

SOCIAL RETURN ON
INVESTMENT

Abril

2016

ESTUDIO EVALUATIVO DEL IMPACTO SOCIAL, AMBIENTAL Y
ECONÓMICO APORTADO POR EL SERVICIO "AVISOS Y PETICIONES"
PERTENECIENTE A LÍNEA MADRID DEL AYUNTAMIENTO DE
MADRID POR METODOLOGÍA S.R.O.I.
PERIODO 2014.

**AYUNTAMIENTO DE MADRID
LÍNEA MADRID.
SERVICIO DE AVISOS Y
PETICIONES**

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1.	LÍNEA MADRID	5
1.2.	EL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES	7
1.3.	METODOLOGÍA SROI.....	10
1.4.	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	10
1.5.	GRUPOS DE INTERÉS	12
1.5.1.	CIUDADANÍA	12
1.5.2.	SUBCONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO Y OTROS SUBCONTRATISTAS MENORES	12
1.5.3.	CLIENTES INTERNOS	13
1.5.4.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	13
1.5.5.	TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID	13
2.	TEORÍA DEL CAMBIO	14
2.1.	CIUDADANÍA	14
2.2.	CONTRATISTAS DEL SERVICIO.....	15
2.3.	CLIENTES INTERNOS	15
2.4.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	16
2.5.	TRABAJADORES LÍNEA MADRID	17
3.	“INPUTS”: GASTOS E INVERSIONES.....	18
3.1.	PERSONAL.....	19
3.2.	SUBCONTRATAS	19
3.3.	ESTIMACIONES DEL COSTE DE EXPLOTACIÓN DE LOS EDIFICIOS	21
3.4.	ALQUILERES	23
3.5.	AMORTIZACIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPAMIENTOS Y OBRAS.....	24
3.6.	COSTES INFORMÁTICOS	25
3.7.	COSTES FINANCIEROS.....	25
3.8.	COSTES DEL SERVICIO PARA EL AYUNTAMIENTO	26
3.9.	COSTES ASUMIDOS POR LA CIUDADANÍA.....	26
4.	“OUTCOMES” O RESULTADOS	27

4.1.	OUTPUTS O SERVICIOS PRESTADOS.....	27
4.2.	INDICADORES CARACTERÍSTICOS DE LOS IMPACTOS A DETERMINAR	29
4.2.1.	CIUDADANÍA	34
4.2.2.	CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO	39
4.2.3.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	41
4.2.4.	CONTRATISTAS DE GESTIÓN Y DE EXPLOTACIÓN DEL SERVICIO	43
4.2.5.	LÍNEA MADRID	45
5.	“PROXIES” O APROXIMACIONES FINANCIERAS.....	47
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	47
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES “PROXIES” UTILIZADOS.....	51
5.2.1.	CIUDADANÍA	51
5.2.2.	CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES	55
5.2.3.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD.	57
5.2.4.	CONTRATISTAS DE GESTIÓN DEL SERVICIO	61
5.2.1.	LINEA MADRID	71
6.	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS	73
6.1.	COEFICIENTES UTILIZADOS	73
6.1.1.	ATRIBUCIÓN.	73
6.1.2.	PESO MUERTO O TENDENCIA DE FONDO.	73
6.1.3.	COEFICIENTE DE CAÍDA O DROP OFF.	73
7.	RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN RATIO SROI.....	75
8.	ANÁLISIS SENSIBILIDAD	76
8.1.	DATOS DE PARTIDA.....	76
8.1.1.	INPUTS DEL ESCENARIO DE PARTIDA	76
8.1.2.	OUTCOME SUJETOS A SENSIBILIDAD	77
8.2.	ESCENARIO OPTIMISTA	77
8.2.1.	INPUTS	77
8.2.2.	OUTCOME SOMETIDOS A SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA	77
8.2.3.	IMPACTO DEL ESCENARIO EN OUTCOME Y GRUPOS DE INTERÉS	78

8.2.4.	CIFRA S.R.O.I.	81
8.3.	ESCENARIO PESIMISTA	82
8.3.1.	INPUTS	82
8.3.2.	OUTCOME SOMETIDOS A SENSIBILIDAD PESIMISTA	82
8.3.3.	IMPACTO DEL ESCENARIO EN OUTCOME Y GRUPOS DE INTERÉS	83
8.3.4.	CIFRA S.R.O.I.	84
9.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	85
9.1.	RETORNO DE LA INVERSIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS	85
9.2.	PESO DEL RETORNO POR OUTCOME	86
9.3.	OUTCOMES SIGNIFICATIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS	87
9.4.	COMPARACIÓN DE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD	87
9.4.1.	COMPARACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS	88
9.4.1.	COMPARACIÓN SROI ESCENARIOS Y BRUTO / NETO	89
10.	RECOMENDACIONES	89
11.	ANEXO II MAPA DE IMPACTO	92
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES:	93
	ÍNDICE DE TABLAS	94

1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Madrid siguiendo un proceso de mejora continua de los servicios públicos que ofrece a la ciudadanía y en un compromiso permanente con su calidad y mejora, se ha propuesto avanzar en su estudio a partir de una visión que integre tanto los **impactos sociales** como los **ambientales y económicos**.

En este marco, ha querido aproximarse a la medición del impacto social, ambiental y socioeconómico de servicios que presta a la ciudadanía mediante la metodología SROI. El SROI, Social Return On Investment o retorno social de las inversiones en sus siglas en inglés, es un método que trabaja con un enfoque participativo que permite estimar el valor monetario de estos servicios desde una perspectiva de retorno social de la inversión. El análisis SROI evidencia el valor que crea un proyecto, programa, servicio, etc. Y calcula un coeficiente que indica cuánto valor total en euros se genera por cada euro invertido. Es decir, que calcula su valor ambiental, social y socioeconómico en relación con los recursos invertidos y evalúa el impacto que producen para sus principales grupos de interés o stakeholders.

La metodología SROI sirve precisamente para aflorar la variedad de impactos que tiene un proyecto o servicio, de forma colaborativa, involucrando a todos aquellos que se ven afectados por el mismo. Para calcular el valor de estos impactos se les va a atribuir un valor monetario que, confrontado con el valor económico de las inversiones realizadas, permite obtener un coeficiente que muestra de forma sintética el balance entre el valor generado y la inversión necesaria. Para llegar a ese coeficiente, es preciso realizar un estudio evaluativo en profundidad del servicio, lo que permite obtener información de gran valor para su mejora y orientación futura.

Para el presente estudio se han seleccionado dos servicios pertenecientes a Línea Madrid: *Servicio de cita previa* y *Servicio de avisos y peticiones*. Se han elegido por ser de los servicios que más están transformando la relación de la ciudadanía con la Administración, destacando por la **optimización de los recursos** municipales y por el servicio que prestan, así como por la **variedad de ahorros e impactos ambientales, económicos y sociales** que han supuesto. El proyecto se ha desarrollado en colaboración con Sustainability Fans.

En el caso del **Servicio de avisos y peticiones**, ha logrado una diversidad de impactos positivos, y también negativos, en todos sus grupos de interés, funcionando como un sistema de alerta temprana que además canaliza la participación ciudadana en la mejora de los servicios municipales.

1.1. LÍNEA MADRID

El Ayuntamiento de Madrid a través de **Línea Madrid** canaliza la atención a la ciudadanía, integrando los distintos medios y canales existentes (telefónico, acceso web, presencial, twitter, etc.) facilitando a través de ella todo tipo de información y haciendo accesible la realización de gestiones a través de los diferentes servicios adheridos.

Línea Madrid ha ido evolucionando desde su creación identificándose hoy como un servicio integral, accesible, soportado por nuevas tecnologías, de acceso multilingüe, con horarios adaptados a la realidad de la ciudadanía, con amplia implantación funcional o de servicios y geográfica y destacable proximidad, transparencia y fiabilidad.

Línea Madrid abarca una amplia gama de servicios que se recogen a continuación en la tabla siguiente, entre los que se incluye avisos y peticiones:

S.R.O.I DE AVISOS Y PETICIONES (LÍNEA MADRID)

TABLA 1: SERVICIOS, DESCRIPCIÓN Y GESTIONES

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	GESTIONES	CLIENTE INTERNO
INFORMACIÓN	INFORMACIÓN GENERAL		
	IMPRESOS		SERVICIO DIRECTO
INFORMACIÓN URBANÍSTICA	INFORMACIÓN URBANÍSTICA		AGLA
REGISTRO			DISTRITOS / SERVICIO DIRECTO
CITA PREVIA		INFORMACIÓN GENERAL	OFICINAS (OACs)
		FACILITAR CITA PREVIA	AGLA
		INFORMACIÓN PERSONALIZADA	AGENCIA TRIBUTARIA
		ANULACIÓN CITA PREVIA	DG SOSTENIBILIDAD
		RECORDATORIO CITA PREVIA	DG MADRID EMPRENDE OTROS SERVICIOS
GESTIONES Y TRÁMITES	PADRÓN		
	CENSO ELECTORAL		
	COMUNICACIÓN CAMBIO DOMICILIO A TRÁFICO		DG ESTADÍSTICA
	TRIBUTOS PERIÓDICOS		AGENCIA TRIBUTARIA
	SER		DG SOSTENIBILIDAD
	FIRMA ELECTRÓNICA		SG ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
	TARJETA AZUL		CRTM
		INFORMACIÓN GENERAL	DG VÍAS PÚBLICAS Y P.E.
		VÍAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE	DG SOSTENIBILIDAD Y P.M.
		LIMPIEZAS Y RESIDUOS	D.G. SERVICIOS LIMPIEZAS Y RESIDUOS
		VECTORES	O.A. MADRID SALUD
		SEMÁFOROS	DG INGENIERÍA AMBIENTAL
		VALLAS	OTROS SERVICIOS
	AVISOS Y PETICIONES	SER	
	SANCIONES DE TRÁFICO		DG SOSTENIBILIDAD
	CENTROS ABIERTOS		DG FAMILIA
	TELE ASISTENCIA		DG MAYORES
	AYUDA SOCIAL IBI		DG FAMILIA
	TARJETA MADRID MAYORES		DG MAYORES
	ACCESO USUARIO Y CONTRASEÑA		SG ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
	SyR		

1.2. EL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES

A continuación, se describen los servicios básicos prestados por AVISOS Y PETICIONES, cuyo principal objetivo es que la ciudadanía pueda reportar avisos de incidencias en la vía pública así como solicitar la inclusión de nuevos elementos o la retirada de los existentes. Asimismo, a través de este servicio, se proporciona a la ciudadanía la información referente al estado del aviso o petición realizada.

AVISO: comunicación de la ciudadanía para una actuación sobre un deterioro; se puede dar alguna reclamación, reiteración o duplicidad.

PETICIÓN: solicitud de un nuevo elemento en la vía pública que no existía o retirada de uno ya existente; se puede dar alguna reiteración, pero no una reclamación.

TABLA 2. SERVICIOS CANAL ACTIVIDAD Y SOPORTE

SERVICIOS	CANAL.	ACTIVIDAD.	SOPORTE.
<ul style="list-style-type: none"> Información general sobre el Sistema Avisa y el procedimiento para dar de alta Avisos y Peticiones 	<ul style="list-style-type: none"> Web OAC 010 Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> Informar al ciudadano sobre el procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> www.madrid.es Buscador Líneamadrid Twitter
<ul style="list-style-type: none"> Información personalizada sobre el estado de la tramitación de Avisos y Peticiones 	<ul style="list-style-type: none"> OAC 010 App Móvil Avisos Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> Consultar en la aplicación el estado de tramitación del aviso e informar al ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema CRM Aplicación de gestión de avisos (Avisa2) App Avisos Madrid
<ul style="list-style-type: none"> Alta (recibir/registrar) Avisos y Peticiones (incluyendo las reiteraciones de éstos) 	<ul style="list-style-type: none"> Web OAC 010 App Móvil Avisos Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> Grabar en la aplicación el aviso o petición 	<ul style="list-style-type: none"> www.madrid.es Sistema CRM Aplicación de gestión de avisos (Avisa2) App Avisos Madrid
<ul style="list-style-type: none"> Recibir/ registrar reclamaciones de avisos grabados previamente 	<ul style="list-style-type: none"> OAC 010 	<ul style="list-style-type: none"> Activar la reclamación de los Avisos que estén en un estado final. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema CRM Aplicación de gestión de avisos (Avisa2)

Fuente: Línea Madrid, 2015.

El servicio se implantó por primera vez en el año 2002 para recoger los avisos de incidencias de vías públicas (calzadas y aceras), a través del teléfono 010 de Línea Madrid como canal de recepción. En los años siguientes se fueron incorporando al sistema distintas unidades municipales y tipos de avisos (así como otros canales de comunicación con la ciudadanía (presencial, web, Twitter), hasta la actualidad, en que se recoge una amplia gama de tipología de avisos por todos los canales de Línea Madrid.

En el año 2014, además, se pone a disposición de la ciudadanía la APP móvil Avisos Madrid, para comunicar avisos y peticiones y recibir información del cierre de las mismas a través de dispositivos móviles.

También en el año 2014 se incorporan al sistema nuevas incidencias sobre movilidad (semáforos, señales, SER y bicicleta pública), lo que ha supuesto un incremento notable en el número de avisos y peticiones, como se verá más adelante.

De esta forma, desde marzo de 2015, la ciudadanía puede comunicar todos los avisos y peticiones de vía pública, medio ambiente y movilidad (pavimentos, mobiliario urbano, limpieza, retirada de enseres, petición de contenedores, riego, SER...) a través de www.madrid.es/contactar

El sistema se apoya para su funcionamiento en una aplicación informática denominada AVISA2, que centraliza los avisos, los tipifica y los remite a la unidad responsable.

La gestión de los avisos se realiza de acuerdo a las siguientes fases: (Línea Madrid, 2015: 10-11):

- **Recepción:** Alta de un aviso a petición del comunicante.
- **Inspección:** Visita física al lugar donde se encuentra la avería, si procede. Tras la visita, las empresas conservadoras resuelven directamente la avería, siempre que sea posible, o hacen una recomendación de actuación. Asimismo, se puede trasladar el aviso a otra Área de Gobierno, cancelarlo o trasladarlo a una empresa externa.
- **Visado:** Esta fase, que depende de la gestión de cada servicio, se puede utilizar para dar el visto bueno a la actuación que se recomienda en la fase de inspección. Asimismo, se puede trasladar el aviso a otra Área de Gobierno, cancelarlo o trasladarlo a una empresa externa.
- **Actuación:** Las empresas conservadoras proceden a la reparación de la anomalía, registrando las tareas realizadas y la información relevante.
- **Cierre:** Realizadas todas las gestiones encaminadas para su reparación, se puede proceder al cierre del aviso.
- **Comunicación:** Información que se envía a la ciudadanía en aquellos casos que lo haya solicitado y sea posible.

Las peticiones, por su parte, se desarrollan de acuerdo a las siguientes fases (Línea Madrid, 2015: 10-11):

- **Recepción:** En esta fase se dará de alta una petición por indicación del comunicante.
- **Informe Junta:** Esta fase es opcional (pues estos informes no son siempre necesarios) y la realizan los Técnicos Municipales de las Juntas de Distrito.
- **Informe Técnico:** Realizado por los técnicos de las unidades gestoras.
- **Actuación:** Las empresas conservadoras proceden a la retirada / colocación del nuevo elemento solicitado.
- **Cierre:** Realizadas todas las gestiones encaminadas para la retirada / incorporación del nuevo elemento, los técnicos municipales las revisan y proceden al cierre de la petición.
- **Comunicación:** Información que se envía a la ciudadanía en aquellos casos que lo haya solicitado.

Como se puede ver, en la gestión y resolución de los avisos y peticiones, intervienen distintos agentes y unidades gestoras, que se encargan también de cargar la información en AVISA2, a fin de que esté actualizada y poder así informar puntualmente a la ciudadanía en caso de que lo solicite.

La tipología de avisos y peticiones, así como los canales de comunicación de Línea Madrid en cada caso, son los siguientes:

TABLA 3. TIPOLOGÍA DE AVISOS Y CANALES PARA AVISOS REPRESENTATIVOS

	EN LÍNEA	APP	PRESENCIAL	TELÉFONO	CORREO
LIMPIEZA Y RESIDUOS					
Avisos: Incidencias y peticiones de recogida de pilas usadas					
Avisos: Incidencias y peticiones de los servicios de limpieza urbana, residuos y zonas verdes					
Avisos: Incidencias y peticiones de recogida de enseres y muebles					
Avisos: Incidencias y peticiones de retirada de la vía pública de contenedores o sacos de residuos de construcción y demolición (RCD)					
Avisos: Incidencias y peticiones de retirada de vehículos abandonados en la vía pública					
Avisos: Incidencias y peticiones sobre averías, desperfectos, riego, poda y limpieza en zonas verdes municipales y arbolado viario					
Avisos: Recogida de ropa y calzado usado					
PAVIMENTOS, ALUMBRADO Y MOBILIARIO URBANO					
PLAGAS Y ANIMALES					
Avisos: Incidencias y peticiones de retirada de animales muertos					
Avisos: Incidencias y peticiones de servicios de la Unidad Técnica de Control de Vectores (PLAGAS)					
RIEGO Y FUENTES					
Avisos: Incidencias y averías en fuentes ornamentales, estanques y otras instalaciones hidráulicas ornamentales					
Avisos: Incidencias y peticiones en fuentes de agua potable, hidrantes y bocas de riego en vía pública					
OTROS					
Avisos: Incidencias del Servicio de Estacionamiento Regulado					

1.3. METODOLOGÍA SROI

La Metodología SROI se caracteriza por ser una **metodología colaborativa** que trata de involucrar a los distintos grupos de interés afectados por el proyecto. Desde este **enfoque participativo**, la metodología trata de calcular en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan éstos un valor económico o no.

El **Coefficiente SROI** es una comparación entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr este impacto. Sin embargo, un estudio SROI no debe limitarse a un número, lo que en principio se utiliza para expresar el valor.

El análisis SROI es mucho más que un número. Es una **historia sobre el cambio**, que permite analizar ciertos aspectos de la operativa, que incluye la aplicación de la “*Teoría del Cambio*” para la determinación de los mapas de cambio e información cualitativa, cuantitativa y económica.

Los **principios fundamentales** de la Metodología son:

- Involucrar a los grupos de Interés.
- Comprender los cambios.
- Valorar aquello que importa.
- Incluir lo sustancial.
- No excederse de lo atribuido.
- Ser transparente.
- Verificar el resultado.

La Metodología se puede aplicar de forma predictiva o evaluativa en función de si la ejecución de las actividades se encuentra en plena ejecución o si se iniciarán en un futuro cercano.

En este caso se trata de un **estudio evaluativo** de un servicio que viene funcionando ya varios años y que ha transformado de forma profunda la manera en la que la ciudadanía se relaciona con la administración municipal.

1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES

El estudio realizado ha tenido el siguiente **alcance**:

- **Proyecto piloto.** El estudio forma parte de un proyecto piloto para la introducción progresiva de la Metodología SROI en el Ayuntamiento de Madrid, lo que permitirá incorporar criterios sociales, ambientales y económicos en la evaluación de los proyectos.
- **El Proyecto trata de aflorar el valor económico, social y ambiental** que ha generado el Servicio de avisos y peticiones durante el año 2014, prolongando hasta 5 años aquellos resultados cuya permanencia en el tiempo es superior a 1 año.
- Se trata de aflorar los **cambios con respecto a la situación anterior en la que no existía el servicio de avisos y peticiones** unificado con las características actuales (carácter unificado para los distintos servicios, multicanal, etc.). En este sentido, se han aprovechado todos los datos disponibles que permitan comparar con la situación previa a la implantación del servicio.

- **Ámbito considerado.** Se ha considerado la influencia sobre los diferentes clientes internos o servicios municipales que se ven afectados por la utilización del Servicio de Avisos y Peticiones.
- **Facilitar la difusión** de los resultados del proyecto presentándolos de forma clara y accesible a personas no especialistas en la materia, aportando:
 - **Valoración** en euros del impacto total.
 - Multiplicador **SROI** (euros de impacto/ euros invertidos).
- **Establecer el Marco que permita una evaluación continuada** del valor creado y de los ahorros producidos, así como hacer análisis de sensibilidad¹ en cuanto a variables de decisión del servicio. Para una sencilla actualización del mismo en años posteriores se ha dado prioridad a la utilización de datos e información que el Ayuntamiento periódicamente recoge mediante las encuestas de satisfacción a la ciudadanía, a los trabajadores, etc.

En cuanto a las fronteras o **limitaciones** del estudio, se han presentado las siguientes:

- Al ser un proyecto piloto, se ha puesto especial interés en la comprensión de sus fundamentos y se ha enfocado su aprovechamiento en la **detección de posibles mejoras** funcionales del servicio, sobretodo en su integración con otros servicios afectados y con la ciudadanía.
- Se ha puesto especial interés en la aplicación de la *Teoría del Cambio*, lo que ha ayudado a entender los cambios que se producen en los diferentes grupos de interés como resultado de la existencia del servicio, en las relaciones **causa-efecto** y en la detección de **impactos no buscados** que, al afectar negativamente, pueden minimizar en parte las mejoras producidas.
- El estudio analiza el servicio tal y como estaba organizado en el año 2014: actores, procesos, etc.
- La metodología SROI se centra en **comprender los cambios**, analizarlos de forma participativa y poder realizar valoraciones cuantitativas aproximadas para las distintas opciones de decisión.
- Al tratarse de un estudio evaluativo, será conveniente realizar en el futuro **actualizaciones** que permitan verificar los resultados de las mejoras implementadas, así como revisar las previsiones con las que se ha trabajado y captar de forma periódica nueva información que permita la utilización de otros posibles indicadores.

Finalmente, respecto la **información utilizada** y las premisas de trabajo:

- Siempre que ha sido posible se ha utilizado la información disponible, estadísticas, encuestas, estudios periódicos, etc., a fin de interferir lo mínimo en el desarrollo cotidiano del servicio y minimizar la interferencia con la ciudadanía. Esto facilita además la actualización de los resultados en el futuro.
- Dado que la incorporación al servicio de avisos y peticiones ha sido progresiva para los distintos servicios y clientes internos, para la determinación de coeficientes e indicadores se han empleado valores medios.
- En los casos en que se ha podido precisar la diferenciación de algunos de los servicios más representativos (limpieza y residuos, movilidad, incidencias en vía pública, etc.), se emplean los valores aportados por cada servicio.

¹ En el análisis de sensibilidad se consideran los distintos escenarios (optimista, pesimista), de forma que se pueda analizar su efecto sobre el coeficiente SROI.

- Cuando no se dispone de información objetiva del servicio o bien de estimaciones realizadas por los clientes internos, los valores de ciertas magnitudes se estiman utilizando fuentes externas o valores de mercado para poder establecer el impacto.
- La información estadística disponible se ha completado con predicciones, valores medios y valores consensuados. En los valores estimados, se ha tomado en especial consideración la opinión de los clientes internos, por su gran comprensión del funcionamiento del servicio y de sus impactos.

1.5. GRUPOS DE INTERÉS

Los **grupos de interés o stakeholders** son las personas u organizaciones que experimentan un cambio o afectan la actividad, de forma positiva o negativa.

Tras la reunión de lanzamiento del proyecto, y en base a consideraciones de adecuación y medios disponibles, se seleccionaron los siguientes grupos de interés y las siguientes formas de involucración.

La comunicación con los grupos de Interés ha venido liderada y gestionada por la Subdirección General de Atención a la Ciudadanía y por el Servicio de Evaluación de la Subdirección General de Calidad y Evaluación.

1.5.1. CIUDADANÍA

El proyecto ha interactuado con la ciudadanía mediante la realización de **entrevistas** personales a ciudadanos/as usuarios del servicio de avisos y peticiones. El objetivo de estas entrevistas ha sido el diseño inicial de los mapas de cambio, tratando de comprender las relaciones causa – efecto, los resultados encadenados y los efectos no buscados.

Se han realizado un total de 31 entrevistas, 21 a personas que han comunicado un aviso y 10 a personas que han comunicado una petición, seleccionadas aleatoriamente de entre los avisos y peticiones realizados del primer trimestre de 2014, y considerando aquellos tipos de avisos más numerosos: alumbrado público, arbolado viario, bicicleta pública, limpieza de la vía pública, recogida de muebles y enseres, mobiliario urbano, contenedores de residuos, recogida de animales muertos, parquímetros y retirada de vehículos.

Asimismo, se han utilizado los resultados de las encuestas que el Ayuntamiento de Madrid realiza periódicamente a la ciudadanía, en concreto, la Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la ciudad de Madrid del año 2014 y de años anteriores, que informa de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales.

