

MEMORIA ANUAL DE ACTUACIÓN 2023



MADRID

SG Transformación de la Gestión e
Inspección de Servicios
Dirección General de Planificación de
RRHH



Índice

1	ACTUACIONES PROGRAMADAS	4
	A. ACTUACIONES MADRID TALENTO Y EN MATERIA DE MEJORA CONTINUA.....	4
	1. Madrid Talento	4
	2. Igualdad real de oportunidades. Apoyo a la incorporación laboral de personas con discapacidad intelectual	9
	3. Convocatoria de las Distinciones Madrid Talento.	11
	4. Impulso del proyecto de mentoring.	12
	5. Informes de balance de la Estrategia de transformación de la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos.....	14
	B. ACTUACIONES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPTIMIZACIÓN DE RRHH	15
	1. Auditorías de planificación de recursos humanos.....	15
	2. Apoyo a la implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid	16
	3. Estudio para la implantación de un aplicativo de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid.	17
	4. Propuestas de utilización del diccionario de competencias	17
	C. ACTUACIONES EN MATERIA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	18
	1. Análisis de materias susceptibles de desconcentración	18
	2. Automatización de solicitudes.....	19
	3. Rediseño de las tarjetas corporativas de los empleados públicos que ejercen funciones inspectoras o de autoridad.....	20
	D. ACTUACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO JURÍDICO Y DE ACTUACIÓN DE LA FUNCIÓN INSPECTORA	20
	1. Formación específica para los inspectores de servicios	20
	2. Análisis de la gestión y control del absentismo en el Ayuntamiento de Madrid	21
	3. Análisis y definición de actuaciones a raíz de la memoria anual de sugerencias y reclamaciones.....	21
2	ACTUACIONES NO PROGRAMADAS.....	22
3	AGRADECIMIENTOS.....	25

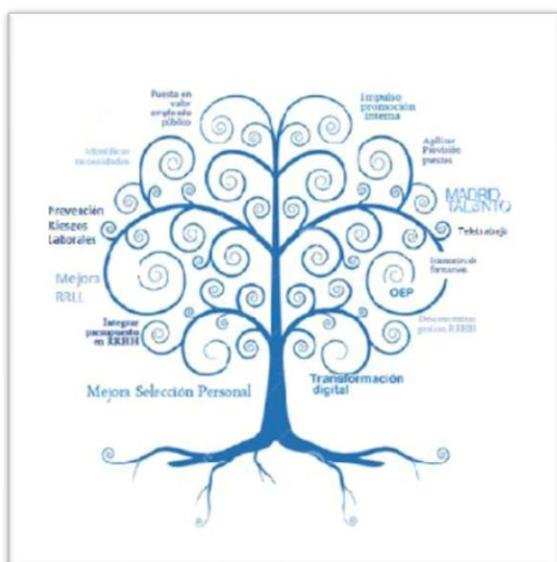
MEMORIA 2023

Mediante Acuerdo de 20 de abril de 2023 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, se aprobó el Plan de actuación de Subdirección General de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios (en adelante, SGTIS) para el año 2023.

[Plan de actuación de la SG de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios 2023](#)

La SGTIS ha desarrollado sus actuaciones, durante el 2023, con el foco puesto en la obtención de mejoras en los servicios, buscando la profesionalidad y homogeneidad en sus actuaciones y de manera alineada con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid para la mejora de su gestión y funcionamiento.

La SGTIS ha colaborado de manera activa, en el diseño de nuevos modelos de organización y gestión para la mejora de la eficiencia en el Ayuntamiento. En este sentido, merece la pena resaltar su implicación en la concepción, redacción, dirección e impulso y



desarrollo de la Estrategia de transformación de la gestión de recursos humanos en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos 2020-2023 aprobada el 18 de diciembre de 2019, uno de los pilares sobre los que se sustenta esta herramienta de modernización de la gestión de las personas que desarrollan su actividad laboral en el Ayuntamiento de Madrid, con la idea de avanzar hacia un nuevo modelo de gestión integral de recursos humanos.

Así, además de la consecución de proyectos comenzados en 2022 y de los previstos en el Plan 2023, se han desarrollado otros proyectos para satisfacer necesidades imprevistas de carácter extraordinario y que han tenido especial relevancia para la gestión municipal.

La SGTIS ha desarrollado una labor de consultoría e impulso de proyectos en los que se ha requerido su participación. En este sentido, la concepción y puesta en marcha del proyecto Madrid Talento en 2020, como continuación de la Estrategia de Transformación, ha abierto otra importante línea de actuación. El fin último de este proyecto es la consecución de una organización cualificada, dinámica y flexible mediante la captación

del talento externo a través de los mecanismos de selección de personal del Ayuntamiento de Madrid y la dinamización y fidelización del talento interno. Para ello, desde la SGTIS se ha colaborado en diversas iniciativas innovadoras en materia de selección, formación y gestión de los recursos humanos.

Las actividades inspectoras se realizan sin perjuicio de las funciones y competencias que corresponden a otros órganos del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos públicos.

La subdirección general de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios (SGTIS, en adelante) presenta esta memoria correspondiente al ejercicio 2023.

La memoria queda estructurada en los siguientes apartados: actuaciones programadas en el plan anual estructuradas por líneas de actuación, y actuaciones no programadas.

1 ACTUACIONES PROGRAMADAS

A. ACTUACIONES MADRID TALENTO Y EN MATERIA DE MEJORA CONTINUA

1. Madrid Talento



Entre todas las iniciativas puestas en marcha, y en las que ha participado la SGTIS, cabe destacar la puesta en marcha del proyecto Madrid Talento, presentado por el Alcalde el 6 de septiembre de 2021, que reúne las iniciativas más innovadoras en materia de

selección, formación y transformación de los recursos humanos del Ayuntamiento. Su aspiración no es solo la captación del talento externo, sino la dinamización y fidelización del talento interno.

Además, el equipo de la Subdirección ha impulsado y consolidado la **sede de la marca Madrid Talento**, como lugar de encuentro y celebración de las principales acciones del proyecto.

Por otro lado, ha participado en el diseño y configuración de los contenidos de la **web Madrid Talento** [Madrid Talento - Ayuntamiento de Madrid \(munimadrid.es\)](http://munimadrid.es), que ha sido totalmente renovada.

