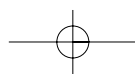
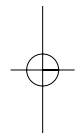
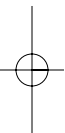


MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

**LAS CARTAS DE SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE
MADRID: SU INTEGRACIÓN EN EL OBSERVATORIO
DE LA CIUDAD**

**33. PONENCIA: José Nuño Riesgo
Dirección General de Calidad y
Atención al Ciudadano.
Ayuntamiento de Madrid**



MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales prioridades del Ayuntamiento de Madrid es transformar la organización municipal en una administración receptiva, transparente y moderna que asegure la creación de valor público para los ciudadanos así como la eficacia y eficiencia en la gestión municipal. Para ello, desde la **Coordinación General de Modernización y Administración Pública del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública**, se están llevando a cabo una serie de iniciativas dirigidas a desarrollar la **cultura de la evaluación y de la gestión de calidad** con la finalidad de mejorar los servicios municipales atendiendo a las demandas de la ciudadanía.

Estas iniciativas, que describiremos a continuación, están integradas en el **Observatorio de la Ciudad**, órgano municipal que tiene la función 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** de forma que esta información sirva de base para la toma de decisiones y para la implantación y formulación de acciones de mejora.

A continuación se presenta resumidamente el Modelo Conceptual del Observatorio de la Ciudad y se describen los instrumentos que lo integran, describiendo las primeras actividades concretas que se han puesto en marcha para su desarrollo.

2. MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DEL OBSERVATORIO DE LA CIUDAD

El Observatorio de la Ciudad se constituye como un órgano que tiene como misión el obtener y difundir información significativa y relevante de los servicios municipales, combinando indicadores de gestión interna con información de los niveles de satisfacción que los ciudadanos manifiestan respecto a esos servicios.

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** para lo que se despliegan los instrumentos necesarios.

Junto con estos principios básicos de actuación, el Observatorio de la Ciudad se inspira en los siguientes **valores**:

- Transparencia
- Objetividad
- Compromiso con la calidad
- Participación Ciudadana

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

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

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

El **Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid** (Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 22 de junio de 2004), señala el conocimiento de los indicadores de la gestión municipal como uno de los derechos de información de los ciudadanos. Añade además que a los efectos de evaluación de los Servicios Públicos Municipales, el Ayuntamiento debe crear un Observatorio, cuyos estudios o informes serán publicados y divulgados convenientemente.

3. INSTRUMENTOS DEL OBSERVATORIO DE LA CIUDAD

El Observatorio de la Ciudad integra de **forma coordinada y sinérgica una serie de instrumentos dirigidos a analizar y evaluar los servicios municipales** desde el compromiso con la **gestión orientada a los resultados**, la **mejora continua de los servicios** y la **participación de los ciudadanos**. Estos instrumentos, que aparecen representados en la Figura 1, son los siguientes:



Figura 1. Instrumentos del Observatorio de la Ciudad

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- 3.1. Sistema de Indicadores de Gestión:** Orientado a la evaluación de los Programas Presupuestarios a través del seguimiento y control de los indicadores establecidos para evaluar los resultados de los programas permitiendo la elaboración de memorias e informes de gestión.
- 3.2. Sistema de Cartas de Servicios:** Orientado a comunicar a los ciudadanos los niveles de calidad con los que el Ayuntamiento de Madrid se compromete a prestar un servicio y a evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos.
- 3.3. Sistema de Evaluación de Necesidades, expectativas y satisfacción del ciudadano:** Orientado a identificar aquellas áreas de gestión municipal que los ciudadanos consideran como prioritarias, así como a conocer su grado de satisfacción con los servicios municipales.
- 3.4. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones:** Orientado a analizar las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía, así como las respuestas emitidas por las unidades implicadas y las medidas tomadas al respecto.
- 3.5. Cuadros de Mando de la Ciudad:** Orientado a la evaluación de los servicios municipales combinando criterios de evaluación internos (financieros, recursos, procesos) y externos (de los ciudadanos). Todos los instrumentos anteriormente descritos convergen, además, en el Cuadro de Mando, ya que este aglutina, de forma ordenada, toda la información que cada sistema individualmente ha ido recogiendo, mostrando, de manera rápida y sencilla, una imagen panorámica del funcionamiento de los distintos servicios municipales.

