

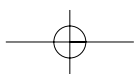
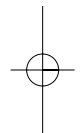
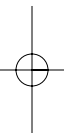
**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

**Sesión 1:**

**Cartas de Compromiso con el Ciudadano (2)**

**Ponentes:**

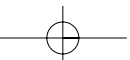
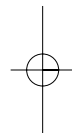
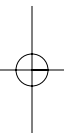
**Carmen Mayoral Peña  
Caridad Torrecilla Gómez  
Marisa Ruiz de Escudero Arejola  
Juan Ignacio González Tomé**



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

**CARTA DE ATENCIÓN CIUDADANA  
DEL AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS**

**17. PONENCIA: Carmen Mayoral  
Calidad y Atención Ciudadana  
del Ayuntamiento de Alcobendas**



## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Alcobendas es una ciudad metropolitana situada al norte de Madrid que en un corto espacio de tiempo, - desde los años 60-, ha experimentado cambios sustanciales, pasando de pueblo a afianzarse como ciudad con "calidad de vida". Estos cambios producidos en la propia evolución del país y de la región, han sido orientados por dos planes municipales decisivos: el Plan General de Ordenación Urbana y el Plan Estratégico de la Ciudad.

El Ayuntamiento de Alcobendas, fue pionero en España en la incorporación de las herramientas de calidad en su sistema de gestión. El proceso modernizador arranca en los años ochenta, con el Sistema de Programación por Objetivos y los Planes Integrales de Juventud, Mujer, Infancia, etc., y en 1995, poniendo en marcha el I Plan Estratégico "Plan Ciudad", que en la actualidad se están desarrollando el II Plan.

En 1997, se inicia el primer Plan de Calidad, poniendo el énfasis en la difusión de la calidad entre los empleados y la puesta en marcha de experiencias piloto, como los talleres de mejora, Certificaciones ISO en el Laboratorio Municipal y el Departamento de Licencias de Obras, Cartas de Servicio, Proyecto ITACA, etc.

El II Plan de Calidad, iniciado en el año 2000, ha supuesto la integración definitiva de la calidad en el sistema de gestión, con la extensión y consolidación del modelo EFQM para la evaluación de la gestión municipal del Ayuntamiento y sus Patronatos, y la afianzamiento de las herramientas de calidad que ya se venían utilizando.

En este momento el Ayuntamiento de Alcobendas a logrado el Sello Europeo de Excelencia, en su nivel oro, que acredita a la institución como Organización Excelente en el ámbito europeo, siendo el único ayuntamiento en España que lo ha conseguido.

Uno de los proyectos más emblemáticos, para el Ayuntamiento de Alcobendas es el Proyecto ITACA (Información, Tramitación y Atención a los Ciudadanos de Alcobendas) que pone en práctica el concepto de Administración receptiva, propiciando la utilización de las nuevas tecnologías al servicio del ciudadano, y cuyo objetivo es facilitar la relación entre los ciudadanos y su Administración y conseguir una atención integrada (presencial, telefónica y telemática orientada a las necesidades de los vecinos de Alcobendas.

Desde su concepción el Proyecto ITACA forma parte del Plan de Acción Municipal (PAM) en relación muy estrecha con el Plan de Calidad, al objeto de garantizar su integración plena en el proceso de planificación de toda la institución y la ciudad en su conjunto. El Proyecto ITACA se ha planteado en varias fases encardinadas que van de 1995-1999, 2000-2003 y la tercera fase de desarrollo en la que nos encontramos. Cada una de las fases tiene sus objetivos propios que se despliegan a través de una red de subproyectos con sus correspondientes responsables y plazo

El Proyecto ITACA supone un rediseño global de las funciones de información, atención y tramitación en el Ayuntamiento de Alcobendas, con una clara orientación a las necesidades del ciudadano, lo que ha supuesto un **grado de innovación** en los siguientes aspectos:

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

- **Enfoque:** La atención ciudadana, pasa de ser un conjunto de dispositivos al servicio de las diferentes áreas con dinámicas de trabajo distintas, en función del servicio que prestan, a definirse como un proceso transversal que afecta a toda la organización.

- **Diseño Organizativo:** Se crea el Servicio de Atención Ciudadana con la integración de unidades diferentes que ya existían como dispositivos de atención de otros departamentos (Padrón, Registro, Atención al Contribuyente y el Departamento de Usuarios de los Patronatos), así como la integración orgánica de su personal.

Al mismo tiempo, se asigna un responsable especialista para coordinar cada uno de los temas.