Asimismo, se ha estudiado y analizado las **necesidades de visibilidad y presencia** tanto externa -en redes sociales, en medios de comunicación y en foros e instituciones relevantes-, como interna a través de Ayre, Madrid Informa, etc., de todos los temas relacionados con este proyecto del Ayuntamiento de Madrid, con el fin último de mantener al ciudadano y a los empleados municipales puntualmente informados de las cuestiones de interés en este ámbito. El análisis ha culminado con la apertura de cuentas de Madrid Talento tanto en LinkedIn como en Instagram. Estos perfiles específicos Madrid



Talento en redes sociales, pretenden ampliar la red de profesionales que podrán consultar las ofertas laborales del Ayuntamiento, mostrarles el atractivo de trabajar en esta organización y dar visibilidad al proyecto Madrid Talento. El perfil de LinkedIn cuenta

actualmente con más de 5.000 seguidores.

Dentro de esta campaña, la SGTIS ha colaborado en la mejora de la web [Oposiciones - Ayuntamiento de Madrid](#). Esta web pretende concentrar en una única sede toda la información relativa a la selección de personal y empleo público, formación y el propio proyecto Madrid Talento.

Asimismo, se incorpora habitualmente información municipal en el Portal de Empleo Público 060 y en los perfiles municipales de redes sociales de Madrid Talento en LinkedIn e Instagram; se ha realizado entrevistas en medios (como Madrid Trabaja o Capital Radio) y se ha participado en 15 ferias de empleo (Foro Empleo CEU 2023, JobMadrid 2023, Foroempleo UC3M, XVIII Feria Virtual de Empleo UPM, Foro UCMpleo23, Feria de Empleo Universidad Europea, Feria Virtual UOC, Feria Virtual Villanueva, Talent Day UEM, Talent Fair ESERP, UC3M Foro de Empleo Público, Feria Virtual UPM, Semana de la Empleabilidad de la UNED, Jornadas Sci Tech de la UEM, Foro de empleo de IMPULSA de Nebrija)

Además, se ha realizado un ciclo de 50 sesiones informativas desplegadas en universidades madrileñas y colegios profesionales para hacer visible el proyecto y atraer el interés de jóvenes estudiantes y profesionales a la función pública. Además se han realizado 10 visitas a empresas municipales como Calle30 o el Parque Tecnológico Valdemingómez. En 2023, esta acción de difusión se ha ampliado a institutos de enseñanza secundaria a través del programa Empresas que Inspiran.

Se han articulado, en colaboración con la Escuela Madrid Talento, distintas herramientas de colaboración con universidades públicas y privadas, colegios profesionales, escuelas de negocio y centros de formación con la finalidad de difundir el proyecto. En la actualidad, el Ayuntamiento de Madrid tiene en vigor 14 convenios con Universidades

públicas y privadas de dentro y fuera de Madrid. Para el vigente curso 2023/2024, hay previsto ofertar cerca de 400 plazas para la realización de prácticas.

Todas las acciones mencionadas constituyen el contexto perfecto para desarrollar una **campaña de publicidad** que se complemente con la presencia de Madrid Talento en el resto de las actuaciones que realiza.

El espacio Madrid Talento, además, ha nacido con vocación de punto de encuentro y foro para la puesta en común de ideas, proyectos y propuestas innovadoras. Madrid Talento mira también hacia dentro, hacia el personal que ya forma parte de la plantilla, y hacia fuera, hacia otras organizaciones y colectivos con vinculación con el Ayuntamiento de



C/ RAIMUNDO FERNÁNDEZ VILLAVEDE, 32

Madrid y los recursos humanos que pueden servir de referencia. Para acercar al proyecto tanto a los colectivos municipales de interés como a los agentes externos, se han celebrado, con la colaboración de la SGTIS, **7 Cafés con Talento** en la sede de Madrid Talento -Responsables de RRHH de las SGT; personal “junior” y personal “senior” voluntario en las acciones de difusión del proyecto en las

universidades madrileñas; interlocutores de formación de Áreas de Gobierno y OOAA; Rectores y Vicerrectores de universidades Madrileñas con motivo de la firma de 3 convenios para estudiantes; Junta de Portavoces de directores de colegio de la Comunidad de Madrid; Responsables de las empresas municipales.-

De estos encuentros informales y distendidos han salido acuerdos, compromisos, y nuevos retos y proyectos a abordar.

Asimismo, y dada la entidad adquirida por este proyecto, se incorporó Madrid Talento al Plan Operativo de Gobierno, a través de la DG de Transparencia y Calidad.

El proyecto Madrid Talento, presentado en todas sus vertientes de planificación, atracción de talento, mejoras en la selección y cuidado de las personas, ha resultado ganador en la categoría *Premio Especial IMm Gestión del Cambio* de la novena edición de los Premios IMm.



Más allá de las actuaciones relacionadas con la marca, bajo el paraguas de Madrid Talento, la SGTIS ha trabajado en grandes proyectos:

1.1 Valores de los Recursos Humanos del Ayuntamiento de Madrid

Una de las tareas encomendada a la SGTIS en 2022 por la Junta de Gobierno fue la definición de los valores del conjunto de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid, con una perspectiva global superadora de la situación precedente en la que sólo algunos ámbitos municipales habían definido los valores de su personal.

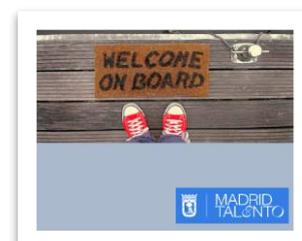
La relevancia del proyecto se deriva de la importancia que tienen los valores en toda organización, puesto que constituyen el conjunto de principios, directrices, reglas de actuación y atributos que orientan a las personas y rigen la actividad de la organización. El conjunto de valores conforma la cultura de la organización, actúa como guía interna y como elemento de identificación hacia el exterior. En definitiva, desde una perspectiva interna, refuerza el sentimiento de pertenencia y, en su vertiente externa, fortalece el sentimiento de vocación de servicio al ciudadano.

Sobre esta base, la SGTGIS procedió a perfilar los valores de los recursos humanos municipales, alineados en el marco de los valores de la acción municipal y en coherencia con la misión (propósito) y visión de ésta y de los propios recursos humanos:



La definición de los valores ya efectuada es el punto de partida de nuevas actuaciones siendo una de las más relevantes la relativa al conocimiento de tales valores por el personal de nuevo ingreso. Esta circunstancia facilitará, sin duda, la correcta integración del nuevo talento que se incorpore a la plantilla municipal. A estos efectos, **se ha elaborado un tema a incorporar al temario de todas las futuras oposiciones**, una vez sea acordado con la representación del personal y se procedan a modificar las correspondientes bases y temarios.