4. PRIMEROS PASOS EN EL DESARROLLO DEL OBSERVATORIO DE LA CIUDAD

4.1. CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

El Sistema de Indicadores de Gestión se estructura en torno a los Programas Presupuestarios y pretende contribuir a que el Presupuesto del Ayuntamiento de Madrid -instrumento básico para la asignación de los recursos municipales a las acciones que se van a llevar a cabo para dar respuesta a las demandas de la sociedad y a los compromisos contraídos con la ciudadanía, 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 nuevo enfoque presupuestario se basa en tres pilares fundamentales (Figura 2):

- El presupuesto como **instrumento de planificación estratégica**, que permite determinar y priorizar las líneas de actuación de la organización.

- El presupuesto como **herramienta de control y evaluación** del grado de consecución de los objetivos propuestos, lo que implica establecer un sistema de indicadores.
- El presupuesto como **medio de comunicación** de los compromisos asumidos y de los servicios prestados por el Ayuntamiento a la ciudadanía.

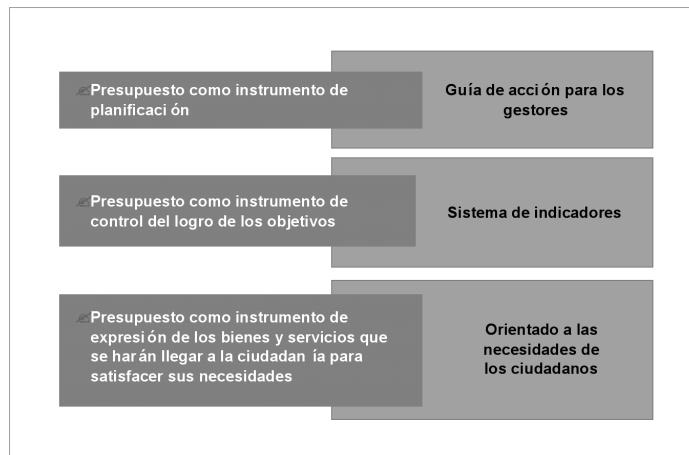


Figura 2

La principal aportación de este modelo presupuestario es la utilización de **indicadores de gestión** que permiten una evaluación basada en resultados y en el cumplimiento de los objetivos formulados en los programas presupuestarios, facilitando el proceso de revisión y planificación estratégica, tal y como aparece reflejado en la Figura 3.

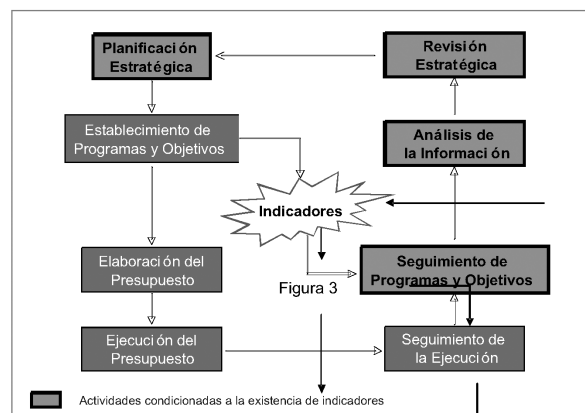
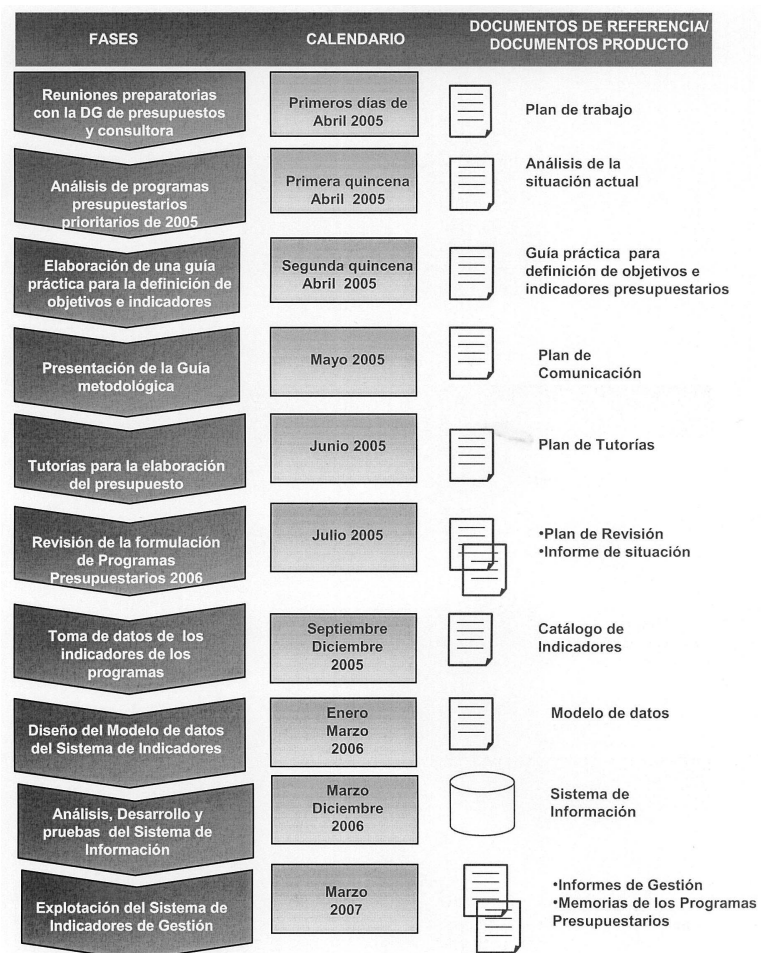