1.5.2. SUBCONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO Y OTROS SUBCONTRATISTAS MENORES

No ha habido involucración completa ni del contratista principal ni del resto de subcontratistas, si bien se hizo alguna consulta inicial aclaratoria de algunos puntos concretos al contratista principal. Se han reflejado los efectos económicos directos y otros efectos inducidos de las distintas contrataciones, y se han incluido asimismo los efectos previsibles sobre los trabajadores de las contrataciones, trabajando mayoritariamente con estimaciones en bases a valores de mercado.

1.5.3. CLIENTES INTERNOS

Se consideran clientes internos los servicios del Ayuntamiento a los que sirve el sistema de avisos y peticiones. Los clientes internos han sido involucrados en todas las fases del proceso, mediante la realización de presentaciones conjuntas, la realización de cuestionarios y, en algunos casos, reuniones para el cotejo y captación de datos. Principalmente son los siguientes:

- Limpieza y equipamientos urbanos.
- Movilidad.
- Conservación de zonas verdes.
- Recogida de residuos.
- Alumbrado público.

Otros servicios de reciente integración o menor importancia a nivel cuantitativo también han sido consultados en algunas de las fases, aunque el estudio se ha centrado en aquellos cuantitativamente más representativos.

1.5.4. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

El Servicio de Evaluación, como unidad que está en continuo contacto directo con los diferentes servicios y unidades gestoras, ha sido quién ha aportado la *visión municipal*. Se han incorporado asimismo dentro de este grupo de interés los efectos económicos sobre administraciones supramunicipales como el Estado o la Comunidad Autónoma.

1.5.5. TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID

Se contaba de partida con encuestas anuales de clima laboral a los empleados de Línea Madrid, en las que se recoge gran parte de la información que se ha utilizado. Por ello, no se ha considerado necesario desarrollar un método de involucración ad hoc.

2. TEORÍA DEL CAMBIO

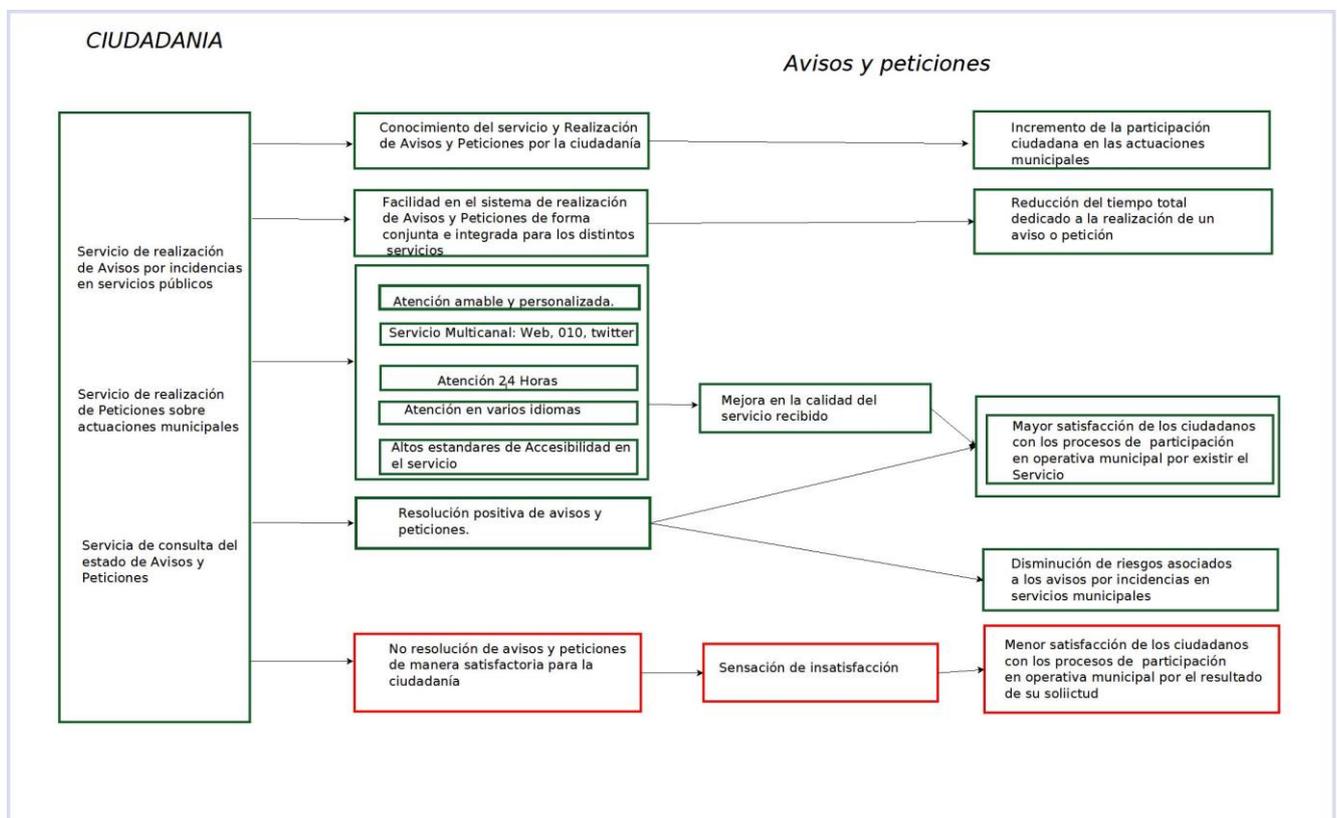
Una vez seleccionados los grupos de interés a considerar en el estudio, así como las restricciones debidas al alcance, podemos analizar cómo se ven afectados. La representación gráfica de estas consideraciones se incluye en los denominados *Mapas de Cambio*.

2.1. CIUDADANÍA

La ciudadanía tiene a su disposición un servicio de avisos de incidencias sobre servicios públicos que permite informar de la necesidad de reparación de deterioros, así como de peticiones de nuevas actuaciones municipales con la incorporación de nuevos elementos de servicio o retirada de los ya existentes.

En la medida que el servicio es conocido por la ciudadanía, favorece su participación en las actuaciones municipales. Al tratarse de un servicio integrado, de fácil utilización, multicanal, con atención las 24 horas y en varios idiomas, se reduce el tiempo total que un ciudadano/a dedica a trasladar un aviso o petición al Ayuntamiento y se incrementa su satisfacción. No obstante, la satisfacción ciudadana con este servicio depende claramente de su resolución, pues en la medida que se solucione la incidencia o se atienda la petición, la ciudadanía estará más satisfecha con el servicio. Al contrario, si la incidencia o no se soluciona o tarda en solucionarse, aumenta la insatisfacción ciudadana con el servicio. Asimismo, en el caso de que las incidencias se reparen o solucionen con eficacia y prontitud se consigue la disminución de riesgos asociados.

TABLA 4. MAPAS DE CAMBIO. CIUDADANÍA

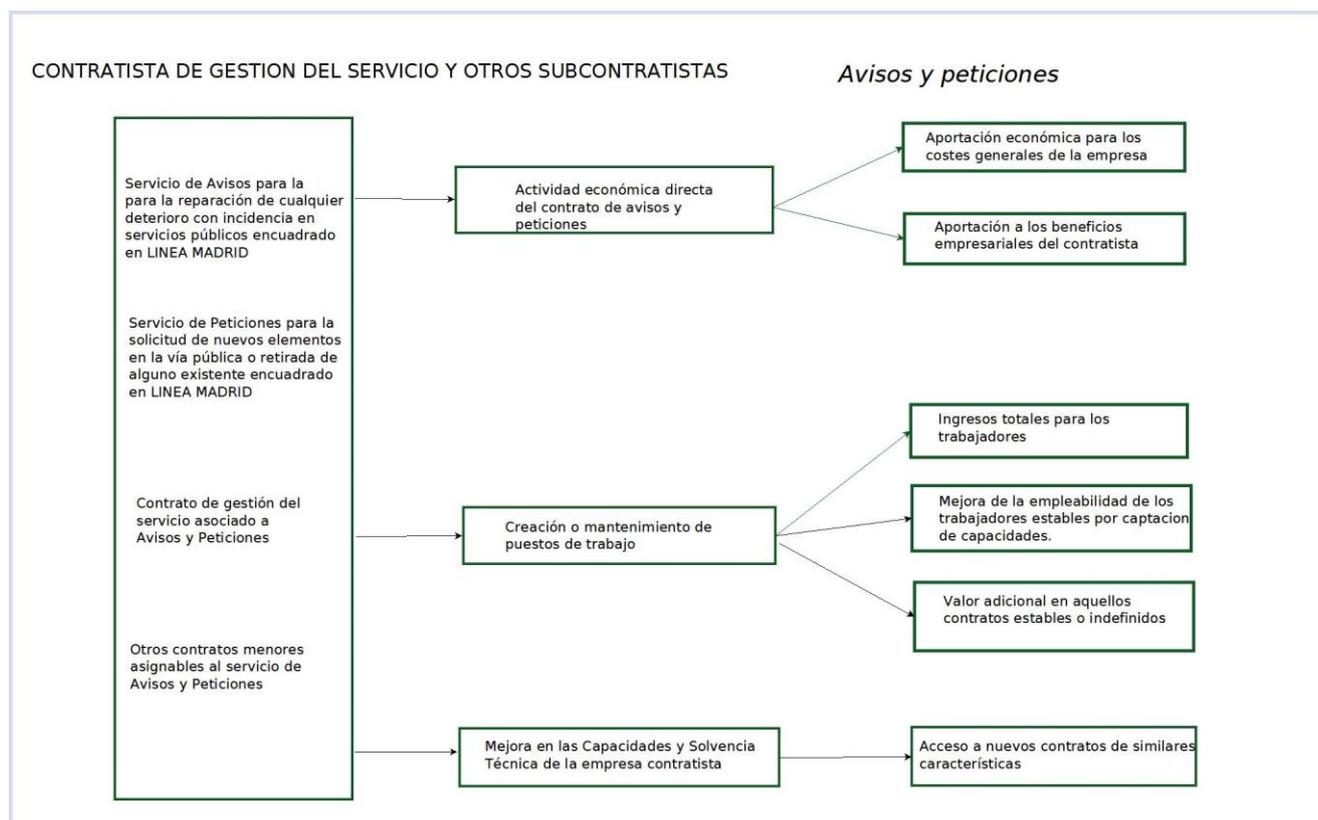


2.2. CONTRATISTAS DEL SERVICIO

El contratista principal mantiene un contrato de prestación de servicios con el Ayuntamiento de Madrid, en concreto con Línea Madrid, lo que le genera un volumen de actividad económica que le permite realizar aportaciones a los costes generales, le aporta una rentabilidad empresarial, etc. A través de este contrato, se facilita la creación o mantenimiento de puestos de trabajo, con unos ingresos para los trabajadores, produciendo para aquellos trabajadores con estabilidad en el empleo mejoras de su empleabilidad, gracias a la formación y experiencia recibida, y unos beneficios asociados a las características de sus puestos de trabajo. Adicionalmente, permite a la empresa contratista incrementar sus capacidades técnicas para la consecución de nuevos contratos.

Existen otros contratistas menores o prestadores de servicios que también se ven beneficiados por la actividad económica generada, (limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.), produciéndose unos resultados similares sobre las empresas y los trabajadores. En este estudio, se consideran de manera conjunta todos los contratistas (principal y secundarios), utilizando para ello estimaciones en base a valores de mercado.

TABLA 5. MAPAS DE CAMBIO. CONTRATISTAS DEL SERVICIO.



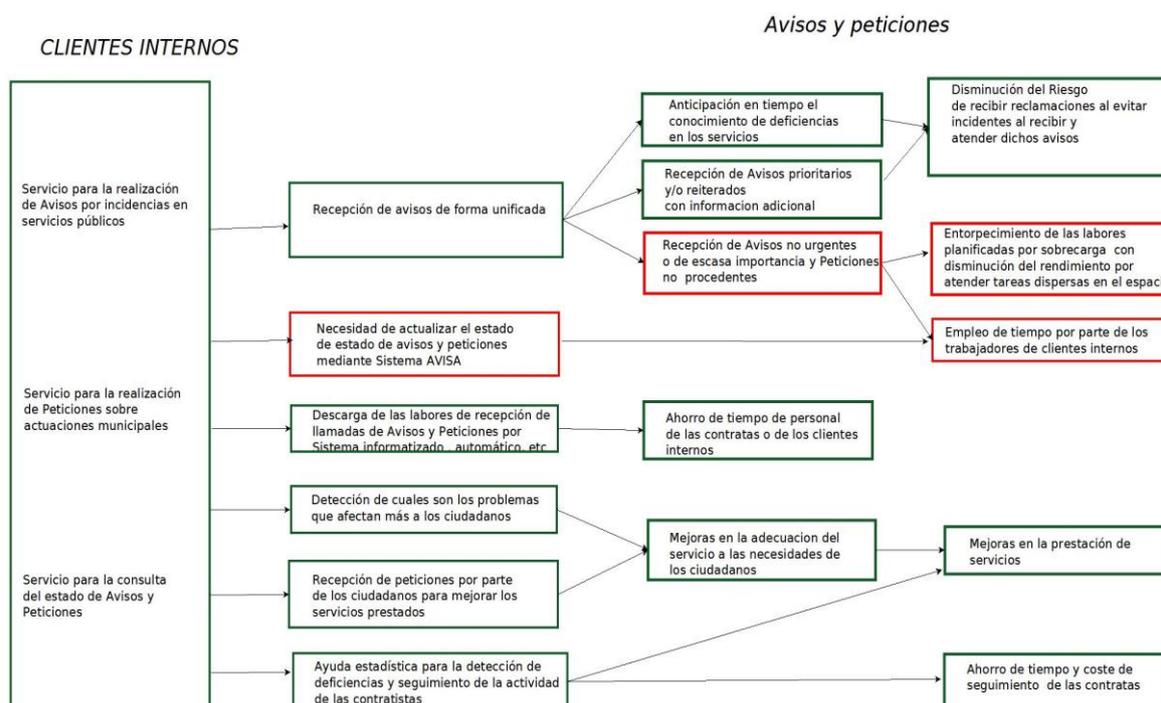
2.3. CLIENTES INTERNOS

La recepción de avisos y peticiones supone en algunos casos la anticipación de actuaciones de reparación o reposición, evitando así los riesgos de recibir reclamaciones por percances en la vía pública. Adicionalmente el sistema permite adecuar mejor el servicio a las necesidades de la ciudadanía, detectando las incidencias prioritarias o más reiteradas y sirviendo también como herramienta para la supervisión del trabajo de las contratas.

Sin embargo, la facilidad de utilización de este servicio para la ciudadanía en ocasiones supone una sobrecarga para los clientes internos, recibiendo avisos no urgentes o de escasa importancia, que pueden entorpecer las labores planificadas y hacen que disminuya el rendimiento en su resolución.

Asimismo, los distintos clientes internos del servicio de avisos y peticiones se ven beneficiados por él, ya que les permite recibir los avisos de forma unificada, descargándoles de la labor de recepción de avisos y peticiones por medios propios o a través de los subcontratistas. No obstante, el sistema exige un trabajo adicional a clientes internos y subcontratistas, al tener que actualizar el estado de los avisos y peticiones en la aplicación centralizada.

TABLA 6. MAPAS DE CAMBIO. CLIENTES INTERNOS.

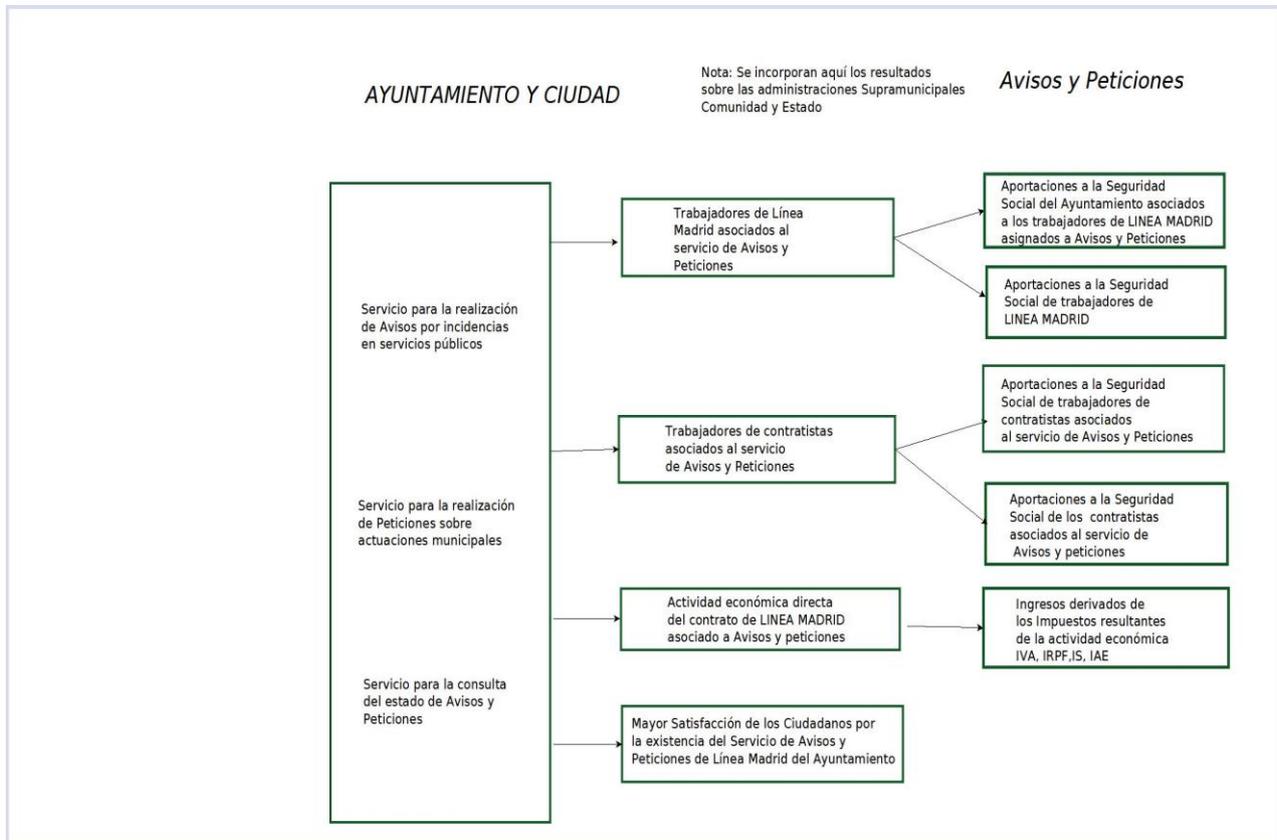


2.4. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

La mera existencia del servicio de avisos y peticiones a disposición de la ciudadanía hace que se incremente la sensación de influencia de la ciudadanía en la gestión municipal y aumente la satisfacción con los servicios del Ayuntamiento, fomentando la participación de la ciudadanía en la operativa municipal.

Por otro lado, las Administraciones supramunicipales (Comunidad Autónoma y Estado) tienen unos ingresos directos vía Impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social y unos ahorros vía reducción de prestaciones por desempleo.

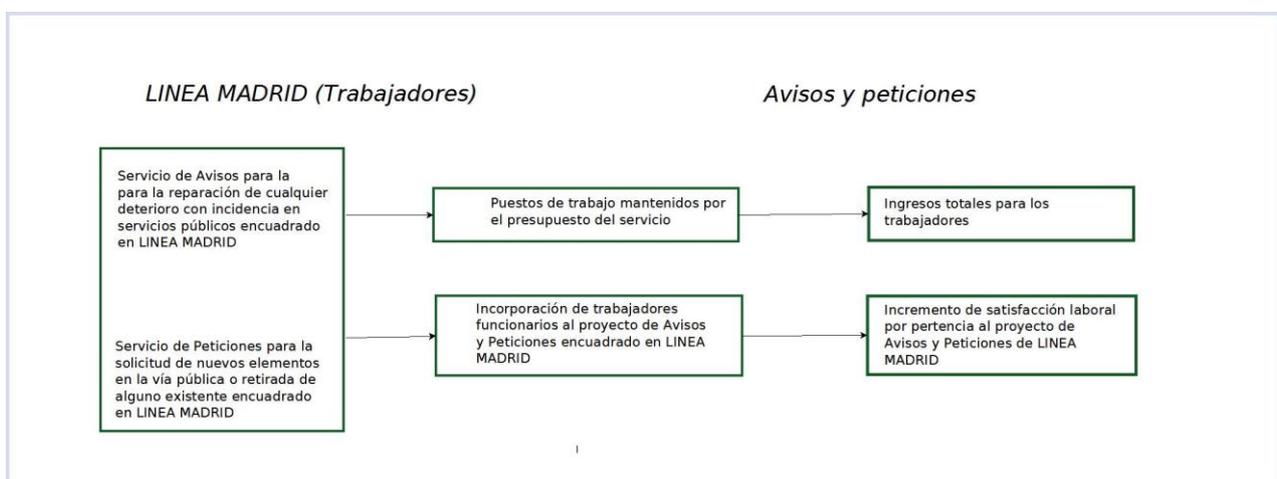
TABLA 7. MAPAS DE CAMBIO. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD.



2.5. TRABAJADORES LÍNEA MADRID

Los trabajadores que prestan sus servicios en Línea Madrid reciben unas retribuciones y tienen unas condiciones de trabajo asociadas a su condición de funcionarios. Sin embargo, la satisfacción laboral de los trabajadores de Línea Madrid en 2014, su motivación y su sentimiento de pertenencia son en parte atribuibles al proyecto.

TABLA 8. MAPAS DE CAMBIO. TRABAJADORES LÍNEA MADRID.



3. “INPUTS”: GASTOS E INVERSIONES

Se consideran *inputs* al conjunto de gastos e inversiones necesarias para llevar a cabo el servicio de avisos y peticiones.

El gasto o inversión² correspondiente al servicio se ha estimado a partir de datos de gastos e inversiones que se corresponden con la totalidad de Línea Madrid, considerando como criterio de proporcionalidad el número de servicios³ realizados en 2014:

TABLA 9. INPUTS. GASTOS E INVERSIONES.

Total Servicios de Avisos y Peticiones	353.039	Avisos y Peticiones/total	4,41%
Total Servicios de LÍNEA MADRID	8.009.400	Total	100%

Fuente: Cuadro de Mando de Línea Madrid, marzo de 2015.

Para el análisis de algunas partidas de gasto o inversión se han utilizado aproximaciones y valores medios, al quedar fuera del alcance del estudio el poder recoger los datos de primera mano, dado el elevado número de servicios y contratos involucrados. Para analizar las posibles desviaciones respecto de estos valores medios utilizados se realiza posteriormente un *análisis de sensibilidad*. En concreto, se realizan estimaciones respecto de:

- Gasto por el uso de las oficinas de Línea Madrid: se han estimado los gastos a partir de los costes de alquiler de locales y oficinas de similares características, aunque algunas de las oficinas sean en propiedad.
- Servicios asociados a la explotación de dichos locales u oficinas (limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.).
- Otros gastos de explotación (consumos energéticos, agua, seguridad y salud, etc.).
- Amortización de obras y mobiliario.
- Gastos financieros.

Para realizar el mencionado análisis de sensibilidad se considera el caso base, formado por valores medios de valores concretos procedentes de la toma de datos, aproximaciones y estimaciones, así como un escenario optimista que maximiza el SROI y otro pesimista que lo minimiza.

² Todos los costes se consideran con IVA. A pesar de que los ayuntamientos pueden ser sujetos pasivos de IVA, es decir, pueden ser empresarios y actuar en desarrollo de su actividad empresarial, debiéndolo repercutir al destinatario y deduciéndose el IVA soportado, en este caso se simplifica considerando que no es así por la naturaleza del servicio. De esta manera se incluye el 100% del IVA soportado como gasto.

³ Nota: Se redondea a 2 decimales para los siguientes cálculos.

Estos escenarios se conforman con unas desviaciones de $\pm 10\%$ sobre dichos valores medios.

TABLA 10. VALORES DE ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA

CASO	PARÁMETRO	RANGO
Optimista	Desviación	$\pm 10 \%$
Base	Estimación	Valor Medio
Pesimista	Desviación	$\pm 10 \%$

3.1. PERSONAL

Para la obtención del coste de personal se han utilizado los datos de la ejecución presupuestaria del año 2014 del programa *92501 Atención al Ciudadano y Sugerencias*. El presupuesto total asignado a personal en Línea Madrid ascendió a 15.091.609,14€; de ellos, 11.852.440,92€ son de remuneraciones varias (sueldos, trienios, complementos, productividad, aportaciones de los trabajadores a sistemas de previsión social, etc.), y 3.239.168,22€ se corresponden con los pagos a la seguridad social y otras cuotas a cargo del empleador en este caso del Ayuntamiento. (Ver Tabla 4).

