

# UNA PRÁCTICA EN LA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. LAS CARTAS DE LOS SERVICIOS EN EL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

Juan BAZA ROMAN  
Antonio GARZON RAMOS

## 1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN. MANAGEMENT PÚBLICO Y GESTIÓN PRIVADA

La Historia de la Administración Pública es la Historia de la propia evolución de las sociedades occidentales. El paso de una Administración de carácter patrimonialista al servicio de las monarquías absolutistas, donde la confusión entre lo público y lo privado era evidente, a una Administración al servicio del ciudadano, sujeto y razón de ser de la misma, pone de manifiesto el proceso de evolución que ha experimentado.

Los cambios, no sólo del papel, peso y dimensión de lo público y por tanto de su Administración, sino también de la manera de gestionar la misma, permiten hablar del concepto de “Management Publico” entendido como el conjunto de técnicas que permiten alcanzar los objetivos, empleando el mínimo de recursos disponibles, e incorporando para ello diferentes técnicas procedentes de la gestión privada. El Management Público o la Gestión Publica, conlleva la transformación de los modelos de gestión en el Sector Público teniendo en cuenta como mínimo dos ideas esenciales<sup>1</sup>:

- “Supone que el Sector Público se diferencia menos del Sector Privado en temas como personal, estructura de salarios, métodos de actuación, etc.
- Implica una reducción de los límites que la uniformidad y la rigidez de las reglas y procedimientos que se imponen sobre la actuación de la Administración Pública, especialmente en cuestiones como personal, contratos o estructura financiera.”

La consideración de la Administración Pública como una organización permite aceptar que dos grandes fuerzas impulsan sus cambios. “La Autoridad Política y la Autoridad Económica. Una Organización es Pública en la medida que ejerce o es dirigida por la autoridad política, por lo mismo una Organización es Privada cuando es dirigida por la autoridad económica. El carácter público, no es un criterio simple y puro, es una propiedad multidimensional, así las organizaciones son más o menos públicas o más o menos privadas. Una organización puede estar más influida por la autoridad política en algunas de sus partes y en otras por la autoridad económica, esta es la causa de las tensiones. Desde este punto de vista el carácter público o privado de una organización es independiente de su status jurídico y así algunas organizaciones publicas son más privadas y al revés. En este sentido, existe cada día más una creciente interdependencia entre los actores públicos y privados, políticos, económicos y sociales, que hacen menos trascendente las antiguas distinciones entre Estado/Sociedad; Público/Privado como campos separados”<sup>2</sup>.

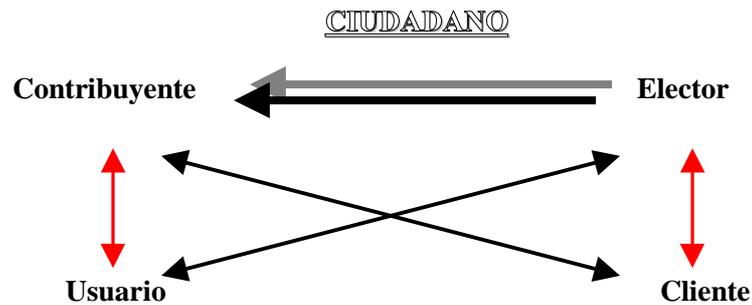
No obstante, la distinción entre Público y Privado es todavía válida, son perspectivas diferentes, que se pueden aplicar a la realidad social, económica y política en situaciones diversas. Los asuntos “puramente públicos” y “puramente privados” son casos límite, la mayor parte de los aspectos de la vida social pueden ser considerados dentro de una perspectiva más

<sup>1</sup> CERNADAS RAMOS A. Pg78 Las transformaciones de la Gestión Pública contemporánea. ENEGA. 2ª Edición.

<sup>2</sup> PAYETTE. A. en MANAGMENT PUBLIC. pg 10“ Elements pour une Conception du Management) Ed.Presses de l’Universite du Quebec 1994

pública o más privada. “La predominancia de una u otra es más de derecho y de hecho una apuesta normativa y política”<sup>3</sup>

Muchas son las transformaciones experimentadas en la Administración Pública, pero seguramente la más importante está ligada a la forma de ver a las personas, que al adquirir la condición de ciudadano, sujeto de derechos y obligaciones, modifica las reglas de juego. Por una parte el ciudadano está más informado, tienen una mayor formación y está en mejores condiciones de exigir un mejor resultado de los servicios que de forma directa (como contribuyente / usuario / cliente) o indirecta (como ciudadano/elector ) ha aceptado.



Se ha pasado de un ciudadano más o menos pasivo a un ciudadano que cada vez es más consciente del “valor” de sus impuestos y exige que los servicios que recibe también tengan “valor” (más rápidos, más seguros, más eficaces). Al mismo tiempo encontramos que surgen nuevas necesidades y nuevas maneras de satisfacerlas que hace que los modelos organizativos se vuelvan más complejos. En el ámbito local, observamos como la globalización ha acelerado la tendencia a la especialización, a las aglomeraciones urbanas y de las regiones: las ciudades se hacen más complejas y diversificadas.

Las diferencias entre el Sector Público y el Privado se ponen de manifiesto por otras razones que podemos llamar las “reglas de juego” que generan comportamientos diferentes. Así podemos ver como los mismos términos no tienen el mismo significado. La Administración Pública además de administración es una Organización, con objetivos distintos y actividades más complejas, diferentes de ese otro tipo de organización denominada Empresa. Con demasiada frecuencia la relación entre el Sector Público y el Privado se ve como un juego de suma cero donde el aumento de prosperidad de uno es a causa de la disminución del otro. Según KAUFMAN, la definición misma de la frontera entre lo público y lo privado es política. En una democracia no existe una división esencial (de naturaleza) entre lo público y lo privado. Las personas deciden que es lo que se convierte de interés público. La cuestión de saber que es lo que resulta de interés público o sólo de interés privado, es en si misma una cuestión normativa y política; los liberales tenderán a restringir el espacio público, lo socialistas a aumentarlo. “No hay una forma liberal o conservadora de repartir el correo o de otorgar un carné de conducir”<sup>4</sup>

