

PLAN DE CALIDAD

LA CALIDAD QUE NOS DEFINE, EL COMPROMISO QUE NOS UNE

Este documento recoge las normas e indicaciones relativas a la implementación y seguimiento del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid. Su finalidad es establecer los criterios para diseñar, ejecutar y evaluar las acciones del Plan, garantizando que los servicios públicos ofrezcan resultados eficaces, transparentes y orientados a la satisfacción de la ciudadanía. Define el marco estratégico y operativo para la implementación y el seguimiento del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid, con el propósito de fomentar una cultura de servicio público de calidad, accesible, participativa y sostenible, asegurando que todas las personas, incluidos los colectivos más vulnerables, puedan beneficiarse de una atención eficiente y equitativa.

VERSIÓN 1.0

ESTA VERSIÓN HA SIDO REVISADA Y ACTUALIZADA EN DICIEMBRE DE 2025



ESTA OBRA ESTÁ BAJO UNA LICENCIA DE CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO
COMPARTIR IGUAL 4.0 INTERNACIONAL

ÁREA DE GOBIERNO DE VICEALCALDÍA, PORTAVOZ, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS
AYUNTAMIENTO DE MADRID

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
¿Por qué un Plan de Calidad?	4
¿A quién va dirigido?.....	5
¿Cómo mejora la gestión municipal?.....	6
¿Quién coordina su implementación y desarrollo?	7
2. ALCANCE Y CONTENIDO	8
Compromisos públicos.....	12
Actuaciones de impulso a la calidad.....	13
3. MARCO ESTRATÉGICO	14
Visión.....	16
Principios rectores	17
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	21
4. EJES DEL PLAN.....	22
EJE 1 Gobierno Abierto, Transparencia y Participación Ciudadana	23
EJE 2 Calidad en la atención y servicios a la ciudadanía.....	24
EJE 3 Simplificación y Modernización.....	25
EJE 4 Cultura de servicio y reconocimiento	26
EJE 5 Proximidad y equilibrio territorial.....	27
5. METODOLOGÍA	28
Criterios de priorización	30
Incorporación de buenas prácticas.....	31
6. GOBERNANZA	32
Roles y responsabilidades.....	34
Mecanismos de actualización y seguimiento.....	35
7. RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD	36
Distinciones.....	37
8. GLOSARIO CIUDADANO.....	38

1. INTRODUCCIÓN

La calidad representa un **cambio cultural** en constante avance y consolidación dentro de las Administraciones Públicas, centrado en su capacidad para ofrecer servicios que satisfagan, de manera eficaz, eficiente y transparente, las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica transformar la forma en que se conciben, gestionan y evalúan los servicios públicos, pasando de una lógica centrada en los procedimientos internos a otra orientada a los resultados y la satisfacción de quienes los utilizan. De este modo, la implementación de sistemas de gestión de calidad en el sector público no solo busca modernizar y profesionalizar la administración, sino también **fortalecer la confianza** y la **legitimidad de las instituciones** ante la ciudadanía.

La calidad pone a las personas en el centro de las actuaciones públicas, es el eje sobre el que giran los servicios públicos.

Hablar de calidad en el Ayuntamiento de Madrid implica adoptar un enfoque renovado en su gestión, donde **la ciudadanía se sitúa en el centro** de cualquier actuación y es considerada como usuaria de pleno derecho y consumidora de los servicios que se le brindan. Este principio reconoce a las personas como interlocutoras activas, cuya experiencia real —cómo se les atiende, cuánto tardan en recibir una respuesta, qué información reciben o qué margen tienen para reclamar o proponer mejoras— se convierte en el punto de partida para evaluar y rediseñar la acción municipal. La calidad, por tanto, no se limita a un conjunto de procedimientos administrativos, sino que abarca la experiencia completa del servicio y la percepción que la ciudadanía tiene del mismo.

De esta forma, la calidad deja de ser un proyecto puntual o una iniciativa aislada para convertirse en una forma habitual y estructural de trabajar. Significa revisar procesos con rigor, medir resultados de manera objetiva y transparente, y corregir desajustes con rapidez y aprendizaje continuo. Este enfoque fomenta una cultura organizativa donde la mejora constante es compartida por todos los niveles de la administración y donde la rendición

de cuentas se asume como un elemento natural del servicio público. Así, la calidad se entiende no solo como un objetivo técnico, sino como un compromiso con la eficiencia, la equidad y la responsabilidad pública.

El enfoque del Ayuntamiento de Madrid se basa en **la mejora continua de la gestión y de los resultados**. Se orienta a lograr la plena satisfacción de la ciudadanía y a promover la participación activa de todos los miembros y unidades de la organización, de manera que la calidad impregne toda la estructura municipal. La implicación del personal, la formación permanente, la innovación en procesos y el uso inteligente de la información son pilares esenciales para alcanzar estos fines.

En suma, este Plan es una hoja de ruta para resolver lo cotidiano bien y a la primera, con el mismo estándar en los 21 distritos, y para explicar con datos qué se hace y por qué, consolidando una relación de confianza basada en hechos. Sobre esta base se construye el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid, concebido como un compromiso sostenido con la excelencia en la gestión pública y con una administración más cercana, transparente y orientada a resultados.

¿Por qué un Plan de Calidad?

Madrid evoluciona constantemente y también lo hacen las expectativas de quienes viven en ella. La ciudadanía madrileña demanda más que nunca **servicios públicos accesibles, eficaces y cercanos**. Quiere realizar sus trámites de forma ágil, obtener respuestas rápidas y previsibles, y percibir que la Administración local está verdaderamente a su servicio, tanto en la resolución de gestiones como el cuidado cotidiano de la ciudad.

La transformación digital de los últimos años ofrece una oportunidad clara para modernizar trámites y mejorar la atención, pero también plantea un reto: acompañar a toda la población para que nadie se quede atrás en este proceso. No se trata únicamente de disponer de canales electrónicos; es necesario que sean comprensibles, seguros y utilizables por cualquier persona, con independencia de su edad, conocimientos técnicos o situación personal.

Al mismo tiempo, cobran fuerza los principios de gobierno abierto. La ciudadanía exige acceder a información clara, canales útiles para opinar y participar, garantía de que el Ayuntamiento rinde cuentas e incorpora sus aportaciones. Madrid cuenta ya con cauces consolidados de participación, como el sistema de Sugerencias, Reclamaciones y Felicitaciones o la plataforma Decide Madrid, que permite presentar propuestas, debatirlas y, en determinados casos, someterlas a votación, convirtiendo la voz de la ciudadanía en decisiones concretas. El reto ahora es integrar de forma coherente estas exigencias de agilidad, transparencia y participación en la gestión ordinaria de los servicios municipales.

Se trata de integrar iniciativas existentes y aportar un objetivo común a todas ellas.

En resumen, estos avances en innovación y cercanía requerían una hoja de ruta compartida. Por eso, el Ayuntamiento impulsa este Plan de Calidad: para coordinar las iniciativas ya existentes, evitar actuaciones aisladas y orientar al conjunto de las áreas municipales hacia un objetivo común, elevando la calidad de los servicios públicos de forma coherente, medible y sostenida en los próximos años.

¿A quién va dirigido?

El Plan de Calidad está dirigido tanto a la ciudadanía y al conjunto de entidades que interactúan con el Ayuntamiento de Madrid como a la organización municipal. Esta doble orientación, interna y externa, garantiza que la calidad se aborde de manera integral, generando beneficios tangibles tanto en el funcionamiento interno como en la experiencia de quienes utilizan los servicios públicos. Por tanto, las actuaciones del Plan se estructuran en dos ámbitos:

- **Ámbito externo**

Incluye las iniciativas orientadas a reforzar la relación del Ayuntamiento con su entorno social, económico e institucional. Su finalidad es mejorar la experiencia y la confianza de la ciudadanía, así

como de las organizaciones que colaboran o interactúan con la administración municipal. Estas actuaciones buscan que las políticas de calidad tengan un impacto directo y positivo en la vida de las personas, promoviendo servicios más accesibles, transparentes, coherentes y adaptados a las necesidades reales de la sociedad madrileña.

- **Ámbito interno**

Comprende las medidas dirigidas a perfeccionar el funcionamiento interno del Ayuntamiento y a optimizar el desempeño de sus diferentes unidades. Abarca la revisión y rediseño de procesos, la digitalización de trámites, la implantación de herramientas de gestión y seguimiento, la publicación de información de la gestión municipal y la promoción de prácticas que impulsen la mejora continua en la gestión pública. Asimismo, contempla el desarrollo de competencias profesionales, la colaboración interdepartamental y el fomento de una cultura organizativa orientada a la calidad, en la que el personal municipal desempeña un papel clave como elemento central del cambio.

