el camino hacia la mejora continua (acciones de mejora, evaluación de resultados), el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión y el desarrollo de un sistema de evaluación de la satisfacción ciudadana.
- Diseño de encuestas sobre Seguridad Ciudadana y sus indicadores (bloques de información: victimización, comportamiento ante el delito, percepción de seguridad y calidad de servicio e imagen corporativa) para, entre otras cosas, adecuar el servicio a las demandas de los ciudadanos.
- Implantación de Cartas de Servicios.
- Elaboración de estudios sobre Mejores Prácticas Policiales (ámbito internacional).
- Elaboración e implantación de un Programa de Buenas Prácticas internas.
- Creación del Premio a las Buenas Prácticas.
- Creación del Observatorio de la Seguridad.
- Adaptación del servicio a las demandas ciudadanas: Potenciación de las Unidades de Atención a la Familia y Agentes Tutores, Fomento de la participación ciudadana a través de las 44 Oficinas de Atención al Ciudadano (21 fijas y 23 móviles), Apertura de una oficina de Policía Municipal en los juzgados de Plaza de Castilla y extensión de la educación vial al colectivo de personas mayores y a la primera infancia.

Emergencias

Dependientes orgánicamente de la Dirección General de Emergencias y Protección Civil, del Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad se encuentran el Cuerpo de Bomberos y SAMUR-Protección Civil.

El **Cuerpo de Bomberos** del Ayuntamiento de Madrid tiene como principales cometidos la lucha contra el fuego, en sus dos vertientes de intervención y prevención, y el salvamento de bienes y personas en todos los siniestros que se produzcan dentro de su término municipal.

Concedor de que de la calidad de su labor dependen bienes y valores muchas veces irrecuperables, el Cuerpo de Bomberos tiene como objetivo la intervención de un cuerpo profesional, preparado técnica y materialmente, para hacer frente rápida y eficazmente a los siniestros y minimizar sus consecuencias, con una intachable vocación de servicio a los demás y con un decidido compromiso de mejora continua y acercamiento al ciudadano.

SAMUR-Protección Civil es un servicio de emergencias sanitarias extra-hospitalarias, siendo su competencia la atención sanitaria de emergencias que se produzcan en la vía o locales públicos, accidentes de múltiples víctimas y catástrofes, dentro del término municipal de Madrid. Sus características definitorias son la protocolización de más del 90% de su actividad asistencial y operativa y el estricto control de calidad asistencial al que se someten sus intervenciones.

Bomberos y SAMUR-Protección Civil establecen su **Política de Calidad** con el ánimo de asegurar unos servicios y unos sistemas de trabajo que proporcionen la seguridad de que sus usuarios y clientes reciben servicios de la calidad esperada. Sus directrices generales de actuación son:

- Orientación hacia la mejora continua.
- Evaluación de la gestión a través de indicadores de gestión y estándares de calidad.
- Simplificación de procedimientos.
- Fomento de la comunicación interna y la gestión del conocimiento.



Los **proyectos y actuaciones** que estas dos unidades desarrollan en materia de calidad son:

Para difundir información relevante para la comunidad:

- Página web SAMUR-Protección Civil: www.munimadrid.es/samur
- Programas "Alertante" y "Alertar es salvar".
- Campaña "bomberos ¡te informa!".

Para mejorar la calidad percibida por el ciudadano:

- Cartas de Servicios.
- Sistema de Quejas y Reclamaciones.
- Encuesta de Satisfacción del Ciudadano.

Para optimizar y mejorar procesos:

- Gestión por procesos.
- Certificación ISO 9000 a SAMUR- Protección Civil.
- Norma ISO 14001:2004 y Reglamento EMAS a SAMUR - Protección Civil.
- Indicadores de gestión y Cuadro de mando.
- Dirección por objetivos.

Para implicar a las personas en la calidad:

- Sensibilización en Calidad.
- Sistemas de Participación del Personal.
- Acciones de comunicación interna.

Otros proyectos de calidad:

- Licencia de uso de la marca "Madrid Excelente" al servicio SAMUR-Protección Civil.
- Complemento de productividad por objetivos (Escala Técnica Bomberos).
- Complemento de productividad variable vinculado a resultados (SAMUR-Protección Civil).
- Gestión del Conocimiento (gran potencial de mejores prácticas en un colectivo experto, benchmarkings, Proyecto Europeo Medskills, organización de jornadas).

Madrid Salud

Madrid Salud es un organismo autónomo dotado de personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio propio y autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines creado por Acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid, de 28 de octubre de 2004, adscrito al Área de Gobierno de Seguridad y Servicios a la Comunidad y cuya finalidad es la gestión de las políticas municipales en materias de Salud Pública y Drogodependencias y otros Trastornos Adictivos, dentro del término municipal de Madrid.

Madrid Salud incorpora y dirige el Instituto de Salud Pública de la Ciudad de Madrid y el Instituto de Adicciones de la Ciudad de Madrid y de él dependen el Laboratorio de Salud Pública y la Escuela de Salud Pública.

Madrid Salud, tiene entre sus objetivos básicos de gestión la apuesta por un servicio excelente basado en la calidad total, el enfoque en los ciudadanos y el desarrollo profesional de sus trabajadores. Ha logrado implantar un **Plan de Calidad** (o Plan de Mejora Continua) basado en la participación, la transparencia y los resultados, que tiene como **objetivo** introducir en la organización una nueva cultura de gestión innovadora, transparente y centrada en el servicio al ciudadano. Los **beneficios** que se derivan de este Plan de Calidad son:

- Aumentar la calidad y la valoración ciudadana de los servicios de Madrid Salud.
- Incrementar la transparencia y la rigurosidad a la hora de tomar decisiones.
- Desarrollar un sistema de indicadores de gestión.
- Apoyar y acelerar el cambio organizativo, gestionando de forma positiva las resistencias que genera toda transformación profunda.
- Buscar la excelencia por medio de un sistema de mejora continua de la organización.
- Aumentar la satisfacción y la motivación de los trabajadores de Madrid Salud.