El coste de personal asignado al servicio de avisos y peticiones, atendiendo al criterio de proporcionalidad utilizado, es de 665.539,96€, de ellos 522.692,64€ se corresponden con remuneraciones varias, y los restantes 142.847,32€ a pagos a la seguridad social y otras cuotas.

3.2. SUBCONTRATAS

En la actualidad existe una empresa encargada de gestionar parte del servicio proporcionado por Línea Madrid, incluyendo el servicio de cita previa. Dicha empresa, a cambio de la realización de sus servicios, recibe unos pagos que se consideran como gastos en este capítulo. Se utiliza como valor representativo del servicio la partida de gastos *22799 Otros trabajos realizados por otras empresas*, que según los pagos efectivamente ejecutados en 2014 fue de 8.990.287,00⁴ € (Tabla 4). Posteriormente en el apartado 8. ANÁLISIS SENSIBILIDAD se le aplicará una sensibilidad del 10%, al igual que al resto de Inputs, para ver cómo afecta al retorno posibles variaciones de este valor.

TABLA 11. AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE 2014

** EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS AL MES DE DICIEMBRE **			
DESGLOSE POR: CENTRO - SECCIÓN - PROGRAMA - ECONÓMICO			
Entidad CP	: Ayuntamiento Madrid		
Ejercicio	: 2014		
Centro	: 001	AYUNTAMIENTO DE MADRID	Fecha : 22.09.2015
Sección	: 025	ECONOMÍA, HACIENDA Y ADMÓN. PÚBLICA	

⁴ Según partida "Otros trabajos realizados por otras empresas y profesionales" del presupuesto ejecutado 2014

CENTRO - SECCIÓN - PROGRAMA - ECONÓMICO	PAGOS		Avisos y Peticiones (4,41%)
	REAL.(10)	% 10/8	
92501 ATENCIÓN AL CIUDADANO Y SUGERENCIAS Y RECLAM.			
TOTAL	24.282.442,67	96,4638	
1 GASTOS DE PERSONAL	15.091.609,14	100,00	665.539,96
12000 SUELDOS DEL GRUPO A1	564.765,68		
12001 SUELDOS DEL GRUPO A2	669.037,10		
12003 SUELDOS DEL GRUPO C1	754.859,33		
12004 SUELDOS DEL GRUPO C2	1.254.529,66		
12006 TRIENIOS	671.317,73		
12100 COMPLEMENTO DE DESTINO	2.134.854,94		
12101 COMPLEMENTO ESPECÍFICO	5.188.643,03		
12103 OTROS COMPLEMENTOS	304.619,05		
13000 RETRIBUCIONES BÁSICAS	17.086,63		
13002 OTRAS REMUNERACIONES	20.982,90		
15000 PRODUCTIVIDAD	271.744,87		
Subtotal remuneraciones varias	11.852.440,92		522.692,64
16000 SEGURIDAD SOCIAL	2.984.534,18		131.617,95
16009 OTRAS CUOTAS	254.634,04		11.229,36
Subtotal pagos SS y otras cuotas	3.239.168,22		142.847,32
2 GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS	9.173.195,55	91,1545	
21500 REP., MANT. Y CONSERV. DE MOBILIARIO	5.995,55	100,00	
22000 MATERIAL DE OFICINA ORDINARIO NO INVENTARIABLE	67.750,50	92,56	
22002 MATERIAL INFORMÁTICO NO INVENTARIABLE	63.142,80	100,00	
22111 REPUESTOS DE MAQUIN., UTILLAJE Y ELEM.TRANSPORTES	0,00	0,00	
22112 SUMIN.MAT.ELECTRÓNICO, ELÉCTRICO Y TELECOMUNICAC.	0,00	0,00	
22706 ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS	46.019,70	100,00	
22799 OTROS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMP. Y PROF.	8.990.287,00	91,04	
* 6 INVERSIONES REALES	17.637,98	100,00	
63500 MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA (REFORMA Y REP.)	17.637,98	100,00	

Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia del Servicio.

Adicionalmente, se ha considerado el resto de subcontratas que prestan sus servicios en los locales y oficinas de Línea Madrid, en concreto limpieza, mantenimiento y seguridad.

Debido a la no disponibilidad de los valores de gasto (existen numerosos contratos y servicios involucrados en la prestación de estos servicios), y no ser objeto de este estudio la captación de dicha información, se han utilizado aproximaciones al valor de los mismos.

Para realizar dichas aproximaciones se ha tomado como modelo de referencia el estudio realizado por el Utilities Council of Ifma <http://www.utilitycouncil.org/>,⁵ entidad que realiza encuestas periódicas entre propietarios de edificios y locales de oficinas aportando en sus informes la estructura media de gastos de explotación resultado de la encuesta.

Para realizar las estimaciones, se ha considerado que la superficie aglutinada total de las distintas oficinas y locales es de 13.254,89 m² útiles, lo que se mayor en un 20% para estimar la superficie total construida a considerar, resultando 15.905,87 m² construidos.

Como se desarrolla en el siguiente punto, se estima que el total de gastos necesarios para poder realizar la explotación de los locales se puede estimar en 207,44 €/m² construido-año, IVA incluido.

De esta forma, el total del coste de explotación sería de 3.299.513,67€. Como se desarrolla en el punto siguiente, el 55% se corresponde con subcontratas de explotación (mantenimiento, seguridad y limpieza) por un total de 1.814.732,52€ y el 45% restante con otros gastos de explotación (consumos energéticos, seguridad y salud, etc.) por importe de 1.484.781,15€.

El total de las contrataciones a considerar es pues de 8.990.287€ de gestión del servicio y 1.814.732,52€ de subcontratas de explotación, lo que da un total de 10.805.019,52€, de los que un 4,41% son atribuibles al servicio de avisos y peticiones, esto es, 476.501,36€.

TABLA 12. AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE 2014 Y ESTIMACIONES

Avisos y Peticiones 4,41%		
	EUROS	
Subcontratas gestión	8.990.287,00	396.471,66
Estimación subcontratas de explotación (mantenimiento, seguridad, limpieza)	1.814.732,52	80.029,70
Total subcontratas consideradas	10.805.019,52	476.501,36

3.3. ESTIMACIONES DEL COSTE DE EXPLOTACIÓN DE LOS EDIFICIOS

Para realizar la estimación correspondiente a los datos de explotación, se ha considerado la estructura de gastos que se desprende de los informes de costes de explotación de edificios de oficinas en uso, del Organismo Utilities Council of Ifma.

En su estudio del año 2012 "IFMA's Utility Council –benchmarking strategies for reducing costs and improving services", se presentan los valores medios obtenidos de las encuestas periódicas y análisis de diferentes organizaciones, determinando el siguiente reparto de los costes de explotación:

⁵ <http://www.utilitycouncil.org/>

TABLA 13. UTILITIES COUNCIL OF IFMA (INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION) ⁶

Utilities: Consumos energéticos, agua	32%
Mantenimiento predictivo y correctivo	27%
Seguridad	10%
Costes de aparcamiento y otros	5%
Seguridad salud, calidad y medioambiente	8%
Limpieza y otros	18%

A través del precio de contratos y adjudicaciones de servicios de limpieza recientes en la Comunidad de Madrid, y teniendo en cuenta la superficie a limpiar y la complejidad de cada uno de los contratos licitados, se ha estimado un precio medio para el servicio de limpieza de 37,34€ /m2 edificado y año incluido impuestos.

Para la estimación de este coste medio se han utilizado los valores de recientes adjudicaciones en el Ayuntamiento de Madrid y otras Administraciones adjudicatarias y a la vista de los datos se ha realizado la estimación.

A modo de ejemplo, para estimar el precio por metro cuadrado del servicio de limpieza, se han utilizado, entre otras, las siguientes adjudicaciones:

- Limpieza de dependencias e instalaciones de los edificios adscritos a la Dirección General de Emergencias y Protección Civil del Ayuntamiento de Madrid⁷. Sobre una superficie total aproximada de 75.205 m2, se adjudicó a un precio anual de 3.667.246,48€, lo que supone un precio unitario de 48,76 €/m2, al tratarse de instalaciones de un alto nivel de complejidad técnica y con elevados requerimientos contractuales.
- Limpieza de centros dependientes del Organismo Autónomo de Madrid Salud⁸. Sobre una superficie aproximada de 52.901,75 m2 el precio de adjudicación por 2 años es de 3.032.654,75€, lo que supone un valor anual de 1.516.327,38€ y por tanto un precio unitario de 28,66€/m2, al tratarse de instalaciones con menor complejidad y menores requerimientos contractuales.

Considerando la distribución de costes de explotación mencionada, se estima por proporcionalidad el resto de partidas correspondientes a gastos de explotación de los edificios para el servicio de avisos y peticiones. Dicho valor es aproximativo y el análisis de sensibilidad nos permitirá ver las variaciones en función de las modificaciones propias del escenario optimista o pesimista.

⁶ <https://facilityissues.com/utilities-council/wp-content/uploads/IFMA-UC-White-Paper.pdf> (página 4 de 10)

⁷ <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Hacienda/Perfil-de-Contratante/Servicio-de-limpieza-en-las-dependencias-e-instalaciones-de-los-edificios-adscritos-a-la-Direccion-General-de-Emergencias-y-Proteccion-Civil-del-Ayuntamiento-de-Madrid-?vgnextfmt=default&vgnextoid=a91534df90978410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextchannel=e378ee0cc5488110VgnVCM10000c90da8c0RCRD>

⁸ <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Hacienda/Perfil-de-Contratante/Servicio-de-limpieza-de-los-centros-dependientes-del-Organismo-Autonomo-Madrid-Salud-?vgnextfmt=default&vgnextoid=ea5196c23a388410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=e378ee0cc5488110VgnVCM10000c90da8c0RCRD>

Se adjunta la tabla con los valores medios y los que se obtienen en el caso optimista y pesimista, para el posterior análisis de sensibilidad sobre la Ratio SROI.

TABLA 14. COSTES CONSIDERADOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Estimación de costes de explotación				
	Reparto	Medio (m2-año)	Caso Optimista	Caso pesimista
Utilities: Consumos energéticos, agua	32%	66,39	59,75	73,03
Mantenimiento predictivo y correctivo	27%	56,01	50,41	61,61
Seguridad	10%	20,74	18,67	22,81
Costes de aparcamiento y otros	5%	10,37	9,33	11,41
Seguridad salud, calidad y medioambiente	8%	16,59	14,93	18,25
Limpieza y otros	18%	37,34	33,61	41,07
Total costes de explotación	100%	207,44	186,70	228,18

Ya se estimó en el apartado anterior que el coste total de explotación para Línea Madrid era de 3.299.513,67€. A las subcontratas de explotación (mantenimiento, seguridad y limpieza), les corresponde un coste del 55%, por un total de 1.814.732,52€. Y el 45% restante responde a otros gastos de explotación (consumos energéticos, seguridad y salud, etc.) por importe de 1.484.781,15€, de los que se atribuyen 65.478,85€ al servicio de avisos y peticiones.

Si bien esta partida de otros gastos de explotación se considera como input o gasto necesario para sacar adelante el proyecto, no se han considerado a la hora de conocer la actividad económica generada o el resto de Outcomes, por la complejidad de análisis, siendo esto una visión conservadora cara al SROI del servicio.

3.4. ALQUILERES

Para aproximar el coste por el uso de los locales y oficinas se ha realizado una estimación a partir del coste del alquiler de locales similares. El método para la obtención de esta información ha sido la realización de una búsqueda selectiva, en la página inmobiliaria www.idealista.com, de oficinas situadas en la misma zona, en el mismo rango de superficie y con la misma tipología (en planta, a nivel de calle, con fachada, estado, etc.).

Según se vio anteriormente, la superficie total construida de oficinas y locales al servicio de Línea Madrid es de 15.905,87 m2. Considerando el precio medio por alquiler mensual de locales y oficinas ubicadas en las mismas zonas (Ver Tabla 8: 10,83 + IVA €/mes), se estima el valor total del alquiler anual, que se eleva a 2.501.223,51, IVA incluido. En base al criterio de proporcionalidad, se asignan al servicio de avisos y peticiones 110.303,95€.

Hay que tener en cuenta que se ha asimilado el coste o gasto de mantener una oficina al precio del alquiler, tanto si se trata de una oficina en propiedad como si es de alquiler. No se ha considerado la actividad económica propiamente dicha a la hora de estimar los outcomes o resultados, representando por tanto una visión conservadora en el cálculo del SROI.

TABLA 15. RELACIÓN DE OFICINAS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA DE LÍNEA MADRID 2014 Y SUPERFICIE APROXIMADA

Dirección oficina	Superficie Aprox.	Alquiler € / m2 y mes	Testigos utilizados para la estimación
C/ Atocha, 70	1.847,00	10,70 €	6
Po. Chopera, 10	273,50	8,22 €	5
Av. Ciudad Barcelona, 162	257,31	8,98 €	8
Velázquez, 52	358,20	48,75 €	8
Príncipe de Vergara, 142	508,50	16,29 €	10
C/ Simancas 6	678,00	10,81 €	10
Avda.Reina Victoria 7, 4	1.404,94	11,06 €	4
Av. Monforte de Lemos, 40	327,71	13,18 €	10
Pza. del Caudillo, 2 Bajo B	94,00	7,65 €	1
Pza. Islas Azores, 1	73,10	8,11 €	12
Pza. Moncloa, 1	457,35	17,09 €	13
C/ Zarza, 20 28023	70,50	16,00 €	8
Av. General. Fanjul, 2 A	309,00	6,67 €	1
Avda. Plaza de Toros 17B	665,47	5,35 €	3
Av. Rafaela Ybarra, 41	465,00	8,45 €	1
Av. Albufera, 42	425,00	5,36 €	2
C/ Monte Olivetti, 14	454,81	4,50 €	1
C/ Fuente Carrantona, 8	272,00	9,35 €	3
C/ Hnos. G ^a Noblejas, 16	594,00	9,40 €	6
Ctra. Canillas, 2	903,00	7,30 €	3
C/Princesa de Éboli 29	360,00	19,17 €	2
C/ Arroyo Bueno, 53	385,00	7,48 €	4
P ^a Federico G ^a Lorca, 12	310,00	8,97 €	3
Pza D. Antonio de Andrés 18	297,50	5,30 €	4
Av. Arcentales, 28	340,00	9,61 €	10
Pza Mercurio, 1	255,00	12,00 €	1
Cartagena 178	869,00	8,06 €	6
TOTALES	13.254,89		145
PRECIO MEDIO PONDERADO		10,83 €	

Se realiza un cálculo del Precio medio ponderado (Superficie* Precio/Superficie total)

Se trata de una simple estimación pues no se han considerado diversos criterios que influyen en el precio, por quedar fuera del alcance del estudio.

3.5. AMORTIZACIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPAMIENTOS Y OBRAS

Es necesario considerar una cantidad económica para asumir la amortización del mobiliario, del coste de las obras de mejora, que son habituales para la adecuación de un local de cara a la prestación de un servicio público, así como el de otros equipamientos necesarios.

Se ha utilizado una aproximación estimada en estudios anteriores por el Servicio, la inversión necesaria asumir en dichos conceptos se estimó en el año 2013 en la cantidad de 1.014.003,50€ para una inversión en una oficina tipo de 800-1000 m² y con una validez de 10 años, estableciéndose por tanto la ratio de 112,66 €/m² y año. Actualizando el valor en un 4,35%, se obtiene un valor de referencia de 117,6 €/m² al año.

El coste total estimado en concepto de esta amortización de inversión es de 1.870.530,31€ de los cuales corresponden a Avisos y peticiones 82.490,38€.

Al igual que en partidas anteriores, las amortizaciones de obras y equipamiento no se consideran cara a la generación actividad económica y resto de outcomes del servicio, pues aunque se ha utilizado para calcular el coste total del servicio, no son actividades que se hayan producido en la amplia mayoría de los casos en el periodo a analizar, siendo esto una consideración conservadora respecto del cálculo del SROI.

3.6. COSTES INFORMÁTICOS

Para el cálculo de los costes informáticos para la prestación del servicio de avisos y peticiones, se consideran dos partidas de las cuentas de Informática Ayuntamiento de Madrid (IAM). La primera asciende a 161.866,76€ y considera los gastos directos e indirectos de la aplicación AVISA. Los gastos directos corresponden a desarrollo, calidad, infraestructura de servidores y almacenamiento. Los indirectos se han calculado estimando el porcentaje que sobre el total de los gastos de capítulo 1, 2 y 6 de IAM supone el gasto directo imputable a los servicios avisos y peticiones. Este porcentaje se ha aplicado a los gastos de capítulo 1 correspondientes a unidades transversales de IAM: Gerencia, RR.HH., ECOFIN y APOYO A GERENCIA y a los gastos de arrendamiento, mantenimiento, limpieza y seguridad del edificio correspondientes al capítulo 2.

Por otro lado, se estiman los gastos directos correspondientes a inversión, soporte y mantenimiento de equipos (puesto de trabajo, impresoras, sistema QMATIC), portal web y comunicaciones, que ascienden para el servicio de avisos y peticiones a 16.830,27€.

Así pues, los costes informáticos totales asociados al servicio serían 178.697,03€.

3.7. COSTES FINANCIEROS

Para la estimación de los costes financieros se ha considerado como magnitud aproximada la relación entre el total de gastos financieros del Ayuntamiento en el año 2014 y el presupuesto total.

Según el presupuesto liquidado del Ayuntamiento de Madrid en el año 2014, los gastos financieros ascendían al **6,5%** de los gastos totales.

Aplicando dicho porcentaje al total de gastos considerados en los apartados anteriores, se obtiene un coste financiero estimado para el servicio de avisos y peticiones de 102.635,74€.

TABLA 16. COSTES FINANCIEROS

Concepto	Importe en euros. IVA incluido
Personal	665.539,96
Subcontratas	476.501,36
Otros explotación	65.478,85
Alquileres	110.303,95
Amortizaciones	82.490,38
Costes Informáticos	178.697,03
Subtotal	1.579.011,53
Financieros (6,5%)	102.635,74

3.8. COSTES DEL SERVICIO PARA EL AYUNTAMIENTO

En resumen, el total de INPUTS del servicio de avisos y peticiones sería el siguiente:

TABLA 17. TOTAL COSTES

	Costes totales IVA incluido
Subtotal	1.579.011,53 €
Financieros	102.635,74 €
Total	1.681.647,27 €

El total de costes enumerados se consideran en el grupo de interés *Ayuntamiento y ciudad*.

3.9. COSTES ASUMIDOS POR LA CIUDADANÍA

Otro de los input a considerar son los costes que asume la ciudadanía al comunicar los avisos y peticiones a través del teléfono 010. Para realizar el cálculo total de este input, se considera el coste unitario de las llamadas y el total de avisos/peticiones comunicados telefónicamente en 2014.

Analizando las tarifas existentes de los diferentes proveedores de telefonía y para casos en los que no exista una tarifa plana asociada, se estima el coste unitario de cada llamada en 0,24€. No obstante, en la actualidad muchos hogares cuentan con contratos de banda ancha que cuentan con tarifas planas asociadas. En la Comunidad de Madrid, según la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares, en 2014 el 82,9% de las viviendas tenían conexión de banda ancha.

En 2014 fueron 287.000⁹ el número de servicios de avisos y peticiones realizados por la ciudadanía a través del 010; suponiendo que en el 82,9% de los casos las llamadas se hicieran desde una vivienda con banda ancha, y por tanto sin coste adicional, tan solo conllevarían coste las llamadas restantes.

⁹ Informe del servicio de Avisos y Peticiones 2013-2014. Pag 7.

Por tanto, el coste asumido por la ciudadanía sería el correspondiente a los 49.077 desde los hogares sin banda ancha por un total de por un total de 11.788,5€.

4. “OUTCOMES” O RESULTADOS

4.1. OUTPUTS O SERVICIOS PRESTADOS

Los avisos y peticiones más frecuentes se refieren a limpieza y residuos en la ciudad. De estos, los avisos referidos a cubos o contenedores de residuos son los más numerosos, seguidos de los avisos para la recogida de muebles y enseres y de los avisos para la limpieza de la vía pública. En segundo lugar se sitúan las incidencias en la vía pública y en las zonas verdes, entre las que destacan por su importante número las de parques y jardines y las de alumbrado. Finalmente, las incidencias relativas a la movilidad son también muy numerosas, destacando entre ellas las referidas al SER y a la bicicleta pública. En cuanto a las consultas, las más numerosas son las referidas a movilidad.

TABLA 18. TOTAL SOLICITUDES DE SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES

El total de solicitudes de servicio de avisos y peticiones ha sido de 353.039 en 2014:

- 316.339 han generado un aviso o petición:
- 11.804 han sido peticiones (de ellas 10.659 conformes 1.145 no conformes)
- 304.535 han sido avisos.
- 27.133 han sido consultas de estado
- 9.567 han sido otro tipo de solicitudes

Respecto al año 2013, las incidencias que han tenido un crecimiento más destacado se refieren a las plagas en zonas verdes, a la limpieza en la vía pública y a los parques y jardines.

TABLA 19. EVOLUCIÓN 2013-2014 POR TIPO DE INCIDENCIA.

TIPIFICACIÓN 1	TIPIFICACIÓN 2	TIPIFICACIÓN 3	2013	2014	△
Avisos y peticiones	Incidencias vía pública y zonas verdes	Aguas regeneradas	481	442	-8,1%
		Alumbrado	22.862	22.170	-3,0%
		Áreas infantiles/mayores	1.024	1.343	31,2%
		Bocas de riego	9.750	10.028	2,9%
		Consulta/Información	2.488	5.288	112,5%
		Fuentes	809	840	3,8%
		Mobiliario urbano	5.460	6.984	27,9%
		Parques y jardines	15.944	23.125	45,0%
		Pavimentos	11.757	14.530	23,6%
		Plagas zonas verdes	2.706	5.169	91,0%
		Rio Manzanares	18	25	38,9%

TIPIFICACIÓN 1	TIPIFICACIÓN 2	TIPIFICACIÓN 3	2013	2014	△
Avisos y peticiones	Limpieza y residuos	Consulta/Información	5.440	7.450	36,9%
		Cubos/contenedores	54.362	59.966	10,3%
		Limpieza de pintadas	5.134	6.606	28,7%
		Limpieza vía pública	28.452	42.857	50,6%
		Muebles y enseres	42.523	46.415	9,2%
		Ruidos	307	247	-19,5%
Avisos y peticiones	Movilidad	Bicicleta	0	30.744	N/A
		Consulta/Información	8.558	12.974	51,6%
		Retirada vehículos abandonados	4.512	4.109	-8,9%
		SER	0	35.094	N/A
		Semáforos y señales	1.880	2.467	31,2%
Avisos y peticiones	Salud Ambiental	Consulta/Información	330	1.421	330,6%
		Vectores	2.348	3.178	35,3%
TOTAL			227.145	343.472	51,2%

Fuente: AVISA. Datos obtenidos a través de Business Intelligence. No incorporan en los datos de "Otro tipo de solicitudes".

TABLA 20. EVOLUCIÓN DE LAS ALTAS Y CONSULTAS DE AVISOS Y PETICIONES REALIZADOS POR LA CIUDADANÍA 2013-2014.

INCIDENCIA	CONSULTAS		ALTAS	
	2013	2014	2013	2014
Incidencias vía pública y zonas verdes	2.488	5.288	70.811	84.656
Limpieza y residuos	5.440	7.450	130.778	156.091
Movilidad	8.558	12.974	6.392	72.414
Salud Ambiental	330	1.421	2.348	3.178
TOTAL	16.816	27.133	210.329	316.339
△	61,35%		50,40%	

Fuente: AVISA. Datos obtenidos a través de Business Intelligence. No incorporan los datos de "otro tipo de solicitudes".

4.2.INDICADORES CARACTERÍSTICOS DE LOS IMPACTOS A DETERMINAR

Se han identificado, junto con los grupos de interés, los siguientes resultados u outcomes del servicio de avisos y peticiones:

TABLA 21. OUTCOMES POR GRUPO DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS	OUTPUTS	THE OUTCOMES
Nº	A quién le afectará el proyecto y cuáles serán sus consecuencias	Descripción Breve
1	Ciudadanía	Resumen cuantificado de actuaciones
	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	Descripción
		Descripción Breve
1		La ciudadanía reduce el tiempo dedicado a trasladar al ayuntamiento, y a hacer el seguimiento posterior, los avisos y peticiones, bien porque sea necesaria la reparación de cualquier deterioro o bien porque se quiera solicitar nuevos elementos en la vía pública o retirada de alguno existente gracias, a la facilidad del sistema unificado.
2		Incremento de la participación ciudadana con la operativa municipal por la existencia del servicio, el cual permite enviar peticiones y dar avisos de forma sencilla y unificada (Se aloja en el grupo de interés <i>Ayuntamiento</i>)
3		Incremento de la participación ciudadana
3		La ciudadanía aumenta su satisfacción con el servicio en aquellos casos en que los avisos han sido tramitados y resueltos satisfactoriamente en un plazo de tiempo razonable (no así en aquellos casos en los que no se resolvió el aviso en plazos aceptables o no se incluyó la petición)
4		Incremento de la satisfacción ciudadana por resolución de aviso o consideración de la petición realizada.
4		Disminución de los riesgos para la ciudadanía (caídas, percances...) al ser resueltas las deficiencias que los ciudadano/as han puesto en conocimiento de la administración local a través del servicio.
5	Cientes internos del Servicio de Avisos y Peticiones	Disminución de riesgos para la ciudadanía.
	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones,	Descarga de la labor de recepción de avisos y peticiones (con medios propios o con medios de los subcontratistas) al ser atendidos de manera centralizada por Línea Madrid.
		Descarga de labores para trabajadores.