En el ámbito público los conceptos de Estrategia, Planificar, Dirigir, Organizar, Controlar tienen características que no son exactamente iguales que el ámbito privado. “La Estrategia: cuya formulación resulta más compleja por la variedad de actores, escenarios y consecuencias que las decisiones públicas tienen en la sociedad, hace más necesario una visión gerencial de la Administración Pública, para así prestar más y mejores servicios a los ciudadanos. La formulación de la estrategia organizativa, que simultáneamente declara la misión o propósito general de las organizaciones (construidas en base a valores públicos), explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la

<sup>3</sup> PAYETTE, A. en MANAGEMENT PUBLIC. pg 22“ Elements pour une Conception du Management) Ed.Presses de l’Universite du Quebec 1994

<sup>4</sup> MOORE, H. M. Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Nota36,pg37.Edt.PAIDOS 1998

sociedad en dicha tarea, como se gestionará para conseguir los objetivos. Planificar: Los directivos no tienen autonomía para definir cual es su misión; los objetivos cambian, son múltiples y frecuentemente en conflicto, lo que dificulta establecer prioridades. La oposición política y la ausencia de mercado hacen que se planifique más pensando en los medios que en los resultados. Dirigir: los directivos controlan poco los mecanismos de recompensa, las decisiones son en muchos caso automáticas (antigüedad), lo que frecuentemente afecta a la motivación. Organizar: hay que tener en cuenta, entre otras cosas, las relaciones ínter organizacionales, las numerosas obligaciones para organizar plenamente la actividad teniendo presente el programa político. Controlar: el control es relativamente difícil por la ausencia, en general de medición, ya que se toman resultados estandarizados por los políticos más que por los ciudadanos. Se controlan más los recursos que los resultados”.<sup>5</sup>

En este sentido, el enfoque a la hora de la Gestión se modifica y es por ello que los elementos sobre los que se apoya la nueva gestión o el Management Publico son diferentes, ya que el Management Publico, “ propone ubicar el centro valorativo de la acción gubernamental en la obtención de resultados. De esta manera, hoy en día se manejan conceptos que ya se han hecho comunes en diversas realidades gubernamentales: atención al cliente, creación de cuasi mercados, innovación organizacional constante y participación ciudadana”<sup>6</sup>

| <b>MANAGEMENT PUBLICO. ELEMENTOS DE BASE</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Descentralización desde el punto de vista político, lo que conlleva la transferencia de recursos y atribuciones a las instancias locales y regionales.</li> <li>➤ Descentralización administrativa, delegándose autoridad en los administradores públicos convertidos en gestores cada vez con mayor autonomía.</li> <li>➤ Organizaciones con pocos niveles jerárquicos y no piramidales.</li> <li>➤ Organizaciones flexibles en contraposición a las unitarias y monolíticas, en las que se den las ideas de multiplicidad competencia regulada y conflicto.</li> <li>➤ Presupuesto de confianza limitada y no desconfianza total. Definición de objetivos de las unidades centralizadas como indicadores de rendimientos cuantitativos, siempre que sea posible.</li> <li>➤ Control por resultados en contraposición al control rígido paso a paso que se ejercía en los procesos administrativos.</li> <li>➤ Una administración centrada en atender al ciudadano en lugar de ella misma.</li> </ul> |

Fuente: CERNADAS RAMOS A. Las transformaciones de la Gestión Pública contemporánea

No obstante, a pesar de las similitudes, particularmente, en materia de actividades y de técnicas operacionales, el Management Privado y la Gestión Privada difieren profundamente una de otro. Esta diferencia se incrementa si pensamos en sus objetivos, su naturaleza y su finalidad.

La especificidad de sus objetivos obliga a desarrollar prácticas decisionales, exigencias de actuación, obligaciones distintas en el funcionamiento y en las modalidades de en su organización. “Encontramos que si el Management Público presenta similitudes con la Gestión Privada, también existen diferencias en algunos puntos esenciales, por ejemplo los servicios: mientras que la empresa privada responde estrictamente a una demanda individualizada acompañada de una contraprestación en general monetaria, los organismos públicos tienden a satisfacer las necesidades de la población de forma colectiva o individual, partiendo de un

<sup>5</sup> CERNADAS RAMOS A. Pg 79 Las transformaciones de la Gestión Pública contemporánea. ENEGA. 2ª Edición

<sup>6</sup> ARELLANO. D. ¿Soluciones innovadoras o nuevos dogmas?. Cinco debates necesarios sobre la nueva gestión publico. Revista. Management International. n°5/2001

derecho reconocido y no de la capacidad de desembolso de los ciudadanos”<sup>7</sup>. En este sentido tal como señala KAUFMAN, es pues una reflexión política el que los Directivos Públicos se convenzan de los desafíos actuales a los que se enfrenta el Estado Moderno. “Nosotros creemos que es del lado de la fiscalidad, de donde debe venir las innovaciones, si se quiere responder al problema complejo de los déficit y la necesidad de aligerar y clarificar la responsabilidad del Sector Público. También creemos que entre el Estado y la Empresa Privada (cuyo objetivo fundamental sigue siendo la obtención de beneficio), los Directivos Públicos deben crear, animar y desarrollar organizaciones a título no lucrativo que vendrán a tomar el relevo a las burocracias. El Estado Moderno será necesariamente modesto si quiere gobernar más y gestionar menos”<sup>8</sup>.

La amplitud del Estado, vendrá entonces marcada por la valoración que la Sociedad haga del “valor” de lo que recibe. “Cuando se establecen determinados bienes y servicios como derechos y se vincula a las normas de justicia y equidad, se amplía la frontera del sector público para incluir la obligación de producir una cierta cantidad y distribución de dichos bienes y servicios. Cuando determinados bienes y servicios se consideran como cosas que la sociedad valora pero no están vinculadas a la concepción de la justicia y equidad, la frontera se estrecha”<sup>9</sup>.

Es por ello que no compartimos la afirmación de SAYRE.N.(1929) “ El Management Público y Privado son parecidos en todas las características no esenciales”. De hecho, asistimos a numerosas innovaciones tales como descentralización, nuevos socios, y nuevas relaciones entre la Administración y los ciudadanos, toma de decisiones, planificación y formulación de objetivos. En este contexto, la Mejora Continua y la Gestión de Calidad en la Administración Pública, responde precisamente a las nuevas relaciones entre Administración y Ciudadanos, no administrados, propietarios de derechos y de obligaciones, conscientes del valor de sus impuestos y exigentes en los resultados de la gestión.