- **Rediseño de los puestos de trabajo:** Se realizó una redefinición de los puestos partiendo de las demandas y expectativas de los ciudadanos (horarios más amplios, atención personalizada, trato profesional, etc.), y de otras herramientas complementarias, creando la figura del Informador-tramitador con una nueva ficha de puesto de trabajo y un nuevo salario.

Las características de este nuevo puesto exigían actitudes y aptitudes adecuadas al trato con el público y conocimientos más completos y especializados.

Para ello se diseñó un Plan de Formación a medidas para poder dar respuestas inmediatas y con cierto grado de autonomía.

Este puesto permite la promoción interna de los auxiliares administrativos.

- **Funcionamiento:** El proyecto supuso un reconocimiento interno de la función específica de atención ciudadana, estableciéndose un nuevo marco de relación con las áreas y el Servicio de Atención Ciudadana que dio lugar a un nuevo sistema de captación, tratamiento y validación de la información. Complementariamente se llevó a cabo una formalización y simplificación de los procedimientos, que continúa en el marco del Plan de Calidad y la gestión de procesos.

- **Aspectos Físicos:** Nueva distribución de espacios, eliminación de barreras físicas, y puesta en marcha de una red de oficinas aproximando el Ayuntamiento en el entorno de los barrios.

- **Entorno Tecnológico:** Se pone en diseño la Base de Datos Única "INFOCIUDAD" que contiene información municipal como de la ciudad y de otras administraciones, que ofrece soporte a las salidas de información por todos los canales, ofreciendo una respuesta homogénea y fiable. Complementariamente se adaptan las aplicaciones de gestión y se crean otras nuevas, integrándolas en un entorno más ágil y fácil.

También se ha dotado a las oficinas de atención de un Sistema de direccionamiento y control de usuarios que facilita la gestión de los recursos humanos y genera conocimiento para la toma de decisiones.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Siguiendo con las innovaciones tecnológica, la web dispone de una pasarela de pagos que posibilita la realización de trámites a través de internet. Próximamente se implantará una aplicación de Registro Telemático, así como una plataforma de firma electrónica que desarrollará la e-administración.

- **Mejora continua-calidad:** El Servicio de Atención Ciudadana tiene integradas como herramientas de calidad en la revisión y mejora de sus procesos la realización de Talleres, reuniones semanales y el seguimiento mensual de la Carta de Servicios que ofrece un conocimiento detallado del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los ciudadanos.

- **Cambio en la cultura corporativa:** Se desarrolla el concepto de Administración receptiva y se introducen los valores de la calidad en la atención, elaborando el Manual de Atención y Sistema de Reclamaciones y Sugerencias, Carta de Servicio, anticipando información para prevenir situaciones de desinformación, con el fin de ofrecer mayor transparencia y sencillez en la comunicación con los ciudadanos.

Este proyecto ha sido galardonado en 2003 con el Premio de Naciones Unidas al Servicio Público, estando en este momento catalogado como Buena Práctica mundial por la Unidad de Administraciones Públicas de Naciones Unidas.

El Ayuntamiento de Alcobendas en su orientación al ciudadano, ha elaborado Cartas de Servicio con compromisos directos con sus vecinos. En este momento se dispone de 6 Cartas: Policía Local, Departamento de Industrias, Mayores, Parques y Jardines, Instalaciones Deportivas, y Atención Ciudadana. Estos documentos, además de comunicar a los ciudadanos aspectos de interés de los servicios, nacen con la vocación de ofrecer un valor añadido a sus destinatarios, comprometiéndose en aspectos concretos y estableciendo en algunos casos, contrapartidas en el caso de incumplimiento del compromiso. Así en la Carta de la Policía Local, se especifica que el tiempo de llegada al lugar de los hechos en caso de una llamada urgente, se realizará en 5 minutos, o en la Carta de Instalaciones Deportivas, donde se compromete a la devolución del dinero en caso incumplimiento en cualquier prestación o actividad.

Los objetivos de las Cartas de Servicio se resumen en:

- Garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.
- Explicitar compromisos de calidad a los vecinos.
- Fijar expectativas y exigencias de los usuarios con respecto de los servicios públicos.
- Estimular iniciativas de mejora de los servicios.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

El contenido básico de las Cartas es el siguiente:

- Catálogo y breve descripción de los servicios que se ofertan.
- Información sobre ubicación, horarios, requisitos necesarios, etc.
- Mecanismos de información y comunicación con los ciudadanos.
- Modalidad de Participación Ciudadana.
- Compromisos de Calidad medibles en cuanto a plazos, accesibilidad, tiempos de respuesta, compensaciones por incumplimientos, etc.
- Acceso de los usuarios al Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
- Sistema de medida que se adoptará, periodicidad y medio en el que se publicarán los resultados.