Ciudadanía y unidades municipales han de interactuar para mejorar la experiencia de los usuarios de servicios públicos.

En conjunto, ambos ámbitos contribuyen a una administración pública cada vez más efectiva, cercana y responsable, que rinde cuentas y promueve la innovación en sus procesos y en la prestación de servicios.

¿Cómo mejora la gestión municipal?

Este Plan parte de una idea clara: la calidad en la gestión municipal no es un concepto abstracto, sino un conjunto de garantías concretas que la ciudadanía percibe en su relación diaria con el Ayuntamiento. La calidad se evalúa desde la experiencia real de las personas, no solo desde el funcionamiento interno de la organización.

Supone, en primer lugar, una atención clara, coherente y profesional en cualquier canal, que proporcione certeza sobre qué se debe hacer, cómo hacerlo y en qué plazos. Los servicios y los procedimientos municipales deben ofrecer información comprensible y una trazabilidad completa que permita un seguimiento real de los asuntos que afectan a la ciudadanía. Esto implica simplificar trámites, agilizar plazos y permitir el acceso a toda la información sobre el servicio prestado.

La calidad se evalúa desde la experiencia real de las personas.

Además, la calidad incorpora la exigencia de conocer la opinión de la ciudadanía y garantiza el derecho de la ciudadanía a formular sugerencias, reclamaciones y felicitaciones como una fuente de información esencial para generar mejoras reales. La gestión de estas reclamaciones, mediante el seguimiento transparente y un análisis sistemático de incidencias, exige un trato digno, accesible y equitativo en toda la ciudad, con los mismos estándares en los 21 distritos y con apoyos que garanticen la accesibilidad física, sensorial, cognitiva y digital.

La calidad debe concebirse como un principio transversal que articula toda la acción municipal y mejora su gestión: orienta la planificación estratégica, impulsa la innovación administrativa y conecta las mejoras internas con beneficios claros para la ciudadanía. Las [Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid](#), como herramienta clave de calidad, contienen compromisos exigibles y medibles que convierten la mejora continua en un estándar común para toda la ciudad.

En síntesis, calidad significa claridad, agilidad, simplicidad y equidad territorial: que cualquier persona pueda relacionarse con su Ayuntamiento de forma sencilla, previsible y justa.

¿Quién coordina su implementación y desarrollo?

El Ayuntamiento de Madrid, consciente de la importancia de contar en la organización con una unidad de coordinación e impulso de la calidad, creó

en 2003 una unidad para promover este avance, denominada en la actualidad **Dirección General de Transparencia y Calidad**.

A través de esta unidad, el Ayuntamiento ha integrado en su estructura herramientas y sistemas de gestión de calidad robustos y contrastados, orientados a la mejora continua y al cumplimiento eficiente de sus objetivos. En 2007, se aprobó el primer Plan de Calidad para coordinar la modernización y promover la excelencia en la gestión municipal. Desde entonces, se han desarrollado planes, basados en un análisis exhaustivo de la realidad para alcanzar una gestión de calidad.

En concreto, y siguiendo los principios de gobierno abierto, el Ayuntamiento ha incorporado la calidad y la evaluación como ejes transversales en el [Plan de Gobierno Abierto](#) municipal vigente. Este enfoque refuerza la coherencia del compromiso municipal con la calidad y su proyección en los compromisos de gobierno abierto asumidos por la ciudad

2. ALCANCE Y CONTENIDO

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid constituye un instrumento estratégico de gestión que abarca un conjunto integral de herramientas, metodologías y medidas de ámbito general destinadas a impulsar la mejora organizativa y a elevar la calidad de los servicios públicos municipales. Su vocación principal es garantizar que la Administración local funcione con los más altos estándares de eficacia, eficiencia y cercanía, de modo que cada acción pública contribuya a mejorar la experiencia y la confianza de la ciudadanía en su Ayuntamiento.

Este Plan tiene un **alcance global y transversal**, que cubre la totalidad de las áreas y servicios municipales con incidencia directa en la vida cotidiana de los madrileños y madrileñas. Incluye ámbitos tan diversos como la atención ciudadana, la movilidad, la limpieza, los servicios sociales, la seguridad, el mantenimiento urbano, el urbanismo, la cultura o el deporte. Su aplicación comprende todas las estructuras de la Administración municipal —las áreas de gobierno, los organismos autónomos, las empresas públicas y las juntas de distrito—, centrándose especialmente en aquellas

competencias y servicios en los que el Ayuntamiento ejerce responsabilidad directa.

Incluye ámbitos tan diversos como la atención ciudadana, la movilidad, la limpieza, los servicios sociales, la seguridad, el mantenimiento urbano, el urbanismo, la cultura o el deporte.

La **proximidad**, valor central del Ayuntamiento de Madrid, constituye el eje vertebrador del Plan. Este principio se traduce en una Administración cercana, que escucha, comprende y responde a las necesidades de los ciudadanos allí donde viven. La proximidad no solo implica presencia territorial, sino también empatía, accesibilidad y orientación al servicio. Se materializa a través de una red de atención distribuida en todos los distritos, que garantiza un servicio homogéneo, ágil y de alta calidad, permitiendo que las gestiones puedan resolverse de forma directa, en un solo paso, sin trámites innecesarios ni barreras administrativas.

En su concepción, el Plan de Calidad se configura como un **marco de referencia común** que articula todas las iniciativas orientadas a la mejora de la gestión pública municipal. Integra las políticas, programas y proyectos que buscan optimizar los recursos, medir los resultados y aumentar la satisfacción ciudadana. Además, contempla la **actualización permanente** y el perfeccionamiento de sus estrategias para adaptarse a los nuevos retos de una ciudad dinámica, diversa y en constante evolución. Los desafíos derivados de la transformación digital, la sostenibilidad urbana, la movilidad, la cohesión social y la adaptación al cambio climático son incorporados como factores estructurales que guían la evolución del sistema de calidad.

El contenido del Plan se articula en torno a elementos clave que garantizan su coherencia interna y su eficacia en la aplicación. En primer lugar, define los **principios rectores**, que constituyen el marco ético y operativo que debe inspirar todas las actuaciones municipales. Estos principios actúan como guía y filtro de calidad para cada decisión y cada proyecto, reforzando la cultura organizativa orientada al bien común.

A partir de estos principios, el Plan establece un **objetivo general**: elevar la calidad de los servicios públicos de Madrid y fortalecer la relación de confianza entre la Administración municipal y la ciudadanía. Este objetivo global se concreta en **objetivos específicos** que traducen el compromiso con la mejora continua en logros tangibles, medibles y verificables en cada área de actuación.

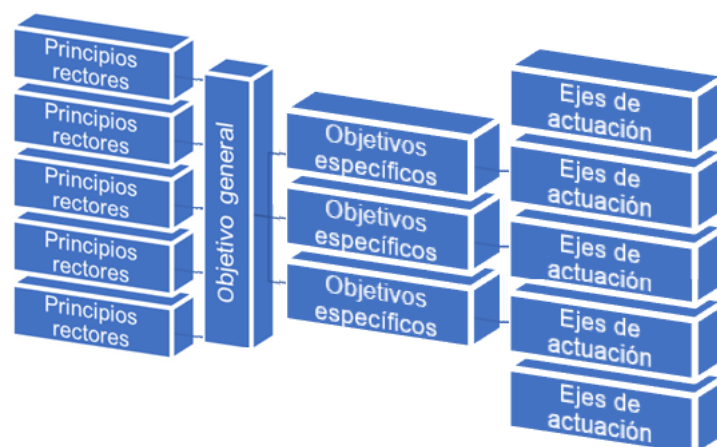


Figura 1. Objetivos del Plan de Calidad

Para convertir su marco estratégico en acción real, el Plan organiza su despliegue en **ejes de actuación**, que agrupan las iniciativas prioritarias y garantizan la coordinación entre los distintos niveles de la organización. Estos ejes permiten traducir los principios y objetivos estratégicos en proyectos concretos, con resultados verificables, y aseguran una visión integrada de la calidad en todas las áreas. Cada eje incorpora indicadores de desempeño, estándares de calidad y mecanismos de rendición de cuentas que refuerzan la transparencia y la trazabilidad de las decisiones.

El Plan promueve un enfoque claro y compartido: que cualquier persona pueda “resolver lo cotidiano bien y a la primera”. Esta premisa resume la aspiración a ofrecer una Administración más accesible, que simplifique los trámites, ofrezca información clara y proporcione servicios efectivos en todos los barrios de Madrid. La calidad se entiende, así, como una práctica cotidiana y un compromiso duradero, no como un objetivo puntual.

Además, el Plan impulsa la **mejora interna y la modernización de la Administración**, apostando por la simplificación de procedimientos, la reducción de la burocracia y la digitalización de los procesos. La innovación tecnológica, la interoperabilidad entre sistemas y la accesibilidad digital son pilares fundamentales para una gestión más eficiente y orientada al ciudadano.