Asimismo, se ha incorporado en el [manual de bienvenida](#) al Ayuntamiento de Madrid, destinado a las nuevas incorporaciones a la plantilla municipal, un apartado sobre los valores y su significado, para que sean una referencia desde el primer momento en la organización.



1.2 Gestión del Talento Senior

Si bien muchas de sus actuaciones están dirigidas a la captación de talento joven, Madrid Talento quiere apostar por la dinamización y puesta en valor del talento senior interno de la organización. En este sentido, la SGTIS se propuso realizar un análisis detallado del *sentir* de este colectivo, de entre 55 y 70 años de edad, a través de la edición 2023 de la **Encuesta de compromiso y satisfacción (ECLAS)**. Se pretendía estudiar las necesidades formativas, inquietudes, propuestas de mejora o actuaciones concretas que apoyen el trasvase de conocimiento a las generaciones más jóvenes. El objetivo último es incentivar que los empleados más veteranos reciban las atenciones concretas que demanden y, a su vez, aporten todo el bagaje profesional que acumulan.

La ECLAS 2023 finalmente se ha retrasado a 2024. La caída en la participación en la encuesta de 2022, y la opinión de los empleados de que se reiteraban las mismas preguntas en espacios muy cortos de tiempo, hizo replantearse la necesidad de que la ECLAS se realizase con una periodicidad anual, concluyendo que las ediciones bianuales serían más adecuadas.

Por otro lado, la Escuela Madrid Talento, y con la implicación de la SGTIS, programó en el mes octubre de 2023 un taller sobre talento senior con los siguientes objetivos:

- 1 Identificar fortalezas y debilidades del contexto actual del ayuntamiento de Madrid como base de planteamiento estratégico de cambio cultural futuro.
- 2 Identificar las necesidades del colectivo "seniors" y del colectivo "no seniors" y profundización del sentimiento cultural de la plantilla.
- 3 Extraer foto-diagnóstico del modelo intergeneracional actual y desarrollo de habilidades para implementar un nuevo modelo de ajuste eficiente "seniors" y "no seniors" dentro de un enfoque de cultura intergeneracional.

El taller se compuso de 2 sesiones bajo el lema *La intergeneracionalidad como nuevo eje estratégico: Necesidades versus Oportunidades*, lideradas por un facilitador, en los que se reunió a personal senior de la organización de diferentes unidades del Ayuntamiento de Madrid, y para los que se contó también con personal junior con la idea de completar la visión global del programa.

Las conclusiones del taller revelan que no existe sentimiento senior en el Ayuntamiento de Madrid y que las personas de más edad no se sienten discriminadas por edad. Se recoge que al personal senior le gustaría que se asociara al término senior a la experiencia,

el saber hacer y al conocimiento, pero que, en conjunto, se sienten valorados. Se detectaron diversas áreas de mejora en formación, participación, etc. que servirán de base a nuevas actuaciones.

Potenciar y apostar por el talento en nuestra organización es asegurar resultados y, sobre todo, reputación corporativa. En su vocación de presentar y dar a conocer el Ayuntamiento de Madrid como una administración moderna y atractiva para el desarrollo profesional de las personas que se estén planteando presentarse a algún proceso selectivo, así como para reforzar la imagen del Ayuntamiento como organización del siglo XXI, se plantea el proyecto de **“Conversaciones con Talento”** en el seno del proyecto Madrid Talento. El proyecto quiere apostar por la dinamización y puesta en valor del talento senior interno de la organización para que los empleados más veteranos aporten todo el bagaje profesional, la experiencia, conocimientos y saber hacer que acumulan.



Carmen González Fernández ha sido el segundo invitado a estas Conversaciones con Talento. Cuenta con una amplísima experiencia laboral en el servicio público, es una profesional de reconocido prestigio, y es una magnífica representante de lo que el talento senior de la

organización tiene que aportar a la organización. La Conversación fue grabada en diciembre 2023 y fue emitida en enero de 2024.

2. Igualdad real de oportunidades. Apoyo a la incorporación laboral de personas con discapacidad intelectual

En septiembre de 2022 se publicó el nombramiento como funcionarios de carrera de los 29 nuevos funcionarios de carrera de la categoría Personal Oficios (POSI) y de los 3 de la categoría de operarios de servicios generales, del proceso destinado a personas con discapacidad intelectual.

A fin de que el proceso de incorporación laboral fuera lo más exitoso posible, se ha supervisado durante todo el año 2023 en coordinación con la Dirección General de Servicios Sociales y Atención a la Discapacidad del Área de Políticas Sociales, Familia e Igualdad. Se ha continuado con la función de supervisión constante de las labores de acompañamiento en la incorporación efectuadas por la Oficina de Vida Independiente (OVIDI) y de apoyo a la unidad de gestión de POSI de centros educativos. Asimismo, se ha hecho un seguimiento individualizado tanto de los POSI con discapacidad intelectual incorporados, como de sus compañeros, con los que se ha contactado para poder valorar la integración real de los nuevos funcionarios.



Se han coordinado dos jornadas de sensibilización para los compañeros de este nuevo personal a fin de mejorar su integración.

La implicación de Madrid Talento en este proyecto, le ha hecho merecedor de una distinción por parte del Área de Políticas Sociales, Familia e Igualdad, que le fue entregada en el acto celebrado por el Día Internacional de las Personas con Discapacidad el 4 de diciembre de 2023.



Asimismo, personal de la SGTIS participa en los nuevos procesos selectivos que se llevarán a cabo en febrero de 2024 pilotados desde la

Inspección de Servicios en coordinación con la Subdirección General de Selección: presidencia de ambos tribunales para POSI y para OSG con discapacidad intelectual y elaboración de un tema en lectura fácil para el temario de OSG.

En esta línea, desde la SGTIS se están apoyando los procesos de selección dirigidos a personas con discapacidad, desarrollados por la Agencia para el Empleo, tanto en el propio proceso de selección, como en la búsqueda de los destinos más adecuados para este personal en función de sus perfiles. El Taller de Formación y Empleo (TFYE) "Auxiliar de información básica" en el que colabora la SGTIS, supone la formación y la oportunidad de trabajar de forma remunerada en la administración municipal durante unos meses para las personas seleccionadas.