Figura 3

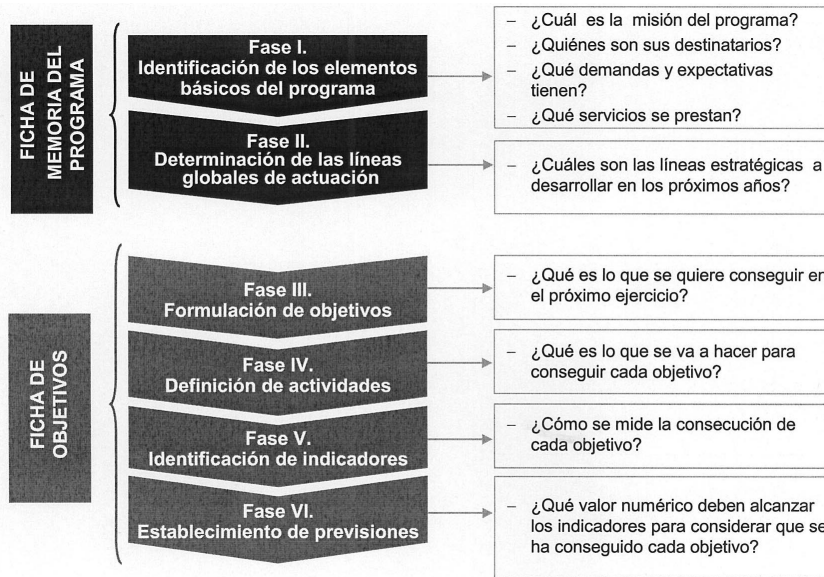
MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Para la construcción del Sistema de Indicadores se está desarrollando un proyecto que abarca las siguientes etapas:



Una de las actividades de este proyecto de mayor valor añadido ha sido la elaboración de la **Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios** que ha proporcionado a los responsables de los programas presupuestarios y a los empleados públicos que llevan a cabo las tareas de elaboración y ejecución del presupuesto, un procedimiento metodológico basado en la planificación y evaluación de programas y unos criterios homogéneos para la definición y selección de objetivos, actividades e indicadores presupuestarios. **La metodología propuesta consta de las siguientes fases:**

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE



Con el fin de facilitar la identificación de indicadores para la evaluación de los programas presupuestarios, se ha establecido un **catálogo de indicadores** que incluye indicadores de las principales dimensiones de la gestión pública: **Recursos, Eficacia, Eficiencia y Calidad** (Figura 4).