El personal municipal desempeña un papel esencial en esta estrategia. Por ello, el Plan reconoce a los **empleados públicos como protagonistas del cambio** y promueve su formación, desarrollo profesional y participación activa en la mejora continua. Se instaura una cultura de aprendizaje organizacional, basada en la colaboración, el reconocimiento del mérito y la corresponsabilidad. Este enfoque pretende reforzar la motivación, la implicación y el orgullo de pertenencia, al mismo tiempo que se dignifica el valor del servicio público.

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se erige como un instrumento clave de transformación institucional, que consolida una cultura de excelencia en la gestión municipal.

También, en el ámbito de la **evaluación y rendición de cuentas**, el Plan introduce mecanismos robustos de seguimiento continuo de cumplimiento, con un Informe de Calidad municipal de carácter periódico como principal instrumento público de rendición de cuentas. La transparencia se convierte en una herramienta clave para fortalecer la confianza pública, permitiendo que los ciudadanos conozcan los compromisos, los avances y los resultados alcanzados. Asimismo, el lenguaje empleado se cuida para que sea claro, comprensible y accesible, facilitando así una comunicación directa y efectiva entre la Administración y la población.

El Plan de Calidad se **inspira** en estándares internacionales de gestión de la calidad —por ejemplo, el enfoque de mejora continua y gestión por procesos de **ISO 9001**— y en marcos de excelencia en la gestión pública, como **CAF/EFQM**, adaptados al contexto madrileño. Su propósito no es

únicamente normativo, sino transformador: crear una Administración pública moderna, proactiva, inclusiva y centrada en las personas. En última instancia, busca que la calidad se traduzca en un entorno urbano más habitable, en servicios públicos más eficientes y en una ciudadanía más satisfecha y comprometida.

En definitiva, el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se erige como un instrumento clave de transformación institucional, que consolida una cultura de excelencia en la gestión municipal. Refuerza la eficiencia interna, eleva la calidad de los servicios ofrecidos y promueve una nueva relación basada en la confianza, la corresponsabilidad y la transparencia. Así, la calidad no se concibe como un fin en sí mismo, sino como el medio que permite responder mejor a las necesidades cotidianas, impulsar la innovación pública y avanzar hacia una ciudad más moderna, equitativa y sostenible.

Compromisos públicos

El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid convierte la calidad en una práctica de gestión, sustentada en compromisos públicos claros, medibles y transparentes. Cada área y servicio municipal debe establecer estándares de servicios, por ejemplo, plazos máximos de tramitación, niveles de satisfacción o porcentajes de cumplimiento, que se reflejarán en instrumentos de calidad (por ejemplo, en cartas de servicios). Estos compromisos actúan como una garantía ante la ciudadanía: definen qué se ofrece, en qué condiciones y con qué nivel de exigencia y, permiten comprobar de forma objetiva si lo comprometido se está cumpliendo.

El Ayuntamiento asume tres compromisos fundamentales:

- **Medir:** definiendo y utilizando indicadores, encuestas y herramientas de evaluación que permitan conocer de forma objetiva el rendimiento de los servicios y la percepción de la ciudadanía.
- **Publicar:** difundiendo los resultados de manera accesible y comprensible a través del Portal de Transparencia, el de Datos Abiertos y la web municipal, reforzando el control público y la rendición de cuentas.

- **Mejorar:** actuando cuando los resultados no se ajusten a los estándares comprometidos, aplicando medidas correctoras, revisando procesos y verificando de nuevo su eficacia.

Con este enfoque, la calidad deja de depender de las declaraciones generales y pasa a integrarse como una responsabilidad ordinaria de gestión, apoyada en datos verificables y en el deber institucional de prestar servicios eficientes, equitativos y confiables. La transparencia se convierte en una herramienta útil para la ciudadanía y para la organización, y la mejora continua se consolida como una práctica sostenida, basada en evidencia y orientada a resultados.

Actuaciones de impulso a la calidad

El Plan de Calidad impulsa una administración más eficiente, clara y participativa, que mida su éxito no solo por su funcionamiento interno, sino por la experiencia cotidiana de las personas.

La comunicación clara permite mejorar la experiencia de la ciudadanía en su relación con la Administración, así como ejercer sus derechos y obligaciones.

Su meta es consolidar a Madrid como un modelo de buen gobierno y servicios públicos de calidad, con una cultura de mejora continua sostenible. Cada actuación derivada de este Plan debe caracterizarse por:

- **Concreción y enfoque a resultados.** Se incorporan objetivos cuantificables e indicadores verificables. El foco se sitúa en resultados tangibles y en la comunicación directa de lo que se hace, por qué y para qué.
- **Trazabilidad y transparencia.** El avance se puede seguir públicamente mediante indicadores, permitiendo conocer resultados y medidas correctoras. Internamente, se refuerzan la documentación, la justificación de decisiones y la auditoría de la gestión.

- **Lenguaje claro y orientación ciudadana.** Se aplican criterios de comunicación clara para reducir errores, evitar confusiones y mejorar la experiencia de la ciudadanía en su relación con la Administración. Asimismo, se facilita la participación mediante canales para aportar sugerencias, mejoras y propuestas de proyectos.
- **Alineación con estándares de excelencia.** Se inspira en marcos internacionales y en referencias de buena gestión municipal, adaptándolos a la realidad de Madrid. El objetivo no es únicamente cumplir estándares, sino traducir la calidad en mejoras concretas en los servicios y en los barrios.
- **Valores institucionales y corresponsabilidad.** Se apoyan en los valores de eficiencia, equidad, transparencia, cercanía y vocación de servicio público. Además, promueve la colaboración entre Ayuntamiento y ciudadanía como base del éxito compartido.

3. MARCO ESTRATÉGICO

El Plan de Calidad constituye el marco estratégico para impulsar la mejora de la prestación de los servicios municipales, con un alcance transversal que abarca a toda la organización —servicios centrales, juntas de distrito, organismos autónomos y empresas municipales—. Implica a todas las áreas y unidades en un compromiso compartido con la mejora continua, la optimización de procesos y el incremento de los estándares de servicio, complementando los planes sectoriales existentes con una visión global que prioriza la calidad y la atención a la ciudadanía.

Este Plan actúa como un paraguas integrador que ordena iniciativas tecnológicas, organizativas y formativas ya presentes en la gestión municipal, orientándolas hacia cuatro resultados prioritarios:

- Mayor **eficacia**
- Mayor **transparencia**
- Mayor **cercanía**
- Mayor **satisfacción ciudadana**.

Para garantizar que estas mejoras no funcionen como un proyecto aislado, el Plan se alinea con la planificación municipal vigente, el **Plan Estratégico de la Ciudad**, el **Programa Operativo de Gobierno (POG)** y los **presupuestos anuales**, de manera que la calidad se consolide como una prioridad estable, incorporada en la gestión cotidiana y los mecanismos ordinarios de seguimiento.



Figura 2. Instrumentos de planificación

Esta coherencia con los instrumentos de planificación y gestión permite, además, que las iniciativas de calidad se coordinen con los objetivos generales de ciudad, dispongan de recursos adecuados y puedan evaluarse con criterios homogéneos. En este sentido, el Plan Estratégico fija prioridades y orienta la acción municipal hacia resultados, incorporando enfoques de evaluación que refuerzan la responsabilidad institucional.

Por su parte, el POG traduce esa estrategia en actuaciones concretas, facilitando su coordinación y seguimiento a través de formas de trabajo que mejoran la organización del servicio, reducen duplicidades y refuerzan la consistencia de los procedimientos.

Finalmente, la gestión presupuestaria, expresada en los Presupuestos Municipales, vincula recursos y objetivos, reforzando la transparencia en el uso de fondos públicos y la evaluación del impacto de las inversiones.

Este Plan actúa como un paraguas integrador que ordena iniciativas tecnológicas, organizativas y formativas ya presentes en la gestión municipal.

El Plan mantiene plena coherencia con las estrategias vigentes y, además, complementa al [Plan de Calidad Institucional](#), centrado en el fortalecimiento de la seguridad jurídica, la simplificación administrativa y la calidad regulatoria de las normas municipales.

Así, mientras el Plan de Calidad Institucional consolida el marco normativo y organizativo, el Plan de Calidad que aquí se presenta incide directamente en la prestación diaria de los servicios: cómo se atiende, cuánto tarda cada trámite y qué resultado obtiene la ciudadanía. Ambos planes, de forma coordinada, contribuyen a un Ayuntamiento más eficiente, transparente y orientado al bien común. Esta complementariedad se concreta en el despliegue de compromisos públicos e indicadores de servicio (por ejemplo, a través de Cartas de Servicios e informes de seguimiento), que permiten medir resultados y asegurar la coherencia con el marco de simplificación y calidad regulatoria del Plan de Calidad Institucional.