Con el fin de promover la inclusión en el Ayuntamiento y a la vez favorecer la visibilidad e integración laboral de las personas con discapacidad, en el 2023 se ha renovado, tramitado y firmado un **convenio de prácticas formativas** con la Fundación Afanias, que ha permitido la realización de prácticas de formación profesional a 5 alumnos del Colegio Las Victorias en distintas unidades del Ayuntamiento por un periodo de 8 semanas. Estos 5 alumnos se unen a los 6 que realizaron prácticas en 2021 y a los 2 de 2022. La SGTIS, en concreto, ha recibido en total a 5 de ellos, colaborando de manera activa en su integración, seguimiento y aprendizaje. Asimismo, se ha llevado a cabo un seguimiento y evaluación del desarrollo de las prácticas. El convenio se renovará en el año 2024 y permitirá que nuevos alumnos completen su formación con unas prácticas formativas dentro de la organización municipal.

Por otra parte, se han producido diversos contactos con entidades y asociaciones dedicadas al apoyo a personas con discapacidad intelectual, a fin de definir los ámbitos en los que sería más exitosa la celebración de prácticas laborales de alumnos con algún tipo de discapacidad en el Ayuntamiento y articular los oportunos convenios de colaboración (PRODIS, Fundación Prado Valcárcel, entre otras).

3. Convocatoria de las Distinciones Madrid Talento.

La promoción y reconocimiento de los valores del empleo público y del orgullo de pertenencia son también el eje sobre el que se asientan las bases de las distinciones *Madrid Talento* y el procedimiento para su concesión, aprobadas por Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal el 19 de septiembre de 2022, que tienen en cuenta como el motor que impulsa la actividad municipal se encuentra en el talento de las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Madrid y también en el de las que, desde otras Administraciones públicas, facilitan que el Ayuntamiento preste sus servicios y sirven de incentivo para la excelencia en la actividad municipal.

 <p>a) Distinción "Madrid Talento a la Innovación"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que premiará las mejoras en la innovación y gestión municipal, tanto a los órganos o unidades, como a los empleados públicos que individual o colectivamente hayan destacado en sus unidades administrativas por el desarrollo e implementación de nuevos proyectos de innovación
 <p>b) Distinción "Madrid Talento al Desempeño"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que premiará la conducta ejemplar continuada en la prestación de los servicios y el notorio cumplimiento de sus deberes en la prestación de servicios, así como el trabajo excepcional del empleado público municipal en circunstancias extraordinarias.
 <p>c) Distinción "Madrid Talento San Isidro"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que se otorgará a una persona física o jurídica que haya realizado una prestación o colaboración a esta Administración municipal que constituya un especial servicio a la ciudad de Madrid, contribuya a una mayor eficacia y eficiencia en la prestación del servicio público, o a un aumento evidente del prestigio del Ayuntamiento.

En su virtud, el BOAM de 29 de noviembre publicó el Decreto de 2 de septiembre de 2022 de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se aprueban las bases de las distinciones *Madrid Talento* y el procedimiento para su concesión. En él se crean las Distinciones *Madrid Talento*, en sus diversas modalidades, y se establecen los requisitos, los criterios y el procedimiento para su concesión, así como sus efectos:

La primera convocatoria anual de las distinciones *Madrid Talento* correspondiente a 2023 se publicó en el BOAM de 30 de octubre, aprobada por Decreto de 25 de septiembre de 2023 de la Delegada del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda. El plazo de presentación de candidaturas finalizó el pasado 15 de diciembre, habiéndose recibido 33 candidaturas. El fallo del jurado, así como el acto de entrega de las distinciones se realizará previsiblemente en el primer semestre de 2024.

4. Impulso del proyecto de mentoring.

El talento de las personas que trabajan en las organizaciones son el principal activo con el que estas cuentan y el vehículo principal por el que transmiten la calidad de los servicios que prestan.



El mentoring es una herramienta que contribuye a la gestión del talento en el Ayuntamiento de Madrid desde 2021, y su objetivo es ayudar a motivar al empleado, ya sea al mentee o aprendiz, como al mentor y, por lo tanto, favorecer y aumentar la satisfacción y la productividad de ambos. El mentor tendrá como función principal canalizar los conocimientos del mentee y potenciarlos a partir de los suyos propios.

Este servicio, actualmente, se ofrece a personal de nuevo ingreso en la organización, funcionarios de los subgrupos A1 y A2, a través de una red de mentores internos voluntarios, con amplia experiencia en la organización y formados específicamente para ello, a través de un curso de formación organizado por la Escuela Madrid Talento. Desde septiembre, se ha abierto el mentoring a todas las nuevas incorporaciones de subgrupo C1.

Tras casi 2 años de recorrido, en 2023, la SGTIS ha colaborado con la Escuela Madrid Talento y con la Subdirección General de Planificación en diversas actuaciones encaminadas a consolidar el modelo de mentoring y el éxito de su implantación. Entre estas actuaciones se incluyen la participación de gran parte del equipo de la SGTIS como mentores, con lo que el conocimiento del desarrollo del proyecto es exacto. Asimismo, se ha participado en las adaptaciones en la formación ofrecida a los mentores, perfeccionamiento del proceso de selección de estos, acciones de captación y mejoras en el acercamiento a los mentees. Gracias a esta labor de apoyo al proyecto y al trabajo conjunto se ha pasado de 20 mentores en 2022 a 100 en 2023. Se han iniciado 115 procesos mentoring (89 procesos finalizados y 27 en curso), en concreto en 2023 se han iniciado 64 de ellos.

La SGTIS diseñó, junto la SG de Planificación, un plan de comunicación del proyecto, tanto interna como externa. La comunicación interna ha favorecido el conocimiento del alcance del proyecto y ha permitido captar los recursos necesarios para su mantenimiento. Se pretende contar lo que se ofrece, informar, y animar a los empleados municipales a participar. Además, se ha dado a conocer a la plantilla municipal los grandes cambios de gestión de recursos humanos que se están implantando, en consonancia con las iniciativas más innovadoras de la empresa privada, así como reforzar la marca Madrid Talento internamente, en su vertiente de “cuidado” de las personas, para lo cual resulta indispensable comunicar las actuaciones de manera ordenada y efectiva. La comunicación interna ha incluido el diseño de una sección específica en la intranet Ayre destinada al proyecto, con toda la información relevante sobre el mismo.