Las Cartas de los Servicios son una de las principales herramientas para el despliegue de la función de la Calidad en la Administración Pública en General y la Administración Local en particular, ya que en ellas se señala expresamente los compromisos de calidad, teniendo como destinatario final y razón de ser de las actividades el ciudadano, de manera que conozca con detalle lo que puede exigir a su dirigentes políticos y a la estructura administrativa que da soporte técnico a las decisiones políticas.

---

<sup>7</sup> PARENATU R. MANAGEMENT PUBLIC pg 70. Le management public n'est pas le management privé

<sup>8</sup> KAUFMAN, F. op.cit por PAYETTE. A. en MANAGEMENT PUBLIC. pg 22 “ Elements pour une Conception du Management”. Ed.Presses de l'Université du Québec 1994

<sup>9</sup> MOORE, H. M. Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Pg 74.Edt.PAIDOS 1998

## COMPARACIÓN SECTOR PÚBLICO - PRIVADO ( Producción de Bienes y Servicios)

| <b>Del Establecimiento de Fines y Orientaciones</b>  |  |
|--|--|
| <b>PRIVADO</b>   | <b>PÚBLICO</b>   |
| Horizonte relativamente limitado   | Horizonte más amplio tanto en el espacio como en el tiempo (incluye a generaciones futuras)  |
| Mínimo de limitaciones legales. "Todo lo que no esta prohibido esta permitido"   | Máximo de limitaciones legales. "Todo lo que no esta permitido esta prohibido"   |
| Objetivos últimos relativamente sencillos (obtener beneficios, rentabilidad)   | Complejidad de los objetivos por su multiplicidad, incluso algunos de ellos contradictorios ( igualdad, equidad, crecimiento económico, desarrollo sostenible  |
| Teóricamente que producir viene dado por la demanda del consumidor   | Que producir es una decisión compleja que viene dada por la ley (que específicamente señala los medios a utilizar) por el nivel político (que recibe presiones de los distintos grupos sociales y de interés) y también por el empuje que ejerce la interpretación unilateral que el Gobierno hace de las necesidades sociales. Lo normal es una combinación de numerosos elementos que deciden lo que el sector público va a producir |
| Se puede dirigir desde un relativamente anonimato siendo solamente responsable ante un limitado numero de personas ( accionistas fundamentalmente)   | Se dirige en un contexto volátil, siendo responsable ante toda la sociedad compuesta por individuos que frecuentemente desearían políticas públicas diferentes sino opuestas unas de otras   |
| <b>De la Cantidad que se quiere producir</b>   |  |
| <b>PRIVADO</b>   | <b>PÚBLICO</b>   |
| El mercado juega numerosos papeles importantes, constituye el origen de los recursos asegura los productos y es al mismo tiempo quien establece los criterios últimos de éxito.<br>El beneficio ayuda a determinar que y cuanto producir | Nunca hay señales claras entre los proveedores y los consumidores; a veces hay una subordinación a señales que un organismo público tiene dificultades para interpretar a la hora de asignar recursos.<br>Ausencia general del beneficio como elemento para la toma de decisiones  |
| Bienes divisibles fácilmente identificables  | Bines indivisibles y caracterizados por una gran interdependencia y complejidad, como la salud pública, el medio ambiente, la seguridad pública etc  |
| Se puede determinar un precio unitario para cada unidad de producción, se conoce cuanto cuesta cada unidad adicional   | Hay costes pero no siempre precios unitarios para cada unidad producida, en parte por la complejidad de las operaciones en parte por que las responsabilidades son frecuentemente repartidas entre varios organismos   |
| Gestión "elástica"y más flexible ( sí las ventas aumenta la producción también)  | El aumento de las ventas, no crea necesariamente una mayor rentabilidad, sino más bien el aumento de las asignaciones en el presupuesto en las cantidades para hacer frente al aumento de la demanda   |
| Teóricamente la competencia mantiene los precios bajos y razonables  | La ausencia de competencia hace que los precios no tengan en cuenta la producción siendo más altos o más bajos   |
| <b>De la Gestión</b>   |  |
| <b>PRIVADO</b>   | <b>PÚBLICO</b>   |
| Utiliza frecuentemente el control a posteriori, más flexible.  | Control a priori, que ralentizó la gestión   |
| Tendencia a dejar la iniciativa a los ejecutivos y a los directivos sobre el terreno.  | Existen muchas normas y directivas que limitan a los gestores  |
| Se conoce quien es el cliente  | No se conoce quien es el cliente   |
| Gestión relativamente flexible de los Recursos Humanos   | Muchas restricciones y limitaciones legales a la hora de gestionar los Recursos Humanos  |
| <b>De otras cuestiones</b>   |  |
| <b>PRIVADO</b>   | <b>PÚBLICO</b>   |
| En general hay sanciones específicas para acciones específicas   | Las elecciones no suponen realmente una sanción específica para acciones específicas   |
| Los datos sobre la producción y los servicios son generalmente fiables   | Los datos técnicos y científicos sobre lo que se ha producido son frecuentemente imprecisos, complejos y a menudo partidistas  |
| Sé externalizó aquellas actividades que generan menos valor  | No resulta fácil externalizar aquellas actividades que menos valor generan   |

## 2. LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Los ciudadanos que pagan los servicios directamente o por medio de impuestos, tienen derecho a que dichos servicios se les preste con la calidad adecuada”.<sup>10</sup>

Aunque se habla mucho de la Calidad de los servicios públicos, con frecuencia no se utiliza con el mismo sentido. Se habla así de excelencia, de productividad, de eficacia, de eficiencia, de rendimiento, de actuación y de calidad total. El examen del concepto nos lleva a considerar como idea principal la orientación al cliente. En este sentido una definición de calidad señala que “La calidad es el nivel de excelencia que una empresa ha elegido tener para satisfacer a sus clientes principales. Es al mismo tiempo la medida con la cual ella se conforma. “Un servicio adquiere su nivel de excelencia cuando responde a la de un cliente principal”<sup>11</sup>.