GRUPO DE INTERÉS	OUTPUTS	THE OUTCOMES	
6	299.419 avisos, 26.646 consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas	Disminución del riesgo de recibir reclamaciones al tener conocimiento previo de las incidencias en los servicios públicos (avisos), que pueden ser solucionadas y de esta manera evitar que se produzcan incidentes (contenedores en calles, raíces que rompen asfalto etc.).	Disminución del riesgo para el Ayuntamiento de sufrir una reclamación por algún percance ocasionado por deficiencias del servicio público.
7		Ayuda estadística que facilita el control y supervisión de contratas al poder detectar con más facilidad zonas que no son correctamente atendidas, así como aquellas problemáticas que más inciden en la ciudadanía.	Apoyo informativo para gestión.
8		Necesidad de dedicar tiempo de los trabajadores para la gestión y tramitación de estos avisos y peticiones, incluyendo informar del estado de los mismos (4 pasos del AVISA2).	Consumo de tiempo gestión de AVISA2
9		Entorpecimiento de las labores planificadas a largo plazo, lo que conlleva la disminución del rendimiento de los trabajadores al tener que atender situaciones concretas dispersas territorialmente, lo que puede generar situaciones puntuales de saturación o, incluso, de colapso de algunos de los servicios al no existir recursos suficientes.	Entorpecimiento de labores planificadas
10		Mejora de la prestación del servicio por conocer anticipadamente la incidencia, lo que supone un posible ahorro.	Mejora en el servicio y en el ahorro.
11		Mejora en la adecuación de los servicios para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	Mejora en la adecuación de servicios para la ciudadanía.
12	Ayuntamiento y Ciudad, incorporando efectos económicos en otras	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones,	Incremento de la participación ciudadana con la operativa municipal por la existencia del servicio, el cual permite enviar peticiones y dar avisos de forma sencilla y unificada.

GRUPO DE INTERÉS	OUTPUTS	THE OUTCOMES
13	Administraciones Supramunicipales (Regionales, del Estado, etc.), así como efectos generales sobre el Ayuntamiento.	299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.
14		La ciudadanía aumenta su satisfacción con el servicio en aquellos casos en que los avisos han sido tramitados y resueltos satisfactoriamente en un plazo de tiempo razonable (no así en aquellos casos en los que no se resolvió el aviso en plazos aceptables o no se incluyó la petición).
15		Ingresos por aportaciones a la seguridad social y otras cuotas del ayuntamiento, de los propios trabajadores de las contratas de gestión y explotación del servicio y de los trabajadores municipales.
16		Ahorro de la Seguridad Social por reducción de prestaciones por desempleo (por trabajos creados o mantenidos por las contratas).
17	Contratista principal del servicio de LINEA MADRID y otros contratistas menores.	Ingresos por impuestos asociados a los contratos con Línea Madrid (parte correspondiente de Avisos y peticiones), de los contratistas de gestión y de explotación (IVA Impuesto de sociedades, IRPF, etc.)
18	Considerando Empresa y sus trabajadores	Ingresos por impuestos.
19		Aportación económica para los costes generales de las empresas provenientes de los contratos.
20		Aportación económica al beneficio o rentabilidad de las empresas contratistas.
21		Creación o mantenimiento de puestos de trabajo en las contratas.
22		Ingresos de los trabajadores de contratas.
		Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por el aumento de competencias transversales o capacidades técnicas.
		Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.
		Incremento de la empleabilidad
		Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas.
		Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo.
		Valores aportados por puestos de trabajo.

GRUPO DE INTERÉS	OUTPUTS	THE OUTCOMES
23	Línea Madrid	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales.
24	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	Ingresos de los trabajadores. Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores funcionarios, lo que conlleva la fidelización por pertenecer al proyecto de Avisos y Peticiones de Línea Madrid (dado su clima laboral, motivación, etc.).

Para poder aflorar los impactos sociales, ambientales y económicos del servicio de avisos y peticiones se han seleccionado unos indicadores característicos de los resultados u outcomes detectados con los diferentes grupos de Interés.

En la selección de estos indicadores se han priorizado las fuentes internas, tales como las estadísticas o las encuestas periódicas que se realizan en Línea Madrid. Los clientes internos han colaborado también aportando estimaciones propias basadas en su experiencia y en el conocimiento del servicio. De esta manera, la actualización del estudio será más sencilla en el futuro y la información interna tendrá mayor utilidad.

Se ha tratado de representar la práctica totalidad de los resultados que se producen, buscados y no buscados, positivos o negativos, si bien, durante el proceso de captación de información han aflorado algunos resultados no significativos a nivel cuantitativo, por lo que no se ha incorporado su valor.

El objetivo era aflorar los cambios con respecto a la situación anterior en la que no existía el servicio de avisos y peticiones con las características actuales (unificado para un conjunto de servicios o clientes internos, multicanal, etc.). Los datos considerados sirven para comparar con la situación previa a la implementación del servicio, aunque con ciertas simplificaciones como la utilización de valores medios respecto a los diferentes clientes internos, considerando además que se han ido incorporando de forma progresiva al servicio.

TABLA 22. OUTCOMES, INDICADORES, FUENTES Y DATOS DEL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES

Nº	Descripción Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
1	Disminución de tiempo durante la gestión de avisos y peticiones	Tiempo total ahorrado a la ciudadanía con el sistema unificado de avisos y peticiones con las características actuales (minutos).	Datos servicio y estimaciones	1.059.117,00
2	Incremento de la participación ciudadana	Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Datos servicio y estimaciones	135.752,00
3	Incremento de satisfacción por resolución de aviso o inclusión de petición	Incremento total (en puntos) de la satisfacción ciudadana en función del tiempo de resolución (en el caso de avisos) o de la aceptación de la propuesta (en el caso de peticiones).	Datos servicio y estimaciones	243.166,00
4	Disminución de riesgos	Número de percances de diferentes tipos evitados	Datos del	

Nº	Descripción Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
	para la ciudadanía.	por disminución de los riesgos asociados a las deficiencias existentes, considerando la anticipación media del tiempo de actuación (tanto para los casos prioritarios como no prioritarios).	servicio y estimaciones	8.736,00
5	Descarga de labores para trabajadores	Tiempo disponible para otras tareas como resultado de la descarga de trabajo por la existencia del servicio.	Clientes internos	141.569,00
6	Disminución del riesgo para el Ayuntamiento de sufrir una reclamación por algún percance ocasionado por deficiencias del servicio público.	Tiempo ahorrado a los trabajadores por haberse evitado la tramitación y gestión (respuesta a la reclamación) de reclamaciones que hubieran podido producirse.	Datos del servicio y estimaciones	131.040,00
7	Apoyo informativo para gestión	Tiempo ahorrado a los trabajadores por aviso reiterado.	Clientes internos	647.310,00
8	Consumo de tiempo gestión de Avisa2	Tiempo necesario para la tramitación, seguimiento y actualización del estado de los avisos y peticiones.	Clientes internos	284.705,00
9	Entorpecimiento de labores planificadas.	Estimación del tiempo dedicado, o del mayor coste incurrido, por disminución del rendimiento laboral para gestionar avisos dispersos territorialmente.	Clientes internos	-
10	Mejora en el servicio y ahorros.	Anticipación en tiempo (días u horas) de las actuaciones por la existencia del servicio de avisos, y mejora del servicio.	Clientes internos	-
11	Mejora en adecuación de servicios a la ciudadanía.	Ahorro de tiempo por número de peticiones incorporadas y número de avisos considerados como prioritarios por el Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	1.068.330,00
12	Incremento de participación ciudadana	Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Datos del Servicio y estimaciones	135.752,00
13	Mejora satisfacción de la ciudadanía.	Incremento total de la satisfacción ciudadana (en puntos) en función del tiempo transcurrido en la resolución del aviso o la decisión tomada en relación a la petición.	Datos del Servicio y estimaciones	243.166,00
14	Ingresos Seguridad Social trabajadores y Ayuntamiento	Ingresos estimados por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas de las contratas y de los propios trabajadores, así como de lo correspondiente a los trabajadores municipales y el Ayuntamiento.	Datos medios del mercado	1,00
15	Ahorro en prestaciones	Número de subsidios evitados por creación de empleos en las empresas contratistas atribuibles al servicio	Datos medios del mercado	4,00
16	Ingresos por impuestos	Ingresos estimados por impuestos de las distintas contratas de explotación.	Datos de servicio y estimaciones	1,00
17	Aportación a gastos generales	Aportación económica a los gastos generales de las empresas contratistas.	Datos medios del sector	1,00
18	Aportación a los beneficios	Aportación económica a la rentabilidad de los contratistas.	Datos medios del sector	1,00

Nº	Descripción Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
19	Ingresos trabajadores contratas	Ingresos de los trabajadores de las contratas de gestión y explotación (contact center, limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.)	Datos medios del sector	1,00
20	Incremento en la empleabilidad	Número medio de puestos de trabajo creados o mantenidos durante el periodo considerado, lo que mejora la empleabilidad (se consideran que pueden mejorar su empleabilidad aquellos que tienen contrato estable o indefinido).	Datos medios del sector	11,00
21	Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas	Facturación proveniente de nuevos contratos captados en otros clientes gracias al servicio prestado, premios obtenidos por prestación del servicio, etc.	Datos estimados del mercado	2.544.000,00
22	Valores aportados por puestos de trabajo	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo con estabilidad en el empleo (indefinidos).	Datos estimados de mercado	11,00
23	Ingresos trabajadores	Total de Ingresos por conceptos laborales ingresados por los trabajadores.	Datos del Servicio	1,00
24	Incremento de la satisfacción y del compromiso de los trabajadores	Incremento total de la satisfacción global y del compromiso de los trabajadores (en puntos) por pertenecer al servicio de Avisos y Peticiones.	Datos del Servicio	12,30

4.2.1. CIUDADANÍA

1) AHORRO DE TIEMPO PARA LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Tiempo total ahorrado a la ciudadanía con el sistema actual de avisos y peticiones con las características actuales (minutos).

En la actualidad al estar unificado el servicio es muy accesible por parte de la ciudadanía, así ha sido valorado por los ciudadanos/as entrevistados. Con anterioridad a la unificación del servicio, la ciudadanía dudaba en la manera de reportar las deficiencias encontradas o las peticiones a realizar.

Se estima en 3 minutos los ahorros medios para la ciudadanía con la incorporación del servicio totalmente integrado con los diferentes servicios del Ayuntamiento y accesible a las empresas concesionarias, etc. Dicho ahorro se corresponde con el tiempo estimado empleado en una llamada adicional para localizar la mejor manera de reportar dicho aviso o petición o preguntar por el estado del mismo.

Se ha considerado que el ahorro es el mismo para cualquier tipo de servicio y canal por lo que el ahorro final sería el resultante de multiplicar 353.039 servicios * 3 minutos de ahorro por servicio.

Total tiempo ahorrado a la ciudadanía= 1.059.117 minutos

2) INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA OPERATIVA MUNICIPAL

El servicio de avisos y peticiones tal como está configurado en la actualidad es el resultado de un proceso de incorporación progresiva de los distintos tipos de avisos al sistema, así como de canales de comunicación. Esta evolución ha llevado aparejado un incremento del número de avisos que puede interpretarse como una mayor participación ciudadana en la operativa municipal.

Para analizar este incremento, se disponen de los datos de la serie de avisos y peticiones entre 2010 y 2014. En amarillo está marcado el momento en que, en cada caso, se incorporó ese tipo de aviso y petición al sistema unificado (Tabla 13).

La existencia del servicio ha permitido que junto al lanzamiento de un nuevo proyecto se ha posibilitado la realización de Avisos y Peticiones asociados al mismo, así como para otros proyectos que ya funcionaban pero que no tenían habilitada otra vía de reporte. Se consideran Bicicleta y SER entre ellos aglutinando 30.744 y 35.094 servicios respectivamente para un total de 65.838 en el año 2.014.

Igualmente, para aquellos servicios en los que ya se reportaban con anterioridad a la entrada en servicio de avisos y peticiones de forma unificada tal y como está en la actualidad, se ha producido un incremento muy importante de la utilización del mismo. Esto ha implicado un incremento en la participación de la ciudadanía. Considerando la evolución que se ha producido en Limpieza y Residuos vemos que el sistema se incorporó en 2013 y en el periodo 2012 a 2014 se ha producido un incremento del 39,31%. Extrapolamos este incremento al total de Servicios realizado en 2012 que supusieron 177.853, resultando un total de 69.914.

Se considera por tanto el incremento de la participación ciudadana la suma de las dos cantidades por un total de 135.752. Posteriormente y mediante los coeficientes utilizados para la determinación del impacto se descontarán los efectos de atribución a otras causas y descuento de las tendencias existentes, al igual que en el resto de Impactos.

TABLA 23. EVOLUCIÓN DE LAS SOLICITUDES DE SERVICIO 2010- 2014

Solicitudes de servicio		2014	2013	2012	2011	2010
Incidencias vía pública y zonas verdes	Aguas regeneradas	442	409	314	436	73
	Alumbrado	22.170	22.293	17.681	21.610	27.989
	Bocas de riego	10.028	9.682	9.361	9.358	6.276
	Áreas infantiles/mayores	1.343	966	569	569	323
	Fuentes	840	771	861	613	409
	Mobiliario urbano	6.984	4.738	4.174	4.986	3.892
	Parques y jardines	23.125	15.120	11.699	11.285	8.695
	Pavimentos	14.530	10.806	8.032	12.216	11.275
	Plagas zonas verdes	5.169	2.545	2.046	1.313	639
Río Manzanares	25	17	11	22	2	
Total Incidencias vía pública y zonas verdes		84.656	67.347	54.748	62.408	59.573
Limpieza y residuos	Cubos/contenedores	59.966	54.060	48.980	56.766	54.122
	Limpieza de pintadas	6.606	5.096	4.606	2.723	139
	Limpieza vía pública	42.857	27.797	14.585	29.604	26.946
	Muebles y enseres	46.415	42.424	43.389	58.322	44.514
	Ruidos	247	294	482	450	297
Total Limpieza y residuos		156.091	129.671	112.042	147.865	126.018
Movilidad	Bicicleta 100%	30.744	-	-	-	-
	Retirada vehículos abandonados	4.109	4.500	5.803	9.415	8.005
	SER 100%	35.094	-	-	-	-
	Semáforos y señales	2.467	1.872	2.423	-	-
Total Movilidad		72.414	6.372	8.226	9.415	8.005
Salud Ambiental	Vectores	3.178	2.311	2.837	3.445	523
Total Salud Ambiental		3.178	2.311	2.837	3.445	523
No clasificables						1.087
Total avisos y peticiones		316.339	205.701	177.853	223.133	195.206

Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio= 135.752 servicios

Aunque se menciona aquí por ser un valor aflorado sobre la ciudadanía y para el cumplimiento de los objetivos del Ayuntamiento, se ha considerado el valor tan solo en el grupo de interés *Ayuntamiento y Ciudad*, para no duplicarlo.

3) INCREMENTO TOTAL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Incremento de la satisfacción ciudadana en función del tiempo de resolución (en el caso de avisos) o de la aceptación de la propuesta (en el caso de peticiones).

Independientemente de las características del servicio, el incremento de la satisfacción de la ciudadanía depende en gran medida del resultado de la gestión: si son finalmente incorporadas sus peticiones, se resuelven satisfactoriamente los avisos y del tiempo en resolver los mismos.

De manera estimada, la relación entre el incremento de satisfacción ciudadana y el tiempo medio en resolver el aviso evolucionaría de la siguiente forma. Así, se considera que los avisos resueltos en menos de 5 días aumentan un 1,5 puntos la satisfacción en una escala de 0 a 10; aumentan 1 punto en caso de ser resueltas entre 5-7 días; y 0,5 puntos las resueltas entre 7-10 días. Por el contrario, las resueltas entre 10-15 días disminuirían la satisfacción en 0,5 puntos y las que se resuelven en más de 15 días, disminuye en 1 punto la satisfacción ciudadana.

Teniendo en cuenta la distribución de los avisos según tiempo de resolución daría como resultado global el aumento de 241.271 puntos en la satisfacción ciudadana.

TABLA 24. TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE AVISOS.

AVISOS	<5 días	5-7 días	7-10 días	10-15 días	>15 días	TODOS
Avisos	160.435	39.513	31.425	25.085	42.065	298.523
Porcentaje	53,74%	13,24%	10,53%	8,40%	14,09%	100,00%
Puntos	1,5	1	0,5	-0,5	-1	-
Valoración	240.653	39.513	15.713	-12.543	-42.065	241.271

En el caso de las peticiones, se considera que cuando son analizadas se incrementa 0,5 puntos la satisfacción, mientras que disminuye en 3 puntos en el caso de resultar no conformes. Teniendo en cuenta esto, el saldo de puntos de satisfacción es de 1.895 puntos.

TABLA 25. INCIDENCIAS CONFORMES Y NO CONFORMES

PETICIONES	Analizadas	No conformes	Total
Peticiones	10.659	1.145,00	11.804,00
Porcentaje	89,3%	10,7%	100,0%
Puntos	0,5	-3	-
Valoración	5.330	-3.435	1.895

Incremento total en puntos de la satisfacción ciudadana= 243.166

Aunque se menciona aquí por ser un valor aflorado sobre la ciudadanía y para el cumplimiento de los objetivos del Ayuntamiento, se ha considerado el valor tan solo en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad, para no duplicarlo.

4) DISMINUCIÓN DE RIESGOS PARA LA CIUDADANÍA POR ANTICIPAR EL CONOCIMIENTO DE LAS INCIDENCIAS Y SU RESOLUCIÓN

INDICADOR: Número de percances de diferentes tipos evitados por disminución de los riesgos asociados a las deficiencias existentes, considerando la anticipación media del tiempo de actuación (tanto para los casos prioritarios como no prioritarios).

La ciudadanía, al informar sobre la existencia de incidencias en los servicios públicos, anticipa el conocimiento de los problemas al Ayuntamiento y sus contratistas y, de esa manera, también su resolución, lo que lleva aparejado una reducción de los riesgos de que se produzca un percance asociado.

La reducción de riesgos se estima en base al tipo de aviso, considerando si se trata de un aviso prioritario o no.

En el caso de los avisos prioritarios la reducción del riesgo asociada es más pronunciada. Si el tiempo medio de resolución de los avisos es de 13,2 días, en el caso de que los avisos prioritarios se consigue que se resuelvan en un tiempo medio de 4,9 días, lo que supone un 63% de reducción de tiempo. Los avisos prioritarios, por su propia definición, son los que mayores riesgos conllevan. En este sentido, y analizando los avisos más habituales, viendo los posibles riesgos (caída, tropiezo, etc.), se estima que al menos en un 20% de ellos existe riesgo de percance. (Se analizan los tipos de percance en el apartado: **5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROXIES UTILIZADOS**).

En el caso de los avisos no prioritarios, se puede estimar que la existencia del servicio anticipa el 20%, en base a los tiempos de anticipación aportados por los distintos servicios y una estimación conservadora. El riesgo latente de este tipo de avisos no prioritarios se estima en la mitad que los prioritarios, es decir, en un 10%.

El hecho de que se reduzca el tiempo en la resolución de un aviso implica que se disminuya el riesgo de que se produzca un percance, se simplifica utilizando el porcentaje de reducción de percances igual al porcentaje de reducción en tiempo en resolver el aviso gracias a la existencia del Sistema.

En el año 2014 se produjeron un total de 304.535 avisos, de los cuales, 24.952 se categorizaron internamente como prioritarios, tal como se ha resaltado el tiempo medio de resolución se redujo en un 63% conllevando una disminución de riesgo de producirse un incidente. Atendiendo a la estimación realizada, y en base a un riesgo existente del 20% se evitaron 3.144 Incidentes entre los Avisos prioritarios.

En el caso de los avisos no prioritarios, se produjeron 279.583 en 2014. En base a los datos del servicio de Limpieza y Equipamientos urbanos que se considera representativo, la existencia del actual sistema de avisos y peticiones anticipó el 20% el tiempo de respuesta, reduciendo así el riesgo de que se produzca un incidente en un porcentaje igual. En base a la estimación de que este tipo de Avisos tienen una probabilidad de producir un incidente de un 10%, se considera que el número de incidentes evitados fue de 5.592 entre los avisos no prioritarios.

Número total de incidentes evitados = 8.736

4.2.2. CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO

5) DESCARGA DE TRABAJO POR NO TENER QUE ATENDER LAS LABORES DE RECEPCIÓN DE AVISOS Y PETICIONES

INDICADOR: Tiempo disponible para otras tareas como resultado de la descarga de trabajo por la existencia del servicio.

Al existir un servicio centralizado de recepción de avisos y peticiones, los clientes internos quedan descargados de dichas labores que asumen directamente en Línea Madrid.

Así pues, existe un ahorro de tiempo por descarga de dichas labores. Este ahorro es heterogéneo en función del servicio analizado, por lo que se realiza una estimación en base a aquellos clientes internos de los que se disponen de información.

Se consideran los valores aportados por los clientes internos del servicio de limpieza y equipamientos y del servicio de recogida de residuos, para un total de 212.586 avisos, estiman un ahorro total de 1.420 horas, por lo que la media es de 0,401 minutos /aviso. Aplicado al total de servicios realizados 353.039, que incluyen las consultas de estado y otras gestiones asociadas, se obtiene:

Tiempo ahorrado o de descarga = 141.569 minutos

6) DESCARGA DE TRABAJO POR NO TENER QUE ATENDER LAS LABORES ADMINISTRATIVAS DE AYUDA A LA RESPUESTA DE RECLAMACIONES

INDICADOR: Tiempo ahorrado a los trabajadores por haberse evitado la tramitación y gestión (respuesta a la reclamación) de reclamaciones que hubieran podido producirse.

La reducción de riesgos para la ciudadanía de sufrir un percance reduce las posibilidades de que la Administración reciba una reclamación, que conlleva una carga administrativa por tener que contestar o aportar información para contestar dichas reclamaciones o incluso responder patrimonialmente frente al reclamante.

Se estima que, para aportar la información requerida, se emplean 30 minutos de trabajo de un empleado municipal y que el 50% de los que sufren un percance de las características consideradas inician una reclamación. Así pues, considerando los 8.736 percances evitados se estima:

Tiempo evitado en responder a reclamaciones= 131.040 minutos

7) DESCARGA DE TRABAJO POR AYUDA ESTADÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN DE CONTRATAS Y DETECCIÓN DE PROBLEMÁTICAS PUNTUALES

INDICADOR: Tiempo ahorrado a los trabajadores por aviso reiterado.

Una de las ventajas para los diferentes clientes internos del servicio de avisos y peticiones es el conocimiento detallado de la cantidad de incidencias que se producen en las distintas zonas geográficas y que afectan a las distintas contratas, lo que facilita la detección de las incidencias y su posterior supervisión.

Como indicador, se selecciona el tiempo ahorrado por los avisos reiterados, que permite localizar reclamaciones simultáneas, reiterativas de incidencias y que tras su conocimiento pueden ser tratadas de una manera especial por los posibles riesgos que conllevan, etc.

En algunos de los servicios esta ayuda estadística alcanza hasta el 10% del tiempo de la división.

Se consideran 30 minutos de ahorro para los 21.577 avisos reiterados¹⁰.

Total tiempo ahorrado estimado = 647.310 minutos

8) EMPLEO DE TIEMPO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES PARA ACTUALIZAR LOS DISTINTOS ESTADOS DE LOS AVISOS EN EL SISTEMA

INDICADOR: Tiempo necesario para la tramitación, seguimiento y actualización del estado de los avisos y peticiones.

La correcta evolución de los avisos y peticiones por los diferentes estados de gestión requiere de la actualización del estado de los mismos según van avanzando las diferentes fases.