El proyecto de mentoring, de cara al exterior, favorece de manera indudable la visión que los ciudadanos puedan tener del Ayuntamiento como empleador. Además, confirma y consolida el cambio cultural que ha experimentado el Ayuntamiento en los últimos años en cuanto a la gestión de los recursos humanos y el cuidado del personal municipal. El programa de mentoring, visto desde fuera, alinea al Ayuntamiento con proyectos similares en grandes empresas privadas, dando una imagen de modernidad, de apuesta por la innovación y de iniciativa en el liderazgo de los procesos de relevo generacional y de captación de talento.

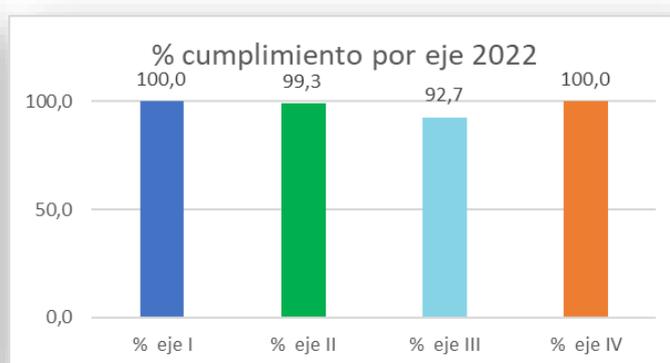
5. Informes de balance de la Estrategia de transformación de la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos

Con la implementación de la [ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS](#) se ha pretendido generar un cambio en la cultura organizativa con el fin de transformar la gestión de las personas orientando la misma hacia un modelo basado en una planificación ordenada a medio y largo plazo, la prevalencia del empleo estable, el cambio digital, la agilización y simplificación de procedimientos, la desconcentración de competencias, la polivalencia de funciones, una formación del personal adaptada a las necesidades de la organización y una proyección de valores éticos en la actividad diaria de la plantilla municipal.

La Estrategia se ha ordenado en cuatro ejes: planificación, empleo, digitalización y personas, que aglutinan una serie de proyectos a los que se asignan órganos responsables y plazos de ejecución. La SGTIS ha sido la encargada de dirigir la Estrategia de Transformación y apoyar a los centros directivos en su ejecución, así como de hacer el seguimiento e impulsar su desarrollo. Sobre este macroproyecto ha pivotado gran parte de la actividad de la SGTIS durante el año 2022, y principios de 2023, llevándose a cabo numerosas actuaciones que han quedado recogidas en los informes de balance de la Estrategia.

La SGTIS ha elaborado un [BALANCE EJECUCIÓN](#) de los 3 años de vigencia de la Estrategia 2020-2022, disponible en Ayre, con 30 hitos alcanzados.

A enero de 2023, la Estrategia se encontraba en un 98,6% de ejecución, dándose por concluida su ejecución.



B. ACTUACIONES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPTIMIZACIÓN DE RRHH

1. Auditorías de planificación de recursos humanos

Las Ofertas de Empleo Público aprobadas de 2019 a 2023 han orientado la política de personal de acuerdo con los criterios marcados por la Estrategia de Transformación. A lo largo de 2023 la SGTIS, como herramienta para determinar las necesidades estructurales que se establecerán en la Oferta de Empleo Público de 2023 y futuras, ha realizado diversas auditorías para conocer y determinar las necesidades reales y concretas de personal en determinadas unidades identificadas. En concreto se han realizado auditorías de RRHH en los siguientes ámbitos:

AUDITORIAS 2023

Encargados de Edificios:

- En el año 2023 se convocó un concurso-oposición para la promoción interna de 100 encargados de Edificio y Dependencias que sumados a los actuales conformarán una plantilla sólida para acometer la falta de personal de esta categoría en los edificios municipales. Se ha realizado un estudio de necesidades para la categoría de encargados de edificio con el objeto de distribuir mejor los efectivos y atender las demandas más acuciantes. En el informe final se establecen unas pautas y criterios de racionalidad para hacer una óptima distribución de los recursos y se han obtenido un total de 79 nuevos puestos con su ubicación organizativa que, junto a las 21 vacantes existentes conformarán la nueva plantilla de encargados de edificio. Con el resultado del estudio han comenzado las gestiones para la creación de las plazas que posteriormente serán ofrecidos al personal que ha superado el proceso selectivo.

Madrid Salud:

- De cara a una eventual auditoría relativa a las necesidades de personal del organismo autónomo Madrid Salud, se ha elaborado un informe relativo a las competencias del organismo y su adecuación a la normativa estatal y autonómica en materia de salud pública.

Estas auditorías han permitido adoptar medidas de gestión concretas en estas unidades en el ámbito de sus competencias (nombramiento de interinos, cobertura de vacantes, distribución de efectivos, atribuciones temporales de funciones, medidas organizativas, tecnológicas y formativas, etc.).

2. Apoyo a la implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid

Durante 2023, la SGTIS ha llevado a cabo diversas actuaciones de impulso y seguimiento del Acuerdo de 17 de septiembre de 2020 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de criterios para la prestación de servicios en régimen de teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid:



Seguimiento de la implantación del nuevo procedimiento de autorización de teletrabajo para dar apoyo a los centros directivos con el fin de ajustarlo a las necesidades de la organización. Diseño y publicación en AYRE de los formularios necesarios para la solicitud y autorización.



Labor continua de consultoría orientada al apoyo del teletrabajo en las unidades.



Apoyo concreto individualizado a las unidades que lo han solicitado en la definición y fijación de los objetivos que debe recoger el documento de compromiso para los trabajadores que soliciten el teletrabajo.



Actuaciones de divulgación del Acuerdo de teletrabajo en las áreas, organismos autónomos (OOAA) y distritos, y contactos con las secretarías generales técnicas para la recopilación y seguimiento de datos de autorizaciones y denegaciones.



Informes de seguimiento de la implantación del teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid, en los que se recaban datos del total de efectivos en teletrabajo, solicitudes concedidas y denegadas, teletrabajo por unidades, teletrabajo por edad, tipo de puesto, categoría, causas de denegación, etc.