La incorporación de la gestión de la Calidad a la Administración Pública es ya una práctica más, razonablemente extendida en el ámbito de los países desarrollados. El Consejo del Tesoro de la Provincia de Québec, ha presentado un modelo de Calidad basado en cinco principios directores y cinco grupos de acciones.

| <b>CONSEJO DEL TESORO DE QUÉBEC. MODELO DE CALIDAD</b> |  |
|--|--|
| <b>PRINCIPIOS</b>                                      |  |
| 1.   | El Servicio a los ciudadanos es la razón de ser de la Administración Pública                   |
| 2.   | La Administración Pública actúa según los principios que establece el Gobierno                 |
| 3.   | La Administración Pública se apoya en la competencia y la movilización de sus recursos humanos |
| 4.   | La Administración Pública pone el acento en los resultados de sus acciones                     |
| 5.   | La Administración Pública se basa en la responsabilidad  |
| <b>ACCIONES</b>  |  |
| 1.   | La mejora del servicio a los ciudadanos  |
| 2.   | El incremento de la productividad  |
| 3.   | El desarrollo de la gestión de los recursos humanos  |
| 4.   | La implantación de la evaluación de programas  |
| 5.   | El desarrollo de un régimen de responsabilidad   |

La Calidad en los servicios públicos es un problema complejo, debido fundamentalmente a seis factores que son al mismo tiempo punto de partida de la solución: la competencia, los objetivos, la burocratización, la centralización, la gestión y el sistema de valores.

La creciente complejidad de los problemas socioculturales, técnicos y económicos a los que la Administración Pública se enfrenta, obliga a plantearse nuevas estrategias que orienten el futuro desarrollo de la Organización Municipal hacia una mayor satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y así, por ejemplo, el Ayuntamiento de Montreal ha adoptado un plan de gestión de la calidad y de la productividad basadas en los objetivos siguientes:

- Centrarse en las necesidades y expectativas de los ciudadanos
- Mejora en los procesos de trabajo
- Relación entre los proveedores y los socios
- Gestión de las condiciones de trabajo
- Gestión de los Recursos Humanos y los grupos de trabajo
- Puesta en marcha de un proceso de mejora continua

<sup>10</sup> M.A.P. Plan de Modernización de la Administración del Estado. Madrid 1992

<sup>11</sup> HOROVITZ op.cit. por Ethier G. “La qualité de Services Publiques ».

El enfoque estratégico de la calidad, surge de la necesidad de efectuar una transformación profunda de los sistemas de gestión, aunando voluntades por medio del compromiso de todas las personas con un proyecto de mejora. Los conceptos que enmarcan esta estrategia son:

- La mejora de la gestión debe orientarse hacia la mejora de la calidad, la reducción de los plazos y la reducción de los costes de los servicios que se prestan a los ciudadanos.
- La adopción de una política de mejora de la calidad implica un serio compromiso a todos los niveles de la organización, que comienza por los niveles más altos.
- Los trabajadores de la Administración Municipal deben participar activamente en la mejora.

La evolución de la sociedad hacia la demanda de mayores niveles de calidad de vida y la transformación del contexto en que se desenvuelven las organizaciones que prestan servicios, exige una renovación de la Administración. La excelencia en el servicio que se presta a los ciudadanos es el principio básico que debe orientar sus actividades. Los ciudadanos, como usuarios de los servicios públicos, tienen derecho a conocer cuáles son los servicios que le prestan las organizaciones estatales y a recibirlos con calidad. Por tanto, en el funcionamiento de la organización municipal debe ser prioritaria la calidad de sus productos y/ o servicios.

El Ayuntamiento de Valladolid aprobó el Plan Marco de Mejora de la Calidad en la Administración Municipal, en el cual se señala que “la calidad más que un objetivo, que en términos absolutos resulta inalcanzable, se plantea siempre como un proceso de mejora continua”<sup>12</sup>. Los principios inspiradores de este Plan son:

| <b>PLAN MARCO DE MEJORA DE LA CALIDAD. AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID</b>  |  |
|--|--|
| <b>PRINCIPIOS</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legalidad</li> <li>2. Eficiencia</li> <li>3. Programación por Objetivos y Orientación hacía el Resultado de la Gestión</li> <li>4. Desburocratización, eliminación de trámites inútiles, tecnificación y rapidez</li> <li>5. Austeridad y Control del Gasto</li> <li>6. Transparencia y Participación</li> <li>7. Responsabilidad y Compromiso</li> <li>8. Prevención y Previsión</li> </ol>   |  |
| <b>OBJETIVOS</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar entre todos los empleados municipales una cultura corporativa de calidad en el desempeño de las funciones y en la prestación de los servicios</li> <li>2. Alcanzar los máximos niveles posibles de Calidad en la prestación de los servicios y realización de políticas públicas</li> <li>3. Crear un proceso de mejora permanente en el funcionamiento de la Administración</li> <li>4. Incrementar de forma notable y perceptible el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto a las prestaciones que reciben y en general respecto a la actuación municipal</li> </ol>                      |  |
| <b>PLAN DE ACTUACIONES</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la Situación: Estudio de las necesidades y posibles mejoras</li> <li>2. Comunicación y sensibilización acerca del Plan Marco y de las prácticas de Calidad</li> <li>3. Formación en materia de Calidad</li> <li>4. <b>Diseño y aprobación de las cartas de Servicio</b></li> <li>5. Implantación del aseguramiento de un sistema interno de sugerencias y aplicación de iniciativas</li> <li>6. Creación de Premios a las mejores prácticas de Calidad y Premio Anual de la Calidad</li> <li>7. Establecimiento de un sistema de información, seguimiento y evaluación de la Calidad</li> </ol> |  |

<sup>12</sup> AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, Plan Marco de Mejora de la Calidad en la Administración Municipal. Ayuntamiento de Valladolid .2000. <http://www.aytovalladolid.net>

### 3. LAS CARTAS DE SERVICIOS. CONCEPTO Y METODOLOGIA

Las **Cartas de los Servicios** son uno de los instrumentos impulsores y dinamizadores de las estrategias de innovación y mejora continua, que figura en el Plan de actuaciones del Plan Marco de Mejora de la Calidad en el Ayuntamiento de Valladolid

Las Cartas de los Servicios son documentos escritos a través de los cuales los órganos de la Administración informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados, de los derechos de los ciudadanos en relación con estos servicios y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

La Carta de los servicios promete la mejora en los servicios por medio de la fijación de indicadores de objetivos y la publicación de los mismos, dando al ciudadano más información sobre los servicios y una solución a los problemas que se presentan.