El Plan de Calidad de Madrid Salud se puso en marcha tras un proceso participativo de diagnóstico de la organización liderado por el Comité de Calidad. El proceso de autodiagnóstico con el CAF y de decisión sobre las acciones de mejora que de él surgieron tuvo, como elemento clave, el impulso dado en la organización a la comunicación interna.

Las principales acciones de mejora que integran el Plan de Mejora Continua de Madrid Salud son:

1. Implantación de Cartas de Servicios.
2. Planes Anuales de Mejora (acciones de mejora, evaluación de resultados).
3. Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios (encuestas de satisfacción de usuarios).
4. Evaluación de la satisfacción de los empleados (encuestas de clima laboral).
5. Modelo de costes por procesos y Cuadro de Mando Integral.
6. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
7. Comunicación interna (Unidad de Comunicación, Convención Anual de los trabajadores de Madrid Salud, Boletín informativo, Intranet, ...).
8. Madrid Salud en el ámbito académico.

7. Implantación de los Proyectos Institucionales de Calidad



Implantación de los
Proyectos Institucionales
de Calidad

7. Implantación de los Proyectos Institucionales de Calidad

La implantación de los Proyectos Institucionales de Calidad se coordina desde la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano dentro del marco de principios, objetivos y regulación que se haya establecido para el mismo. Pero además, las distintas unidades del Ayuntamiento, a la hora de tomar una decisión sobre su implantación dentro de su ámbito competencial, deben tener en cuenta los criterios siguientes:

1. El interés de la unidad, que sin duda puede dar prioridad a unos proyectos respecto de otros.
2. Las condiciones de trabajo, más favorables a la implantación de ciertos proyectos, cuya aplicación les aporta mayor valor.
3. El criterio de la dirección y los empleados, que pueden mostrarse más sensibles o motivados hacia un determinado proyecto.

En el siguiente cuadro se establece, a título meramente indicativo, una relación entre condiciones de trabajo y proyectos de calidad

Niveles de prioridad:	Proyectos						
	Cartas de Servicios	Certificación ISO 9000	Modelo Europeo de Excelencia	Mejora de procesos de trabajo	Estudios de satisfacción	Auditorías de calidad	Programa de formación
A (Alta)							
B (Media)							
C (Baja)							
Condiciones de la unidad							
Relación continua con la ciudadanía	A				A		
Procesos de trabajo poco definidos		A		A			A
Escaso interés por la calidad							A
Quejas ocasionales de la ciudadanía	A			A	A	A	A
Experiencias positivas de calidad			A				
Mucho volumen de trabajo rutinario	A	A		A			
Clima favorable para la mejora y el cambio	A		A			A	

Implantar un Proyecto requiere interés y motivación de las personas de la Unidad, así como un apoyo explícito por parte de la dirección

Las Cartas de Servicios son especialmente útiles para aquellos servicios que guardan una relación directa con la ciudadanía

Las Normas ISO 9000:2000 son fundamentales para garantizar la regularidad de los procesos de trabajo

De forma más concreta, a continuación se relacionan cuatro de los principales Proyectos Institucionales de Calidad que promueve el Ayuntamiento, con la relación de aquellas situaciones en las que cada uno de ellos aporta un mayor valor:

Situaciones favorables para la aplicación de las Cartas de Servicios

- Unidades que mantienen una relación continua e importante con la ciudadanía.
- Unidades que desean incorporarse a la gestión de calidad de forma paulatina, pero efectiva.
- Unidades en las que otros modelos de gestión de calidad pueden resultar muy complejos y ven en las cartas una posible salida para explicitar sus esfuerzos.
- Unidades en las que la dirección quiere obtener un resultado visible para el exterior; a la vez que útil para la gestión interna.
- Unidades que quieren desarrollar sus procesos de mejora interna tomando como referencia las necesidades y expectativas del ciudadano.

Situaciones favorables para la utilización del Normas ISO 9000:2000

- Unidades en las que el cumplimiento del procedimiento es fundamental.
- Unidades con gran volumen de la misma producción, donde resulta útil estandarizar correctamente los procedimientos para eliminar la variabilidad.
- Unidades en las que existe cierta desorganización en los procesos de trabajo y en los cuales la disciplina que incorporan las Normas ISO 9000:2000, contribuye a poner orden.
- Unidades que quieren disponer de una buena justificación para revisar a fondo sus procesos.

7. Implantación de los Proyectos Institucionales de Calidad

- Unidades en las que de cara al exterior la certificación es un elemento distintivo relevante (por ejemplo, un servicio de promoción y desarrollo empresarial).

Situaciones favorables para la aplicación del Modelo EFQM – CAF

- Unidades en las que, con independencia de proyectos de consultoría externa, quieren iniciar un proceso de desarrollo con sus propios medios.
- Unidades que, en principio, solo quieren chequear su situación organizativa en relación con un modelo ideal de referencia.
- Unidades que ya han realizado experiencias parciales de gestión de calidad y quieren disponer de un sistema que les permita aplicar la mejora de calidad sobre el conjunto de la organización.
- Unidades que disponen de un amplio grado de autonomía para la gestión de sus recursos (Empresas Públicas, Organismos Autónomos y Dependencias que dispongan de una efectiva descentralización de competencias).