Puesta en marcha, en colaboración con IAM de dos nuevas transacciones en SAP (una para grabación de datos y otra para su consulta) que permiten explotar datos relativos al teletrabajo y la elaboración de informes de manera automatizada. La SGTIS ha realizado el seguimiento de esta grabación de datos por parte de todas las unidades responsables de RRHH del Ayuntamiento. En el mes de noviembre de 2023 se hizo la primera extracción de datos automatizada



Creación de grupo de trabajo integrado por los responsables de recursos humanos de las SGT de las Áreas de Gobierno y OOAA para la implementación de mejoras en el mantenimiento y seguimiento del proceso. Se ha simplificado el procedimiento y se han unificado criterios; se ha modificado el documento de compromiso para ajustarlo a lo establecido en el Acuerdo; se ha desarrollado un nuevo formulario de solicitud de cambio en las condiciones de teletrabajo y se ha establecido un listado de causas que requerirían de esta tramitación

3. Estudio para la implantación de un aplicativo de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid.

La evaluación del desempeño es la herramienta que permite medir el rendimiento de la plantilla. La evaluación del desempeño es, al fin y al cabo, el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.

Elegir el software de evaluación del desempeño más eficaz y acorde a las necesidades de nuestra organización permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir aspectos como las habilidades, competencias, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable vinculada al desempeño.

Durante el 2023, se han analizado por la SGTIS los diferentes sistemas de medición del desempeño disponibles. Se han revisado los sistemas utilizados por unidades internas del Ayuntamiento de Madrid, sistemas utilizados en otras administraciones públicas y las herramientas ofrecidas por empresas especializadas. Se ha estudiado la viabilidad de implementación de un sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid, tanto desde el punto de vista organizativo como técnico.

Para ello, se ha realizado un estudio de los métodos utilizados en varias empresas privadas: tipos de evaluación, modelos y ejemplos de cómo se implementa la evaluación en cada una de ellas. Asimismo, se han estudiado diferentes softwares utilizados por las empresas para la evaluación del desempeño de los empleados de estas empresas.

En el ámbito municipal se ha constatado la prácticamente inexistente formalización de mecanismos de evaluación del desempeño en las Áreas y Distritos del Ayuntamiento de Madrid. En las Empresas municipales y Organismos autónomos la situación es muy similar, si exceptuamos un proyecto piloto que se está desarrollando en la Agencia de Actividades. Se analizarán los resultados y si el proyecto es susceptible de ser replicado en algún otro organismo o empresa pública y si es escalable al conjunto de la organización municipal.

En el ámbito de otras administraciones públicas, se están analizando las experiencias de la Comunidad de Madrid y de la Diputación de Castilla León que disponen de mecanismos de evaluación del desempeño.

4. Propuestas de utilización del diccionario de competencias

Las competencias profesionales son un conjunto de comportamientos observables y evaluables que una persona es capaz de llevar a cabo integrando conocimientos,

habilidades y actitudes personales para realizar un trabajo con eficacia y eficiencia en el contexto de una organización. Incluyen conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes. En definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo.

En 2023, la SGTIS ha colaborado con la SG de Planificación en el estudio de los ámbitos de aplicación del catálogo de competencias, así como propuestas de la implantación de su utilización en el ámbito de la selección, provisión y formación. En este sentido, se ha implantado un modelo de formación por competencias en la Escuela Madrid Talento. Los contenidos de los programas formativos buscan potenciar las competencias identificadas por el catálogo de competencias profesionales del Ayuntamiento de Madrid.



Asimismo, se ha iniciado la colaboración con la Agencia para el Empleo en la elaboración y definición de los profesiogramas y competencias necesarias para el acceso a determinadas categorías profesionales.

C. ACTUACIONES EN MATERIA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

1. Análisis de materias susceptibles de desconcentración

Teniendo en cuenta el modelo de gestión de recursos humanos del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda, cuyo objetivo es facilitar el funcionamiento y la óptima realización de las políticas municipales en materia de personal favoreciendo la agilidad de los procedimientos y la eficacia en el cumplimiento de estas funciones, se ha considerado oportuno iniciar un proceso de reordenación de las competencias en materia de personal, delegando a las áreas de gobierno determinadas gestiones de personal relativas a permisos, licencias, premios y reducciones de jornada a fin de racionalizar y mejorar la gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid.

Para ello, la SGTIS, ha propuesto impulsar de manera progresiva, y por áreas de gobierno, la implantación de dicha reorganización en materias tales como las reducciones de jornada, permisos de maternidad y paternidad, permisos de lactancia, licencias sin sueldo con reserva de puesto de trabajo, el premio por años de servicio y el premio especial por antigüedad. Estos expedientes con efectos retributivos ya están descentralizados en los Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Madrid.

La SGTIS ha realizado un estudio y elaborado un informe en 2022 para la delegación de estos procedimientos de manera planificada y protocolizada, estableciendo los mecanismos y herramientas necesarios para garantizar que todas las áreas de gobierno

gestionen los procedimientos de manera homogénea. Siendo, por tanto, el siguiente paso previsto la desconcentración por áreas de gobierno, se propuso la implantación al Área de Gobierno de Portavoz, Seguridad y Emergencias, en particular, las Direcciones de la Policía Municipal y de Emergencias y Protección Civil, ofreciendo el apoyo necesario. Hasta la fecha, la iniciativa no ha sido evaluada por dicho Área de Gobierno.

2. Automatización de solicitudes

Desde la SGTGIS, en 2023, se ha continuado impulsando los desarrollos necesarios para que el portal Ayre se convierta en la vía de acceso digital de la plantilla municipal a los procedimientos que le afecten, pudiendo consultar y obtener la información requerida. En este sentido, se está avanzando en la implantación de la administración electrónica y el papel cero en los procedimientos de personal.

Así, la instancia de determinados procedimientos (solicitud de jubilación, prolongación del servicio activo, licencia sin sueldo, reconocimiento de servicios prestados y premios por antigüedad y años de servicio, IRPF en nómina, entre otros) ya puede realizarse mediante la cumplimentación de un formulario disponible en Ayre, sin necesidad de papel ni desplazamiento.



En 2023, además, se ha actualizado el formulario IN1 de incorporación de datos personales: Declaración de datos personales para incorporaciones al Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Públicos y la autorización expresa para el tratamiento informatizado de los datos según normativa.

3. Rediseño de las tarjetas corporativas de los empleados públicos que ejercen funciones inspectoras o de autoridad

Actualmente, los empleados públicos que ejercen funciones de inspección se identifican ante terceros con su tarjeta corporativa del Ayuntamiento de Madrid, en la que consta el D.N.I., entre otros datos personales. Como consecuencia del informe de la Delegada de Protección de Datos de 2022, tras la consulta de la SGTIS, sobre la no pertinencia de la aparición del D.N.I. en las tarjetas corporativas del personal que ejerce labores de inspección y/o autoridad, se recomendó rediseñar las tarjetas corporativas de los empleados públicos que ejercen funciones inspectoras o de autoridad previa actualización de las categorías que desempeñan tales potestades.

