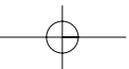
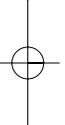
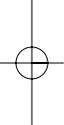


MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE
DE 2005**

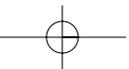
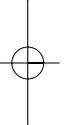
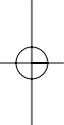


MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Sesión 1:

Cartas de Compromiso con el Ciudadano (3)

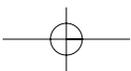
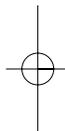
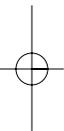
Ponentes: Aitor Ugarte Iturrizaga
Milagros Perucha González
José Nuño Riesgo
Mercedes Martínez Pérez



MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

PLAN DE CALIDAD DE MADRID SALUD: LAS CARTAS DE SERVICIOS

**31. PONENCIA: Aitor Ugarte Iturizaga
Plan de Calidad de Madrid Salud -
Ayuntamiento de Madrid**



MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**LA APUESTA DE MADRID SALUD POR LA CALIDAD: LAS CARTAS DE SERVICIO, por Aitor Ugarte Iturrizaga, Adjunto al Gerente y Director del Plan de Calidad de Madrid Salud.**

Abstract: Madrid Salud, el organismo autónomo local que agrupa desde 2004 todas las competencias del Ayuntamiento de Madrid relacionadas con la 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 personal de sus trabajadores. En este corto período de tiempo Madrid Salud ha logrado implantar un Plan de Mejora Continua basado en la participación, la transparencia y los resultados. Una de las claves para lograrlo ha sido el impulso que se ha dado en la organización a la comunicación interna. El autor explica cómo se ha desarrollado el proceso hasta llegar al momento actual en el que Madrid Salud trabaja en el desarrollo de Cartas de Servicio, entendidas como un compromiso con el ciudadano.

Palabras clave: Madrid Salud, calidad, cartas de servicio, plan de mejora.

Las organizaciones son personas. Esta afirmación está tan aceptada en el mundo de la gestión que ni siquiera merece la pena citar la fuente. Quizá lo interesante a día de hoy esté en conocer quiénes son lo que no están de acuerdo con ella.

Las organizaciones son personas que trabajan conjuntamente en determinadas tareas con la intención de alcanzar determinados objetivos en un determinado entorno. La diferencia entre unas organizaciones y otras, y el estudio que se pueda hacer de una organización, pues estará basado en las personas, en las tareas, en los objetivos y en el entorno. Vayamos a ello, empezando por el entorno, para explicar el desarrollo y la manera de trabajar de Madrid Salud.

En las pasadas elecciones municipales y autonómicas de marzo de 2003 llegó al Ayuntamiento de Madrid un nuevo equipo de Gobierno que decidió acabar con la Concejalía de Sanidad y Consumo y dividir sus competencias en varias direcciones generales. Una de ellas, la que después pasaría a denominarse Madrid Salud cuando se convirtió en organismo autónomo, se quedó con las competencias de salud pública y drogodependencias. Eran más de 1.000 personas en activo y cerca de 1.300 personas en plantilla (sabido es que en la Administración Pública es muy complicado tener todos los puestos cubiertos).

La situación en la que estaban esas 1.000 personas no era demasiado halagüeña. Podemos especificar algunas de las características de aquella organización a la altura del verano de 2003:

- Escasa motivación en la mayoría de los trabajadores
- Falta de ambición en los puestos directivos

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

- Numerosas plazas sin cubrir
- Estancamiento presupuestario, cuando no recorte, en los últimos años
- Falta de misión y objetivos; ausencia de cultura de resultados
- Incomunicación interna
- Enfoque en el funcionario más que en el ciudadano

Junto con esta realidad, se hacía patente la presencia de un grupo no pequeño de trabajadores sensibles a la necesidad de dar un vuelco a la organización, de comenzar a hacer otras cosas y, sobre todo, de otra manera. Del mismo modo, un grupo mayor de trabajadores entraban dentro de la categoría de “rescatables”, mostraban su reserva ante la promesa de cambios pero al mismo tiempo miraban con buenos ojos a los nuevos gestores que habían llegado con buenas palabras y con ganas de trabajar.

En este entorno, los nuevos gestores recién llegados al Ayuntamiento de Madrid optaron por la Calidad Total como opción válida para conseguir a medio plazo el inaplazable cambio que necesitaba la organización.

¿Cómo lo hicieron? A continuación relatamos algunos de los pasos en orden cronológico:

1. Buscando aliados internos y externos
 - a. Aliados internos: un grupo de personas motivadas con las que trabajar el cambio
 - b. Aliados externos: la Dirección General de Calidad del Ayuntamiento de Madrid
2. Reuniéndose con todo el personal y visitando todos los centros (más de 30) para trasladar los nuevos planes de convertir la organización en organismo autónomo, reorganizar los departamentos y apostar por la Calidad
3. Peleando por una subida presupuestaria para el ejercicio 2004 cercana al 10%, que se consiguió
4. Abriendo las puertas de los despachos directivos a todo trabajador que quiso
5. Priorizando lo que necesitaba una solución urgente. Por ejemplo: la ausencia total de médicos en un centro de atención a drogodependientes requería una actuación inmediata.
6. Poniendo en marcha un Plan de Calidad y, en consecuencia, un Comité de Calidad que estudiase la manera de lograr un diagnóstico participativo de la realidad de la organización y que, en función de ese diagnóstico, liderase las primeras acciones de mejora

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Este último punto es el que vamos a desarrollar en este marco de buenas prácticas en las administraciones públicas. El Comité de Calidad estuvo formado por 8 personas y su composición fue interdisciplinar: médicos, psicólogos, enfermeros, profesionales de la comunicación y dos consultores de la Dirección General de Calidad. En total, 7 hombres y una mujer. Había una clara infla-representación de mujeres, pero el grupo funcionó y tuvo todo el apoyo necesario de la dirección.