El modelo EFQM nos permite evaluar nuestras prácticas de gestión

Situaciones favorables para la Mejora de los Procesos de Trabajo

- Unidades en las que existen problemas interdepartamentales.
- Unidades con problemas de “no calidad” evidentes.
- Unidades que ven necesario introducir cambios en sus sistemas de gestión.
- Unidades con interés por la puesta en marcha de equipos de mejora.
- Referencias sobre experiencias de mejora aplicadas a los mismos procesos en otras Administraciones locales.

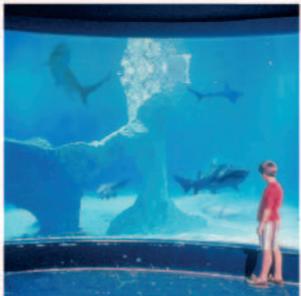
La mejora de procesos incide de forma directa y positiva en la calidad de los productos o servicios

La adecuada planificación de un proyecto de calidad es una condición necesaria para el éxito de su implantación

¿Cómo se desarrolla un Proyecto de Calidad?

Tanto en los proyectos que se inician a instancia de las unidades, como en aquellos que son promovidos por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, el proceso a seguir debería ser:

1. Primera toma de contacto entre la unidad interesada y la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, a los efectos de establecer:
 - A. Situación de la unidad, proyecto que se prevé desarrollar y apoyo requerido.
 - B. Posibilidad de realizar, con carácter previo, una encuesta de satisfacción de los clientes o una auditoría de calidad.
2. Acuerdo en el que se define el proyecto a realizar, responsables, actividades que conlleva, calendario estimado, etc.
3. Puesta en marcha del proyecto.
4. Reuniones de seguimiento y evaluación con la periodicidad establecida.
5. Balance de resultados y previsiones de consolidación y desarrollo.



Anexos



1. Diagnóstico de Situación sobre la Implantación de Sistemas de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid
2. Relación de Documentos de referencia sobre Calidad en el Ayuntamiento de Madrid
3. Relación de Normativa de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid
4. Vocabulario de Calidad
5. Direcciones web de interés sobre temas de calidad
6. Bibliografía

I. Diagnóstico de Situación sobre la Implantación de Sistemas de Calidad en el Ayuntamiento

Objetivos

El Diagnóstico de Situación se puso en marcha con el objetivo central de disponer de una fuente de información fiable para conocer la implantación y desarrollo de las iniciativas e instrumentos de gestión de calidad en el Ayuntamiento de Madrid.

De igual forma, se pretendía saber cuáles son los instrumentos y herramientas de gestión de la calidad que se utilizan actualmente en las distintas unidades de la Administración Municipal, averiguando la importancia que los responsables atribuyen a las distintas herramientas, en función de su contribución a la mejora de la gestión y en la prestación de servicios al ciudadano.

Finalmente, se perseguía identificar qué razones explican que no se utilicen algunos instrumentos y herramientas de calidad concretos, en las diferentes unidades administrativas.

Diseño y explotación

El estudio parte de un cuestionario distribuido a los Subdirectores Generales de las Áreas de Gobierno, a los Gerentes de Distrito y a los Gerentes de los Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Madrid.

El cuestionario incluye una relación de 40 iniciativas e instrumentos considerados útiles para una gestión pública de calidad, abarcando las siguientes dimensiones: dirección, planificación, organización, recursos humanos, calidad, orientación al ciudadano, tecnología, comunicación y evaluación.

Se pedía a los encuestados que señalaran, para cada una de las iniciativas e instrumentos de calidad incluidos en la relación, cuáles utilizaban, qué importancia les concedían, y, en el caso de los usados, cuál era el motivo.

El cuestionario se aplicó a través de la intranet municipal ayre, con el gestor de contenidos Vigente v6 y explotándose los datos con la aplicación SPSS.

Principales resultados

El análisis de los resultados de este estudio pone de manifiesto la disposición muy favorable de la Administración Municipal hacia las políticas de gestión de calidad, como se plasma tanto en el elevado porcentaje de respuesta (91%) y en la precisión de los datos remitidos, como en la intención de los responsables de avanzar en la introducción de este tipo de iniciativas.

El grado de implantación de herramientas e instrumentos de gestión de calidad es ya estimable, observándose que 25 de los 40 son usados por más de la mitad de los servicios, y que 32 se emplean en un tercio de ellos (ver Gráfica nº 1).

Asimismo, la valoración de la importancia de estas iniciativas y herramientas es alta, ya que la práctica totalidad se valora con 3 o más puntos en una escala de 1 (mínima) a 5 puntos (máxima). La media aritmética del conjunto se sitúa en 3,5 puntos (ver Gráfica nº 2)..