Su ámbito es el de todos los servicios públicos y puede ser de aplicación en algunos del sector privado con gran proyección pública.

El sistema de gestión de la calidad aporta las directrices metodológicas para su desarrollo y seguimiento.

Es una estrategia de solución de problemas que supone una mejora con respecto a los modos de gestión tradicionalmente burocráticos, superando los actuales sistemas basados fundamentalmente en el control y conducir los sistemas organizativos hacia formas más dinámicas, adaptadas, flexibles y satisfactorias para las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Es imprescindible, para ello, potenciar en toda la organización una cultura de gestión de calidad que priorice lo que la sociedad demanda sin obviar las limitaciones y peculiaridades de las Administraciones públicas.

#### **3.1 Factores asociados al concepto de satisfacción**

**Necesidad del servicio.** Lo primero que induce a la utilización de un servicio es la satisfacción de una necesidad. Si estamos hablando de un servicio público, su existencia estará encaminada a la satisfacción de necesidades sociales. En esta relación, satisfacción-necesidad, habrá satisfacción cuando el servicio resuelva la necesidad.

**Imagen de servicio.** Existe una determinada imagen de cada servicio público que es independiente de la utilización del propio servicio, y que se ha ido conformando a través del aprendizaje social y/o de las experiencias personales. Esta imagen puede ser de dos tipos: positiva o negativa. En ambos casos se trata de valoraciones de carácter subjetivo que pueden presentar diversos grados.

**Calidad de servicio.** Cuando se utiliza un servicio, no basta con la satisfacción de una necesidad. Existen muchas formas de "recibir" un servicio. Se puede haber satisfecho la necesidad y no estar conforme con la forma en la que se ha recibido el mismo. Habrá satisfacción cuando haya calidad de servicio o, lo que es lo mismo, cuando el servicio cubra la necesidad en la forma y con las características que la persona que lo utiliza (su cliente) considere mejor en cada momento.

Cuando nos referimos a la forma y características de un servicio, estamos aludiendo a las dimensiones o atributos del mismo en relación con un momento de tiempo dado, puesto que tanto las necesidades como los atributos de un servicio son cambiantes, y dependen de muchos factores (culturales, económicos, sociales, etc.).

**Importancia del servicio.** ¿Qué esperan los clientes del servicio público?. ¿Qué importancia le conceden los ciudadanos?. ¿Cómo les gustaría que fuera ?.

### **3.2 Finalidades de las Cartas de los servicios**

Las finalidades de las Cartas de los Servicios son:

Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos:

- proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos
- permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que realmente reciben.

Evidenciar la responsabilidad de los gestores públicos:

- en relación con la satisfacción de los ciudadanos
- ante los órganos superiores de la propia Administración.

Fomentar la mejora continua de la calidad dando a los responsables la oportunidad de conocer, de forma consciente, realista y objetiva:

- cómo son utilizados los recursos
- el nivel de calidad que se puede alcanzar.

| <b>CONTENIDO DE LAS CARTAS DE LOS SERVICIOS</b>  |
|--|
| <b>Información de carácter general y legal</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio.</li> <li>2. Relación de Servicios prestados.</li> <li>3. Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios.</li> <li>4. Formas de colaboración /participación de ciudadanos y usuarios.</li> <li>5. Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.</li> <li>6. Formas de presentación de quejas y sugerencias</li> </ol> |
| <b>Información complementaria</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direcciones postales, telefónicas y telemáticas.</li> <li>2. Medios de acceso y transporte.</li> <li>3. Identificación y dirección de</li> <li>4. la unidad responsable de la Carta.</li> <li>5. Sistemas de quejas y sugerencias</li> <li>6. Otros datos de interés sobre</li> <li>7. la organización y sus servicios.</li> </ol>   |
| <b>Compromisos de calidad</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveles de calidad a los que nos comprometemos.</li> <li>2. Indicaciones para facilitar el acceso al servicio.</li> <li>3. Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene.</li> <li>4. Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad.</li> </ol>  |

#### **4. LAS CARTAS DE LOS SERVICIOS EN EL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID. PROCESO DE PARTICIPACIÓN, FORMULACIÓN, ELABORACIÓN, APROBACIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL.**

##### **4.1 Principios de acción**

La estrategia de despliegue de las Cartas de los Servicios se basa en los siguientes **conceptos** organizativos:

- Prioridad a las necesidades de los ciudadanos.
- Primacía de los procesos que aportan valor añadido sobre los de Control.
- Descompartimentación de las estructuras de funcionamiento rígidas.
- Ruptura de la inercia del funcionamiento burocrático

La **metodología** es integradora y participativa a través de:

- Desarrollo del potencial innovador y de mejora de cada una de las personas de la organización por medio de la formación, la comunicación, la participación, el trabajo en equipo y el reconocimiento.
- Mejora de los procesos.

##### **4.2 Criterios para su elaboración**

- **Ser específicos:** la formulación debe evidenciar compromisos concretos.
- **Ser relevantes:** Asegurarse de que toda la información está directamente relacionada con los criterios de la Carta de los Ciudadanos. Por ejemplo, para las unidades organizativas más pequeñas, no es necesario suministrar una información extensa sobre la organización general del Ayuntamiento.
- **Ser conciso:** ajustarse a un máximo de 10 páginas. Incluir material gráfico donde sea relevante en relación con los puntos principales de la Carta.
- **Ser obvio:** asegurarse de que se centra en los hechos básicos.
- **Lenguaje:** utilizar una terminología comprensible por los ciudadanos.
- **Orientado a los resultados:** asegurarse de que los resultados que se pretenden alcanzar están claramente expresados.

##### **4.3 Elementos para la gestión de las Cartas de los Servicios**

- Establecimiento de objetivos e indicadores
- Proporcionar información transparente
- Consultar periódica y sistemáticamente a los ciudadanos
- Cortesía y accesibilidad
- Resolver problemas
- Mejora continua de la eficiencia

##### **4.4 Implantación**

Se ha desarrollado una estrategia a dos niveles:

Enfocada al cambio de cultura:

- Priorizando la facilidad de aplicación.
- Al menos una por unidad organizativa.