En definitiva, este Plan establece un marco estratégico para modernizar la prestación de los servicios municipales, reforzar la coherencia de la acción pública y fortalecer la confianza ciudadana. Lo hace impulsando una gestión orientada a resultados, con servicios accesibles y homogéneos y con un enfoque de mejora continua que permite medir, corregir y consolidar avances de forma sostenida.

Visión

La visión del Plan de Calidad define el modelo de Ayuntamiento que se busca consolidar durante el mandato: una administración plenamente orientada a la ciudadanía y comprometida con la mejora continua de los servicios municipales.

Desde esta perspectiva, un Ayuntamiento de calidad es una institución útil y accesible, centrada en facilitar la relación de las personas con la Administración y en ofrecer respuestas ágiles, con plazos claros y con criterios coherentes. Es, además, una institución que explica lo que hace: comunica de manera comprensible, justifica sus decisiones y se mantiene una escucha activa de las necesidades de los vecinos. La calidad también exige capacidad de corrección: identificar lo que no funciona, actuar con rapidez y aprender de la experiencia y la opinión de la ciudadanía para mejorar de manera sostenida.

Esta visión es el hilo conductor del Plan de Calidad y parte de una premisa esencial: en el siglo XXI, la calidad no se limita a la atención presencial, aunque esta siga siendo decisiva. La calidad se entiende de forma integral y se expresa en múltiples dimensiones del servicio público: en la proximidad, con presencia efectiva en el territorio y capacidad de respuesta cercana; en el acceso a la información de gestión de la ciudad; en la convivencia y el cuidado del espacio público, garantizando entornos limpios, seguros y habitables; y en el equilibrio territorial, asegurando que todos los distritos acceden a estándares homogéneos de servicio y a una experiencia comparable. En definitiva, el Ayuntamiento que persigue Madrid es una institución cercana, eficaz y transparente, que combina un trato individual de calidad con mejoras tangibles en las condiciones generales de vida en la ciudad y una gestión pública moderna, responsable y orientada a resultados.

Principios rectores

La elaboración e implantación del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid se apoya en un conjunto de principios rectores que orientan las actuaciones municipales. Estos principios aportan un marco común de coherencia y coordinación entre áreas, y permiten que las políticas, los proyectos y los servicios compartan una misma visión: mejorar el servicio con resultados verificables y útiles para la ciudadanía.



Figura 3. Principios rectores

Lejos de ser declaraciones abstractas, estos principios actúan como criterios operativos que guían la toma de decisiones, favorecen la simplificación y permiten evaluar el progreso mediante indicadores.

La calidad se entiende de forma integral y se expresa en múltiples dimensiones del servicio público: en la proximidad, en el acceso a la información de gestión, en la convivencia y en el equilibrio territorial.

A continuación, se presentan los principios que toda actuación del Plan debe cumplir:

- **Orientación a la ciudadanía.** La razón de ser de los servicios municipales es atender las necesidades de la ciudadanía madrileña. Sus expectativas, opiniones y experiencias deben tomarse como referencia permanente, garantizando la igualdad de trato y unas condiciones de accesibilidad e inclusión que permitan el acceso efectivo a los servicios. Significa gobernar con y para la gente,

haciendo que las políticas públicas partan de las demandas reales de los vecinos.

- **Liderazgo y mejora continua.** Se basa en el compromiso activo de la dirección del Ayuntamiento para impulsar una cultura de mejora continua en toda la organización. Cada unidad municipal evalúa sus resultados, identifica oportunidades de mejora y aplica metodologías que integren la excelencia en el trabajo diario, fortaleciendo la transparencia, la ética y la confianza ciudadana.
- **Eficacia y eficiencia.** El Ayuntamiento se compromete a lograr los objetivos marcados utilizando del mejor modo posible los recursos públicos. Esto implica eliminar trabas burocráticas innecesarias y simplificar trámites para la ciudadanía y empresas, de modo que cada proceso y cada servicio aporte el máximo valor con el mínimo coste y complejidad.
- **Transparencia y rendición de cuentas.** La ciudadanía tiene derecho a conocer qué servicios se prestan, con qué estándares de calidad, que compromisos se asumen y qué resultados se obtienen. Por ello, se impulsa la publicación proactiva de información y la comparación objetiva mediante indicadores, facilitando el seguimiento y la evaluación pública de la gestión municipal.
- **Participación activa y proximidad.** Se promueve la implicación de la ciudadanía y del personal municipal en la mejora continua, favoreciendo el diálogo y la corresponsabilidad, con canales de participación accesibles e inclusivos. Al mismo tiempo, se refuerza la proximidad para que la calidad de los servicios llegue por igual a los 21 distritos, con atención cercana y equitativa, adecuada a las distintas necesidades de la población.

Objetivo general

A partir de esa visión, el Plan de Calidad articula un objetivo general que orienta todas las acciones. Este **objetivo general** lo podríamos expresar de la siguiente manera:

- **Garantizar la calidad de los servicios municipales y su mejora continua para lograr la satisfacción de la ciudadanía, con una**

gestión cada vez más eficaz, eficiente, participativa y transparente.

Cada palabra de este enunciado tiene un peso específico y se traduce en aspectos concretos de la gestión municipal. Por ello, cuando hablamos de una gestión eficaz, se refiere a obtener resultados reales que respondan a las necesidades de la ciudadanía y resuelvan los problemas para los que existe cada servicio. Cuando nos referimos a eficiencia, implica aprovechar al máximo los recursos disponibles, reduciendo cargas innecesarias, evitando ineficiencias y simplificando trámites de gestión siempre que sea posible.

La gestión participativa implica habilitar y consolidar canales accesibles e inclusivos para que la ciudadanía contribuya a identificar prioridades, proponer mejoras y colaborar en la evaluación de los servicios, asegurando condiciones de participación efectiva y sin barreras. Esto incluye desde procesos de participación digital como Decide Madrid, donde cualquier vecino puede proponer ideas o votar en presupuestos participativos hasta órganos presenciales como los Consejos de Proximidad de distrito, así como otros mecanismos de participación y colaboración ciudadana ya existentes. Por último, la gestión transparente supone explicar claramente qué se hace y con qué resultados, poniendo a disposición pública la información relevante para el seguimiento de la gestión municipal. En este sentido, la publicación de datos y resultados, por ejemplo, el grado de cumplimiento de las Cartas de Servicios o la evolución de determinados tiempos de atención, refuerza la rendición de cuentas y permite a cualquier persona conocer, con criterios verificables, cómo avanza la mejora.

En conjunto, eficacia, eficiencia, participación y transparencia forman un círculo que permite lograr mejores resultados, implicar al público en las soluciones y abrir la gestión municipal a la opinión, todo lo cual redundará en mayor satisfacción ciudadana.

Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, el Plan de Calidad se articula en tres objetivos específicos que ordenan la acción municipal en frentes complementarios de mejora:

- **Fortalecer la transparencia y facilitar el acceso a la información pública.** La información municipal debe ser clara, accesible y útil para que la ciudadanía pueda comprender qué hace el Ayuntamiento, cómo se tramitan los procedimientos, en qué plazos y con qué resultados. El Plan de Calidad impulsa una transparencia de carácter proactivo, apoyada en instrumentos ya consolidados, como el Portal de Transparencia mejorado, los datos abiertos reutilizables y las Cartas de Servicios verificables, y refuerza su utilidad para la evaluación informada, la participación y el aumento de la confianza pública. Asimismo, incorpora la perspectiva de la percepción ciudadana como elemento de contraste para mejorar la calidad de la información y su capacidad real de orientar a las personas.
- **Promover una gestión municipal más eficaz, eficiente y participativa.** Este objetivo integra tres dimensiones que deben avanzar de forma conjunta: lograr resultados, hacerlo con un uso responsable de los recursos y hacerlo incorporando la experiencia de quienes utilizan los servicios. Para ello, el Plan impulsa una administración ágil y con menor carga burocrática mediante la simplificación de trámites y la mejora de procedimientos, y refuerza su apoyo en canales de participación ya existentes, como los Consejos de Proximidad, los presupuestos participativos y las encuestas de satisfacción. Todo ello se acompaña de una rendición de cuentas basada en plazos claros, resultados medibles y transparencia sobre el grado de cumplimiento, de modo que se puedan detectar problemas con rapidez, ajustar soluciones con realismo y reforzar la confianza en la gestión pública.
- **Fomentar una cultura de calidad dentro de la organización municipal.** Este objetivo reconoce que la calidad del servicio público depende del compromiso y motivación del personal municipal, fortaleciendo el capital humano mediante formación continua vía Escuela Madrid Talento, estándares homogéneos de trato en todos los

canales y sistemas de reconocimiento, como premios a la excelencia, que refuercen una plantilla motivada y alineada con las expectativas ciudadanas.