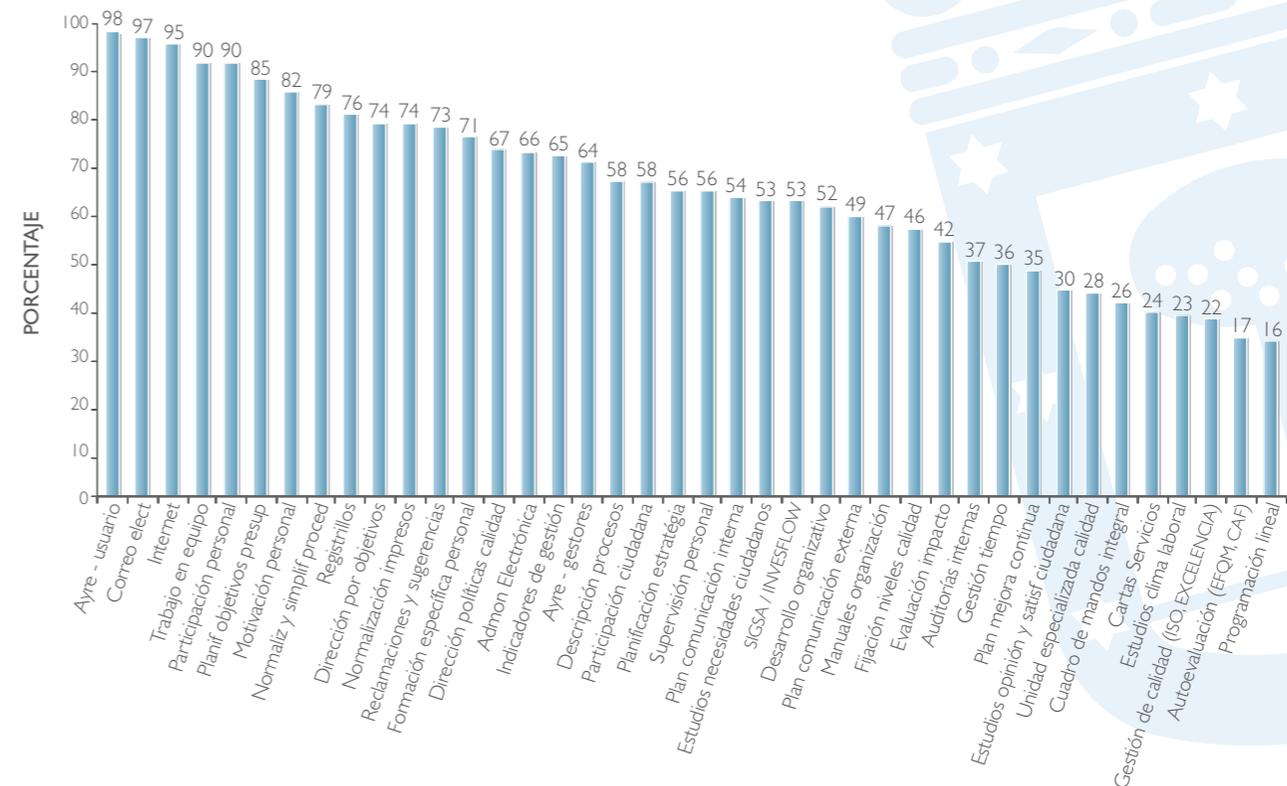
Respecto a los motivos esgrimidos para no utilizar algunas iniciativas e instrumentos, se observa que las razones técnicas agrupan a un 58% de los casos, mientras que otro 27% argumenta que no se consideran relevante para el servicio. El 15% restante afirma que aún no cuentan con ellos, si bien ya se está contemplando su implantación (ver Gráfica nº 3).

Aplicación de los resultados

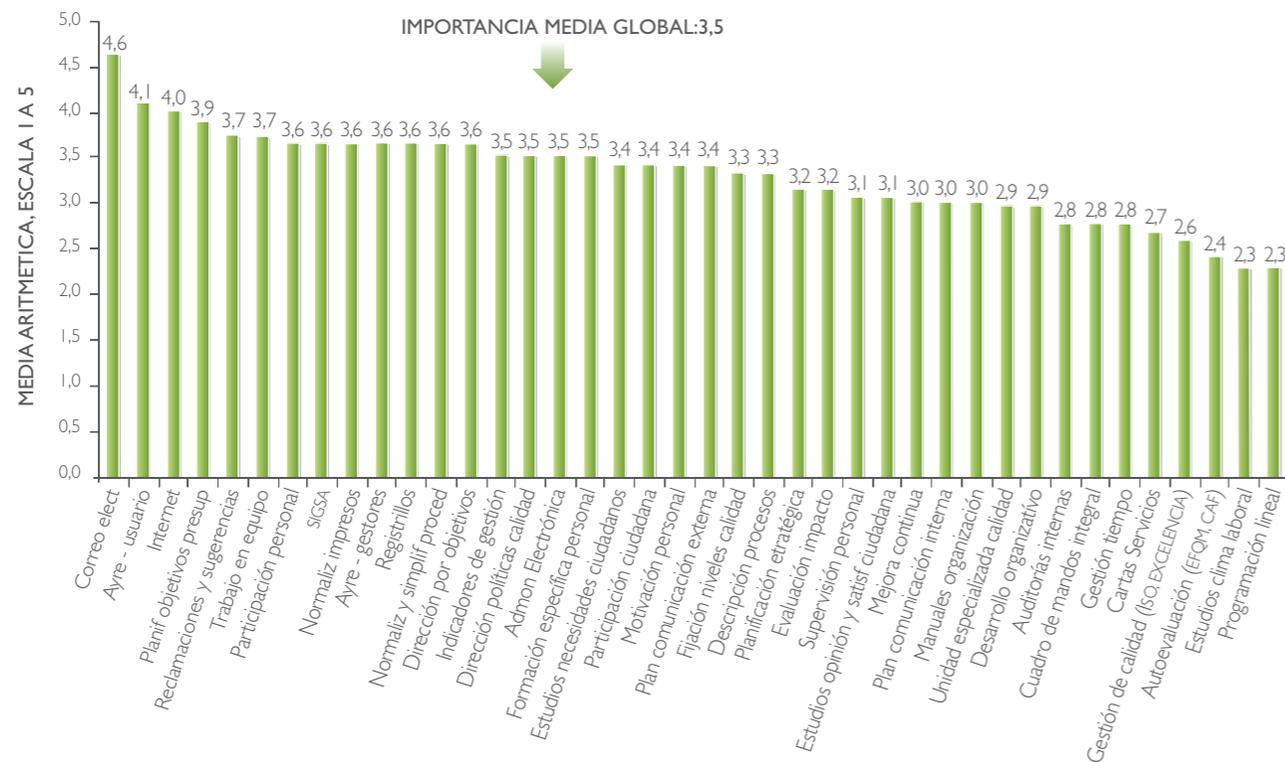
Los resultados del diagnóstico permiten obtener varios productos útiles para el fomento de la implantación y desarrollo de los instrumentos e iniciativas de gestión de calidad: un mapa de la situación actual; una tipología de servicios según el uso de estos elementos; un catálogo de instrumentos de gestión de calidad priorizado y jerarquizado; un panorama de las principales carencias de información, formación y de recursos de las unidades administrativas en esta materia; y, finalmente, una relación de instrumentos y herramientas considerados no prioritarios para los servicios en el momento actual.