La implantación no ha venido acompañada de recursos adicionales, por lo que los trabajadores han de realizar dichas labores. Se realiza una estimación del tiempo empleado, en base a los valores más homogéneos en la toma de datos, esto es, los servicios de alumbrado, limpieza y equipamientos y residuos. Para el conjunto de ellos, que suponen en total 232.241 avisos, se estima un total de 3.500 horas empleadas, por lo que la media es de 0,90 minutos/ aviso.

Aplicado al total de avisos y peticiones 316.339 resulta:

Total tiempo empleado estimado = 284.705 minutos

9) ENTORPECIMIENTO EN LAS LABORES ORDINARIAS POR ATENDER LOS AVISOS

INDICADOR: Estimación del tiempo dedicado, o del mayor coste incurrido, por disminución del rendimiento laboral para gestionar avisos dispersos territorialmente.

¹⁰ Informe del Servicio de avisos y peticiones 2013, 2014, página 13.

Las contratas de los distintos servicios trabajan de forma planificada, distribuyendo sus acciones por tipo de actividad, zona geográfica, etc.

Consultados los clientes internos respecto a esta cuestión, estiman que el tiempo o el coste no son significativos o de difícil materialidad.

Se estima que no es significativo

10) AHORROS Y MEJORAS EN EL SERVICIO POR LA ANTICIPACIÓN DE LAS ACTUACIONES GRACIAS A LA EXISTENCIA DEL SERVICIO DE AVISOS.

INDICADOR: Mejora del servicio proporcionado por la anticipación de las actuaciones gracias a la existencia del servicio de avisos.

Si bien la existencia del sistema de avisos es útil para detectar incidencias puntuales, los diferentes servicios consultados tienen sus sistemas propios de control de la calidad del servicio, escapes, adecuación de suministros, etc., mediante inspectores técnicos o a través de las contratas colaboradoras, por lo que no se considera significativo o de difícil materialidad la influencia del servicio de avisos en estos aspectos.

Se estima que no es significativo

11) AHORRO DE TIEMPO DE PERSONAL MUNICIPAL EN EL DISEÑO DE MEJORAS DE ELEMENTOS URBANOS Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE AVISOS PRIORITARIOS

INDICADOR: Ahorro de tiempo por número de peticiones incorporadas y número de avisos considerados como prioritarios por los servicios municipales.

Se estima que por cada petición atendida finalmente por el Ayuntamiento se habría dedicado 30 minutos de personal municipal a diseñarla; así mismo, se habrían dedicado 30 minutos para captar información por cada aviso prioritario. Considerando las 10.659 peticiones y los 24.952 avisos prioritarios resulta:

Ahorro de tiempo por avisos prioritarios y peticiones incorporadas = 1.068.330 minutos

4.2.3. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

12) INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Ya ha sido analizado este indicador en el grupo de interés *Ciudadanía*, para no duplicar su efecto sólo se incorpora su valor en el grupo de interés *Ayuntamiento y Ciudad*.

Incremento del número de avisos y peticiones por implantación del servicio = 135.752

13) MEJORA DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA

Incremento total (en puntos) de la satisfacción ciudadana= 243.166

Ya analizado en el grupo de interés *ciudadanía*, para no duplicar su efecto solo se incorpora su valor en el grupo de interés *Ayuntamiento y Ciudad*.

14) INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTRAS APORTACIONES DE TRABAJADORES, AYUNTAMIENTO Y EMPRESAS CONTRATISTAS

INDICADOR: 1

Ingresos estimados por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas

Se realiza una estimación en el Apartado 5. APROXIMACIONES FINANCIERAS

15) AHORROS POR REDUCCIÓN EN LOS PAGOS DE SUBSIDIOS POR TRABAJOS CREADOS O MANTENIDOS POR LAS CONTRATAS

INDICADOR: Número de subsidios evitados por creación de empleos en las empresas contratistas atribuibles al servicio.

Según las estimaciones realizadas se considera un total de 20 empleos creados o mantenidos por los distintos contratistas atribuibles a Avisos y peticiones (18 en el Contact Center, 2 para el resto de contratistas). Como se trata de aflorar el ahorro que ha supuesto la creación o mantenimiento de estos puestos de trabajo, se considerará sólo aquellos que salen del paro, que, con base en la tasa de paro del primer trimestre de 2014 de la Comunidad de Madrid (20,43%¹¹), supone un total de 4 empleos.

Número de subsidios de desempleo evitados por creación de puestos de trabajo por los contratistas: 4

16) INGRESOS ESTIMADOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS CONTRATAS DE LÍNEA MADRID

INDICADOR: Se considera aportación económica los gastos generales de las empresas.

Se realiza una estimación en el apartado de aproximaciones financieras.

¹¹ <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/epa1t14.htm>

4.2.4. CONTRATISTAS DE GESTIÓN Y DE EXPLOTACIÓN DEL SERVICIO

17) APORTACIÓN A LOS GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación económica a los gastos generales de las empresas s contratistas

Se realiza una estimación en el apartado de aproximaciones financieras.

18) APORTACIÓN ECONÓMICA A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación económica a la rentabilidad de los contratistas

Se realiza una estimación en el apartado de aproximaciones financieras.

19) INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores de las contratas de gestión y explotación (contact center, limpieza, mantenimiento, seguridad) atribuibles al servicio de avisos y peticiones

Se realiza una estimación en el apartado de aproximaciones financieras.

20) INCREMENTO DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajo creados o mantenidos durante el periodo considerado, lo que mejora la empleabilidad (puestos de trabajo estables o indefinidos)

En la prestación del servicio de avisos y peticiones se ven Involucrados trabajadores de diferentes empresas contratistas tales como: gestión del servicio, limpieza, seguridad y mantenimiento, etc.

Además de los ingresos netos que reciben por su trabajo, se puede estimar que algunos trabajadores mejoran su empleabilidad por la formación y experiencia recibidas. Aunque la recepción de dicho valor finalmente depende de las condiciones concretas de cada empresa y persona, se ha estimado que para los trabajadores con contratos estables o indefinidos aflora un incremento de la empleabilidad, ya que se les puede involucrar en programas de formación y capacitación.

Para estimar el número de trabajadores con contratos estables o indefinidos se analiza la información disponible de los contratistas, así como datos medios del sector. Según se desprende de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa de empresas destacadas (aunque no estén involucradas en el proyecto), estimamos un valor de un 50% en algunos sectores y un 60% en otros de contratos de estas características. Aplicando una media de 55% de puestos estables o indefinidos a 20 puestos de trabajos creados o

mantenidos por las distintas contratas se estima un total de 11 puestos de trabajos de dichas características¹².

Puestos de trabajo estables = 11

21) INCREMENTO DE LA CONTRATACIÓN POR MEJORA DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS

INDICADOR: Facturación proveniente de nuevos contratos captados en otros clientes gracias al servicio prestado, premios obtenidos por prestación del servicio, etc.

Las empresas que prestan sus servicios como importantes clientes de la Administración ven reforzadas tanto sus capacidades técnicas como su imagen, lo que acaba influyendo en un aumento de la consecución de contratos.

Entre los diferentes contratistas destaca el contratista principal que gestiona el servicio, por ser el contrato más específico y diferenciador, que le ha permitido obtener premios y le ha ayudado a la consecución de nuevos contratos.

Se estima que el total del incremento de facturación para los diferentes contratistas puede alcanzar los 6.360.000 €. La facturación del contratista de gestión del servicio que supone anualmente en torno a los 9 Millones de Euros, se estima que ha podido generar la consecución de 2 nuevos contratos de 3 Millones anuales, para el resto de contratistas se estima que el volumen de contratos pueda generar 360.000 €/Año. Del total de volumen generado se le atribuirá a avisos y peticiones un 40% por ser una de las aplicaciones más características, siendo el otro 40% atribuible a cita previa y el 20% al resto de aplicaciones de Línea Madrid.

Incremento estimado de facturación por mejora de capacidades técnicas = 2.544.000

22) VALOR ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos durante el periodo considerado con estabilidad en el empleo.

En el servicio de avisos y peticiones se ven involucrados empleados de diferentes características. Por un lado, funcionarios cuyas condiciones laborales están acorde a las políticas de personal del Ayuntamiento de Madrid y que incorporan importantes valores adicionales (estos valores no se incorporan en el estudio pues se entiende que los funcionarios serían funcionarios en cualquier caso y no como resultado de la existencia

¹² Ejemplo de empresa representativa: <http://www.eulen.com/es/wp-content/uploads/2013/11/Informe-RSC-2012-2013.pdf>

del servicio). En el otro extremo, trabajadores eventuales de más bajas prestaciones y condiciones laborales, acorde a los distintos convenios colectivos. También existen otros trabajadores con contratos estables o indefinidos, con remuneraciones según su convenio y con mejoras en algunos casos, que obtienen un cierto valor adicional a la remuneración salarial por la estabilidad en el empleo.

Se estima un número de trabajadores estables en las contratas asociadas atribuibles al servicio de avisos y peticiones de:

Número de puestos de trabajo estables o indefinidos = 11

4.2.5. LÍNEA MADRID

23) INGRESOS DE LOS TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID ASIGNADOS AL SERVICIO

INDICADOR: Remuneración total asignable a los trabajadores de LÍNEA MADRID asociados al servicio de Avisos y Peticiones

Estimación realizada en apartado de *Aproximaciones Financieras*.

24) INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DEL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES POR PERTENENCIA A LÍNEA MADRID

INDICADOR: Incremento total (en puntos) de la satisfacción y del compromiso de los trabajadores de Línea Madrid

TABLA 26. TRABAJADORES LINEA MADRID

	Número de trabajadores OACs	Número de trabajadores Servicios centrales
LINEA MADRID	250	100
ASIGNABLES AVISOS Y PETICIONES	11	4

Se consideran 15 trabajadores asignables al servicio de avisos y peticiones de Línea Madrid, en las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OACs) y en servicios centrales.

En las encuestas periódicas realizadas a los trabajadores se detecta un incremento en la satisfacción general y en el grado de compromiso con la solución de los problemas de la ciudadanía.

En base a las encuestas de personal propio de las OACs, se detectan en el periodo 2007 a 2014 los siguientes incrementos:

- Incremento de la satisfacción general: 0,18 puntos en una escala de 1 a 5 (3,58-3,40).
- Incremento del grado de compromiso: 0,64 puntos en una escala de 1 a 5 (4,5-3,86).

En total se ha incrementado la satisfacción laboral en 0,82 puntos de media por cada uno de los 15 trabajadores considerados, con lo que:

El incremento total de la satisfacción y del compromiso de los trabajadores es de 12,3 puntos

5. “PROXIES” O APROXIMACIONES FINANCIERAS

5.1.INTRODUCCIÓN

Para el cálculo de los impactos del proyecto en los diferentes grupos de interés, es necesario utilizar aproximaciones financieras de los valores unitarios de los indicadores utilizados.

Estas aproximaciones financieras son, como su nombre indica, valores aproximados, estimativos o promedios, establecidos durante la realización del estudio, de manera que los resultados sean válidos para las partes y que han sido seleccionados por su adecuación para aflorar cada uno de los impactos.

Para las aproximaciones financieras podremos utilizar las siguientes técnicas:

- Captar los incrementos de ingresos directos para los grupos de interés.
- Captar los ahorros de costes directos para los grupos de interés.
- Valoración contingente: técnica utilizada para estimar el valor de productos o servicios que no tienen un mercado mediante la realización de encuestas limitadas a un determinado grupo de interés a fin de asignarle dicho valor.
- Valores referenciales: valores por comparación con servicios similares que sí tienen un valor de mercado en sectores de actividad diferentes.
- Costes sustitutivos: valores alternativos en tiempo y dinero para conseguir un determinado servicio.
- Estimación del valor que tiene para un determinado grupo de interés un determinado resultado obtenido.
- Otros.

TABLA 27. PROXIES

Nº	INDICADOR	PROXY	FUENTE	VALOR
1	Tiempo total ahorrado a la ciudadanía con el sistema unificado de avisos y peticiones con las características actuales (minutos).	Valor del tiempo de la ciudadanía, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477 €
2	Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Valor del incremento unitario de la participación ciudadana en la operativa municipal.	Aproximación de mercado	- €

Nº	INDICADOR	PROXY	FUENTE	VALOR
3	Incremento total (en puntos) de la satisfacción ciudadana en función del tiempo de resolución (en el caso de avisos) o de la aceptación de la propuesta (en el caso de peticiones).	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía.	Valoración contingente existente actualizada	- €
4	Número de percances de diferentes tipos evitados por disminución de los riesgos asociados a las deficiencias existentes, considerando la anticipación media del tiempo de actuación (tanto para los casos prioritarios como no prioritarios).	Valor del riesgo del Incidente tipo evitado	Aproximación de mercado	116,82 €
5	Tiempo disponible para otras tareas como resultado de la descarga de trabajo por la existencia del servicio.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €
6	Tiempo ahorrado a los trabajadores por haberse evitado la tramitación y gestión (respuesta a la reclamación) de reclamaciones que hubieran podido producirse.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €
7	Tiempo ahorrado a los trabajadores por aviso reiterado.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €
8	Tiempo necesario para la tramitación, seguimiento y actualización del estado de los avisos y peticiones.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	- 0,2405 €
9	Estimación del tiempo dedicado, o del mayor coste incurrido, por disminución del rendimiento laboral para gestionar avisos dispersos territorialmente.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	- 0,2405 €
10	Anticipación en tiempo (días u horas) de las actuaciones por la existencia del servicio de avisos, y mejora del servicio.	Valor del ahorro generado	Datos del servicio y estimaciones	- €

Nº	INDICADOR	PROXY	FUENTE	VALOR
11	Ahorro de tiempo por número de peticiones incorporadas y número de avisos considerados como prioritarios por el Ayuntamiento.	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €
12	Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Valor de incremento unitario de la participación en la operativa municipal	Aproximación de Mercado	11,00 €
13	Incremento total de la satisfacción ciudadana (en puntos) en función del tiempo transcurrido en la resolución del aviso o la decisión tomada en relación a la petición.	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía	Valoración contingente existente actualizada	1,4448 €
14	Ingresos estimados por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas de las contratistas y de los propios trabajadores, así como de lo correspondiente a los trabajadores municipales y el Ayuntamiento.	Estimación del total de ingresos a la Seguridad Social	Datos del Mercado	295.226,11 €
15	Número de subsidios evitados por creación de empleos en las empresas contratistas atribuibles al servicio.	Estimación del coste de la prestación por desempleo	INEM	13.046,40 €
16	Ingresos estimados por impuestos de las distintas contratistas de explotación	Estimación del ingreso de impuestos	Datos del Mercado	233.369,97 €
17	Aportación económica a los gastos generales de las empresas contratistas	Magnitud económica estimada	Datos del Mercado	26.273,78 €
18	Aportación económica a la rentabilidad de los contratistas	Magnitud económica estimada	Datos del Mercado	15.752,11 €
19	Ingresos de los trabajadores de las contratistas de gestión y explotación (contact center, limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.)	Magnitud económica estimada	Datos del Mercado	204.383,71 €

Nº	INDICADOR	PROXY	FUENTE	VALOR
20	Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos, lo que mejora la empleabilidad (se considera que pueden mejorar su empleabilidad aquellos que tienen contrato estable o indefinido).	Magnitud económica estimada	Estimación en base a datos de mercado	1.100,00 €
21	Facturación proveniente de nuevos contratos captados en otros clientes gracias al servicio prestado, premios obtenidos por prestación del servicio, etc.	Valor de comercialización de un contrato de rentabilidad propia del sector	Estimación en base a datos de mercado	3,00%
22	Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos durante el periodo considerado con estabilidad en el empleo (indefinidos).	Valor adicional aportado por contrato estable o indefinido	Estimación en base a datos de mercado	2.691,36 €
23	Total de ingresos por conceptos laborales ingresados por los trabajadores	Ingresos totales	Estimación en base a datos de mercado	371.761,24 €
24	Incremento total de la satisfacción global y del compromiso de los trabajadores (en puntos) por pertenecer al servicio de avisos y peticiones.	Valoración de un punto de satisfacción de los trabajadores	Estimación en base a mercado	2.800,00 €

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES “PROXIES” UTILIZADOS

A continuación, se aclara el proceso seguido para obtener los “proxies” que se han aplicado en el mapa de impacto total del proyecto, por cada uno de los grupos de interés. Se explican las aproximaciones más importantes utilizadas, por la influencia que pueden tener en la monetización impacto total.

5.2.1. CIUDADANÍA

1) VALOR DEL TIEMPO DE LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Tiempo total ahorrado a la ciudadanía con el sistema unificado de avisos y peticiones con las características actuales (minutos).

El valor del tiempo de la ciudadanía se estima a partir del valor del tiempo de trabajo. Para obtenerlo, se parte del salario medio anual por trabajador (ambos sexos) del año 2013¹³ en la Comunidad de Madrid, cuyo valor es 26.215,36 € anuales.

Se obtiene el valor por minuto de trabajo, dividiendo entre las 1.764 horas de trabajo anual, que equivale a 0,2477.

Por tanto, el PROXY es:

VALOR TIEMPO DE ESPERA = 0,2477 € / MINUTO

2) VALOR DEL INCREMENTO UNITARIO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA OPERATIVA MUNICIPAL

INDICADOR: Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.

La participación ciudadana es un aspecto de gran importancia para el Ayuntamiento de Madrid en la actualidad, en la definición y desarrollo de las políticas, de nuevos proyectos, o en el funcionamiento de los servicios municipales.

En este sentido, el sistema de avisos y peticiones se puede considerar un canal importante por el que la ciudadanía participa en la mejora de los servicios, equipamientos y en la gestión de la Ciudad, reportando las incidencias y proponiendo mejoras.

Para valorar esta participación sería necesario preguntar a la propia la ciudadanía sobre el valor que le atribuyen a la misma, cosa que queda fuera del alcance y los objetivos de este trabajo.

¹³ INE, [Encuesta Anual de Estructura Salarial 2013](#), publicada el 24/06/2015.

Con el fin de proporcionar un valor alternativo a dicha participación, se emplea un valor de mercado basado en las técnicas que utilizan las empresas para recabar la opinión de los consumidores en la definición de productos y servicios (sesiones de análisis de producto, marketing street, cuestionarios on line, etc.). Dichas acciones tienen un coste unitario y suelen venir acompañadas de una remuneración directa a los participantes o de pequeños obsequios para incentivar su participación.

Se han consultado proveedores especializados en esta materia y se establece la siguiente valoración:

VALOR POR PARTICIPACIÓN UNITARIA= 11 €

3) VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN CIUDADANA

INDICADOR: Incremento total (en puntos) de la satisfacción ciudadana en función del tiempo de resolución (en el caso de avisos) o de la aceptación de la propuesta (en el caso de peticiones). Escala de 0 -10.

Según la valoración contingente realizada mediante encuestas dentro del Estudio Coste-Beneficio del año 2012 para Línea Madrid, se utilizó una aproximación financiera de que el incremento de 1 punto en la satisfacción general de un ciudadano/a se podía valorar como 1,40 €. Teniendo en cuenta que se está evaluando el impacto en el año 2014, se ha actualizado este valor utilizando la variación del IPC que, desde enero del año 2012 a diciembre del año 2014, ha sido de un 3,2%.

Por tanto, el Proxy resultante es:

INCREMENTO DE VALOR POR PUNTO DE ENCUESTA SATISFACCIÓN = 1,4448 € / PUNTO.

4) VALOR DEL RIESGO DEL INCIDENTE TIPO EVITADO

INDICADOR: Número de percances de diferentes tipos evitados por disminución de los riesgos asociados a las deficiencias existentes, considerando la anticipación media del tiempo de actuación (tanto para los casos prioritarios como no prioritarios).

Para tener una aproximación financiera del percance-tipo evitado, se parte de analizar el conjunto de avisos recibidos durante el año 2014. Para cada tipo de aviso (alumbrado, mobiliario, etc), se prevé el tipo de percance que se puede evitar (caídas, golpes, etc.) y cuáles de ellos son más probables que ocurran (se les asigna una probabilidad) y se estiman también los días de baja que, de media, produciría dicho incidente.

Con todo ello se calcula el número total de días de baja que producirían si el total de avisos acabasen en incidente, obteniendo la media de días de baja por incidente-tipo, cuyo resultado es 2,15. Se redondea dicho número al entero más próximo para obtener 2 días de baja por incidente tipo.

TABLA 28. RIESGOS POR TIPOS DE AVISO.

TIPO DE AVISO	SUBTIPO DE AVISO	Nº DE AVISOS	TIPO DE INCIDENTE	DÍAS DE BAJA	PORCENTAJE DE TIPO DE INCIDENTE	DÍAS DE BAJA TOTALES
VÍA PÚBLICA	ALUMBRADO	21.018	CONTACTO ELÉCTRICO	1,50	10%	3.152,70
			CAÍDA OSCURIDAD	4,50	50%	47.290,50
			GOLPE OBJETO	2,25	20%	9.458,10
			ACCIDENTE VISIBILIDAD	3,00	20%	12.610,80
	MOBILIARIO	5.689	CORTE	4,50	20%	5.120,10
			GOLPE	2,25	30%	3.840,08
			CAÍDA	4,50	50%	12.800,25
	BOCAS DE RIEGO	9.788	RESBALÓN	2,25	50%	11.011,50
			GOLPEO	1,50	35%	5.138,70
			PROYECCIÓN AGUA	0,75	15%	1.101,15
	PARQUES Y ÁREAS RECREO	22.110	CAÍDA POR TROPEZÓN	1,50	60%	19.899,00
			GOLPE CON OBJETO	2,25	25%	12.436,88
			HERIDA CORTE	3,00	15%	9.949,50
	PAVIMENTOS	12.681	CAÍDA	4,50	75%	42.798,38
			ALCANCE VEHÍCULOS	3,00	25%	9.510,75
PLAGAS	4.785	ENFERMEDAD	6,00	25%	7.177,50	
		SALUBRIDAD	1,50	75%	5.383,13	
RESTO	1.149	S/ EVALUAR	-	0%	-	
LIMPIEZA	CUBOS	58.234	GOLPE OBJETO	1,50	50%	43.675,50
			ATRAPAMIENTO	3,00	20%	34.940,40
			SALUBRIDAD	0,75	30%	13.102,65
	VÍA PÚBLICA	45.923	SALUBRIDAD	0,75	35%	12.054,79
			TROPEZOS	1,50	35%	24.109,58

TIPO DE AVISO	SUBTIPO DE AVISO	Nº DE AVISOS	TIPO DE INCIDENTE	DÍAS DE BAJA	PORCENTAJE DE TIPO DE INCIDENTE	DÍAS DE BAJA TOTALES
MOVILIDAD	MUEBLES Y ENSERES	44.840	RESBALONES	2,25	30%	30.998,03
			GOLPE	0,75	25%	8.407,50
			CORTE	2,25	25%	25.222,50
			ATRAPAMIENTO	3,00	50%	67.260,00
	RESTO	227	S/ EVALUAR	-	0%	-
	BICICLETA	17.801	CAÍDA	3,00	80%	42.722,40
			GOLPEO	1,50	10%	2.670,15
			ACCIDENTE TRÁFICO	4,50	10%	8.010,45
	VEHÍCULOS ABANDONADOS	3.983	SALUBRIDAD	0,75	20%	597,45
			CORTES Y HERIDAS	1,50	30%	1.792,35
			GOLPEO	1,50	30%	1.792,35
			INCENDIOS	6,00	20%	4.779,60
	SEÑALES DE TRÁFICO	2.346	ACCIDENTE VIAL	2,25	20%	1.055,70
			GOLPEO SEÑAL	1,50	65%	2.287,35
			CAÍDA SOBRE PERSONA/OBJETOS	3,00	15%	1.055,70
	SER	3.908	S/ EVALUAR	-	0%	-
	SALUD AMBIENTAL	VECTORES	3.051	GRUPOS SENSIBLES	3,00	75%
REACCIONES ALÉRGICAS				0,75	25%	572,06
				257.533		
					MEDIA ESTIMADA	2,15
					REDONDEO	2,00

En base a las valoraciones por incapacidad temporal establecidas por el Ministerio de Economía y Competitividad (BOE, 15/03/2014, pág. 23437), la indemnización básica por incapacidad de tipo improductivo, es decir, aquella en que la víctima está incapacitada para desarrollar su ocupación o actividad habitual, es de 58,41 €/día.

Considerando los 2 días promedio de baja por incidente-tipo, el valor sería:

VALOR MEDIO DEL INCIDENTE EVITADO= 116,82 €

5.2.2. CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES

5) VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES

INDICADOR: Tiempo disponible para otras tareas como resultado de la descarga de trabajo por la existencia del servicio.

Este valor se estima de mediante una ponderación de los diferentes salarios que afectan al servicio, pesando más los que más contacto tienen con la ciudadanía y en las labores administrativas básicas.