En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración de las Cartas de Servicios, está se compone de las siguientes fases:

#### **- FASE 1. ELABORACIÓN INTERNA**

El Área o departamento interesado en elaborar una Carta, plantea al Departamento de Calidad esta intención, y se constituye un grupo de trabajo de no más de 10 personas, impulsado por el responsable político y Director Gerente del ámbito.

##### **Composición habitual del grupo de trabajo**

- Responsable político (presente en la constitución)
- Apoyo Departamento de Calidad o externo.
- Coordinador o Jefe de los Servicios afectados
- Personal técnico, administrativo y o perario de los equipos de trabajo.



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

El equipo se reúne cuantas veces lo considera oportuno, hasta preparar el borrador de la Carta de Servicios, garantizando que todas las personas del departamento conocen su elaboración y que sus comentarios son analizados y tenidos en cuenta a lo largo de todo el proceso.

Por otra parte, la participación del personal directo con el público facilita la concreción de los compromisos y su cumplimiento.

**- FASE 2. TRASLADO AL COMITÉ IMPULSOR DE LA CALIDAD**

El Borrador de la Carta de Servicios se envía, a través del Departamento de Calidad, al Comité Impulsor de la Calidad y, si procede, a otras áreas municipales que pudieran verse afectadas por el contenido de la Carta. Se adjunta al borrador un cuestionario de valoración de los diferentes compromisos y un soporte en el que realizar las sugerencias y comentarios que se estimen oportunos.

Los resultados de esta consulta son analizados por el Grupo de Elaboración de la Carta que emite un informe y lo envía al área que realiza la Carta. A partir de este informe el área reelaborará, si se considera necesario, el contenido de la Carta.

**- FASE 3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

El Grupo de trabajo somete a consulta de los órganos de participación ciudadana que considere oportuno, los contenidos básicos de la Carta.

**Plataformas de consulta**

- Consejos Sectoriales
- Grupo de impulsión "Alcobendas calidad" del Plan Estratégico "Plan Ciudad de Alcobendas"
- Consulta a través de la página web, con la inclusión del Borrador de la Carta y cuestionarios
- Otros: dependiendo del servicio que realiza la carta se consulta a los agentes implicados o más

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

La Fase de Participación Ciudadana es la última etapa antes de aprobar y publicar la Carta de Servicios.

Para recoger esta información se emplea un cuestionario que recoge, entre otros aspectos, la priorización de los compromisos en orden a su importancia, la valoración de los mismos en cuanto a su suficiencia o insuficiencia, pregunta abierta sobre aspectos que no aparecen en la carta y que podrían incluirse, etc.

Desde nuestra experiencia, se ha detectado que los ciudadanos valoran especialmente que los compromisos sean, por un lado, concretos y que respondan a las necesidades reales, y por otro, novedosos, es decir, los compromisos deben añadir valor ya que son apreciados como mejora, y por tanto incrementan la satisfacción de los ciudadanos.

#### **- FASE 4. APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN.**

Una vez incorporadas las sugerencias e indicaciones recibidas y contrastadas con los equipos de trabajo afectados, se elabora y distribuye el documento final a los ciudadanos en colaboración con el Departamento de Comunicación. Este último asegura la utilización de un lenguaje claro, sencillos y comprensible para todos. Anteriormente los compromisos de la carta se elevan para su aprobación por el órgano competente (Alcalde, Concejal Delegado).

El lema utilizado es “Los vecinos de Alcobendas se merecen un 10” como norma de estilo para todas las Cartas de Servicio del Ayuntamiento de Alcobendas. La idea es que la comunicación de los compromisos de calidad sea lo más atractiva posible de ahí que cada carta esté dividida en 10 compromisos claros. La Carta se distribuye con la revista municipal.

También se dejan ejemplares en el propio servicio para que los vecinos puedan exigir los compromisos municipales directamente, teniendo a la vista la carta, aparte de motivar los trabajadores a que garanticen el cumplimiento de los compromisos. La carta va acompañada de una foto representativa de los miembros del equipo (concejal del Área, Director del Servicio y otros trabajadores) como símbolo de su implicación en la misma.

La difusión de la Carta de Servicios es una buena oportunidad para divulgar aspectos de la actividad de un servicio no suficientemente conocidos.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

La duración recomendable para todo el proceso es de un máximo de 6 meses aunque la experiencia demuestra que tres meses son suficientes para publicarla.