El diagnóstico de situación se ha revelado como un instrumento útil para la medición del clima institucional respecto a la introducción y desarrollo de políticas de calidad. También ha permitido identificar una red de responsables municipales comprometidos en la tarea de impulsar esta tarea, cuya colaboración será de gran valor tanto para la medición periódica de la implantación y valoración de políticas de calidad, como para el establecimiento de instrumentos concretos en el futuro.

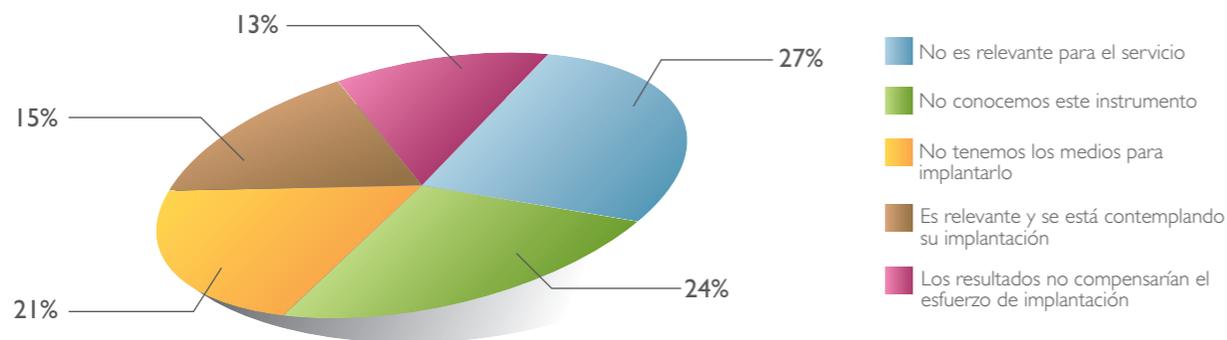
Porcentaje de servicios que utilizan cada iniciativa o instrumento de gestión de calidad



Importancia media concedida a las iniciativas e instrumentos de gestión de calidad utilizados



Motivos para la no utilización de iniciativas e instrumentos de gestión de calidad



2. Relación de Documentos de referencia sobre Calidad en el Ayuntamiento de Madrid

Se trata de documentos que la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano pone a disposición de las personas que los requieran para el desarrollo de sus proyectos de calidad, ESTANDO DISPONIBLES PARA TODO EL PERSONAL MUNICIPAL EN LA INTRANET MUNICIPAL AYRE.

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

3. Relación de Normativa de Calidad en el Ayuntamiento de Madrid

Decreto del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 8 de noviembre de 2006, por el que se regula el modelo de gestión del Portal WEB Municipal (Munimadrid), y de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid (ayre).

Decreto del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 6 de septiembre de 2006, por el que se desarrolla el Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, en relación con la organización de la atención al ciudadano.

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.

Decreto del Alcalde, de 24 de julio de 2006, por el que se crea el Observatorio de la Ciudad.

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.

Decreto del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 14 de octubre de 2005, por el que se aprueba el Manual de funcionamiento del Sistema de Registro del Ayuntamiento de Madrid.

Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid.

4 Vocabulario de Calidad

Este glosario tiene por objeto familiarizar a las personas con la terminología de calidad.

A

- **Acción de mejora**
Aquello que realiza una persona o un grupo de estas, para resolver un problema o para elevar el grado de calidad en cualquiera de los procesos de trabajo a su cargo.
- **Actividad**
Acción o conjunto de acciones concretas que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos. Las actividades desarrollan el objetivo describiendo las tareas específicas a realizar para obtener los resultados previstos.
- **Animador (facilitador)**
Profesional experto que apoya el desarrollo de las mejoras de calidad; da asistencia a las unidades en la aplicación de las técnicas.
- **Auditoría**
Análisis o examen independiente de un sistema, de un producto o servicio, o de un proceso; determina si los procedimientos son correctamente aplicados y sus requisitos cumplidos. No debe confundirse con la inspección o fiscalización; la auditoría no tiene como objetivo una sanción sino una auto corrección.
- **Autoevaluación (autocontrol)**
Ejecución por parte del propio profesional, de las acciones necesarias para valorar los niveles de calidad previamente fijados para un producto o servicio.

B

- **Benchmarking**
Técnica de mejora que se fundamenta en la comparación de procesos y sistemas entre organizaciones semejantes con el propósito de aprender unas de otras, identificar las mejores prácticas y establecer planes de acción para implantarlas.