Se parte de los salarios expresados en los presupuestos del propio Ayuntamiento para Línea Madrid. En concreto, el salario del expresado para trabajador Grupo C2 y complemento 14 de 22.385 € brutos anuales, a lo cual se deben sumar las cuotas empresariales para obtener el coste total:

- I. Cotización T.G.S.S.
- II. Seguro desempleo
- III. Fondo de Garantía Salarial
- IV. Formación Profesional

Se obtiene un coste estimado para dicho perfil de 27.704 €, que expresado en euros por minuto¹⁴ equivale a:

VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES = 0,2405 € / MIN.

6) VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES ADMINISTRATIVAS DE RESPUESTA O APORTACIÓN DE INFORMACIÓN PARA GESTIÓN DE RECLAMACIONES

Analizado en 5) *VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES*.

VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES ADMINISTRATIVAS DE RESPUESTA O APORTACIÓN DE INFORMACIÓN = 0,2405 € / MIN.

7) VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS COMO RESULTADO DEL APOYO INFORMATIVO DEL SERVICIO

¹⁴ Se calcula en base a 48 semanas, a 40 horas/semana.

Analizado en 5) *VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES.*

VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS COMO RESULTADO DEL APOYO INFORMATIVO = 0,2405 € / MIN.

8) VALOR DEL TIEMPO QUE HAN DE EMPLEAR LOS TRABAJADORES PARA ACTUALIZAR LOS PASOS DEL SISTEMA AVISA2

Analizado en 5) *VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES.*

VALOR DEL TIEMPO QUE HAN DE EMPLEAR LOS TRABAJADORES PARA ACTUALIZAR LOS PASOS = 0,2405 € / MIN.

9) VALOR DEL TIEMPO RESULTADO DE LA DISMINUCIÓN DE RENDIMIENTOS PROPIA DE LA EXISTENCIA DE AVISOS DISPERSOS

Analizado en 5) *VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES.*

VALOR DEL TIEMPO RESULTADO DE LA DISMINUCIÓN DE RENDIMIENTOS PROPIA DE LA DISPERSIÓN DE AVISOS= 0,2405 € / MIN.

10) VALOR DE LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO O DE LOS AHORROS PRODUCIDOS POR ANTICIPACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL AVISO

El indicador se consideró no significativo.

11) VALOR DEL TIEMPO DEDICADO A MEJORAR EL SERVICIO O A APORTAR INFORMACIÓN PROPIA DE AVISOS REITERATIVOS

Analizado en 5) *VALOR DEL TIEMPO DE DESCARGA DE LAS LABORES DE RECOGIDA DE AVISOS Y PETICIONES.*

VALOR DEL TIEMPO DEDICADO A MEJORAR EL SERVICIO O A APORTAR INFORMACIÓN PROPIA = 0,2405 € / MIN.

5.2.3. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD.

12) VALOR DEL INCREMENTO UNITARIO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA OPERATIVA MUNICIPAL

Analizado en 2) *VALOR DEL INCREMENTO UNITARIO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA OPERATIVA MUNICIPAL (PÁG. 51)*

VALOR DEL INCREMENTO UNITARIO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA OPERATIVA MUNICIPAL = 11 €

13) VALOR DEL INCREMENTO EN UN PUNTO DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA

Analizado en 3) *VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN CIUDADANA (PAG. 52)*

VALOR DEL INCREMENTO EN UN PUNTO DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA = 1,4448 € / PUNTO.

14) ESTIMACIÓN DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS MEDIOS PREVISIÓN SOCIAL

INDICADOR: Ingresos estimados por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas de las contratas y de los propios trabajadores, así como de lo correspondiente a los trabajadores municipales y el Ayuntamiento.

En este proxy se cuantifican las aportaciones a la seguridad social de las empresas contratistas, de los trabajadores de las mismas y del Ayuntamiento. Dichas aportaciones se clasifican por:

- Procedencia:
 - I. Ayuntamiento
 - II. Contratas Principal y las de explotación
- Aportaciones de
 - I. Empresa
 - II. Trabajadores
- Destinatarios
 - I. Tesorería general de la Seguridad Social
 - II. SEPE, FOGASA y Formación Profesional

Se desarrolla en Proxy 23 para Línea Madrid y en tabla 27 para contratistas, se obtienen las siguientes estimaciones:

TABLA 29. ESTIMACIÓN DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL

	Trabajadores	Nº	TGSS	Otros
Línea Madrid <i>Ver Tabla 29</i>	Propios	15	156.185,96 €	19.854,37 €
Empresas contratadas <i>Ver Tabla 27</i>	Contact	18	78.430,23 €	21.745,06 €
	<i>Mantenimiento</i>	<i>1</i>	<i>7.247,89 €</i>	<i>2.009,50 €</i>
	<i>Seguridad</i>	<i>-</i>	<i>2.716,75 €</i>	<i>753,23 €</i>
	<i>Limpieza</i>	<i>1</i>	<i>4.919,25 €</i>	<i>1.363,88 €</i>
	Mant+Seg+Limp.	2	14.883,89 €	4.126,61 €
TOTAL		35	249.500,08 €	45.726,04 €
			295.226,11 €	

Las aportaciones a la Seguridad Social son resultado de la suma de las propias de la empresa y las de los empleados. Los “otros sistemas de previsión social” pueden proceder de dos vías (desempleo y formación profesional) o de una sola vía (Fondo de Garantía Salarial) e igualmente proceden de empresa y empleados.

TOTAL DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL – ESTIMACIÓN= 295.226,11 €

15) VALOR MEDIO DE PRESTACIÓN POR DESEMPLEO

INDICADOR: Número de subsidios evitados por creación de empleos en las empresas contratistas atribuibles al servicio.

Para estimar el valor de la prestación unitaria de desempleo, se emplea el programa de auto cálculo de las prestaciones por desempleo del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), el cual estima la cuantía bruta mensual de la prestación por desempleo en base a las siguientes cuestiones:

- Fecha del fin de la relación laboral (reciente)
- Cobro de algún subsidio los últimos 6 años (no)
- Tiempo de trabajo en los últimos 6 años (entre 3 y 4 años)
- Cambios de empresa en los últimos 6 meses (si)
- Variaciones de salario en los últimos 6 meses (si)
- Hijos (no)
- Salario percibido mensual (se estima la media de los trabajadores residentes en Comunidad de Madrid 26.215,36 € y su cotización correspondiente)
- Si se ha trabajado a tiempo parcial en algún momento (no)

Una vez respondidas todas las cuestiones anteriores el programa del SEPE proporciona una cuantía-tipo de 1.087,20 € / mes.

COSTE ANUAL DE LA PRESTACIÓN POR PUESTO DE TRABAJO = 13.046,40 €

16) INGRESOS ESTIMADOS POR IMPUESTOS A LAS ADMINISTRACIONES

INDICADOR: Ingresos estimados por impuestos de las distintas contratas de explotación (limpieza, seguridad, mantenimiento considerando (IVA, Impuesto de sociedades, IAE, IRPF)

Los ingresos por parte de todos los actores de los impuestos implicados se clasifican por:

- Procedencia:
 - I. Ayuntamiento
 - II. Contratas Principal y las de explotación
 - III. Trabajadores
- Aportaciones de
 - I. Empresa
 - II. Trabajadores
 - III. Ayuntamiento
- Conceptos incluidos o considerados
 - I. IVA
 - II. IRPF
 - III. Impuesto Sociedades
 - IV. IAE

El retorno de una actividad en impuestos a la sociedad y otras aportaciones requiere el desglose completo, según datos que se obtengan y premisas adoptadas para el cálculo. En función de valores normales de beneficio, baremos habituales de los impuestos y cantidades sujetas a diferentes consideraciones, se han agregado los siguientes conceptos:

TABLA 30. ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR IMPUESTOS.

AVISOS Y PETICIONES										
	IMPORTE (Con IVA)	IMPORTE (Sin IVA)	IVA (21%)	Nº empleados	IRPF	IAE(Impuestos de actividad) %-Cantidad		Beneficio Sociedades	Impuesto Sociedades 30%	Ingreso Total Por Impuestos
Propios		522.692,64 €	- €	15	117.738 €	0,00%	- €	- €	- €	
Contact Center	396.471,66 €	327.662,53 €	68.809,13 €	18	18.712 €	1,00%	3.276,63 €	13.106,50 €	3.931,95 €	
Mantenimiento	39.287,31 €	32.468,85 €	6.818,46 €	1	2.293 €	3,00%	974,07 €	1.298,75 €	389,63 €	
Seguridad	14.550,86 €	12.025,50 €	2.525,36 €	-	975 €	2,00%	240,51 €	481,02 €	144,31 €	
Limpieza	26.191,54 €	21.645,90 €	4.545,64 €	1	1.411 €	1,50%	324,69 €	865,84 €	259,75 €	
Total		916.495,42 €	82.698,58 €	35	141.129,85 €		4.815,90 €	15.752,11 €	4.725,64 €	233.369,97 €

INGRESOS TOTALES EN CONCEPTO DE IMPUESTOS = 233.369,97 €

5.2.4. CONTRATISTAS DE GESTIÓN DEL SERVICIO

17) APORTACIONES A LOS GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación económica a los gastos generales de las empresas contratistas del servicio de avisos y peticiones.

El mantenimiento de una actividad empresarial implica que, además del personal directamente asignado al servicio o contrato, se mantenga una “infraestructura” o servicios generales que den su apoyo a la estructura directamente implicada en la ejecución del contrato.

Dicha estructura es muy variable y depende en función del sector de actividad, del volumen de la compañía, así como del propio proyecto. Por tanto, se han estimado unos gastos generales en la horquilla 5% - 12 % para los servicios de Limpieza, Seguridad, Mantenimiento y Contact Center, para cada una de las actividades implicadas en el servicio.

Dicha ponderación se hace en función de estándares establecidos, por ejemplo, por los contratos del sector público, donde se aconseja de manera tácita incluir una partida de gastos generales en la oferta, donde se pueden repercutir departamentos de servicios generales de la empresa como RR.HH., Prevención de Riesgos Laborales, Calidad, Medioambiente, RSC, Financiero, Contabilidad, Marketing, Delegaciones, Central, etc.

A partir de las facturaciones estimadas por las empresas implicadas en el servicio y aplicando el porcentaje aproximado asignado a gastos generales (dependiendo fundamentalmente del volumen de actividad asociada) se obtiene la aportación total: 26.273,78€.

Al ser servicios muy intensivos en personal y por simplificar se han considerado cara a las estimaciones que incluyen pequeños aprovisionamientos.

TABLA 31. ESTIMACIÓN DE GASTOS GENERALES DE CONTRATISTAS.

	Facturación sin I.V.A.	Gastos generales	
	Importe	%	Importe G.G
CONTACT	327.662,53 €	6%	19.659,75 €
MANTENIMIENTO	32.468,85 €	10%	3.246,89 €
SEGURIDAD	12.025,50 €	10%	1.202,55 €
LIMPIEZA	21.645,90 €	10%	2.164,59 €
M+S+L	66.140 €		6.614 €
Total	393.802,78 €		26.273,78 €

APORTACIÓN A LOS GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS = 26.273,78 €

El Valor medio resultante combinando los distintos contratos es del **6,67%**

18) APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación económica a la rentabilidad de las empresas contratistas vinculadas con la prestación de los servicios necesarios para el funcionamiento y mantenimiento del sistema de avisos y peticiones

La supervivencia de una empresa privada se basa en la obtención de rentabilidad o beneficios que justifiquen la inversión realizada en su puesta en marcha. Dicha aspiración también está recogida en la Ley de Contratos del Sector Público, de tal forma que las empresas que aspiran a contratar con dicho sector deben desglosar en su oferta un porcentaje de rentabilidad asociado a la ejecución o prestación del contrato / servicio.

En la actualidad, debido a la crisis, hay mayor competencia entre las empresas para la obtención de contratos, lo que incide en que se trabaje con menores márgenes de rentabilidad neta en general. No obstante, la rentabilidad depende del sector, de la importancia del contrato, la duración del mismo o del volumen de ingresos esperado, por lo que se estima una horquilla de rentabilidad neta de entre el 1% y el 6%.

Se ha considerado un **4%** de beneficio sobre la facturación estimada (sin IVA) para todas las contrataciones. Se simplifica no descontando el impuesto de sociedades, pues éste dependerá de la actividad aglutinada de la empresa, las cantidades consideradas son:

TABLA 32. ESTIMACIÓN DE RENTABILIDAD DE CONTRATISTAS.

	Facturación Sin IVA	Beneficio	
	Importe	%	Importe Beneficio
CONTACT	327.662,53 €	4%	13.106,50 €
MANTENIMIENTO	32.468,85 €	4%	1.298,75 €
SEGURIDAD	12.025,50 €	4%	481,02 €
LIMPIEZA	21.645,90 €	4%	865,84 €
M+S+L	66.140 €		2.646 €
Total	393.802,78 €		15.752,11 €

APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS = 15.752,11 €

19) INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores de las contratas de gestión y explotación (contact center, limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.)

Ésta es probablemente una de las aproximaciones financieras más importantes del estudio. Se explican aquí las premisas, supuestos y datos empleados para la obtención del “proxy”.

A. INGRESOS ÍNTEGROS DE LAS EMPRESAS

Los ingresos íntegros de las empresas vinculadas al servicio han de ser capaces de atender las distintas partidas de coste. Se han considerado los siguientes aspectos:

- Estimación del volumen de facturación por tipo de actividad para dar servicio a Línea Madrid (desarrollado en 3“INPUTS”: GASTOS E INVERSIONES 18).
- Peso que tiene Avisos y peticiones dentro de todos los servicios proporcionados por Línea Madrid
- Aplicación de impuestos sobre el Servicio prestado (IVA)

B. ESTIMACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTES DE UNA CONTRATA

No es fácil conocer cómo se estructuran los costes de las diferentes contratas que prestan un servicio en el sector público., vamos a contrastar los valores medios considerados con las horquillas que suelen presentarse en el mercado:

- Gastos Generales del contrato. Valor medio considerado 6,67% Ver proxy 17
- Aportación a la rentabilidad de la Empresa. Valor medio considerado 4% Ver proxy 18.
- Costes Empresa de los Trabajadores (tabla 27). El coste empresa de los trabajadores es el salario bruto de los trabajadores más las cotizaciones a la Tesorería General, a los fondos de formación, a previsión de desempleo y al fondo de garantía salarial que deben por ley aportar las empresas. Ver tabla 27. Valor medio considerado 88,1%
- Impuestos o cantidades a pagar por parte del contrato (cánones, IAE y otros impuestos). Ver tabla 27. Valor medio considerado 1,22% como resultado de total impuestos/total facturación.

Se analizan los valores medios considerados y se comprueba que se encuentran dentro de las horquillas del mercado para contratas muy intensivas en personal.

TABLA 33. VALORES DE MERCADO ESTRUCTURA DE COSTES DE UNA CONTRATA

Concepto	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor medio considerado (Ver tabla 27)
Gastos Generales	5,00%	12, 0%	6,67%
Aportación Rentabilidad	1,00%	6,00%	4,00%
Impuestos contrato (tabla 27)	0,50%	2,50%	1,22%
Coste empresa de los trabajadores	76,50%	93,50%	88,10%

Fuente: estimación realizada por Sustainability Fans en base a condiciones de mercado.

C. ESTIMACIÓN DE LAS CUOTAS EMPRESARIALES EN EL PAGO DE SALARIOS

Se ha tomado como referencia las tablas del Régimen General de la Seguridad Social 2014 de la Tesorería General de la Seguridad Social (T.G.S.S.)¹⁵ en el supuesto de trabajo a jornada completa y contrato fijo o indefinido. Los porcentajes de retención se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 34. PORCENTAJE DE LAS CUOTAS DE LA EMPRESA A T.G.S.S

CONCEPTO / PAGADOR	EMPRESA
CONTINGENCIAS COMUNES	23,60%
DESEMPLEO	5,50%
FOGASA (Fondo de Garantía Salarial)	0,20%
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60%

Estos porcentajes podrían variar en el caso de los siguientes supuestos:

- No ser todos los trabajadores del Régimen General de la Seguridad Social
- No estar todos contratados a jornada completa
- No tener un contrato laboral fijo o indefinido
- Otros

Para realizar las aproximaciones se ha tenido que tener en cuenta una plantilla media anual, sin ningún tipo de variación en número u horas de prestación de servicio a lo largo del año, lo cual realmente no sucede así, puesto que todo servicio tiene períodos valle y períodos punta, ya sean en el ciclo diario / semanal / mensual o anual, que obligan a dimensionar las plantillas en función de estas demandas.

¹⁵ http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

D. ESTIMACIÓN DE LAS CUOTAS DE LOS TRABAJADORES A SISTEMAS DE PREVISIÓN

Al igual que el empleador o empresa, los trabajadores aportan a los sistemas de previsión cantidades que se deducen de su nómina y que son destinadas a los sistemas de previsión social del Estado, como son:

- TGSS: para las contingencias comunes; enfermedades, accidentes, bajas, etc.
- SEPE : prestaciones por desempleo
- FOGASA: Fondo de Garantía Salarial. Fondo solidario aportado por empresas para el pago de deudas con trabajadores provenientes de empresas insolventes.
- F.P : Formación profesional de los trabajadores

TABLA 35. PORCENTAJE DE LAS CUOTAS DE LOS TRABAJADORES A SISTEMAS DE PREVISIÓN RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

CONCEPTO / PAGADOR	TRABAJADORES
CONTINGENCIAS COMUNES	4,70%
DESEMPLEO	1,55%
FOGASA	0,00%
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,10%

E. VALOR MEDIO DE LAS APORTACIÓN DE IMPUESTOS DE LOS TRABAJADORES

Se realizará una estimación de las aportaciones al IRPF de los trabajadores ya que los aspectos de los que dependen dichas aportaciones son muy variados y, en ocasiones, complejos, por lo que se considerarán valores medios o tipo. En las siguientes tablas se presentan los mínimos personales y las deducciones que cada trabajador se puede aplicar.

TABLA 36. VALOR MEDIO DE LAS APORTACIONES DE IMPUESTOS DE LOS TRABAJADORES

Mínimo del contribuyente	General	5.151 €
	Más de 65 años	5.151 €+918€
	Más de 75 años	5.151 €+918€+1.122€
Mínimo por descendientes (Menores de 25 años o discapacitados)	1º	1.836 €
	2º	2.040 €
	3º	3.672 €
	4º y siguientes	4.182 €
	Descendientes menores 3 años se incrementará el anterior en	2.244 €
Mínimo por ascendientes	Más de 65 años o discapacitado	918 €
	Más de 75 años	918 € +1.122 €

Determinación del mínimo personal y familiar para calcular el tipo de retención¹⁶

¹⁶http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Ciudadanos/Descapacitados/Minimo_Personal__Familiar_y_por_Discapacidad.shtml

TABLA 37. TRAMOS IRPF 2014. PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO 2014

Tramos IRPF 2014				
Base imponible		Porcentajes	Incremento Adicional	Porcentajes
Desde	Hasta	2011	RDL 20/2011	2012-2013-2014 ⁽¹⁾
0,00 €	17.707,20 €	24%	0,75%	24,75%
17.707,20 €	33.007,20 €	28%	2,00%	30,00%
33.007,20 €	53.407,20 €	37%	3,00%	40,00%
53.407,20 €	120.000,20 €	43%	4,00%	47,00%
120.000,20 €	175.000,20 €	44%	5,00%	49,00%
175.000,20 €	300.000,20 €	45%	6,00%	51,00%
300.000,00 €	-	45%	7,00%	52,00%

(1) La Ley 22/2013, de Presupuestos Generales del Estado 2014 proroga el incremento vigente para 2012 y 2013 incluido en RDL 20/2011.

Por tanto, la estimación se ha obtenido considerando el valor de un salario medio por sector de actividad aplicándole la tabla de retenciones de la Agencia Tributaria, sin considerar la situación familiar.

F. RESUMEN

$$\text{Neto de los ingresos de los trabajadores} = F - C.C. - C.E. - C.T. - I$$

- F: Facturación de la empresa en el punto A.
- C.C.: Costes de la contrata en el punto B.
- C.E.: Cuotas empresarial sistemas de previsión social en el punto C.
- C.T.: Cuotas previsión social satisfechas por los trabajadores en el punto D.
- I: Impuestos directos sobre los rendimientos del trabajo en el punto E.

Puntos A, B, C, D, E, Tabla 27.

INGRESO NETO ESTIMADO TRABAJADORES = 204.383,71 €

TABLA 38. INGRESO NETO ESTIMADO

	Apartado A		Coste de la contrata : apartado B					Coste Empresa de los trabajadores	
	Facturación Empresas	Deducciones							
		Gastos generales		Beneficio		Impuestos			
	Importe	%	Importe G.G	%	Importe Beneficio	%	Importe Impuestos	Cobro - GG - Beneficio - Tasas e Impuestos	
CONTACT	327.662,53 €	6%	19.659,75 €	4%	13.106,50 €	1%	3.276,63 €	291.619,65 €	
MANTENIMIENTO	32.468,85 €	10%	3.246,89 €	4%	1.298,75 €	3%	974,07 €	26.949,14 €	
SEGURIDAD	12.025,50 €	10%	1.202,55 €	4%	481,02 €	2%	240,51 €	10.101,42 €	
LIMPIEZA	21.645,90 €	10%	2.164,59 €	4%	865,84 €	1,5%	324,69 €	18.290,78 €	
M+S+L	66.140 €		6.614		2.646		1.539	55.341	
Total	393.802,78 €		26.273,78 €		15.752,11 €		4.815,90 €	346.960,99 €	
Total agrupado	393.802,78 €	46.841,79 €							

	Cuotas sistema previsión : apartado C				Cuotas de previsión social satisfechas por los trabajadores apartado D					Ingreso neto estimado de los trabajadores
	Deducciones cuotas empresariales				Trabajadores					
	Importe				Importe Bruto Percibido Trabajadores	Deducciones				
	TGSS	Desempleo (5,5%)	FOGASA (0,20%)	F. Prof. (0,6 %)		TGSS (4,7%)	Desempleo (1,55%)	F. Prof. (0,1 %)	IRPF % Medio Estimado	
	23,60%	5,50%	0,20%	0,60%		4,70%	1,55%	0,10%		
CONTACT	68.822,24 €	16.039,08 €	583,24 €	1.749,72 €	204.425,37 €	9.607,99 €	3.168,59 €	204,43 €	18.712,42 €	172.731,94 €
MANTENIMIENTO	6.360,00 €	1.482,20 €	53,90 €	161,69 €	18.891,35 €	887,89 €	292,82 €	18,89 €	2.293,00 €	15.398,75 €
SEGURIDAD	2.383,94 €	555,58 €	20,20 €	60,61 €	7.081,10 €	332,81 €	109,76 €	7,08 €	975,20 €	5.656,25 €
LIMPIEZA	4.316,62 €	1.005,99 €	36,58 €	109,74 €	12.821,84 €	602,63 €	198,74 €	12,82 €	1.410,87 €	10.596,78 €
M+S+L	13.061	3.044	111	332	38.794	1.823	601	39	4.679	31.652 €
Total	81.882,79 €	19.082,85 €	693,92 €	2.081,77 €	243.219,65 €	11.431,32 €	3.769,90 €	243,22 €	23.391,49 €	204.383,71 €
Total agrupado	103.741,34 €					38.835,94 €				204.383,71 €

20) VALORACIÓN DEL INCREMENTO DE EMPLEABILIDAD

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos, lo que mejora la empleabilidad (se consideran que pueden mejorar su empleabilidad aquellos que tienen contrato estable o indefinido).

Los trabajadores de las diferentes contrataciones que participan en la prestación de los servicios asociados a avisos y peticiones ven incrementada su empleabilidad en la medida que reciban cursos de formación específica y generalista y realicen labores específicas que les aporten nuevas experiencias y un cierto grado de especialización. Se ha considerado que este valor recibido solo es significativo para aquellos trabajadores estables (contratación indefinida o de larga duración) en las empresas.

Para asignar una aproximación financiera a dicho incremento de empleabilidad se han considerado los factores siguientes:

- Experiencia acumulada
- Formación específica
- Especialización

A. EXPERIENCIA

Las empresas remunerarán a sus trabajadores en función de los años de experiencia de estos.

Existen estudios de gran interés que analizan dicho incremento de salario; entre los que destaca: Hays – IE Business School Según la Guía del Mercado Laboral de 2014 “Un análisis global de tendencias y salarios en España” (página 38)¹⁷, el cual analiza dicho impacto en sectores como el “call center”

Tras el análisis de los informes se realiza una estimación en relación con los diferentes sectores de actividad involucrados y se toma un incremento de 500 € brutos / por año de experiencia.