Enfocada a la eficacia y eficiencia:

- Centrada en las necesidades del ciudadano: buscando la mejora de las prestaciones.
- Centrada en la mejora de los procesos

#### **4.5 Compromisos de calidad**

Se han adquirido más de 70 compromisos de calidad en las 11 Cartas de Servicio actualmente publicadas. Algunos de los compromisos concretos de diferentes unidades de la organización municipal son los siguientes:

| <b>COMPROMISOS DE CALIDAD</b>   |
|---|
| <b>Archivo Municipal</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización inmediata de cualquier tipo de información documental indicándole al ciudadano a qué servicio o persona debe acudir.</li> <li>2. Obtención de copias de cualquiera de los documentos que se custodian en el Archivo Municipal en un plazo máximo de 24 horas, en todos los soportes posibles.</li> <li>3. Atención personalizada por personal especializado en Archivos, Bibliotecas y Documentación.</li> </ol>   |
| <b>Oficina de Información y Registro</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar información presencial e impresos sobre trámites municipales, subvenciones, reglamentos y convocatorias.</li> <li>2. Entregar en el momento volantes de empadronamiento, justificantes de pago, liquidaciones de obra menor y de licencias de actividad no clasificada.</li> <li>3. Recepción de la documentación dirigida al Registro General del Ayuntamiento en las dependencias de Casa Consistorial, San Benito y Santa Ana.</li> <li>4. Tras la presentación de documentación que suponga la iniciación de un procedimiento, se entregará al solicitante un documento informativo con los plazos de resolución y el efecto del silencio administrativo.</li> <li>5. En las oficinas de Información y Registro existirá un buzón de sugerencias y un libro de quejas a disposición de los ciudadanos.</li> </ol>   |
| <b>Servicio de Limpieza</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 320 mil horas de trabajo de limpieza viaria al año.</li> <li>2. Recogida de enseres y objetos voluminosos en el portal del inmueble, de lunes a viernes, en un plazo de tiempo máximo de 35 horas desde la recepción del aviso en las oficinas del Servicio de Limpieza.</li> <li>3. Respuesta a solicitudes de eliminación de pintadas y cartelera, de lunes a sábado, en un plazo de tiempo máximo de 53 horas desde la recepción del aviso en las oficinas del Servicio de Limpieza.</li> <li>4. Realización de cuatro campañas intensivas anuales de eliminación de pintadas y cartelera de fachadas de la vía pública.</li> <li>5. Mejora de la recogida selectiva de vidrio y papel en todos los barrios de la ciudad, con la instalación en la vía pública de 1 contenedor por cada 700 habitantes y una producción media de 8 kilos de vidrio y 17 kilos de papel por habitante y año en 2001.</li> <li>6. Reparación del mobiliario urbano del Servicio de Limpieza, de lunes a sábado, en un tiempo máximo de 29 horas desde la recepción del aviso en las oficinas del Servicio.</li> <li>7. Recepción, en un tiempo máximo de espera de 5 minutos, de Reclamaciones y Sugerencias presenciales y telefónicas, en las oficinas del Servicio de Limpieza, de lunes a viernes, en horario de 8,30 a 15 horas.</li> <li>8. Aplicación de Planes Operativos especiales de limpieza y recogida de residuos urbanos en Navidades, Carnavales, Semana Santa, Ferias, Semana Internacional de Cine, y otros acontecimientos extraordinarios en la vía pública.</li> <li>9. Atención a los ciudadanos en los 5 puntos limpios durante 355 días al año, con una media de 7 horas diarias.</li> </ol> |

| <b>Oficina Municipal de Información al Consumidor</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender las consultas en un plazo máximo de 5 minutos a través de cita previa.</li> <li>2. Conocer en el plazo máximo de 3 días cual va a ser la tramitación de su expediente.</li> <li>3. Lograr acuerdos voluntarios entre empresarios y consumidores para la resolución de conflictos, incrementando en un 5% las mediaciones positivas.</li> <li>4. Mediar en los conflictos planteados entre consumidores y comerciantes ofreciendo un marco de diálogo y discusión que ayude a la búsqueda de una solución satisfactoria.</li> <li>5. Difundir el conocimiento de los derechos y deberes del consumidor o usuario y las formas adecuadas para ejercerlos, a través de publicaciones propias o de otros organismos.</li> <li>6. Colaborar con otros organismos no especializados en materia de consumo: Consejería de Educación, Universidad de Valladolid, etc.</li> <li>7. Llegar al 50% de los colegios impartiendo Talleres de Consumo en el primer año, con un aumento del 4% anual en los siguientes 3 años.</li> <li>8. Facilitar la comprensión y utilización de la información bien de forma personal o por vía telefónica o telemática.</li> </ol>  |
| <b>Participación Ciudadana</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar de manera puntual y precisa sobre los servicios y actividades que se desarrollan en los Centros Cívicos .</li> <li>2. Ofertar 1.500 plazas al año en actividades de promoción municipal: Cursos, Talleres.</li> <li>3. Realizar un mínimo de 500 actividades culturales al año .</li> <li>4. Organizar actividades dirigidas principalmente a la infancia en períodos de vacaciones escolares (Carnaval, Semana Santa, Verano, Navidad ).</li> <li>5. Poner a disposición de artistas noveles y colectivos artísticos o culturales de nuestra ciudad 13 espacios para la realización de un mínimo de 200 exposiciones anuales.</li> <li>6. Reservar para la actividades de las Entidades Ciudadanas un mínimo de un 30% del espacio disponible en cada Centro Cívico.</li> <li>7. Funcionamiento de los Centros Cívicos Municipales un mínimo de 300 días por año.</li> <li>8. Atender las solicitudes ordinarias de ocupación de espacios en los Centros en un plazo máximo de tres días laborables siempre que exista disponibilidad.</li> <li>9. Celebrar reuniones cuatrimestrales de los Consejos de los Centros Cívicos.</li> <li>10. Contestar al ciudadano que haya formulado una queja o sugerencia en un plazo máximo de 15 días sobre las acciones desarrolladas o el proceso seguido para su resolución.</li> </ol>   |
| <b>Policía de Barrio de la Policía Municipal</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de respuesta a cualquier requerimiento de actuación urgente, en cualquier punto del término municipal con llegada al lugar de los hechos en un tiempo máximo de 8 minutos.</li> <li>2. Intervención en las actuaciones relacionadas con la seguridad ciudadana inscritas en el ámbito penal con un porcentaje de participación del 20%.</li> <li>3. Intervención en las actuaciones relacionadas con la seguridad ciudadana inscritas en el ámbito administrativo con un porcentaje de participación del 30%.</li> <li>4. Atención y trato esmerado en todas las actuaciones que afectan a los ciudadanos con un índice de satisfacción del 70% con especial apoyo a las víctimas que necesiten ayuda, asesoramiento sobre los trámites a seguir e información sobre los servicios municipales a su disposición .</li> <li>5. Resolución en todas las Comisarías de Distrito de todo tipo de reclamaciones, sugerencias e informaciones con un ratio de eficiencia del 70%. Recogida, en un tiempo máximo de espera de 5 minutos, de Reclamaciones y Sugerencias así como las efectuadas en Vía Pública, fijándose un plazo máximo de respuesta al interesado de 15 días. Atención telefónica personalizada desde las Comisarías de Distrito resolviendo los requerimientos no urgentes con un índice de satisfacción del 80%, con total confidencialidad y con posibilidad de acceso a otros servicios de urgencia.</li> </ol> |