- **Beneficiarios**
Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una actuación, hayan sido o no los destinatarios previstos.
- C**
- **CAF (Common Assessment Framework)**
Marco Común de Evaluación. Herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las Administraciones Públicas que incorpora las características principales, tanto del modelo EFQM, como del Speyder (Alemania), además de las adaptaciones al primero desarrolladas por distintas Administraciones europeas.
 - **Calidad**
Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Propiedad o conjunto de propiedades de un bien o servicio, que le hace apto para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de sus destinatarios, a un coste razonable.
 - **Capacidad de respuesta**
Reacción eficaz frente a las necesidades o demandas, proporcionando los productos o servicios requeridos con rapidez y corrección.
 - **Cartas de Servicios**
Documentos a través de los cuales una organización manifiesta qué servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos y estándares de calidad) convirtiéndose así en compromisos frente a los destinatarios de sus servicios.
 - **Ciclo PDCA**
Proceso fundamental para el desarrollo de las mejoras de calidad, compuesto de cuatro fases que se desarrollan de forma sucesiva:
 - PLAN: planificar, preparar cuidadosamente
 - DO: hacer lo que se ha decidido en la fase Plan
 - CHECK: verificar los resultados
 - ACT: decidir mantener o corregir
 - **Circulo de Calidad**
Grupo de personas que analizan periódicamente la situación de calidad de su organización, para proponer mejoras y, si procede, aplicarlas.

- **Cliente (= destinatario)**
Receptor; usuario o beneficiario de los productos o servicios finales de la organización.
 - **Cliente externo**
Dentro de los clientes, aquellos que no pertenece a la organización suministradora del producto o prestadora del servicio.
 - **Cliente interno**
Dentro de los clientes, aquellos que perteneciendo a la organización son receptores, usuarios o beneficiarios del producto o servicio prestado.
 - **Conformidad**
Cumplimiento de un requisito, de una cualidad establecida de forma implícita u obligatoria. Existe cuando las propiedades reales de un producto se ajustan a los requisitos definidos para el mismo.
 - **Competencia**
Conjunto de facultades atribuidas a un órgano, las cuales delimitan, para el mismo y frente a otros, su campo de actuación.
 - **Compromiso**
Nivel de calidad con el que una organización manifiesta formalmente que va a suministrar un producto o prestar un servicio a sus clientes.
 - **Control de Calidad**
Verificación interna, durante el proceso de producción o al final del mismo, sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad previamente establecidos.
 - **Cultura**
Conjunto de comportamientos, principios y valores que los miembros de una organización transmiten, practican y refuerzan.
- D**
- **Defectos**
Incumplimiento de un requisito, de una cualidad establecida de forma implícita u obligatoria. No satisfacción de las exigencias de previstas para un producto o servicio.

- **Desempeño**
Medida en que se actúa conforme a criterios / normas / directrices específicos u obtiene resultados de conformidad las metas o planes establecidos. Desempeño de un proceso: capacidad del proceso para incorporar a los productos o servicios los requisitos, propiedades o características definidas para el mismo.
- **Destinatario (= Cliente)**
Receptor; usuario o beneficiario de los productos o servicios finales de la organización.
- **Diagnóstico**
Identificación de las causas de deficiencia o de no calidad. Se trata de reconocer e identificar los síntomas, en un cuadro general de interacciones orgánicas, para encontrar la raíz del mal, todo ello con vistas a su cura.
- **Diagrama de causa efecto**
Instrumento de presentación de deficiencias y sus causas, cuyo análisis ha de permitir el encuentro de soluciones. También es conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa.
- **Dirección por objetivos**
También conocida como Dirección por Resultados, es un sistema integrado de gestión en el que encuentran un perfecto encaje una serie de conceptos y técnicas que las organizaciones suelen utilizar separadamente, como son la planificación y programación, la presupuestación, la delegación, el control de gestión y las medidas de reconocimiento,... Como señaló Peter Ducker, la DPO es el mejor sistema para llevar a la práctica los objetivos estratégicos de la organización, implicando en el empeño a todas las personas que forman parte de la misma.

E

- **Eficacia**
Grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas de actuación de una organización. Comparación de los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los medios utilizados. Una actuación es eficaz si obtiene los resultados.
- **Eficiencia**
Relación existente entre los bienes y servicios producidos y los recursos empleados al efecto. Una actuación es eficiente si con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible; sin con unos recursos mínimos mantiene la calidad y la cantidad adecuadas.

- **EFQM**
European Foundation for Quality Management: Fundación Europea para la Calidad de la Gestión. Su misión es apoyar a las empresas europeas en la promoción e introducción de la Calidad Total. Uno de los instrumentos fundamentales al efecto es el Modelo Europeo de Excelencia y vinculado al mismo, el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award).
- **Equipo de trabajo o proyecto**
Grupo de personas constituido para el estudio o la realización de una actuación determinada. Que un grupo de personas se transforme en equipo estará determinado por su grado de adaptación y cooperación mutua.
- **Estándar**
Cuantificación de un objetivo. Valor que se espera alcance una determinada variable. Nivel esperado en la prestación de un servicio.
- **Evaluación**
Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o actividad en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. Su objetivo es determinar la relevancia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia y el impacto obtenido.

F

- **Fiabilidad**
Probabilidad de que un servicio o producto cumpla las condiciones de prestación y mantenga sus funcionalidades, en unas condiciones dadas y por un período determinado. Implica la realización del servicio prometido de forma correcta y puntual.
- **Función**
Actividad o grupo de actividades relacionadas que deben realizarse para el desarrollo de las competencias de una organización.

G

- **Garantía de calidad**
Conjunto de acciones predefinidas y sistemáticas que permiten afirmar que un bien o servicio tendrá las exigencias previstas en cuanto a calidad.

Esta garantía no debe confundirse con las "garantías" publicitarias o con otras garantías proclamadas, fuera del contexto de un sistema de calidad.

- **Grupo de mejora**
Conjunto de personas que han de llevar a cabo un proyecto o actuación para el desarrollo de la calidad. Un grupo de mejora bien integrado se transforma en equipo de calidad.

- **Gestión de calidad**
Actividad o actividades con las que una organización pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado
Hace referencia a la puesta en práctica de la política de calidad de un organismo; define el sistema que soportara su desarrollo, desde la planificación, pasando por su aplicación, hasta la evaluación.