4. EJES DEL PLAN

La definición de los ejes del Plan de Calidad es un elemento clave para ordenar la acción municipal y asegurar que la mejora continua se traduce en resultados reales. Los ejes permiten agrupar las acciones por ámbitos temáticos coherentes, conectando la visión estratégica con el trabajo cotidiano de las unidades y facilitando que los recursos, los procesos y los resultados se orienten a lo que la ciudadanía espera de sus servicios públicos.

El Gobierno Abierto fortalece la confianza pública al hacer que el Ayuntamiento de Madrid informe con claridad, publique datos útiles y abra canales para la opinión ciudadana, basado en tres derechos esenciales: quiero saber y entender, quiero opinar y quiero que me expliquen.

Cada eje reúne objetivos específicos que orientarán el desarrollo de actuaciones por las unidades municipales. Estas se dotarán de indicadores de seguimiento para garantizar la medición del avance mediante criterios verificables. Esta estructura refuerza la rendición de cuentas, porque los compromisos asumidos dejan de ser declaraciones generales y pasan a expresarse en resultados medibles y comunicables. Siempre que sea posible, el seguimiento se apoya en información ya disponible y publicada por el Ayuntamiento, de manera que el avance pueda revisarse con transparencia y con comparaciones homogéneas en el tiempo.

Los ejes se diseñan para funcionar de manera coordinada. No responden a una lógica de compartimentos independientes, sino a un sistema en el que

las mejoras en un ámbito refuerzan a las demás: la transparencia y la participación aumentan la confianza; la calidad de atención mejora la experiencia de principio a fin; la simplificación reduce tiempos y fricciones; la cultura de servicio sostiene los cambios en el tiempo; y la proximidad garantiza que la calidad llegue por igual a toda la ciudad. Esta coordinación es imprescindible para que las políticas de calidad tengan impacto real, no solo en la percepción del servicio, sino en la eficacia de la respuesta municipal y en la legitimidad institucional.

Con esta lógica, el Plan se estructura en cinco ejes complementarios:

EJE 1 Gobierno Abierto, Transparencia y Participación Ciudadana

Este eje sitúa el gobierno abierto como una condición de calidad institucional. Se fortalece la confianza pública al hacer que el Ayuntamiento de Madrid informe con claridad, publique datos útiles y abra canales para la opinión ciudadana, basado en tres derechos esenciales: quiero saber y entender, quiero opinar y quiero que me expliquen. Para ello, el Plan refuerza el Portal de Transparencia y el Portal de Datos Abiertos con un catálogo de información pública y una guía de calidad de datos que asegura información fiable y actualizada [Guía metodológica para la calidad del dato en el Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid](#). Esto permite consultar directamente indicadores de atención, encuestas, Cartas de Servicios o avances de proyectos, facilitando tanto el control ciudadano como las mejoras internas mediante comparaciones y decisiones basadas en evidencia.

La participación ciudadana se integra como parte del ciclo de mejora del servicio, no como un elemento accesorio. Decide Madrid canaliza una participación trazable, con presupuestos participativos que detallan costes, responsables y fases, vinculando propuestas a necesidades reales de barrios y fomentando la corresponsabilidad en la gestión pública, permitiendo proponer y hacer seguimiento de iniciativas con información pública sobre su estado de ejecución. Los mecanismos de participación se diseñarán con criterios de accesibilidad y apoyos, para reducir barreras y asegurar una participación informada y trazable.

El eje incorpora también la Comunicación Clara como estándar de relación institucional. El objetivo no es simplificar en exceso, sino asegurar que la información esencial se entiende a la primera y reduce incertidumbre. Comunicaciones, trámites y documentos deben presentar requisitos, pasos y plazos con una estructura legible, advertencias visibles cuando sean necesarias y ejemplos cuando aporten seguridad al usuario. Esto disminuye errores, reduce consultas repetidas y elimina barreras que afectan especialmente a personas mayores, a quienes tienen menor familiaridad digital o a quienes disponen de menor dominio del idioma.

Por último, el gobierno abierto se completa con una escucha continua y con respuestas trazables. El [Observatorio de la Ciudad](#), las evaluaciones de servicios, los estudios de percepción ciudadana y el ejercicio del derecho de acceso a la información permiten detectar problemas, medir percepción y asegurar respuesta formal. De este modo, la opinión ciudadana y los datos públicos se convierten en insumos reales de gestión, cerrando el ciclo de mejora continua con evidencias y explicaciones

De esta forma, los datos se entienden fácilmente, las propuestas se supervisan con seguimiento público y el Ayuntamiento explica, escucha y rinde cuentas de manera sistemática, incrementando la confianza de forma natural y sostenida.

EJE 2 Calidad en la atención y servicios a la ciudadanía

La atención se concibe como un derecho esencial, no como un mero trámite, y se orienta a garantizar tiempos claros, accesibilidad real y acompañamiento en todos los canales. Se apoya en la red multicanal existente (O10, Oficinas de Asistencia en Materia de Registro y Sede Electrónica) para unificar experiencias, con estándares públicos y datos abiertos que aseguran la previsibilidad y la mejora continua.

La atención multicanal coordina oficinas presenciales, teléfono O10 y sede digital, permitiendo elegir el canal sin perder coherencia ni generar pasos innecesarios, con disponibilidad 24/7 y presencia cercana en los barrios. La accesibilidad integra adaptaciones físicas, sensoriales, lingüísticas y tecnológicas para que ninguna persona quede excluida, haciendo de la inclusión un componente estructural de la calidad y de la equidad.

Las Cartas de Servicios establecen compromisos públicos y evaluables sobre plazos, calidad y trato, con certificación externa que contribuye a alinear criterios entre canales y facilita comprobar el grado de cumplimiento. La satisfacción se mide de forma sistemática mediante encuestas por canal y servicio, publicando resultados para orientar mejoras y reflejar la experiencia de la ciudadanía.

El Sistema de Sugerencias, Reclamaciones y Felicitaciones garantiza respuestas en plazos definidos y convierte la experiencia individual en aprendizaje organizativo, corrigiendo problemas recurrentes y consolidando prácticas que funcionan. “Mi Carpeta” unifica el acceso a expedientes, notificaciones y gestiones, reduciendo incertidumbre y facilitando un seguimiento autónomo y continuo.

En conjunto, este eje refuerza la previsibilidad (saber que ocurre, cuándo y por qué), asegura un trato homogéneo, impulsa la accesibilidad efectiva y fortalece la mejora basada en evidencias, transformando la atención en una experiencia ordenada, inclusiva y confiable para toda la ciudadanía.

EJE 3 Simplificación y Modernización

Se trata de promover una administración que elimine trabas, unifique criterios y digitalice con garantías, en coherencia con el [Plan de Calidad Institucional](#) para reducir cargas innecesarias y asegurar que las normas se evalúan por su impacto real en la ciudadanía.

La simplificación normativa y la seguridad jurídica se orientan a revisar trámites y requisitos, eliminar duplicidades y aclarar reglas, reduciendo tiempos, incertidumbres y diferencias de criterio. Esta línea se acompaña de mediciones que permiten verificar mejoras en plazos y cargas administrativas, asegurando que cada cambio tiene un efecto observable. La tramitación continua mediante la Sede Electrónica y “Mi Carpeta” permite realizar gestiones en cualquier momento, consultar el estado de los expedientes y centralizar notificaciones y documentación, evitando desplazamientos innecesarios y reduciendo la fragmentación de la información.

La administración digital asegura notificaciones con efectos jurídicos y publica indicadores de uso, convirtiendo el canal en opción fiable y trazable.

La protección de datos supervisa privacidad en procesos digitales, minimizando riesgos y generando confianza.

La innovación, a través de Madrid Innovation Lab y Desafía Madrid, prueba IA y analítica en casos controlados para automatizar tareas y mejorar planificación, evaluando impacto antes de escalar. Los procesos comunes mapean y homogeneizan procedimientos, asegurando respuestas consistentes, equidad y previsibilidad para la ciudadanía.

En conjunto, este eje reduce burocracia, facilita el acceso y seguimiento de expedientes desde cualquier lugar y refuerza decisiones más coherentes y justificadas, haciendo la administración más comprensible desde fuera y más eficiente desde dentro, reduciendo brechas de acceso mediante criterios de accesibilidad y apoyo por diferentes vías de atención.

EJE 4 Cultura de servicio y reconocimiento

Este eje parte de la idea de que la calidad del servicio municipal depende, en gran medida, de las personas que lo prestan. Por ello, refuerza el desarrollo profesional y la motivación del personal municipal para sostener un servicio consistente, humano y orientado a resultados. No se trata de incorporar estructuras nuevas, sino de ordenar y potenciar instrumentos ya existentes para que las mejoras internas se traduzcan de forma directa en una mejor atención y en una gestión más eficaz.