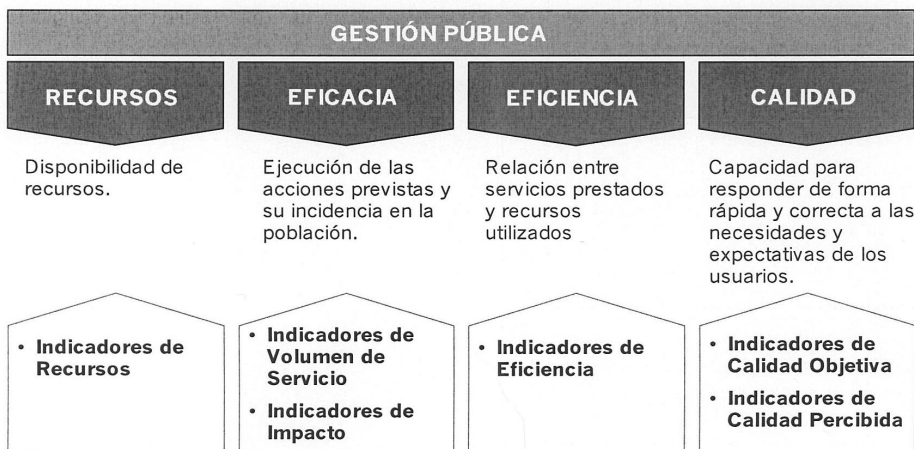


Figura 4

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Con la Guía Metodológica y el Catálogo de Indicadores se pretende contribuir a la toma de conciencia, por parte de los trabajadores municipales, de la importancia de **incorporar el presupuesto como un elemento esencial para la gestión**, trascendiendo su carácter instrumental para el logro de los recursos económicos, y dándole valor como instrumento que contiene las orientaciones básicas que han de guiar el desarrollo, ejecución y evaluación de los programas.






Un vez revisados los programas presupuestarios y los indicadores propuestos para su evaluación se procederá a **diseñar el modelo de datos del sistema de información** que permitirá **obtener automatizadamente los informes de evaluación y memorias de gestión**, constituyendo éstos una **fente de información para la toma de decisiones y mejora de los programas**.

4.2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS

Si bien el Sistema de Indicadores de Gestión incorpora indicadores de calidad objetiva y calidad percibida, se ha considerado conveniente que aquellos programas que tienen una mayor impacto en la ciudadanía, elaboren sus **Cartas de Servicios** como medio para **comunicar expresamente** a los ciudadanos los **servicios que se les ofrecen** y las responsabilidades y compromisos que adquiere el Ayuntamiento de Madrid de prestar el servicio en unos determinados **niveles o estándares de calidad**, comprometiéndose con la evaluación del cumplimiento de los mismos.

Se pretende que el Sistema de Cartas de Servicios sea un elemento fundamental en la mejora de la calidad de los servicios para lo cual se asegurará el **seguimiento continuo y evaluación periódica** de las Cartas de Servicios que se vayan elaborando.

Para la implantación del Sistema de Cartas de Servicios se está desarrollando un proyecto con las siguientes fases:

FASES	CALENDARIO	DOCUMENTOS DE REFERENCIA/ DOCUMENTOS PRODUCTO
Formación en Cartas de Servicios	Septiembre 2004	 Plan de Formación Inicial
Diseño de la metodología para la elaboración de Cartas de servicios	Septiembre 2004 Febrero 2005	 Documento Metodológico
Elaboración primeras Cartas de Servicios	Octubre 2005	 Plan de Implantación
Publicación del Decreto del Alcalde regulando las Cartas de Servicios	Noviembre 2005	 Decreto del Alcalde
Campaña de Comunicación Interna	Noviembre 2005	 Plan de Comunicación Interna

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

El proyecto de implantación del Sistema de Cartas de Servicios se inició en el mes de septiembre de 2004 con la formación en esta materia a personal adscrito a la Subdirección General de Calidad, unidad impulsora del Sistema, y a personal de otras unidades del Ayuntamiento que estaban interesadas en la elaboración de Cartas de Servicios. Una vez recibida la formación se constituyó un grupo de trabajo que ha desarrollado una metodología para la elaboración y seguimiento de las Cartas de Servicios que garantiza la utilidad de éstas para la mejora de los mismos. Esta metodología se publicará y distribuirá a todas las unidades administrativas, dentro del Plan de Comunicación Interna que se desarrollará en Noviembre, una vez se haya publicado el Decreto del Alcalde que regula el funcionamiento del Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.