H

- **Herramientas de calidad**
Conjunto de técnicas aplicables a las distintas etapas de la mejora de la calidad. Suele hablarse de siete herramientas básicas y de siete nuevas herramientas, aunque algunas de ellas no son solo específicas de calidad.

Herramientas básicas (para detectar las causas y proponer actuaciones): Diagrama de Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráfico de control, Diagrama de correlación o dispersión, Hoja de recogida de datos y Gráficos de control.

Herramientas avanzadas o de gestión (orientadas hacia la planificación y la toma de decisiones): Diagrama de afinidades, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Árbol, Diagrama Matricial, Diagrama del proceso de decisión, Diagrama de flujo, Diagrama de análisis factorial de datos.

I

- **Impacto**
Efectos de largo plazo producidos directa o indirectamente por una actuación, intencionadamente o no.
- **Indicador**
Índice que permite evaluar el resultado de una determinada variable. Se trata de un medio y nunca de un fin en sí mismos. Los indicadores de calidad suelen estar referidos a los procesos (requisitos) o a los clientes (satisfacción).
- **Inputs**
Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una actuación.

- **Ítem**
Cada uno de los elementos que forman parte de un dato.

L

- **Lista de verificación**
Relación de ítems que deben ser observadas según un patrón predefinido. Las desviaciones verificadas indican la existencia de una deficiencia o disfunción.

M

- **Manual de Calidad**
Documento que describe el sistema de gestión de calidad adoptado por una organización. Fija objetivos, pautas y procedimientos.
- **Manual de Procedimientos**
Documento que recoge los procesos necesarios para asegurar la calidad de la organización. Define las actividades que se llevan a cabo, quién debe realizarlas y cómo deben ser ejecutadas
- **Misión**
Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.
- **Motivación**
Estado de ánimo que mueve la actuación de las personas.

N

- **No-conformidad**
Incumplimiento de un requisito, de una cualidad establecida de forma implícita u obligatoria. Se produce cuando las propiedades reales de un producto no se ajustan a los requisitos definidos para el mismo.
- **Necesidades de los clientes**
Aquello que los clientes precisan, desean o esperan de un producto o servicio. Las necesidades pueden variar según el tipo de clientes y su situación.
- **Norma de referencia**
Base de comparación o norma en relación con la cual pueden medirse los resultados o los logros obtenidos.

O

- **Objetivo**
Resultados que se esperan de un programa, proyecto o actuación.

P

- **Participación**
Implicación de las personas en el desarrollo de una actuación.
- **Política de Calidad**
Orientaciones generales de una organización para la mejora de la calidad de sus productos o servicios y para el desarrollo de la propia organización.
- **Proceso de trabajo**
Conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva al objeto de transformar una serie de inputs específicos en los outputs (bienes o servicios) deseados, añadiendo valor. Serie de pasos que conducen a un resultado. Consecuentemente, todas las organizaciones desarrollan sus productos o servicios a través de los procesos de trabajo.

R

- **Recomendación**
Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una actuación, rediseñar los objetivos y / o reasignar los recursos.
- **Recursos**
Conjunto de medios materiales, financieros y humanos, que son necesarios para alcanzar un resultado.
- **REDER**
Método de evaluación utilizado para puntuar los criterios del Modelo EFQM
Resultados – Enfoque – Despliegue – Evaluación y Revisión
- **Resultados**
Producto, efecto o impacto de una actuación.
- **Retroalimentación**

Transmisión de las conclusiones halladas en el proceso de evaluación a las partes intervinientes, con objeto de facilitar la mejora en la gestión y en la toma de decisiones.

S

- **Seguimiento**
Función continua que proporciona indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los recursos asignados.
- **Servicio**
 1. Prestación que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. Un servicio se distingue de un bien por ser intangible. Mientras que los productos son objetos, los servicios son realizaciones, en cuyo proceso de prestación el destinatario suele estar implicado. Los servicios tienen tres características: intangibilidad (no se pueden tocar o probar), heterogeneidad (varían en la medida que son obra de personas) e inseparabilidad de sus fases de producción y consumo.
 2. Conjunto de recursos materiales y personales organizados para satisfacer una necesidad de la ciudadanía.
- **Sistema de Calidad**
Conjunto de elementos, responsabilidades, procesos y recursos establecidos para el desarrollo de la gestión de la calidad.

V

- **Variabilidad**
Diferentes medidas en el comportamiento de un proceso. Un objetivo de los sistemas de calidad es reducir la variabilidad a un mínimo aceptable.
- **Visión**
Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

5. Direcciones web de interés sobre temas de Calidad

- www.aec.es (Asociación Española para la Calidad)
- www.clubexcelencia.org
- www.ictnet.es (Club de calidad)
- www.asq.org
- www.efqm.org
- www.iso.org
- www.bpmg.org
- www.apqc.org
- www.quality.nist.gov
- www.euskalit.net
- www.juran.com
- www.kaizen-institute.com
- www.qualitynews.com
- www.calidad.org

6. Bibliografía

Ministerio de Administraciones Públicas, Federación Española de Municipios y Provincias, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Gálcano. Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. 2005-2006.

Guía 1: Marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión.

Guía 2: Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones Locales.

Guía 3: La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones Locales.

Guía 4: Elaboración de una Carta de Servicios.

Guía 5: Modelos de excelencia en el ámbito de la Administración Local.

Guía 6: La gestión por procesos en la Administración Local. Orientación al servicio público de la ciudadanía.

Guía 7: Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la Administración Local.

Guía 8: Servicios de atención al ciudadano y e-Administración.

Guía 9: Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las Administraciones Locales: indicadores de actividad y cuadro de mando.

Guía 10: Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guías. 2006.

Guía de autoevaluación para la Administración pública: modelo EFQM de Excelencia.