La formación continua y el impulso del talento digital se articulan mediante planes anuales ejecutados por la Escuela Madrid Talento, enfocados en competencias clave como comunicación clara, atención inclusiva y tramitación digital, ajustando contenidos a necesidades reales para mejorar el desempeño diario. El bienestar y la escucha interna se apoyan en informes y estudios de clima laboral para identificar ámbitos de mejora organizativa y reforzar equipos estables, coordinados y capaces de resolver con profesionalidad y orientación a la ciudadanía.

La inclusión e igualdad se integran como estándar institucional, incorporando procesos y adaptaciones que favorecen la presencia de personas con discapacidad en la plantilla y refuerzan la coherencia del Ayuntamiento en materia de accesibilidad y equidad (inclusión de actuaciones en el Plan Estratégico de Accesibilidad). El teletrabajo, regulado

con criterios claros sobre puestos aptos y pautas de funcionamiento, busca mejorar la organización y la conciliación sin comprometer la continuidad ni la calidad de la atención. Finalmente, las distinciones Madrid Talento visibilizan y reconocen la responsabilidad, la innovación y las buenas prácticas, reforzando el orgullo profesional y facilitando que aquello que funciona pueda trasladarse a otras unidades, consolidando una cultura de servicio compartida en toda la organización.

EJE 5 Proximidad y equilibrio territorial

Este eje garantiza que la calidad de los servicios municipales sea homogénea en los 21 distritos de Madrid, con independencia de sus distintas realidades socioeconómicas, y pone en valor a los Distritos como la administración más próxima para resolver necesidades cotidianas y reforzar la confianza desde la cercanía.

La atención de proximidad articula criterios comunes en Oficinas de Atención a la Ciudadanía y en el O10, ofreciendo itinerarios claros, accesibilidad y una experiencia coherente que permite identificar diferencias territoriales y reducir desplazamientos innecesarios. Los Consejos de Proximidad canalizan participación organizada, con publicidad de acuerdos y seguimiento de su avance, alineando prioridades con necesidades locales y reforzando la corresponsabilidad.

El reequilibrio territorial, mediante instrumentos como el Plan SURES, orienta inversiones en los distritos del sur y este con criterios evaluables y comparables, reduciendo brechas en equipamientos, espacio público y servicios básicos. En barrios con necesidades específicas, se apoyan planes integrales de intervención que incorporan espacios de participación vecinal. La primera atención social en el SIA de Centros de Servicios Sociales orienta demandas con claridad, liberando equipos para casos complejos y estandarizando respuestas en barrios.

El programa 21 Distritos descentraliza la oferta cultural gratuita, equilibrando el acceso en los barrios y reforzando el vínculo de proximidad. Los datos abiertos de avisos ciudadanos (limpieza, alumbrado) permiten medir tiempos de resolución por distrito, priorizando intervenciones y corrigiendo desviaciones con base en evidencias. La capacidad de gestión local refuerza

el papel de los distritos en el ejercicio de sus competencias, acortando decisiones y publicando resultados para transparencia.

En conjunto, logra proximidad comprobable y equidad medible: 21 distritos con un estándar único de calidad, verificado en abierto mediante programas existentes alineados con corresponsabilidad entre ciudadanía, distritos y áreas de gobierno.

5. METODOLOGÍA

La metodología del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid está orientada a convertir los principios del Plan en acciones concretas, verificables y comparables en el tiempo. Para ello, se adopta un enfoque sistemático de mejora continua basado en el ciclo PDCA (Planificar–Hacer–Comprobar–Actuar), que permite planificar con criterios comunes, ejecutar con responsabilidades claras, medir resultados con evidencia y ajustar las actuaciones cuando sea necesario.

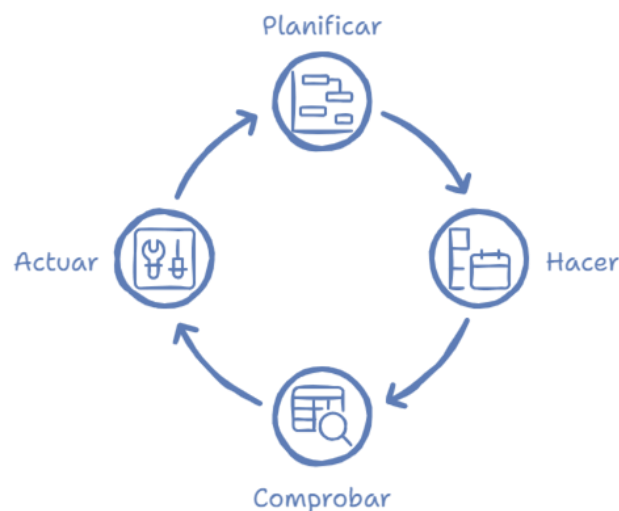


Figura 4. Ciclo PDCA

A efectos de identificación, sistematización y transferencia, esta labor se apoyará, cuando proceda, en el Código de Buenas Prácticas Ayuntamiento de Madrid como repositorio institucional de referencia, en coordinación con la unidad competente para su gestión y actualización, evitando duplicidades y asegurando coherencia en la recopilación y difusión de las prácticas.

- En la fase de **Planificar**, se definen objetivos específicos y compromisos medibles por servicio, junto con los estándares de calidad que deben cumplirse. Esta planificación incorpora, desde el inicio, la perspectiva territorial: proximidad a los barrios, la convivencia en el espacio público y el equilibrio entre distritos no se tratan como elementos secundarios, sino como condiciones que deben integrarse en el diseño de las acciones y en la elección de indicadores.
- En la fase de **Hacer**, se ejecutan las acciones previstas con responsables designados, recursos asignados y calendarios definidos. La metodología prioriza que la implantación sea consistente en toda la ciudad, de modo que las mejoras no dependan del canal de atención ni del distrito, y que los servicios se puedan sostener estándares comunes y una experiencia predecible para la ciudadanía.
- La fase de **Comprobar** consiste en evaluar los resultados con los objetivos y compromisos establecidos. Para ello, se utilizan indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción ciudadana y análisis de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones. Este seguimiento permite valorar el impacto real de las medidas adoptadas en la experiencia cotidiana, detectar desviaciones a tiempo y observar posibles diferencias territoriales que requieran refuerzo o corrección.
- Finalmente, en la fase de **Actuar**, se incorporan medidas correctivas y ajustes basados en la evidencia recopilada. La retroalimentación ciudadana se integra como indicador de mejora y como criterio de priorización, de forma que la respuesta municipal no se limite a resolver incidencias puntuales, sino que impulse cambios sostenidos en procesos, atención y comunicación.

De este modo, la metodología asegura que la calidad sea una práctica constante de gestión: se define, se ejecuta, se mide y se mejora de forma cíclica, reforzando la cercanía, la rendición de cuentas y la confianza en la Administración municipal.

Criterios de priorización

Los criterios de priorización del Plan de Calidad establecen el marco con el que se decide qué proyectos o iniciativas se abordan y en qué secuencia se desarrollan.

Se buscan proyectos con impacto en la ciudadanía, que reduzcan desigualdades territoriales y, sobre todo, que sean viables.

Su finalidad es orientar los esfuerzos hacia aquello que aporta más valor público, tiene impacto real en la experiencia de la ciudadanía y puede ejecutarse con garantías, asegurando una aplicación coherente y evaluable. Los principales criterios son:

- **Impacto directo en la ciudadanía.** Se priorizan las acciones cuyas mejoras sean claramente apreciables en la vida diaria de las personas, especialmente en servicios de uso frecuente y en aquellos que condicionan la confianza en la Administración.
- **Reducción de desigualdades territoriales.** Tienen preferencia las actuaciones que contribuyan a equilibrar la calidad del servicio entre distritos y a mejorar el acceso efectivo de los colectivos con mayores dificultades, reforzando la equidad como estándar de calidad.
- **Viabilidad y capacidad de ejecución.** Se incorporan actuaciones compatibles con las competencias municipales, el marco normativo aplicable, la disponibilidad de recursos y los plazos del mandato, evitando compromisos que no puedan implantarse con garantías.
- **Eficiencia y buen uso de los recursos públicos.** Se priorizan las acciones que ofrezcan con mejor relación entre inversión y beneficio público, que reduzcan cargas innecesarias, eviten duplicidades y mejoren el rendimiento de los procesos y servicios.
- **Replicabilidad y escalabilidad.** Se valoran las iniciativas que puedan extenderse a otros servicios, áreas o distritos, favoreciendo la transferencia de buenas prácticas y la consolidación de mejoras en toda la organización.