| <b>Servicio de Atención Telefónica 010</b>   |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El 010 dará siempre una respuesta. Cuando no se disponga de la información en el momento, se solicitará un teléfono de contacto para facilitar la respuesta en un plazo no superior a 24 horas.</li> <li>2. Se atenderá el 97% de las llamadas entrantes. Las llamadas perdidas no superarán el 3%.</li> <li>3. En el 95% de las llamadas el tiempo medio de espera no excederá de 10 segundos y, en cualquier caso, no será superior a 30 segundos.</li> <li>4. Los trámites solicitados por teléfono serán remitidos al peticionario en el término de 3 días, mediante correo postal.</li> <li>5. Todas las quejas y sugerencias realizadas a través del 010 serán remitidas el mismo día a los Servicios correspondientes comunicando al ciudadano el resultado de la gestión el mismo día que se reciba en este Servicio la respuesta a la queja o sugerencia por parte de aquél.</li> </ol>   |
| <b>Oficina de Información y Registro</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar información presencial e impresos sobre trámites municipales, subvenciones, reglamentos y convocatorias.</li> <li>2. Entregar en el momento volantes de empadronamiento, justificantes de pago, liquidaciones de obra menor y de licencias de actividad no clasificada.</li> <li>3. Recepción de la documentación dirigida al Registro General del Ayuntamiento en las dependencias de Casa Consistorial, San Benito y Santa Ana.</li> <li>4. Tras la presentación de documentación que suponga la iniciación de un procedimiento, se entregará al solicitante un documento informativo con los plazos de resolución y el efecto del silencio administrativo.</li> <li>5. En las oficinas de Información y Registro existirá un buzón de sugerencias y un libro de quejas a disposición de los ciudadanos.</li> </ol>  |
| <b>Atención al contribuyente</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el mes de enero se remitirá el calendario del contribuyente a todos los domicilios y una guía de todos los tributos municipales.</li> <li>2. El inicio de los períodos de cobranza, se anunciará en la prensa local, con independencia de los Edictos oficiales y a través de los medios necesarios para el mejor conocimiento de los contribuyentes.</li> <li>3. Los puestos de atención ofrecerán un servicio integral, garantizando la confidencialidad y confortabilidad de los mismos.</li> <li>4. Se podrán realizar los pagos en el mismo puesto de atención, mediante tarjeta de crédito.</li> <li>5. Las solicitudes de devolución de ingresos indebidos derivados de errores aritméticos o prorrateos se podrán efectuar telefónicamente.</li> <li>6. Las devoluciones de ingresos indebidos inferiores a 50.000 pesetas derivadas de prorrateo de cuotas, se efectuarán a elección del contribuyente, en el mismo día de su solicitud mediante cheque bancario o en el plazo de 10 días hábiles mediante transferencia bancaria.</li> <li>7. Las devoluciones de ingresos indebidos superiores a 50.000 pesetas, se realizarán mediante transferencia bancaria la cual se llevará a cabo en un plazo de 10 días hábiles, a partir del siguiente a la recepción por el interesado de la resolución.</li> <li>8. Se podrá concertar telefónicamente cita previa cuando el contribuyente lo estime necesario, dándose audiencia en el plazo máximo de 48 horas.</li> <li>9. Se podrá solicitar telefónicamente los justificantes de pago de los Impuestos, que serán remitidos al domicilio del interesado en el plazo de 48 horas o dentro del mismo día si su remisión se realiza por correo electrónico o fax.</li> <li>10. De igual manera se podrá solicitar telefónicamente los duplicados de recibos dentro de los períodos de cobranza para su remisión en el plazo de 48 horas.</li> <li>11. Cualquier domiciliación bancaria de sus tributos o cambio de domicilio fiscal se podrá realizar telefónicamente.</li> </ol> |

### **Piscinas Municipales**

1. Limpieza y desinfección diaria de las instalaciones
2. Tratamiento periódico de desinsectación y desratización.
3. Análisis microbiológicos y bacteriológicos periódicos en las distintas dependencias de la instalación.
4. Temperatura del agua entre 25° y 28° ajustándose a los niveles exigidos por la normativa vigente.
5. Información detallada de la utilización por espacios (cuadrantes horarios por calles), de las fechas de cierre de las instalaciones por parada técnica obligada, así como de la duración de la temporada de piscinas de verano (con un año de antelación).
6. Información en panel habilitado al efecto de los parámetros de temperatura, humedad relativa, nivel de cloro y calidad del agua.
7. Custodia de objetos y enseres de valor en taquillas especiales.
8. Información permanente y actualizada de las actividades y servicios ofertados por la Fundación Municipal de Deportes.
9. Vigilancia, por parte del socorrista, de la seguridad del usuario y orden en el recinto de piscina.
10. Todas las quejas y sugerencias serán contestadas en el plazo de 48 horas.
11. Ofertar un mínimo de 20.000 plazas al año en cursos de natación de distintas edades y niveles.
12. Ofrecer la actividad Plan Escolar de Natación a todos los Centros Escolares radicados en el municipio (3° E. P.).