Guía de evaluación: Modelo EVAM.

Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción.

Guía de reconocimiento a la excelencia.

Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios.

Guía para la gestión de quejas y sugerencias.

Ministerio de Administraciones Públicas. Calidad y excelencia en las Administraciones públicas: tres mejores prácticas españolas. 3ª Conferencia de Calidad en las Administraciones Públicas (Rotterdam, 2004). 2005.

Ministerio de Administraciones Públicas. Modelo EFOM de excelencia: caso práctico para la Administración pública. Coedición con el Boletín Oficial del Estado. 2004.

Ministerio de Administraciones Públicas. CAF, el Marco Común de Evaluación. 2003.

Federación Española de Municipios y Provincias. Pautas para la aplicación de las Normas ISO 9000 en la Administración Local. 2003.

Federación Española de Municipios y Provincias y Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos. Modelo Ciudadanía MC-OCSF. Un Instrumento para la Evaluación de los Servicios Públicos. Adaptación a la Administración Local. 2003.

Federación Española de Municipios y Provincias. Procesos de Mejora Continua. 2003.

Navarro Cortijo, José Luis. Guía práctica para la implantación de la Norma ISO 9001-2000 en un Ayuntamiento. Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid. 2003.

Ministerio de Administraciones Públicas. La Administración al servicio del ciudadano. 2003.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía de autoevaluación para la Administración pública: modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. Coedición con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP). 2003.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía para la implantación de Cartas de Servicios. 2003.

Ministerio de Administraciones Públicas. Calidad y excelencia en las Administraciones públicas: tres mejores prácticas españolas. 2003.

Argyris, C. Sobre el aprendizaje organizacional. 2da. Edición. Oxford México. 2001.

Instituto Europeo de Administración Pública. CAF, El Marco Común de Evaluación (Common Assessment Framework). Documents Pi y Sunyer, nº 11. Barcelona. 2001.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Europeo de Gestión de Calidad. BOE. 2000.

Ministerio de Administraciones Públicas. Voz de los ciudadanos: medición de la satisfacción de los usuarios de las oficinas de información. 2000.

Cuatrecasas, Luis. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Gestión 2000. 1999.

Club Gestión de Calidad. EFQM: Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la Autoevaluación. Madrid. 1999.

Membrado, J. La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM. Díaz de Santos, Madrid. 1999.

Ministerio de Administraciones Públicas. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. 1999.

Galloway, D. Mejora Continua de Procesos. Gestión 2000. 1998.

Hayes, B. Measuring Customer Satisfaction. ASQC Quality Press, Méjico. 1998.

Imai, Masaaki. Gemba Kaizen, Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Mc-Graw-Hill. México, D.F. 1998.

Roberto Rico, Ruben. Total Quality Management. Ediciones Macchi. 1998.

James P. Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Prentice Hall Iberia, Madrid. 1997.

Ministerio de Administraciones Públicas. La Administración al servicio público. 1996.

Löffler, E. La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público. INAP, Madrid. 1996.

Pérez Fernández de Velasco, J. Antonio. Gestión por procesos. ESIC Editorial, Madrid. 1996.

Drummond, Helga. Qué es hoy la Calidad Total. Ediciones Deusto. 1995.

López Camps y Gadea Carrera. Servir al Ciudadano. Ediciones Gestión 2000. 1995.

Mchale, Hank. Hágalo Bien a la Primera. Ediciones Gestión 2000. 1995.

Chang, Richard Y. Mejora Continua de Procesos. Ediciones Granica, Buenos Aires. 1994.

Gerson, Richar F. Cómo medir la satisfacción del cliente. Editorial Iberoamericana. 1994.

Ishikawa, K. Introducción al Control de la Calidad. Díaz Santos, Madrid. 1994.

Hammer, Michael y Champú, James. Reingeniería de la empresa. Parramón ediciones. 1994.

Rummler, Geary A. y Brache, Alan P. Rendimiento en la empresa. Cómo mejorarlo. Barcelona E.D.S.A. 1994.

Saderra Jorba, Lluís. La Calidad Total: Secreto de la industria japonesa. Ediciones Técnicas REDE. 1994.

Drucker, P. Gerenciar para el futuro. Editorial Norma. Colombia. 1993.

Bernillon, A.- Cerruti, O. Implantar y Gestionar la Calidad Total. Gestión 2000. 1993.

Harrington H., James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá. 1993.

Gálgano, Alberto. Calidad Total. Diaz de Santos. 1993.

Zeithami, Valerie A. Parasuraman A. y Berry Leonard L. Calidad total en la Gestión de Servicios. Ediciones Diaz de Santos, Madrid. 1993.

Albrecht, K. Servicio al cliente interno. Editorial Paidós. 1992.

Bruno Susio – Giovanni Barbieri. Qualità "Alla Carta". Ediciones Franco Angeli. 1992.

Gabor, A. Deming, el hombre que descubrió la calidad. Gránica. Argentina. 1992.

O.I.T. Introduction to Work Study. Ginebra. 1992.

Robson, Mike. Círculos de Calidad en acción. Ventura Ediciones. 1992.

Feigebaum, A. Control Total de Calidad. CECSA. México. 1991.

Rosander, A.C. Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1991.

Jurán, J. Jurán y el Liderazgo de la Calidad. Editorial Díaz Santos. Madrid. 1990.

Senge, P. La Quinta Disciplina. Editorial Gránica. Buenos Aires. 1990.

Deming, W.E. Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1989.

Ishikawa, K. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Editorial Norma. Colombia. 1989.

Imai, Masaaki. Kaizen. Compañía Editorial Continental. 1989.

Takanaka, A. "¿Qué es la Administración Japonesa?" AOTS Kenshu Magazine (100). 1988.