B. FORMACIÓN ESPECÍFICA

En dichos estudios se puede observar que hay un salto de aproximadamente un 10% del salario en los trabajadores sin experiencia, en función de la formación inicialmente recibida. En nuestro caso estimamos la brecha en unos 1.800 € de diferencia salarial. Suponiendo que la misma se pudiera cubrir en 6 años con la formación recibida, se estima un valor de 300 € / año.

C. ESPECIALIZACIÓN

La especialización de un trabajador se puede tomar como una formación adelantada dentro del desempeño de funciones que le permitan adquirir habilidades para alcanzar puestos con mayor responsabilidad, autonomía, mando y remuneración. Dicha especialización depende en gran medida de cada sector, de los perfiles demandados y del salto tanto formativo como salarial que suponga cada escalón.

¹⁷ <http://www.eic.cat/sites/default/files/docs-nodes/guiahays2014.pdf>

Es muy difícil armonizar dicha magnitud para un trabajador específico pero sí se puede decir que dicha especialización se puede valorar de igual manera que una formación inicial sin factor de experiencia y, por tanto, se toma el valor de 300 €/año.

En resumen, la valoración de la empleabilidad sustentada en los tres factores enunciados es de:

VALORACIÓN DEL INCREMENTO DE LA EMPLEABILIDAD = 1.100 € / EMPLEADO

21) VALOR DE COMERCIALIZACIÓN DE UN CONTRATO

INDICADOR: Facturación proveniente de nuevos contratos captados en otros clientes gracias al servicio prestado, premios obtenidos por prestación del servicio, etc.

La fuerza de ventas de una empresa, requiere muchos recursos, y dichos recursos son una inversión que la empresa debe realizar para la obtención de nuevos clientes y contratos, y asegurar así la continuidad y rentabilidad del negocio.

El costo de comercialización de una empresa es muy variable, ya que, sobre todo, si tiene red propia, implica no sólo los costes del personal con la retribución fija y la variable, sino los costes de las delegaciones comerciales, la estructura de apoyo a estas delegaciones comerciales, y los recursos propios de la central que se dedican parcialmente a esta actividad.

Como estimación, y teniendo en cuenta estos factores:

- Difícil barrera de entrada (clasificación, avales, experiencia, etc.)
- Poca competencia con las mismas capacidades.
- Cartera de clientes del Sector público alta
- Valor unitario de los contratos de volumen medio-alto

Estas características definen un coste comercial que se puede estimar como un porcentaje de la facturación prevista por la empresa, y se asemejaría a tener una red comercial externa a comisión exclusivamente. Se puede observar que dicho porcentaje suele moverse entre el 2% y el 4% del volumen de los contratos.

COSTE COMERCIALIZACIÓN = 3 % CONTRATO OBTENIDO

22) VALOR ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos durante el periodo considerado con estabilidad en el empleo (indefinidos).

Atendiendo a los datos aportados por el I.N.E (Instituto Nacional de Estadística)¹⁸, en el dato de la EPA del año 2014 se puede observar que, a nivel nacional, existen diferencias en la ganancia media anual por trabajador según el tipo de contrato.

Para ser cautos a la hora de estimar valor al proyecto se va a considerar que en nuestro caso el valor es menor que el medio estimado por tratarse de remuneraciones bajas o medias. De este modo consideramos sólo el 60% de dicha cantidad media y se atribuye sólo el 50% a los mayores recursos que aplican las empresas a sus trabajadores fijos con respecto a los eventuales, estimando que el otro 50% es por otros motivos (formación, perfil profesional, etc.).

En el siguiente cuadro puede observarse que la diferencia salarial es de 747,60 € (entre 2.061,4 y 1.313,8 € mes), cifra que, multiplicada por las 12 mensualidades alcanza los 8.971,20 €. Aplicando los porcentajes mencionados del 60% y del 50% se obtiene la cantidad de 2.691,36 € /año.

VALOR ADICIONAL POR TRABAJO = 2.691,36 € / AÑO

TABLA 39. DECIL DE SALARIOS DEL EMPLEO PRINCIPAL. ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (EPA). AÑO 2014

Los asalariados con contrato indefinido percibieron **un salario medio bruto mensual de 2.061,4 euros** en 2014. Los de contrato temporal recibieron 1.313,8 euros.

Salarios medios brutos por tipo de contrato o relación laboral					
Unidades: euros					
	2010	2011	2012	2013	2014
Total					
Salario medio mensual	1.838,8	1.841,8	1.850,3	1.869,1	1.881,3
Horas medias habituales por semana	37,4	37,0	36,9	36,5	36,7
Salario medio por hora	11,3	11,5	11,6	11,8	11,8
De duración indefinida					
Salario medio mensual	1.988,8	2.012,5	2.019,5	2.048,0	2.061,4
Horas medias habituales por semana	38,2	38,0	38,0	37,8	37,7
Salario medio por hora	12,0	12,2	12,3	12,5	12,6
Temporal					
Salario medio mensual	1.375,9	1.334,6	1.309,5	1.282,1	1.313,8
Horas medias habituales por semana	35,1	34,0	33,1	32,5	33,2
Salario medio por hora	9,0	9,1	9,1	9,1	9,1

¹⁸ [HTTP://WWW.INE.ES/PRENSA/NP939.PDF](http://www.ine.es/preNSA/NP939.PDF) (PÁGINA 10 DE 22)

5.2.1. LINEA MADRID

23) VALOR DEL TOTAL DE INGRESOS POR CONCEPTOS SALARIALES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores atribuibles al servicio de avisos y peticiones

Considerando los datos de ejecución presupuestaria del apartado 3.1 *Personal*, el importe correspondiente a remuneraciones varias del servicio de avisos y peticiones asciende a **522.692,64 €**, así mismo se consideran unas aportaciones a la Seguridad Social de **131.617,95€** y de **11.229,36€** para otras aportaciones (ver tabla 4).

Para obtener el ingreso neto se debe detraer del ingreso bruto las cantidades resultantes por estos conceptos:

- IRPF de los trabajadores. Se realiza estimación en base a perfil tipo resultando 117.738,38 €.
- T.G.S.S. Se descompone en Seguridad Social a cargo del Ayuntamiento y de los trabajadores. La seguridad social a cargo del Ayuntamiento se obtiene por proporcionalidad del presupuesto ejecutado resultando 131.617,95 € y la seguridad social a cargo de los trabajadores se obtiene aplicando a cada trabajador implicado los coeficientes habituales y sumando, obteniéndose un valor de 24.568,01. Total Seguridad Social 156.185,96 €
- Otros (Desempleo y Formación Profesional). Análogamente la parte correspondiente al Ayuntamiento se obtiene de la ejecución presupuestaria resultando 11.229,36 € y la correspondiente a los trabajadores aplicando a cada trabajador implicado los coeficientes habituales y sumando resultando 8.625,01 €. Total otras aportaciones 19.854,37 €.

La remuneración neta será la correspondiente con los Ingresos Brutos (522.692,64) – Seguridad Social a cargo de los trabajadores (24.568,01)- Otras aportaciones a cargo de los trabajadores (8.625,01) – IRPF (117.738,38) = 371.761,24 €

TABLA 40. INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID

	Trabajadores				Aportaciones		
		Nº	Ingresos brutos	Ingresos netos	Total TGSS Ayuntamiento y trabajadores	Otras Aport. Ayuntamiento y trabajadores	IRPF
Línea Madrid	Propios	15	522.692,64 €	371.761,24 €	156.185,96 €	19.854,37 €	117.738,36 €

INGRESOS TOTALES POR CONCEPTO SALARIAL = 371.761,24 €

24) INDICADOR DE VALOR DIFERENCIAL ADICIONAL RESPECTO A OTRAS POSICIONES

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción global y del compromiso de los trabajadores (en puntos) por pertenecer al servicio de avisos y peticiones.

Para estimar el valor que para el Ayuntamiento tiene el incremento de un punto de satisfacción global e incremento del grado de compromiso de los trabajadores, se aplicará un método similar al utilizado en el caso de las empresas, es decir, se supone un programa de remuneración variable. Se considera que la situación actual es buena (aunque siempre mejorable) y se toman como valores de referencia los de la situación anterior a la existencia del servicio. Se asocia un valor de la remuneración del 15% a la consecución del incremento asociado.

Como parte del personal no trabaja en las OACs se considerará de forma conjunta la suma de los incrementos que se han producido como consecuencia del aumento del grado de compromiso y de la satisfacción general.

En base a las encuestas de personal propio de las OACs, se detectan en el periodo 2007 a 2014 los siguientes incrementos:

- Incremento de la satisfacción general: 0,18 puntos en una escala de 1 a 5 (3,58-3,40).
- Incremento del grado de compromiso: 0,64 puntos en una escala de 1 a 5 (4,5-3,86).

Considerando conjuntamente el incremento de satisfacción laboral y el grado de compromiso obtenemos un valor de 0,82 puntos. Considerando un proxy de 2.800 €/punto la remuneración anual para un empleado medio alcanzaría aproximadamente la cantidad de 2.296 euros netos, lo que supondría aproximadamente 3.330 € brutos, cantidad que se encuentra cerca de la cantidad deseada del 15% en concreto sobre la remuneración considerada de 22.385 € supondría un 14,87% por lo tanto, se acepta el tanteo del proxy como bueno.

VALORACIÓN DEL INCREMENTO DE SATISFACCIÓN EN UN PUNTO = 2.800 € / punto

6. DETERMINACIÓN DE IMPACTOS

6.1. COEFICIENTES UTILIZADOS¹⁹

Una de las etapas del S.R.O.I consiste en establecer el impacto del proyecto, considerándose impacto a aquellos resultados atribuibles directamente al mismo. Para alcanzar este resultado hay que depurar los cambios, restando todo aquello que no ha sido producido por el proyecto; es decir, al realizar un estudio S.R.O.I, la organización que lo lleve a cabo sólo puede reivindicar el impacto generado por ella misma. Para poder medir dicho impacto neto se aplican sobre el impacto bruto los siguientes coeficientes: atribución, peso muerto y decremento o disminución. En este caso no se ha estimado adecuado la utilización del coeficiente de desplazamiento.

Se ha puesto interés en aflorar si de manera buscada o no buscada, se han producido impactos negativos sobre sus grupos de interés. Estos Impactos se han tratado de manera diferenciada aflorando su valor con signo negativo. El análisis de la posible minimización de estos Impactos negativos ha sido parte importante del Estudio.

6.1.1. ATRIBUCIÓN.

En algunos casos los impactos detectados no son atribuibles al proyecto al 100%, existiendo otras causas adicionales que favorecen la aparición de los mismos. El coeficiente de atribución representa el porcentaje de cambios que no pueden atribuirse a la realización del proyecto, por lo que es necesario deducir del impacto bruto total la cantidad del resultado causado por la contribución de otras organizaciones o personas.

Es importante tener en cuenta que no es posible conseguir una valoración exacta de este coeficiente porque en muchas ocasiones no está muy clara la posible atribución externa que el proyecto pueda tener.

6.1.2. PESO MUERTO O TENDENCIA DE FONDO.

El peso muerto (dead weight) trata de cuantificar si el proyecto ha influido realmente en la sociedad o si, por el contrario, el resultado es producto de otras intervenciones externas al mismo, es decir, el coeficiente responde a la cuestión de en qué medida se hubiera alcanzado el resultado incluso si el proyecto que se está evaluando no se hubiera celebrado.

La manera más sencilla para evaluar el peso muerto es observar la tendencia del indicador durante un tiempo para analizar si existen diferencias entre la tendencia antes y después de la actividad.

6.1.3. COEFICIENTE DE CAÍDA O DROP OFF.

La disminución o detrimento (drop off), también llamado decrecimiento, es el desgaste que sufre el resultado de un proyecto con el paso del tiempo. Este coeficiente analiza cuánto duraron los resultados y se calcula sólo para resultados cuya duración es superior a un año; en este caso se han considerado cinco años de permanencia.

¹⁹ <http://es.calameo.com/read/000570238a07a9bdb198b>

Durante el proyecto y en base a las entrevistas mantenidas con los distintos grupos de interés y el análisis de la información estadística existente se han estimado el valor de los diferentes coeficientes, de manera que sean válidos para los diferentes análisis posteriores por los actores del proyecto.

TABLA 41. COEFICIENTE DE CAÍDA O DROP OFF

Descripción breve		Atribución %	Peso Muerto o Inercia %	Disminución efecto por el Tiempo%
Nº	Descripción breve	Quien más ha contribuido a conseguir el efecto	Tendencia de fondo, Que parte del efecto se hubiera producido sin nuestro proyecto	Porcentaje de disminución del efecto para próximos años
1	Disminución de tiempo durante la gestión de avisos y peticiones	0%	10%	100%
2	Incremento de la participación ciudadana.	10%	10%	100%
3	Incremento de satisfacción por resolución de aviso o inclusión de petición.	10%	5%	60%
4	Disminución de riesgos para la ciudadanía.	40%	0%	100%
5	Descarga de labores para los trabajadores.	0%	0%	100%
6	Disminución del riesgo para el Ayuntamiento de sufrir una reclamación por algún percance ocasionado por deficiencias del servicio.	0%	0%	100%
7	Apoyo informativo para gestión	0%	0%	100%
8	Consumo de tiempo gestión de Avisa2.	0%	0%	100%
9	Entorpecimiento de labores planificadas.	0%	0%	100%
10	Mejoras en el servicio y ahorros.	10%	0%	100%
11	Mejora en adecuación de servicios a la ciudadanía.	10%	0%	100%
12	Incremento de participación ciudadana.	10%	10%	100%
13	Mejora satisfacción de la ciudadanía.	10%	5%	60%
14	Ingresos Seguridad Social trabajadores y Ayuntamiento.	0%	0%	100%
15	Ahorro en prestaciones.	0%	0%	100%
16	Ingresos por impuestos.	0%	0%	100%
17	Aportación a gastos generales.	0%	0%	100%
18	Aportación a los beneficios.	0%	0%	100%
19	Ingresos trabajadores contratados.	0%	0%	100%
20	Incremento en la empleabilidad.	5%	0%	50%
21	Incremento en las capacidades técnicas de las empresas contratistas.	10%	5%	30%
22	Valores aportados por puestos de trabajo.	10%	10%	100%
23	Ingresos trabajadores.	0%	0%	100%
24	Incremento de la satisfacción y del compromiso de los trabajadores.	5%	5%	50%

7. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN RATIO SROI

La ratio SROI se calcula como el cociente entre el valor del Impacto y el valor de los gastos o inversiones necesarios para poder llevarlos a cabo, es decir, la ratio SROI refleja los € de impacto / € invertidos.

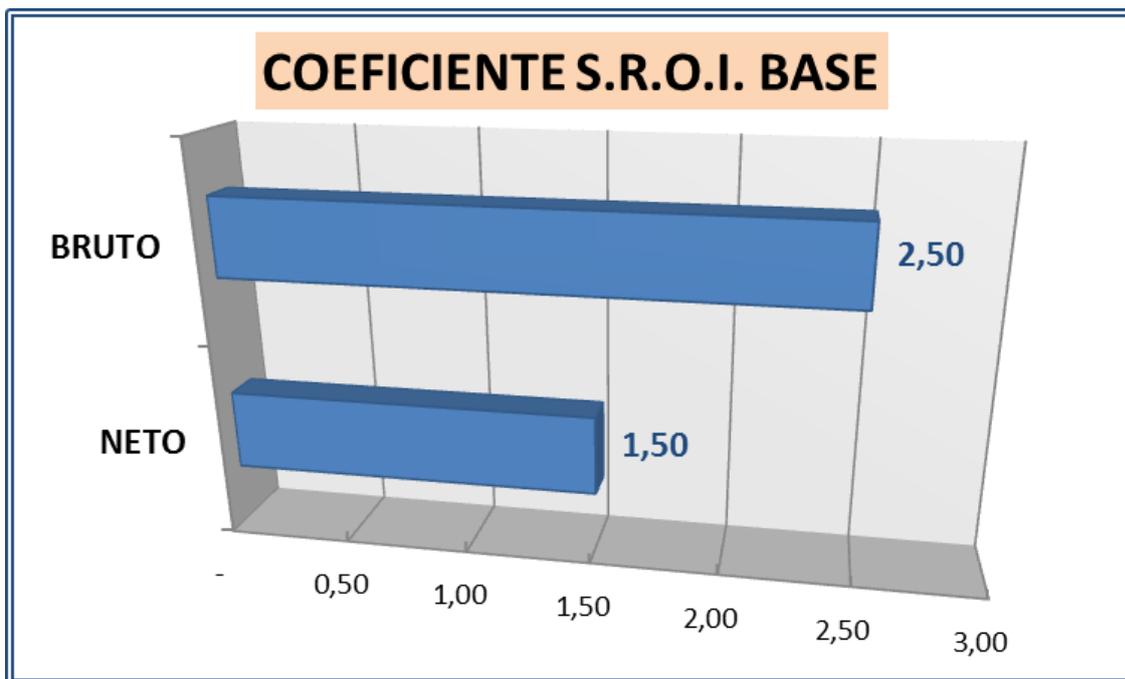
Si de forma previa a la realización del cociente descontamos a los Impactos obtenidos la inversión realizada lo denominaremos SROI neto del proyecto, en caso de que no descontemos estas inversiones lo denominamos SROI bruto.

En ambos casos para la determinación de los impactos descontamos los efectos de los coeficientes depuradores, que tal y como hemos visto en el apartado anterior son la atribución, la tendencia y el detrimento.

Se ha utilizado una tasa de descuento del 3,5% considerando que es una tasa adecuada al plazo de análisis y a la tipología del proyecto y al entorno económico.

Para el caso base se obtiene SROI NETO AVISOS Y PETICIONES = 1,50 €/€

TABLA 42. COEFICIENTES SROI BASE



8. ANÁLISIS SENSIBILIDAD

Tras la obtención del dato del SROI del proyecto, analizamos como variaría esta Ratio si se produjeran modificaciones en los valores de partida. Durante el establecimiento de la ratio hemos utilizado aproximaciones o valores estimados de algunas de las variables y el análisis de sensibilidad nos permite ver los efectos sobre las modificaciones que se pudieran producir en dichos valores.

El análisis de sensibilidad también ayuda a aportar información de las variaciones del valor social ambiental y económico que aporta el servicio en base a modificaciones en variables del servicio, inversiones o gastos, características del servicio, etc.

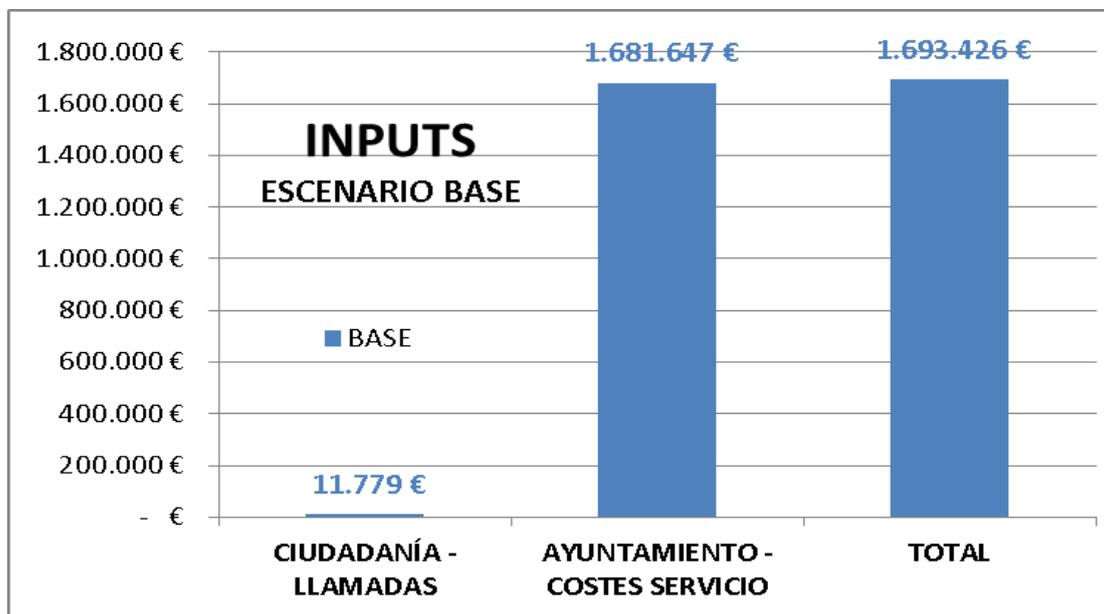
Para la elaboración del Escenario Optimista combinamos dos acciones alineadas con el incremento de la ratio, disminución de la Inversión y aumento de los Outcomes o resultados.

8.1. DATOS DE PARTIDA

8.1.1. INPUTS DEL ESCENARIO DE PARTIDA

Se consideran el conjunto de Inputs del proyecto.

TABLA 43. DATOS DE PARTIDA. INPUTS



8.1.2. OUTCOME SUJETOS A SENSIBILIDAD

Seleccionamos ciertos Outcomes que por su importancia o características se quieren someter a sensibilidad, para cada caso aplicamos la sensibilidad al Indicador o al Proxy representativo del valor unitario de dicho indicador. (En Azul el valor sometido a sensibilidad).

TABLA 44. DATOS DE PARTIDA. OUTCOME SUJETOS A SENSIBILIDAD

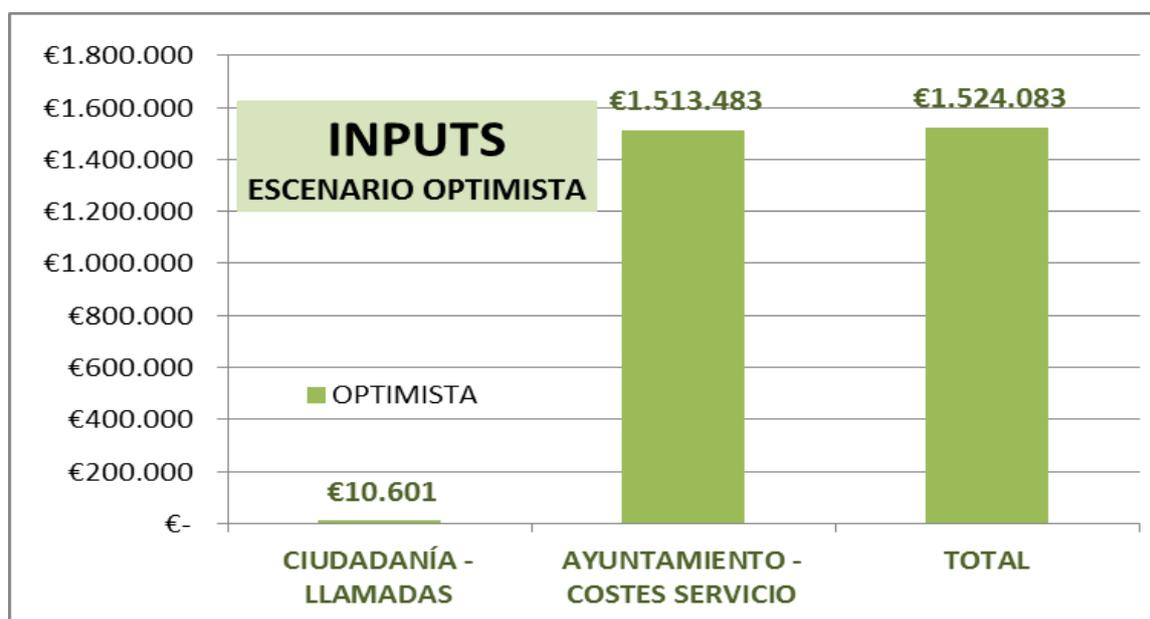
BASE				
Nº	indicador	descripción	proxy	importe
12	135.752,00	Valor del Incremento unitario de la participación en la operativa municipal	11,00 €	1.493.272,00 €
13	243.166,00	Valor del Incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía	1,4448 €	351.326,24 €
16	1,00	Estimación del ingreso de impuestos	233.369,97 €	233.369,97 €
24	12,30	Valoración de un punto de satisfacción de los trabajadores	2.800,00 €	34.440,00 €

8.2. ESCENARIO OPTIMISTA

Para la configuración del escenario optimista sometemos los Inputs a una sensibilidad del -10%.

8.2.1. INPUTS

TABLA 45. ESCENARIO OPTIMISTA. INPUTS



8.2.2. OUTCOME SOMETIDOS A SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA

S.R.O.I DE AVISOS Y PETICIONES (LÍNEA MADRID)

Adicionalmente aumentamos los valores característicos de los Outcomes seleccionados también en un 10%, ya sea a través del indicador o del proxy.