En la actualidad ya se ha iniciado la elaboración de las **primeras Cartas de Servicios** en el Servicio de Atención telefónica 010, en la Dirección General de Participación Ciudadana, en la Dirección General de Deportes, en la Agencia para el Empleo de Madrid, en el Área de Gobierno de Urbanismo, Infraestructuras y Vivienda y en Madrid Salud, concretamente en este último organismo se han iniciado 4 cartas – Servicio de Radiología, Servicio de Análisis Clínicos, Unidad de información y Centros de Atención a las Drogodependencias . Otras cartas que se tiene previsto desarrollar en el último trimestre de 2005 son la de la Oficina del Defensor del Contribuyente y la del Samur (Servicio de Asistencia Médica Urgente)

4.3. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

En Marzo de 2005 ha entrado en funcionamiento el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones como instrumento para garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos e instituciones públicas y privadas, a **participar en la gestión pública**, permitiéndoles **presentar propuestas de mejora de los servicios** prestados por el Ayuntamiento de Madrid con el **compromiso de dar un respuesta rápida** a las cuestiones planteadas.

El Ayuntamiento de Madrid ha establecido, para ello, distintos canales a través de los cuales el ciudadano puede presentar de forma presencial, telefónica, telemática o bien por fax y correo electrónico u ordinario, sus sugerencias y reclamaciones. Con independencia de la vía de comunicación utilizada por el interesado, las sugerencias y reclamaciones formuladas por los ciudadanos se registran e incorporan en un **sistema integrado único**, al que tienen acceso telemático las distintas unidades y organismos municipales implicados, a través del cual se tramitan las mismas. Una vez recibida la sugerencia o reclamación, ésta es asignada al interlocutor correspondiente para su tramitación a través de la aplicación informática, permitiendo dar respuesta a la misma de forma personalizada y con rapidez y facilitando la consulta a los ciudadanos sobre el estado de tramitación de la sugerencia o reclamación por él presentada.

**MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

El funcionamiento del Sistema de Sugerencias y reclamaciones ha quedado recogido en la Sección 4 del **Decreto del Alcalde, de 17 de Enero de 2005 por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid** (Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, 20 de enero de 2005).

Para asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones se ha elaborado un **manual dirigido a los gestores del sistema con la finalidad de homogeneizar la resolución de las quejas y propuestas de mejora** que formulen los ciudadanos en relación con los servicios municipales. Asimismo, se ha realizado un **Plan de Formación dirigido a todos los interlocutores** que las Áreas de Gobierno, las Juntas Municipales de Distrito y los Organismo Autónomos han designado como responsables de la gestión de las sugerencias y reclamaciones recibidas en su ámbito competencial y la incorporación al sistema de la contestación efectuada y de los datos necesarios para su evaluación y seguimiento.

Para las reclamaciones y sugerencias relativas a los servicios tributarios municipales y a los procedimientos administrativos de esta naturaleza, se ha creado un órgano especializado – la **Oficina del Defensor del Contribuyente** – cuyo funcionamiento ha sido regulado por el decreto del Alcalde de 9 de julio de 2004 que actúa como intermediario entre el contribuyente y la administración municipal, resolviendo todas aquellas cuestiones planteadas por el ciudadano en materia de impuestos, tasas municipales o contribuciones especiales. No obstante, todas ellas quedan incorporadas al Sistema de Sugerencias y Reclamaciones mediante su registro y gestión dentro del sistema informático integrado.

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

Durante los tres primeros meses de funcionamiento del Sistema se han registrado más de **7.500 entradas**, lo que da cuenta del nivel de utilización del mismo por parte de los ciudadanos como instrumento de comunicación con su Ayuntamiento.

Respecto a los otros dos instrumentos integrados en el Observatorio de la Ciudad – **Sistema de Evaluación de las necesidades, expectativas y satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios municipales y los Cuadros de Mando de la Ciudad** – se tiene previsto iniciar su desarrollo en el primer trimestre de 2006 de forma que puedan publicarse los primeros resultados a finales de ese mismo año.