Estos criterios permiten que los proyectos abordados estén centrados en la ciudadanía, orientados a la equidad territorial y social, viables en la práctica y con capacidad de generar aprendizajes que puedan trasladarse a otras áreas. En conjunto, garantizan que las actuaciones desarrolladas en el marco del Plan de Calidad sean un instrumento estratégico y operativo, enfocado en resultados tangibles y sostenibles.

Incorporación de buenas prácticas

La incorporación de buenas prácticas constituye un eje fundamental para fortalecer la calidad de los servicios públicos. Este enfoque promueve la adopción de métodos, procedimientos y experiencias exitosas, tanto internas como externas, que han demostrado generar resultados positivos en la gestión pública. Para ello, se identifican y recopilan prácticas internas y referencias externas contrastadas, se adaptan a las necesidades de cada unidad, se difunden mediante formación y acompañamiento técnico, y se verifica su continuidad a través del seguimiento del Plan y sus indicadores.

Las buenas prácticas permiten encontrar referentes replicables y saber que se puede afrontar la mejora.

El Servicio de Calidad, en coordinación con la Subdirección General de Calidad y Evaluación, impulsa la identificación y recopilación de buenas prácticas que puedan ser aplicables en distintos ámbitos municipales. Esta labor incluye, por un lado, la detección de experiencias internas que hayan mejorado tiempos, simplificado procedimientos, incrementado la satisfacción o reforzado la transparencia; y, por otro, la revisión de referencias externas contrastadas en el ámbito de la gestión pública que puedan aportar criterios o enfoques útiles, siempre adaptados a la realidad y competencias del Ayuntamiento de Madrid.

Esta labor incluye, por un lado, la detección de experiencias internas que hayan mejorado tiempos, simplificado procedimientos, incrementado la satisfacción o reforzado la transparencia; y, por otro, la revisión de

referencias externas contrastadas en el ámbito de la gestión pública que puedan aportar criterios o enfoques útiles, apoyándose cuando proceda en redes y colaboraciones con otras ciudades, siempre adaptados a la realidad y competencias del Ayuntamiento de Madrid.

Una vez identificadas, las buenas prácticas se adaptan a las características y necesidades de cada unidad, integrándose a los procedimientos, metodologías y herramientas existentes. Se promueve su implementación mediante capacitación, acompañamiento técnico y difusión interna, asegurando que el personal conozca y aplique las prácticas de manera consistente.

La implantación y continuidad de estas prácticas se revisa mediante los mecanismos de seguimiento del propio Plan. Esto permite verificar si se mantienen los resultados esperados, extraer lecciones aprendidas y ajustar aquello que no funcione como se preveía. De este modo, la recopilación de buenas prácticas refuerza una cultura organizativa orientada a aprender, compartir y mejorar, asegurando que la calidad avance de manera acumulativa, medible y sostenida.

6. GOBERNANZA

La gobernanza del Plan responde a tres necesidades operativas:

- Asegurar la coordinación transversal.
- Facilitar la toma de decisiones con agilidad.
- Rendir cuentas públicamente con información comprensible.

Para ello, el Plan de Calidad no crea órganos adicionales, sino que se apoya en la estructura ya existente del Ayuntamiento de Madrid y en los canales en los que se publica su información de gestión.

El enfoque del Plan es que cada actor ejerza sus funciones habituales dentro de un marco común que conecta prioridades, recursos y resultados y que permite explicar los avances en abierto. En esta lógica, el seguimiento se apoya en los portales municipales de transparencia, datos abiertos y evaluación, así como en el Observatorio de la Ciudad como espacio estable de seguimiento y consulta.

El liderazgo recae en la Vicealcaldía, que marca el rumbo, garantiza la coherencia entre áreas y asumen la rendición de cuentas anual. Esto implica explicar qué compromisos se han cumplido, qué incidencias han surgido durante su ejecución y qué medidas de corrección se incorporarán en el ejercicio siguiente, de acuerdo con las funciones de coordinación recogidas en el organigrama municipal.

La coordinación técnica del Plan recae en el órgano con competencias en materia de calidad y la evaluación, la Dirección General de Transparencia y Calidad. Su papel es consolidar y armonizar indicadores existentes (Cartas de Servicios, satisfacción ciudadana, tiempos de tramitación), recopilar la información de áreas y distritos, elaborar los informes de avance y garantizar su publicación. En la práctica, esto significa mantener un cuadro de mando sintético, comparable por líneas del Plan y actualizar con periodicidad definida los contenidos y conjuntos de datos que correspondan en Cartas de Servicios, el Portal de Transparencia, el Observatorio y el Portal de datos abiertos. De este modo, los compromisos se formulan, se miden y se muestran.

La coordinación transversal se apoya en quienes ejecutan las políticas y prestan los servicios: las áreas de gobierno y las 21 Juntas Municipales de Distrito. Las áreas desarrollan las actuaciones en su ámbito (atención ciudadana, servicios sociales, movilidad, limpieza, seguridad, cultura, etc.) y aportan información e indicadores. Los distritos incorporan la perspectiva de proximidad y conocimiento del territorio. Esta base de coordinación ya existe en la organización municipal, y el Plan la ordena y la visibiliza para facilitar una mejora homogénea.

La integración del Plan en la gestión ordinaria es un elemento clave. El Plan se incorpora al Programa Operativo de Gobierno, se vincula al ciclo presupuestario anual y se traduce en compromisos públicos, especialmente a través de las Cartas de Servicios, que posteriormente se evalúan. La publicación de resultados se realiza en los portales municipales, de manera que la ciudadanía pueda consultar avances, comparar información y formular observaciones con base en datos.

Para medir y comunicar el avance, el Plan establece la elaboración de un Informe de Calidad Municipal de carácter periódico, estructurado en torno a

tres cuestiones operativas: qué se ha cumplido, qué dice la ciudadanía (encuestas de satisfacción, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones, uso de servicios/canales) y qué ajustes se programan para el siguiente ciclo de planificación. El Informe de Calidad Municipal se elaborará con carácter de mandato, como instrumento de síntesis pública, y se actualizará cuando se produzcan hitos que afecten de forma significativa al sistema de calidad municipal. La coordinación en la elaboración y actualización corresponderá a la Dirección General de Transparencia y Calidad, a partir de la información aportada por áreas y distritos y de las fuentes disponibles (Cartas de Servicios, encuestas, Sugerencias/Reclamaciones/Felicitaciones, uso de servicios e indicadores de tramitación). El Informe podrá adoptar un enfoque general o monográfico y, cuando proceda, se publicará junto con un resumen ejecutivo y los principales indicadores comparables.

En resumen, la gobernanza convierte la calidad en un compromiso verificable: se planifica, se ejecuta, se evalúa y se explica con transparencia.

Roles y responsabilidades

La gobernanza del Plan de Calidad se apoya en una estructura de roles y responsabilidades claramente definida, que fija funciones, garantizando la coordinación efectiva de las acciones y la rendición de cuentas. Este marco permite ordenar la ejecución del Plan, asegurar la coherencia entre unidades y sostener la rendición de cuentas con criterios comunes.

La Dirección General de Transparencia y Calidad ejerce la coordinación técnica del Plan de Calidad, concretando los objetivos y prioridades en términos operativos y asegurando su coherencia con el liderazgo de la Vicealcaldía, sin perjuicio de las competencias propias de los órganos municipales competentes. La Subdirección General de Calidad y Evaluación coordina el diseño, la ejecución y la evaluación del Plan, facilitando la coordinación entre unidades y elevando propuestas de mejora. Por su parte, el Servicio de Calidad desarrolla metodologías y herramientas, consolida y analiza indicadores, presta apoyo técnico a las unidades y vela por la actualización, trazabilidad y consistencia de la información asociada al seguimiento.

Las unidades municipales son responsables de integrar las acciones del Plan de Calidad en la planificación y los procesos propios de su área, asegurando la correcta implementación de los procedimientos y el cumplimiento de los estándares establecidos. Además, deben reportar avances, hallazgos y necesidades de mejora al Servicio de Calidad, fomentando la participación del personal y consolidando una cultura de mejora continua.

El personal municipal ejecuta las actividades conforme a los estándares y procedimientos definidos, participa en acciones de mejora continua y aporta información para el seguimiento y evaluación del Plan de Calidad. La ciudadanía, aunque externa a la organización, contribuye mediante consultas, encuestas o sugerencias, aportando retroalimentación que favorece la mejora del servicio y la satisfacción general. Las actuaciones y medidas concretas derivadas de este Plan no se recogen como un catálogo único en el propio documento, sino que se despliegan en la planificación anual de las unidades y en los instrumentos operativos asociados (por ejemplo, compromisos públicos), donde se fijan responsables, plazos e indicadores. El Plan establece el marco común y los criterios para asegurar su seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Para reforzar la participación y la mejora continua, la difusión del Plan y la recogida de aportaciones ciudadanas podrán apoyarse en los canales de participación ya existentes, mediante consultas, encuestas y otros mecanismos disponibles.