Este Comité de Calidad puso en marcha un proceso participativo de diagnóstico de la organización al que se invitó a un 10% de los trabajadores, escogidos mediante un método “representativo imperfecto”; lo llamamos así porque unimos a la necesidad de contar en el proceso con determinadas personas con nombres y apellidos, la elección al azar de más de mitad de los 130 participantes en función de criterios representativos de las distintas profesiones y niveles administrativos.

Para ello escogidos como herramienta el Common Assessment Framework (CAF), una adaptación del EFQM para la administración pública que nos aportaba el valor añadido de la comparabilidad con el resto de las organizaciones públicas españolas y europeas que hubieran optado por la misma metodología en sus procesos de gestión de la Calidad Total. Los resultados están a su disposición si quisieran consultarlos u obtener una mayor explicación.

Todo el proceso de autodiagnóstico con el CAF y de decisión sobre las acciones de mejora que de él surgieron conviene recordar que se realizó de forma simultánea al proceso administrativo y gerencial de conversión de nuestra organización en el organismo autónomo Madrid Salud, cuestión que no se logró hasta el otoño de 2004. El Plan de Mejora que surgió del proceso de autodiagnóstico, para hacerlo asumible y manejable, se descentralizó por departamentos.

La estructura de Madrid Salud se conformó de la siguiente manera:



Del Instituto de Salud Pública dependían 6 departamentos

De los Servicios Administrativos dependía 1

Del Instituto de Adicciones dependían 4 departamentos

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Hay que tener en cuenta en este proceso dos cuestiones sin las cuales no hubiera sido posible sacar adelante la tarea: la creación de una Unidad de Comunicación dependiente directamente de la Gerencia y la creación también de sendos departamentos de Evaluación y Calidad en ambos Institutos. En el caso de los Departamentos de Evaluación y Calidad, ellos son realmente los que han cogido el relevo del Comité de Calidad y los que miden y reportan a la dirección los resultados de cada una de las acciones de mejora emprendidas, al mismo tiempo que actúan como facilitadores y consultores del resto de los departamentos en el Plan Anual de Mejora que ha emprendido Madrid Salud.

Entrar de lleno en los contenidos de las acciones de mejora concretas y en los resultados que hemos logrado -alguno de ellos espectaculares, como en este mismo foro se mostrará al hablar de la reestructuración del Laboratorio de Salud Pública de Madrid Salud, basada en los procesos- queda fuera del objeto de estas líneas por lo extenso, por lo complejo y por lo arduo, pero sí conviene en esta explicación del método seguido para transformar Madrid Salud, resaltar la importancia radical que se ha dado en este plan a la comunicación interna (cuestión por la que se creó la Unidad de Comunicación) y la medición de los resultados de la mejora, tarea que depende de los dos departamentos de Evaluación y Calidad. Nuestros requisitos son participación, transparencia y resultados, y todos ellos están presentes en nuestro Cuadro de Mando Integral, cuya versión 1.0 está casi a disposición de la Gerencia para que pueda seguir en tiempo real el estado y el desarrollo de las acciones de mejora de cada uno de los departamentos.

Vamos a mencionar para finalizar la que en este momento es una de las prioridades dentro del Plan de Calidad de Madrid Salud. De nuevo un proceso: el proceso de creación e implantación de las primeras 4 cartas de servicio: una para la Unidad de Registro y Atención al Ciudadano, otra para la Unidad de Radiodiagnóstico, otra para el Laboratorio de Análisis Clínicos y otra más para el conjunto de los 7 CADs (Centros de Atención a las Drogodependencias) con los que cuenta Madrid Salud.

En este empeño contamos de nuevo con la ayuda inestimable de la Dirección General de Calidad del Ayuntamiento de Madrid, que nos ha trasladado la necesidad de entender las cartas de servicio como un compromiso con el ciudadano. Para ello hemos creado sendos grupos de trabajo que, hasta el momento, han recibido la formación necesaria para estar en las mejores condiciones de obtener un buen resultado.

He de decir que sin todo el proceso que hemos realizado desde finales del año 2003, ahora, dos años después, la organización no estaría en disposición de afrontar ningún compromiso transparente y publicable. Esperemos que esta exposición del método que hemos seguido para transformar Madrid Salud haya sido de su interés y que dentro de unos meses podamos contar nuestra experiencia en la creación y en la implantación de las cartas de servicio. Para cualquier duda o información que necesiten, pueden ponerse en contacto con la dirección de correo electrónico mscomunicación@munimadrid.es.

13 de mayo de 2005