En el caso de la Carta de Servicios de Atención Ciudadana, en la fase de recogida de información para la elaboración interna del Borrador se confeccionaron unos cuestionarios que cumplimentaban los propios informadores-tramitadores, con el fin de recoger información de los usuarios del servicio. De este estudio, resultó, entre otros aspectos, que:

- El 58% de los usuarios eran ciudadanos individuales.
- El 85% de las personas que se acercaban a nuestras oficinas demostraban una predisposición positiva en al recibir la atención.
- Se valoraron como aspectos más importantes, la recepción de información clara y completa, y el trato receptividad de los informadores-tramitadores.

En esta Carta de Servicios, los 10 compromisos explicitados, -Accesibilidad, Identificación, Rapidez y Agilidad, Fiabilidad, Sencillez y Transparencia , Respeto y Confidencialidad , Profesionalidad y Servicio, Receptividad y Garantía, Anticipación y Cooperación-, tienen su versión interna dirigida a los informadores-tramitadores, en el que se explicita que supone para el servicio cumplir con ese objetivo. Así, por ejemplo, en el compromiso de Rapidez y Agilidad, el enfoque interno se ha reflejado de la siguiente manera:

| COMPROMISO   | INDICADOR   | ELEMENTO DE CONTROL   |
|--|---|---|
| <b>RAPIDEZ Y AGILIDAD</b><br><br>Ud. puede esperar ser atendido/a antes de 15', salvo situaciones excepcionales. El tiempo medio de espera en nuestras oficinas es de 5 minutos. Sus solicitudes de información por correo electrónico serán contestadas en el día siguiente hábil al se su recepción. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención en menos de 15'.</li> <li>▪ Tiempo medio de espera 5'.</li> <li>▪ Contestación correo electrónico máximo un día hábil</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Esperas Q'Matic</li> <li>▪ Informes mensuales ITACA</li> <li>▪ Archivo de Correo Electrónico</li> </ul> |
| <b>Enfoque Interno</b>   | En los informes mensuales controlamos los % de atención de personas atendidas en 5, 10 y 15 minutos. Así como el tiempo medio de atención de todas las personas que atendemos.<br>Los tiempos de atención, deben gestionarse, en la medida de lo posible, dependiendo de las personas que tengamos en espera y del tiempo de espera. En los "displays", podemos comprobar los tiempos de espera.<br>Nuestras horas críticas son de las 10 a las 13 h.<br>Se han adoptados las siguientes medias de gestión del tiempos de espera, durante las horas punta: desayunos de dos personas máximo cada media hora, filtro de atenciones desde los puestos de Atención Inmediata y Conserjes, etc.<br>El correo electrónico debemos contestarlo diariamente, a primera y última hora de la mañana. La persona de trabajo interno, informará a las responsables al final de la jornada si han quedado correos sin contestar, para que las personas de la tarde puedan terminar de contestarlos. |   |


**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

### - FASE 5. SEGUIMIENTO.

En paralelo a la elaboración de los contenidos de la Carta, es necesario construir un sistema de indicadores para asegurar el seguimiento del cumplimiento de los compromisos. La experiencia nos aconseja no duplicar trabajos ni complicar lo sencillo, por lo que en el caso del Ayuntamiento de Alcobendas se han extraído indicadores de los propios programas del Sistema de Programación Participativa por Objetivos.

Para la Carta de Servicios de Atención Ciudadana, además de estos indicadores, se han complementado con otros para medir el cumplimiento de cada compromiso, donde se refleja el resultado de cada uno de ellos, pudiendo ser comparado con el estándar establecido. Se utiliza un sistema de colores “semáforo” para una rápida comprensión del cuadro de mando por parte de los gestores, donde los campos señalado en rojo, nos indican la prioridad de actuación.

Este informe de seguimiento se ha convertido en una herramienta fundamental para la gestión de sus compromisos de calidad y de ayuda a sus gestores para la toma de decisiones tanto actuales como de futuro.

Este cuadro de indicadores se incluye en el Informe Mensual ITACA, con el objetivo de poner en relación los indicadores del seguimiento de la Carta, con los de actividad del servicio, lo que facilita la comprensión y análisis de dichos resultados, y pone en evidencia la necesidad de intervenir en alguno de los aspectos, o de seguir manteniendo el nivel en otros.