### **Servicios Sociales**

1. Proporcionar una información correcta, puntual y precisa, garantizando la intimidad del usuario y respetando su capacidad de decisión.
2. Resolver las solicitudes de ayudas y prestaciones municipales en un plazo máximo de dos meses.
3. En el 95 % de los casos el profesional que inicia la intervención se mantendrá a lo largo de la misma.
4. Acceso a los Servicios de Información y Orientación de los CEAS en un plazo máximo de siete días en el 90 % de las solicitudes, sin exceder nunca los quince días.
5. En los servicios con cita previa se garantizará la atención en un tiempo de espera inferior a quince minutos en el 90 % de las citas, sin exceder nunca treinta minutos de espera.
6. Ofertar a las personas mayores un mínimo de 1.000 plazas al año en talleres de animación y 2.500 plazas de actividades culturales y cursos abiertos.
7. Atender a un mínimo de 800 niños en proyectos de educación social preventiva.
8. Atender a un mínimo de 400 mujeres al año en proyectos de promoción de la mujer.
9. Prestar al menos 200.000 horas anuales de Ayuda a Domicilio.
10. Dar respuesta a las quejas y sugerencias formuladas por escrito, en un plazo máximo de quince días.

## **4.6 Seguimiento de las mejoras realizadas en la calidad del servicio**

### **Nivel de satisfacción**

En primer lugar se debe identificar qué aspectos del servicio público son importantes para los ciudadanos y usuarios y, una vez identificados, clasificados por su importancia, estableciendo la diferencia entre lo que el servicio público ofrece y lo que se esperaba del mismo o, lo que es igual, la diferencia entre percepción (opinión de lo que el servicio ofrece) y expectativa (opinión sobre lo que el servicio debería ser).

### **Impacto en la sociedad**

Se trata de medir la repercusión que la existencia o el funcionamiento de determinados servicios tienen en el conjunto de la sociedad. El impacto puede ser positivo o negativo, según sean las consecuencias que se derivan del funcionamiento de un servicio.

Estas percepciones pueden ser objetivas o subjetivas ya que, al igual que en el tema de la satisfacción del cliente, las valoraciones que la sociedad hace, en un momento determinado, sobre el funcionamiento de un servicio público, dependen de sus creencias, valores y experiencias.

En cualquier caso, el impacto en la sociedad va a ser considerado como un resultado más para medir la calidad de un servicio. La herramienta para medir dicho impacto va a ser investigación sobre estos aspectos.

- Evidencias de mejoras realizadas en áreas clave para la satisfacción de los ciudadanos.
- Evidencias de que las mejoras forman parte de un plan concertado más que de acciones aisladas.
- Evidencias de que los ciudadanos son conscientes y aprecian las mejoras realizadas.
- Evidencias de que las Organizaciones son capaces de demostrar una progresiva y medible mejora en la calidad del servicio.
- Evidencias de que las Organizaciones son capaces de medir las mejoras.
- Detalles de mejoras realizadas.
- Evidencia de haber realizado incrementos innovadores de los servicios sin aumento de los costes.
- Análisis realizados de las necesidades de los ciudadanos

Es de resaltar que en el periodo que ha transcurrido desde la aprobación de las Cartas de los Servicios, el alcance en el cumplimiento de los compromisos ha superado el 90%.

En junio del 2003 serán revisados y actualizados los compromisos de calidad

### **BIBLIOGRAFÍA.**

- ARELLANO. D. ¿Soluciones innovadoras o nuevos dogmas?. Cinco debates necesarios sobre la nueva gestión pública. Revista. Management International. nº5/2001
- AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID, Plan Marco de Mejora de la Calidad en la Administración Municipal. Ayuntamiento de Valladolid .2000
- CERNADAS RAMOS A. Las transformaciones de la Gestión Pública contemporánea. ENEGA. 2ª Edición
- M.A.P. Plan de Modernización de la Administración del Estado. Madrid 1992
- MERCIER J. Administration Publique Comparée. Ed. Presses de l'Université du Québec 1995
- MOORE, H. M. Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Edt.PAIDOS 1998
- PAYETTE. A. en Management Public\_Ed.Presses de l'Université du Québec 1994



## **UNA PRÁCTICA EN LA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. LAS CARTAS DE LOS SERVICIOS EN EL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID.**

Juan BAZA ROMAN.

Antonio GARZON RAMOS

Ayuntamiento de Valladolid. Secretaría Ejecutiva. Área de Administración y Recursos.

Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Administración de Empresas

Cada vez se exige de forma más visible e intensa a la Administración Pública una mejora en su eficacia y sobre todo en su eficiencia. Los ciudadanos son cada vez más conscientes del valor de sus impuestos y en consecuencia demandan la “creación de valor” en las actividades que la Administración Pública realiza, exigiendo que sus procesos “produzcan” un valor (más rápidos, más sencillos, más baratos, más fiables...), de tal manera que estos puedan explicarse en clave coste/ beneficio y coste/ efectividad.

La Gestión Pública, con las lógicas adaptaciones, esta incorporando progresivamente herramientas que en el sector privado han demostrado su valía, en especial la estrategia de la Calidad cuya gestión orienta las actividades de toda la organización hacia la satisfacción del ciudadano y la mejora continua de la prestación del servicio, a partir de la evaluación de sus necesidades y expectativas y de los resultados obtenidos.

El objeto de esta ponencia es presentar una práctica concreta: “Las Cartas de los Servicios” en el Ayuntamiento de Valladolid, que está abordando sus procesos de modernización desde enfoques que incluyen las Estrategias de Calidad como uno de los vectores directores de la mejora de la gestión pública. Las Cartas de los Servicios se integran dentro del conjunto de acciones del Plan Marco de Mejora de la Calidad en la Administración Municipal, que tiene como objetivo central situar a los ciudadanos en el centro de sus decisiones.

Las Cartas de los Servicios, que han desarrollado diez unidades de la Administración Municipal, hacen posible que la organización se adapte progresivamente a las necesidades de los ciudadanos mejorando continuamente los procesos de prestación de los servicios, identificando cien compromisos concretos y medibles de calidad.