La SGTIS realizó los trámites con Policía Municipal y con Madrid Salud y Consumo, en un primer momento, y rediseño y gestionó las nuevas tarjetas diferenciadas para realizar la actividad inspectora, en las cuales no figura nombre y D.N.I. sino el número (número único de identificación de los empleados del Ayuntamiento de Madrid). Los colectivos de inspectores de Salud Pública y Consumo ya cuentan con las nuevas tarjetas. Actualmente se está gestionando la renovación de las tarjetas de los inspectores de servicios de la SGTIS cumpliendo con estas directrices, y se irán actualizando de manera progresiva las del resto de categorías con labores de inspección en el Ayuntamiento.

D. ACTUACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO JURÍDICO Y DE ACTUACIÓN DE LA FUNCIÓN INSPECTORA

1. Formación específica para los inspectores de servicios

El Decreto de 10 de octubre de 2022 de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se aprueban las directrices relativas a la función inspectora ejercida por el Área de Gobierno de Hacienda y Personal en el ámbito de la Inspección de Servicios, contempla en su directriz 5ª 5. una previsión relativa a la cualificación formativa específica de los inspectores de servicios, que deberán disponer de una acreditación formativa en materia de función inspectora o estar en condición de obtenerla.

Bajo esta disposición, los inspectores de servicios de la SGTIS han recibido en 2023, al margen de sus planes de formación individuales, formación específica práctica en materia de acoso laboral para la Comisión Técnica Asesora, así como formación teórica y práctica sobre metodología de investigación en el marco del Protocolo de acoso laboral.

2. Análisis de la gestión y control del absentismo en el Ayuntamiento de Madrid

Dentro de las competencias asignadas a la SGTIS por acuerdo de Junta de Gobierno se encuentra la de vigilar el cumplimiento de las obligaciones del personal. En aplicación de esta competencia, y atendiendo las necesidades que los nuevos modelos de trabajo a distancia implantados plantean, la SGTIS realizó en 2022 un estudio inicial sobre las medidas aplicadas para seguimiento y control del absentismo en las diferentes áreas de gobierno, distritos y OOAA.

La SGTGIS elaboró un borrador de Plan Integral de Salud, Bienestar y Gestión del Absentismo, para lo que se ha contado con la colaboración de la Mutua ASEPEYO. Se trata de ofrecer una respuesta integral y coordinada en la gestión y resolución de las causas y situaciones que provocan el absentismo laboral, disponiendo de un modelo global que las analice y efectúe la necesaria coordinación de unidades y actividades que se realizan en esta materia.



La propuesta elaborada por la SGTIS del Plan Integral de Salud, Bienestar y Gestión del Absentismo ha sido negociada en 2023 con la Dirección General de Costes y Gestión de Personal y la Dirección General Función Pública. Se ha llegado a una propuesta conjunta en la que se ha validado el modelo y el enfoque, así como las medidas previstas por la SGTIS: avanzar en la promoción y desarrollo de una cultura organizativa que facilita un entorno laboral saludable, mediante la integración de políticas dirigidas a proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar del personal, y, desde este enfoque global, el tratamiento y la gestión del absentismo.

Queda pendiente su validación por Madrid Salud al ser un actor relevante para el despliegue de las medidas que se contienen en el Plan. Posteriormente, será negociado con las organizaciones sindicales.

3. Análisis y definición de actuaciones a raíz de la memoria anual de sugerencias y reclamaciones.

La SGTIS tenía recogido en su Plan de inspección para 2023 el análisis del Informe anual de sugerencias y reclamaciones de 2022 elaborado por la Dirección General de Transparencia y Calidad (Subdirección General de Calidad y Evaluación).

El día 22 de noviembre de 2023 se celebró la sesión de la Comisión Permanente Especial de Sugerencias y Reclamaciones del Pleno en la que se presentó la memoria anual 2022 del Sistema SyR y el informe semestral del año 2023. Los miembros de la comisión aprobaron la memoria anual y acordaron su elevación al Pleno.

Este retraso ha hecho que resulte materialmente imposible el análisis a realizar por la SGTIS para el año 2023, quedando pendiente dicho estudio para el año 2024.

2 ACTUACIONES NO PROGRAMADAS

La SGTIS participa, además, en todos los procedimientos que sean de su competencia y se le requieran por los distintos órganos y unidades, de acuerdo con lo recogido en el Acuerdo 29 de junio de 2023 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de organización y competencias del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda.

Entre las actuaciones no programadas se encuentran las informaciones reservadas que se inician de oficio o a instancia de parte, con el objeto de investigar y analizar situaciones de conflicto o hechos supuestamente irregulares.

Asimismo, la SGTIS se ha hecho cargo de las actuaciones que se derivan del desarrollo de la Estrategia de Transformación necesarias para su correcta ejecución, aun cuando se trate de acciones no recogidas expresamente en la Estrategia.

Además, realiza otras actuaciones de diversa índole, complejidad y repercusión que se plantean de forma ordinaria por diversos motivos, como pueden ser disfunciones en las unidades, análisis de necesidades, etc.

También deben reseñarse las continuas actuaciones que la SGTIS realiza informando a los interesados en cuanto a si su situación puede ser o no objeto de un Protocolo de Acoso Laboral y asesorando a las personas y unidades en varios conflictos internos. En este sentido, se han realizado por los Inspectores de Servicios, 2 informes de valoración inicial en casos de activación del Protocolo de Acoso Laboral vigente en el Ayuntamiento de Madrid. En su caso, algunas de las situaciones denunciadas se canalizan hacia la Unidad de Resolución de Conflictos o hacia la Subdirección General Régimen Jurídico, Disciplinario e Incompatibilidades de Personal, adscrita a la Dirección General de Función Pública.