Mecanismos de actualización y seguimiento

El seguimiento del Plan de Calidad es una condición imprescindible para mantener su utilidad y asegurar que sus objetivos se traduzcan en mejoras reales en los servicios municipales. Permite comprobar el grado de avance, evaluar resultados, identificar desviaciones a tiempo y orientar decisiones de mejora, tomando como referencia la experiencia de la ciudadanía y el desempeño de la organización.

El Servicio de Calidad, en coordinación con la Subdirección General de Calidad y Evaluación, realiza el seguimiento de la implementación del Plan a

partir de los indicadores de desempeño definidos para cada eje y de las fuentes corporativas disponibles (por ejemplo, cumplimiento de compromisos de [Cartas de Servicios](#), tiempos de tramitación y respuesta, volumen y tipología de sugerencias y reclamaciones, resultados de encuestas de satisfacción y uso de servicios/canales), la información aportada por las unidades responsables y la retroalimentación del personal municipal y de la ciudadanía. Este seguimiento podrá apoyarse en herramientas de cuadro de mando y en la reutilización de fuentes públicas cuando proceda. Con esta base se elaboran informes periódicos que recogen avances, incidencias relevantes y oportunidades de mejora, y se elevan a la Dirección General de Transparencia y Calidad para su valoración y, en su caso, para la adopción de ajustes y medidas correctoras.

La actualización del Plan se realiza mediante revisiones periódicas y, cuando proceda, mediante ajustes motivados por cambios normativos, variaciones en las prioridades municipales o necesidades detectadas en el uso de los servicios. Estas revisiones permiten recalibrar objetivos, metas, procedimientos o herramientas, preservando siempre la coherencia con la misión y estrategia municipal y reforzando la cultura de mejora continua.

Este enfoque requiere la implicación activa de las unidades municipales, que integran el Plan en su gestión ordinaria y contribuyen al cumplimiento de los estándares de calidad acordados. De este modo, el Plan de Calidad se mantiene como un instrumento vivo y operativo, capaz de adaptarse con rigor a los cambios sin perder consistencia, y de sostener una rendición de cuentas basada en resultados comprensibles y comparables.

7. RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD

El reconocimiento institucional de las iniciativas que mejoran la vida de la ciudadanía no es un gesto simbólico, sino una herramienta estratégica de cambio.

La importancia de valorar el esfuerzo en la gestión es vital para una organización

El Plan de Calidad se apoya en la experiencia ya existente en el Ayuntamiento de Madrid, que cuenta con una cultura de reconocimiento y de difusión de buenas prácticas. Sobre esta base, el sistema de distinciones se ordena con reglas claras y criterios basados en evidencias, con garantías de imparcialidad y con criterios públicos.

De este modo, los logros individuales y colectivos se valoran de manera coherente y contribuyen al aprendizaje organizativo y consolidan una cultura institucional orientada a la mejora continua y al servicio a la ciudadanía.

Distinciones

El Plan de Calidad articula un sistema de distinciones vinculadas a la calidad del servicio, concebido como un mecanismo estable, periódico y orientado a la mejora, y no como un premio puntual o aislado. El impulso de este sistema de reconocimiento recae en la Vicealcaldía y la coordinación técnica corresponde a la Dirección General de Transparencia y Calidad. De este modo se garantiza una evaluación homogénea basada en evidencias y se evita generar cargas administrativas innecesarias.

En este sistema de reconocimiento se valoran proyectos que mejoran la atención y la experiencia de uso, refuerzan la transparencia y los datos abiertos, reducen brechas territoriales acercando servicios a los barrios, incrementan la calidad de vida urbana y la convivencia, impulsan la innovación y consolidan una cultura de servicio que genera resultados sostenidos. Este sistema cumple tres funciones complementarias:

- 1) **Identifica y reconoce mejoras** con impacto directo en la ciudadanía, poniendo el foco en resultados observables.
- 2) Visibiliza **experiencias valiosas** y facilita su transferencia, de modo que otras unidades puedan aprender de ellas y adaptarlas a su realidad.
- 3) Refuerza el orgullo profesional y la motivación de los equipos, elementos indispensables para sostener una **cultura de servicio** que no dependa de esfuerzos individuales, sino de prácticas compartidas y mantenidas en el tiempo.

El proceso se desarrolla una vez por mandato, mediante la evaluación de candidaturas internas y propuestas de unidades, con fallo público y publicación de fichas de cada práctica para facilitar su replicación.

Los criterios para otorgar los reconocimientos son claros y verificables. Se evalúa:

- El impacto real de las acciones sobre indicadores y satisfacción ciudadana.
- Su contribución a la equidad territorial y social.
- La transparencia de los resultados.
- La posibilidad de replicabilidad por otras unidades.
- La innovación responsable, con garantías de protección de datos y su trazabilidad.

Estos criterios se alinean con las Cartas de Servicios y con los portales de transparencia y datos abiertos ya utilizados por la institución, y se concretarán en unas bases de convocatoria que definirán requisitos, procedimiento, plazos y la forma de aplicación de los criterios de valoración.

Las unidades reconocidas obtienen una Distinción de Calidad Municipal, así como visibilidad interna y externa, y prioridad para difundir sus prácticas mediante sesiones de formación entre pares, materiales abiertos y acompañamiento a otros equipos. De esta manera, ejecutar, reconocer, aprender y publicar se convierten en un ciclo continuo que fortalece el orgullo profesional, mejora el servicio y refuerza la confianza ciudadana, estableciendo un estándar de calidad pública claro y replicable.

8. GLOSARIO CIUDADANO

Con el objetivo de garantizar la claridad, la transparencia y la comprensión de los contenidos del Plan de Calidad, se incorpora un Glosario Ciudadano que explica los términos y conceptos clave en un lenguaje claro y accesible. Este glosario facilita que la ciudadanía y el personal municipal puedan seguir el Plan, participar con información suficiente y conocer con precisión qué significan sus compromisos, instrumentos y mecanismos de seguimiento.

Cada término se define de forma clara y directa, evitando tecnicismos y siglas no explicadas, e incorporando ejemplos cuando resulte pertinente para mejorar la comprensión.

- **Calidad institucional / simplificación administrativa.** Conjunto de medidas para tener normas claras, trámites más simples y decisiones previsibles. En Madrid se ordena en el [Plan de Calidad Institucional](#).
- **Carta de Servicios.** Documento público donde el Ayuntamiento explica qué servicio ofrece, con qué compromisos (plazos, calidad) y cómo mide si los cumple. Sus resultados se publican cada año para poder compararlos.
- **Consejo de Proximidad.** Órgano de participación en cada distrito que reúne a vecinos y Ayuntamiento para proponer mejoras y hacer seguimiento. Funciona con mesas de trabajo, actas y acuerdos públicos.
- **Decide Madrid.** Plataforma digital de participación del Ayuntamiento para presentar propuestas, participar en debates y, cuando proceda, intervenir en procesos como consultas y presupuestos participativos.
- **Línea Madrid 010 / Red de atención del Ayuntamiento:** teléfono 010 y Oficinas de Asistencia en Materia de Registro, que incluyen tanto las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC), las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente y otras oficinas de registro, con accesibilidad y apoyo presencial.
- **“Mi Carpeta”.** Tu espacio personal en la Sede Electrónica: ahí ves tus expedientes, tus anotaciones en el registro, notificaciones, multas, tributos y otros trámites. Accedes con Cl@ve, certificado o DNle.
- **Observatorio de la Ciudad.** Es un órgano municipal de evaluación y difusión de información. Se trata de un escaparate de evaluaciones e indicadores municipales (incluye Cartas de Servicios). Reúne resultados, informes y comparaciones para seguir la mejora con datos.
- **PDCA / mejora continua.** Ciclo de cuatro pasos —Planificar, Hacer, Verificar, Actuar— que se repite para mejorar servicios: se prueba, se comprueba con datos y se corrige. Es la base de muchos sistemas de calidad públicos.
- **Portal de Transparencia.** Ventana única con información de gestión: presupuestos, contratos, evaluaciones, registro de lobbies y cómo

pedir acceso a información pública. Es la vía oficial para rendir cuentas.

- **Servicio de Información y Acogida (SIA).** “Primera puerta” de los servicios sociales: valora tu situación, te da cita y orienta tu caso para que la atención llegue antes. El SIA busca mejorar la accesibilidad y la rapidez de la primera atención social, con criterios homogéneos en toda la ciudad.
- **Sistema de Sugerencias, Reclamaciones y Felicidades (SyR).** Canal oficial para decir qué falla, qué falta o qué funciona bien. Sus datos e informes se publican y sirven para corregir.