A continuación, se ofrece algún ejemplo del cuadro de indicadores de la Carta de Atención Ciudadana:

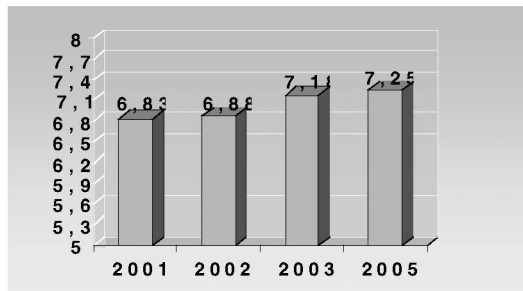
| INDICADORES   | MÉTRICA | OBJETIVO             | RESULTADOS<br>2005 |
|---|---------|----------------------|--------------------|
| Espera en ser atendidos en menos de 15'                     | %       | 100%                 | 97%                |
| Atención menos de 15'                                       | %       | 90%                  | 86%                |
| Tiempo medio de espera                                      | Minutos | < 5'                 | 1', 54"            |
| Abandonos durante la espera atención Telefónica             | %       | 0%                   | 9%                 |
| Correos electrónicos contestados en plazo                   | %       | 100%                 | 99,8%              |
| Sugerencias / reclamaciones contestadas en menos de 10 días | %       | 100%                 | 97,6%              |
| Sugerencias   | Nº      |                      | 5                  |
| Reclamaciones   | Nº      | < 3*1000 operaciones | 0,20%              |
| Felicitaciones  | Nº      |                      | 20                 |

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Estas mediciones, se complementan con otros elementos de control:

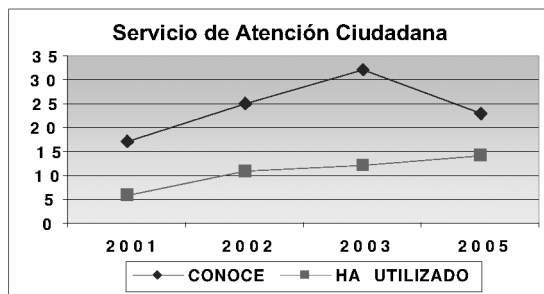
- **Control de la Percepción** de los ciudadanos acerca del servicio, a través de las preguntas que se incluyen en la Encuesta de Calidad de la Ciudad y los Estudios de Satisfacción de Usuarios.
- **Control del Rendimiento** que se deduce de los resultados de las preguntas de conocimiento y uso del servicio en la Encuesta de Calidad de la Ciudad, de los informes de seguimiento (Carta de Servicios, Informe ITACA, SPPO y Seguimiento indicadores PAM), cliente misterioso y del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, este último, ofrece un control continuo del rendimiento y la satisfacción de los usuarios.

En las **Encuesta de Calidad** comentadas, el Servicio de Atención Ciudadana, se encuentra por encima de la media de valoración de los servicios encuestados. Así como un porcentaje de conocimiento y uso creciente.



Encuesta de Calidad

Fuente: Dpto. de Investigación Ayto. Alcobendas

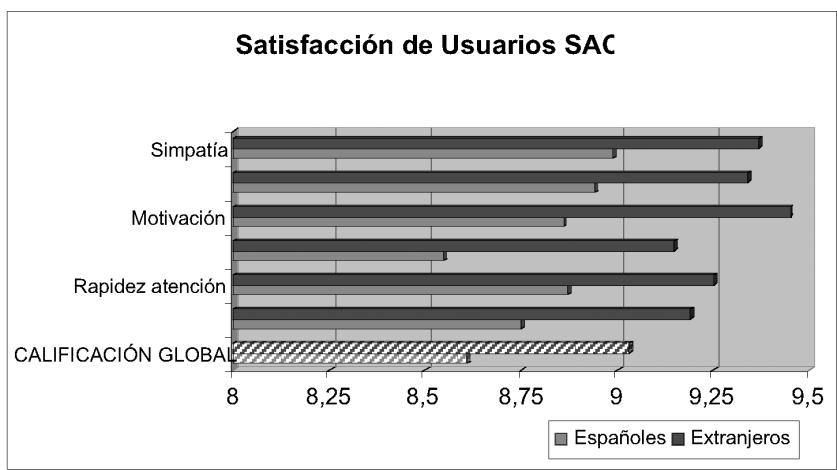


Encuesta de Calidad

Fuente: Dpto. de Investigación Ayto. Alcobendas

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

En el Estudio de Satisfacción de usuarios del Servicio de Atención Ciudadana, se han medido los atributos de calidad del servicio, donde los ciudadanos encuestados a la salida de las oficinas, puntúan el servicio con una nota global de 8,6. En el siguiente cuadro se observa como los usuarios de origen extranjero asignan una nota más alta en todos los aspectos que los usuarios españoles.



Estudio de Satisfacción de Usuarios 2003.  
Fuente: Dpto. de Investigación Ayto. de Alcobendas.