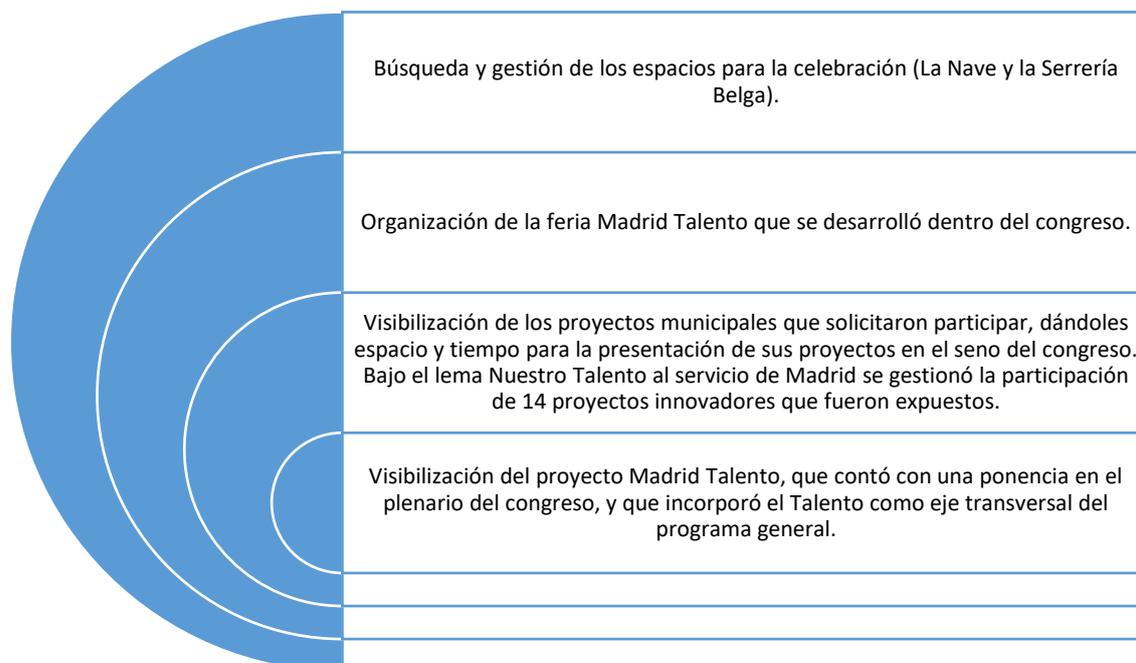
- Informaciones reservadas

En 2023 se han tramitado 16 informaciones reservadas (diligencias previas) iniciadas de oficio o a instancia de parte, con el objeto de investigar y analizar situaciones de conflicto o hechos supuestamente irregulares.

En estas actuaciones se realizan labores indagatorias y de inspección con el fin de esclarecer las posibles responsabilidades que existan. Asimismo, se propone la adopción de las medidas necesarias para subsanar las posibles deficiencias o irregularidades.

- Organización del congreso Novagob 2023

Madrid Talento ha sido coorganizador del X congreso Novagob. Con más de 1.000 asistentes, la organización de este gran evento ha supuesto la realización de toda una serie de actuaciones:



- Publicación del Manual de Procedimientos

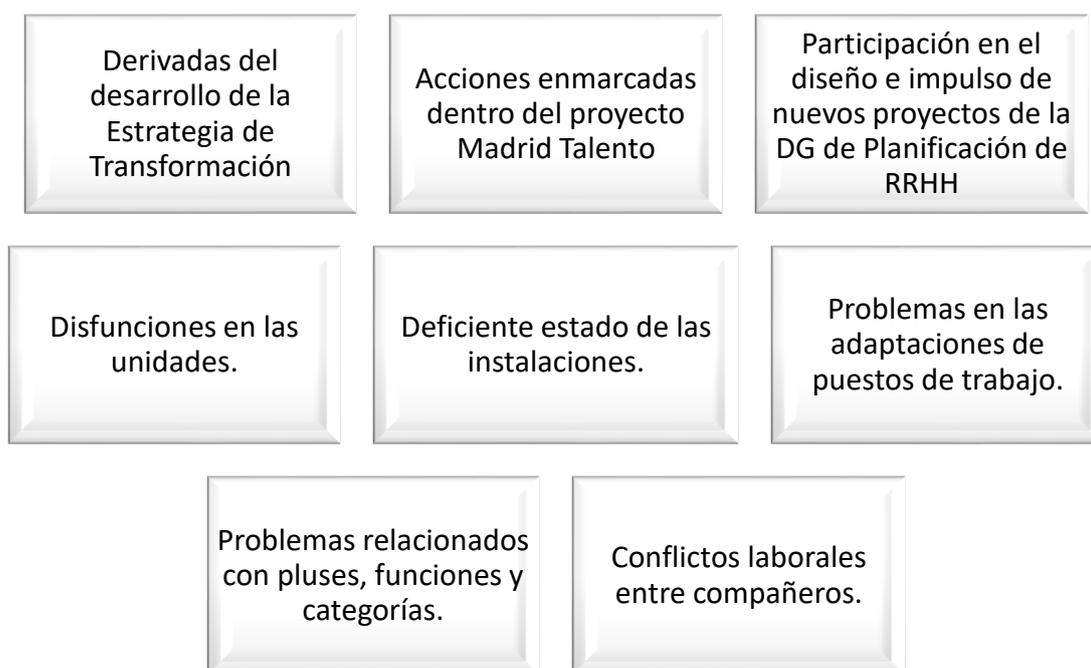
Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades, tareas y pasos a seguir que deben seguirse en la realización de cada proceso asignado a una unidad administrativa en el cumplimiento de sus competencias. Dicho documento incluye además todos los elementos necesarios para la catalogación de los procedimientos (formularios, autorizaciones, dispositivos tecnológicos, aplicaciones electrónicas o cualquier otro dato que pueda servir al correcto desarrollo de las actividades dentro de la unidad).

Se acometió en 2022 la documentación de un total de 21 procedimientos de recursos humanos. Dada la complejidad de la tarea (10 Subdirecciones Generales implicadas de 3 Direcciones Generales) desde la SGTIS se ha liderado el proyecto, diseñando meticulosamente una plantilla para documentar los procedimientos, con el objeto de que la información recopilada resulte homogénea y en un formato familiar y reconocible por todo el personal de la Coordinación General de Presupuestos y Recursos Humanos.

Dado el carácter digital de la documentación, en una segunda fase en 2023, todos los manuales han sido publicados y se han puesto a disposición de todo el personal para su libre acceso como guía y soporte de los procedimientos realizados en cada una de las unidades.

- Otras actuaciones

Durante 2023 la SGTIS ha llevado a cabo actuaciones de diversa índole, complejidad y repercusión, principalmente por los siguientes motivos:



3 AGRADECIMIENTOS

La Subdirección quiere transmitir en esta Memoria su agradecimiento a todas las personas y servicios que han colaborado en las actuaciones realizadas por esta unidad a lo largo del año.