Listado de Outcomes afectados por la sensibilidad una vez aplicado el escenario optimista:

TABLA 46. ESCENARIO OPTIMISTA. OUTCOME

OPTIMISTA				
Nº	indicador	descripción	proxy	importe
12	135.752,00	Valor del Incremento unitario de la participación en la operativa municipal	12,10 € (**)	1.642.599,20 €
13	243.166,00	Valor del Incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía	1,59 € (**)	386.458,86 €
16	1,00	Estimación del ingreso de impuestos	256.706,97€ (**)	256.706,97 €
24	13,53 (*)	Valoración de un punto de satisfacción de los trabajadores	2.800,00 €	37.884,00 €

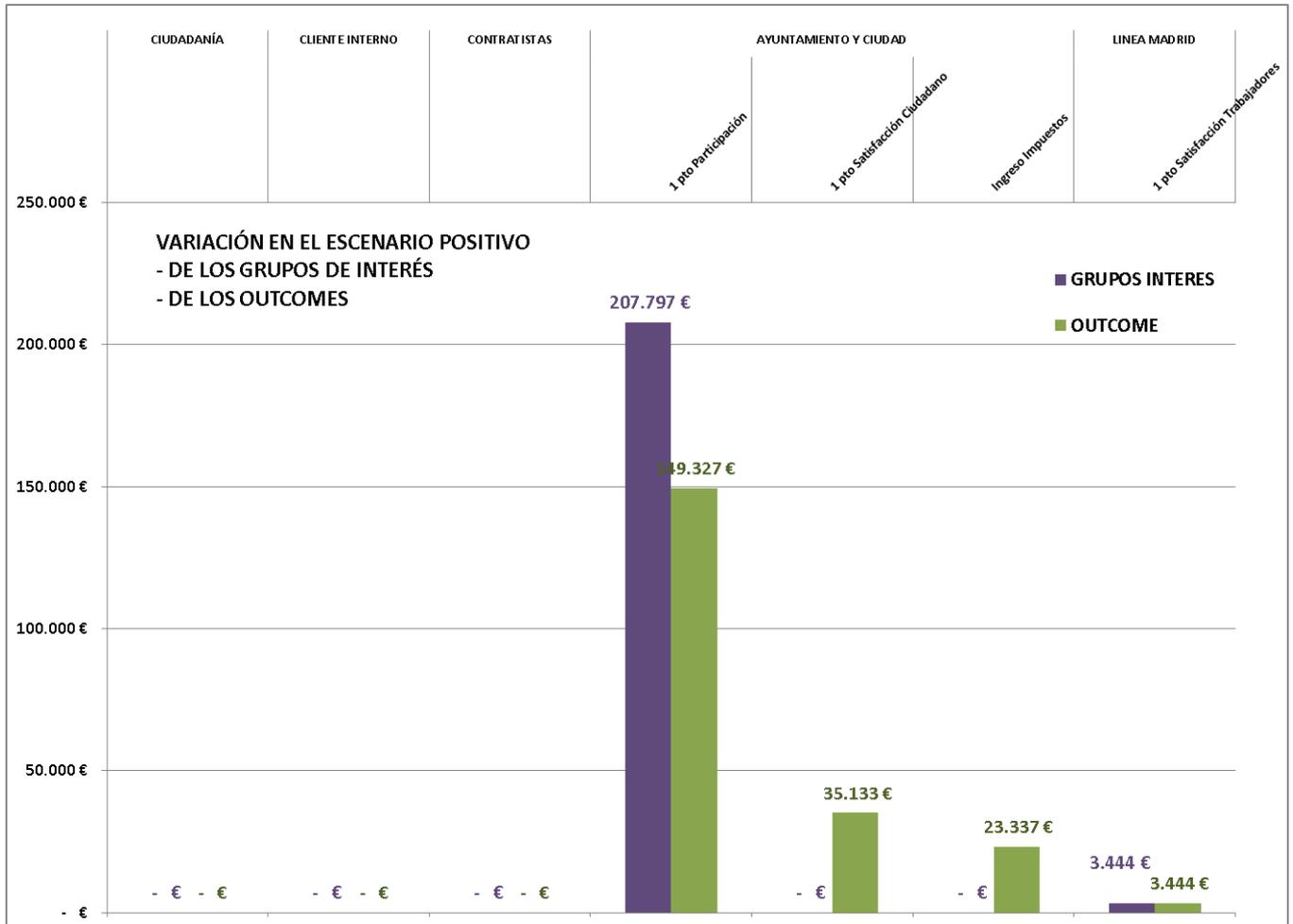
- (*) En cifra del indicador
- (**) En recálculo del Proxy

8.2.3. IMPACTO DEL ESCENARIO EN OUTCOME Y GRUPOS DE INTERÉS

Este gráfico muestra cómo el escenario optimista afecta a ciertos Outcomes, y cómo esos outcomes sumados afectan a cada grupo de interés del estudio.

1) VARIACIONES EN LOS OUTCOME Y GRUPOS

TABLA 47. ESCENARIO OPTIMISTA. IMPACTO EN OUTCOME Y GRUPOS



Para realizar el análisis de sensibilidad se ha combinado el solapamiento de dos aspectos que favorecerían la maximización del SROI, la bajada de los inputs en un 10% combinado con el incremento de un 10% del valor considerado en tres aproximaciones financieras y un la cantidad correspondiente a un indicador:

Aproximaciones financieras:

- Valoración de un punto de incremento de la participación ciudadana.
- Valoración de un punto de satisfacción de la ciudadanía.
- Ingresos derivados de impuestos de las actividades empresariales.

Indicador

- Incremento total de puntos de satisfacción de los trabajadores.

Las tres primeras de ellas actúan en el grupo de interés Ayuntamiento y Ciudad y la cuarta en Línea Madrid.

Se muestra el efecto por Outcome afectado y agrupado por grupo de interés.

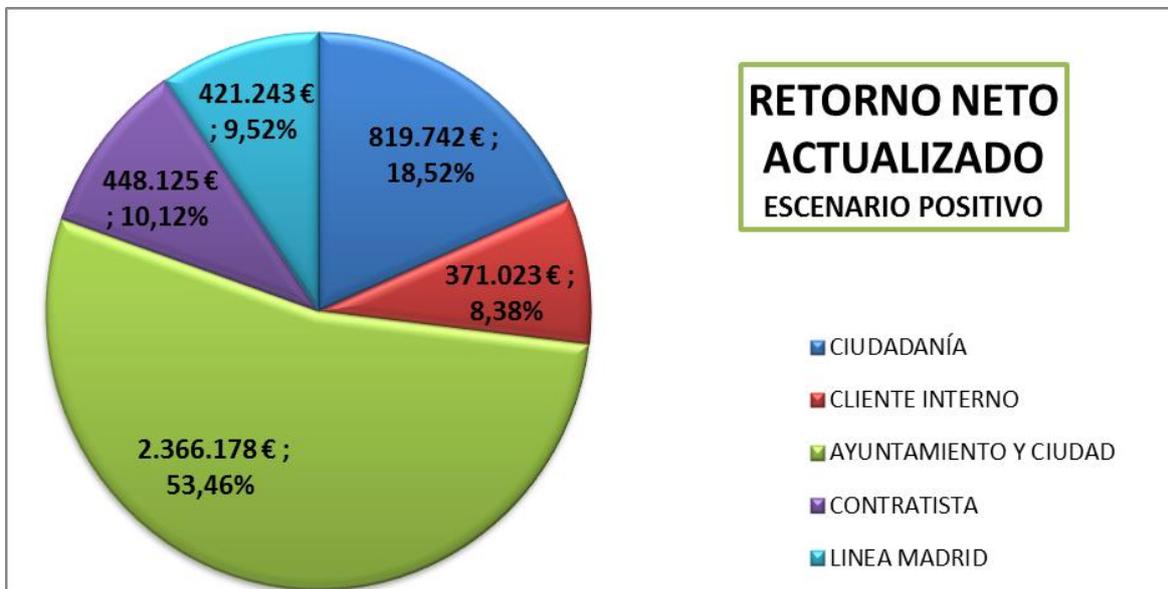
Se observa que la variable más sensible es la participación ciudadana, y se muestra que es una muy buena línea de trabajo para maximizar impactos.

En cuanto al SROI se observa que el impacto es considerable en base al incremento del valor de la participación y resto de Outcomes modificados, combinando con una reducción del 10% en los INPUTS.

2) RETORNO NETO POR GRUPO DE INTERÉS

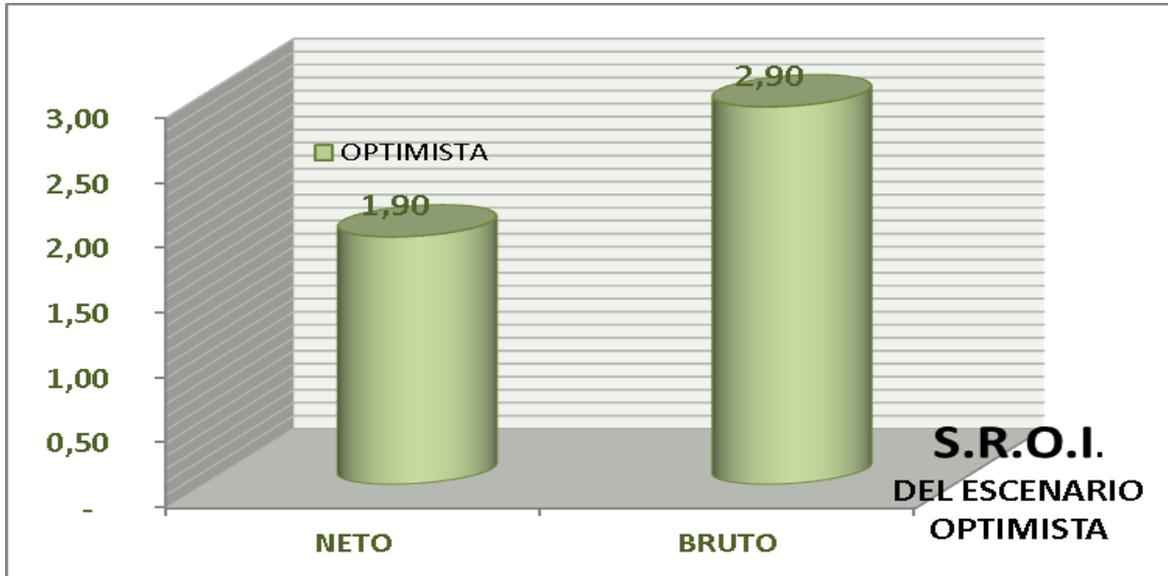
La distribución total del Impacto una vez realizadas las modificaciones comentadas incluidas en el escenario optimista o positivo son las siguientes:

TABLA 48. ESCENARIO OPTIMISTA. RETORNO NETO POR GRUPOS DE INTERÉS



8.2.4. CIFRA S.R.O.I.

TABLA 49. ESCENARIO OPTIMISTA. CIFRA SROI

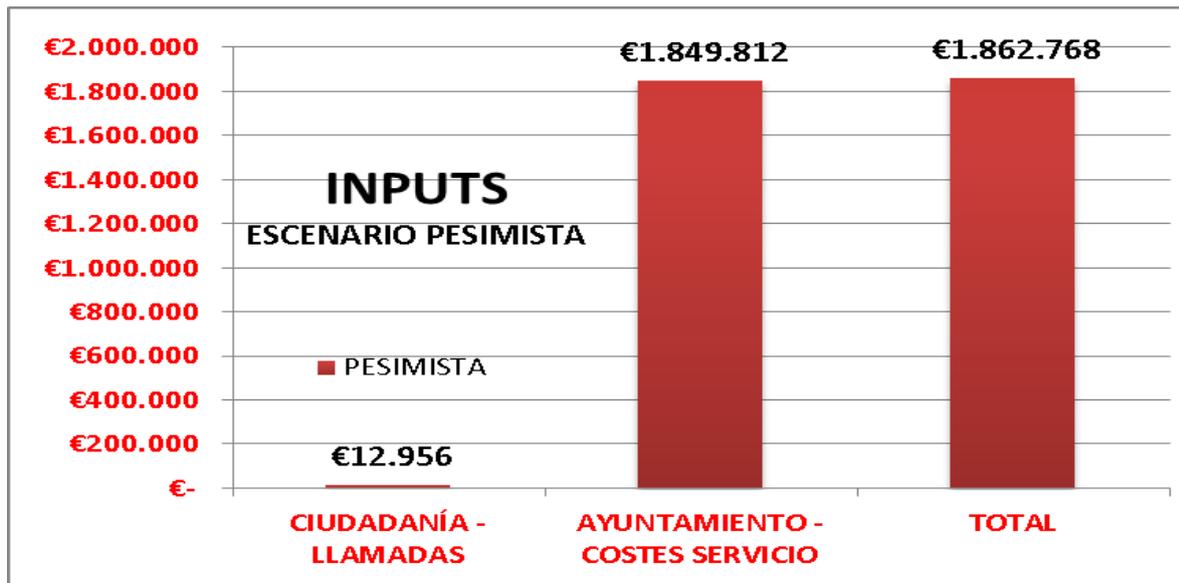


8.3. ESCENARIO PESIMISTA

Para la configuración del escenario pesimista sometemos los Inputs a una sensibilidad del +10%.

8.3.1. INPUTS

TABLA 50. ESCENARIO PESIMISTA. INPUTS



8.3.2. OUTCOME SOMETIDOS A SENSIBILIDAD PESIMISTA

Adicionalmente reducimos los valores característicos de los Outcomes seleccionados también en un 10%, ya sea a través del indicador o del proxy.

Listado de Outcomes que han sido susceptibles de ser aplicada la sensibilidad en la variante de escenario pesimista:

TABLA 51. ESCENARIO PESIMISTA. OUTCOME

PESIMISTA

Nº	indicador	descripción	proxy	importe
12	135.752,00	Valor del Incremento unitario de la participación en la operativa municipal	9,90 € (**)	1.343.944,80 €
13	243.166,00	Valor del Incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía	1,30 € (**)	316.193,61 €
16	1,00	Estimación del ingreso de impuestos	210.032,97 € (**)	210.032,97 €
24	11,07 (*)	Valoración de un punto de satisfacción de los trabajadores	2.800,00 €	30.996,00 €

• (*) En cifra del indicador

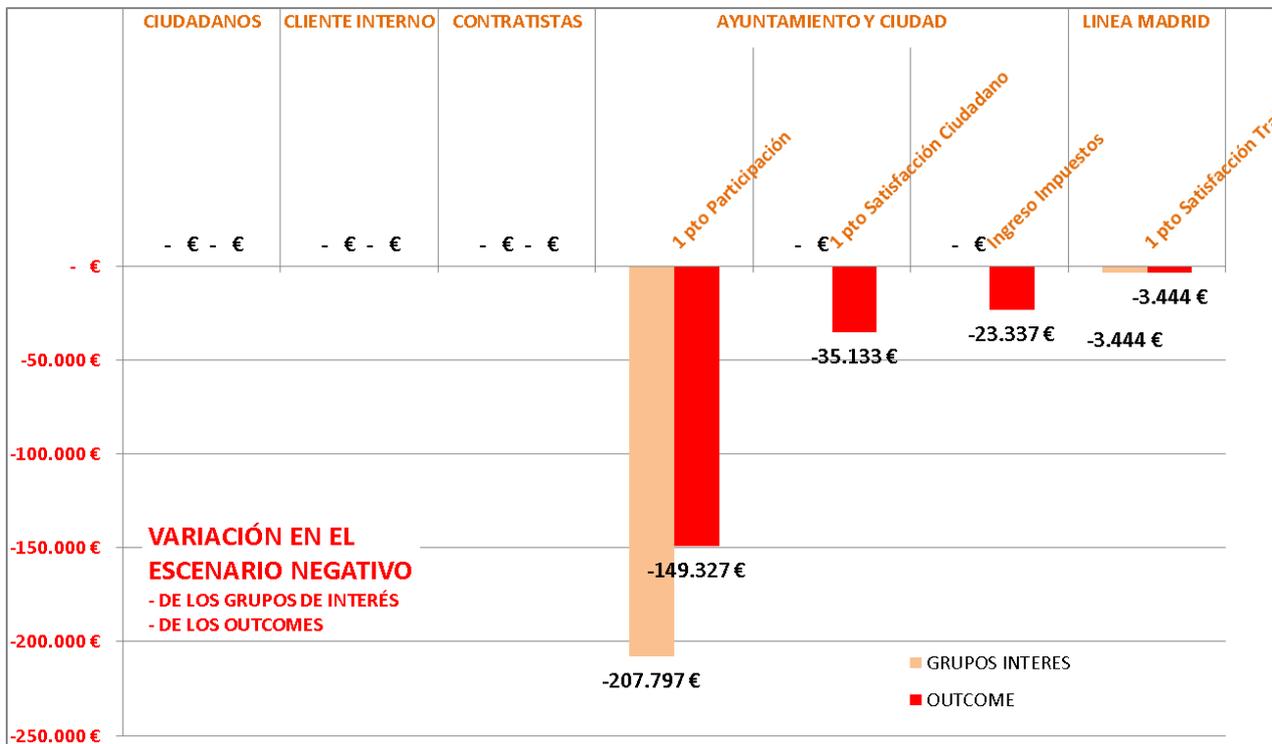
• (**) En recálculo del Proxy

8.3.3. IMPACTO DEL ESCENARIO EN OUTCOME Y GRUPOS DE INTERÉS

1) VARIACIONES EN LOS OUTCOME Y GRUPOS

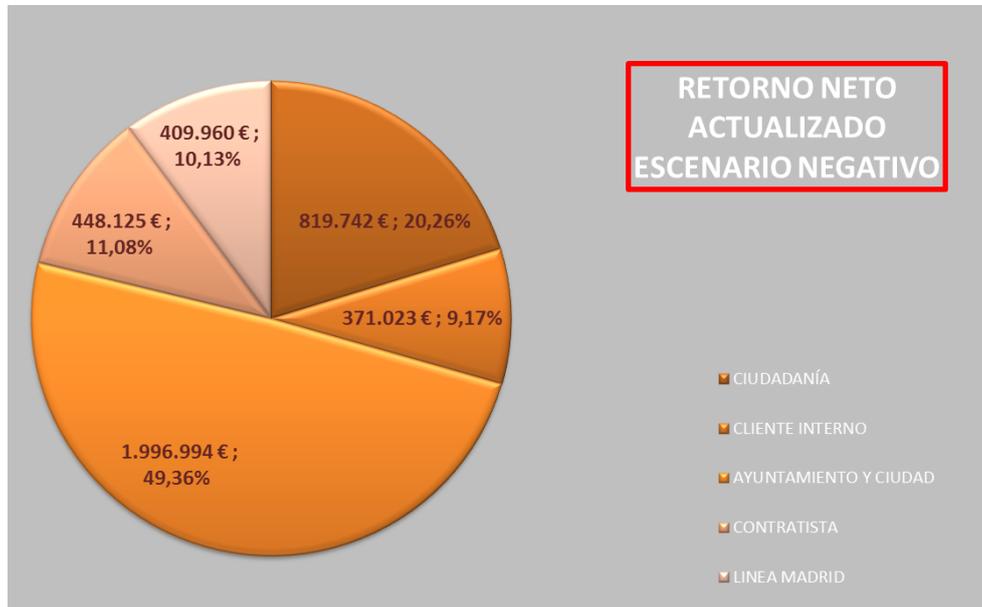
Se muestra, por Grupo de interés y por outcome, cómo varía el impacto de los mismos aplicando la sensibilidad comentada del -10%, bien sea a indicadores y/o proxies asociados a los mismos.

TABLA 52. ESCENARIO PESIMISTA. VARIACIONES OUTCOME Y GRUPOS



2) RETORNO NETO POR GRUPO DE INTERÉS

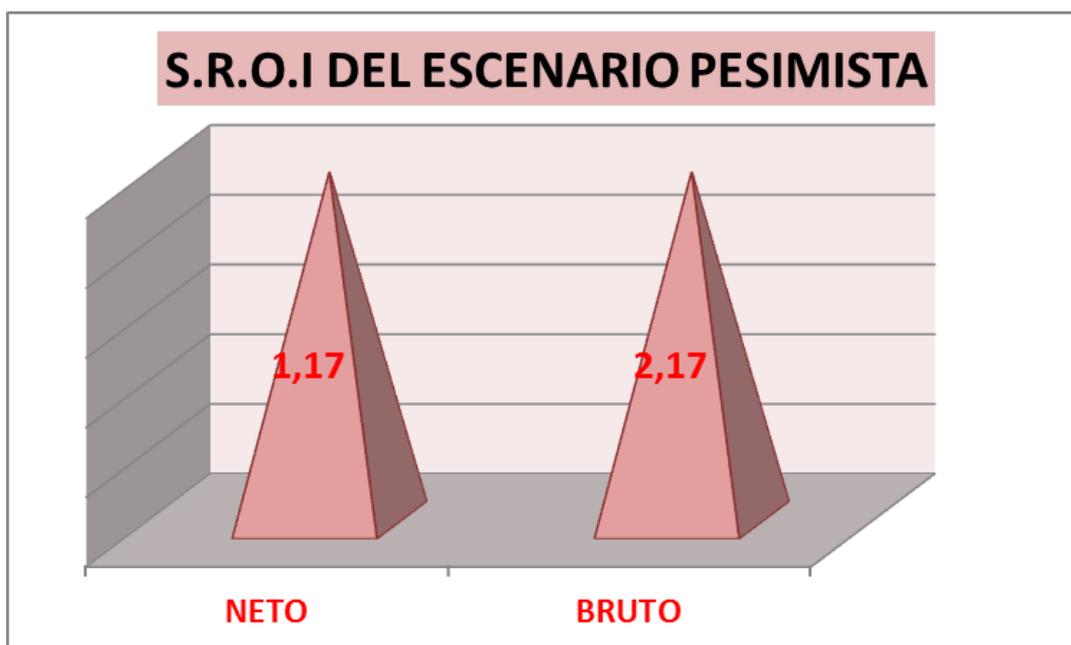
TABLA 53. ESCENARIO PESIMISTA. RETORNO NETO POR GRUPO DE INTERÉS



8.3.4. CIFRA S.R.O.I.

Siguiendo con el análisis se puede ver que la hipótesis combinada de incrementar el valor de los INPUTS en un 10% y reducir el valor característico de los Outcomes, bien a través de variaciones en las valoraciones de las aproximaciones financieras o de la cantidad del indicador en un 10% también, genera un SROI neto que se mantiene por encima de 1, en concreto 1,17 €/€ y un valor bruto por encima de 2 en concreto de 2,17 €/€

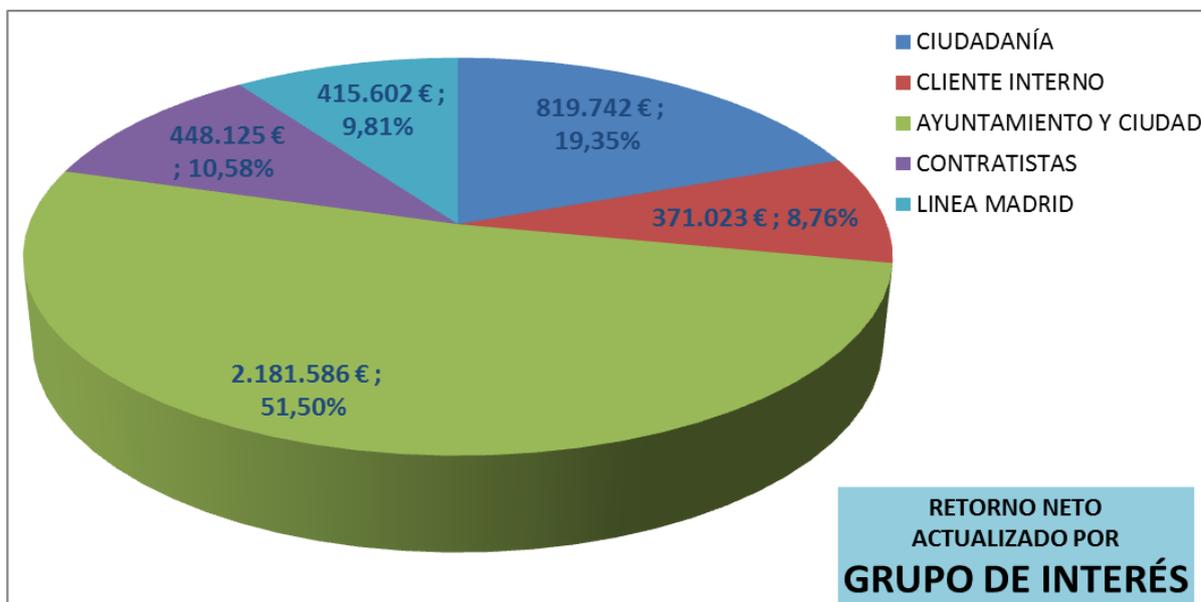
TABLA 54. ESCENARIO PESIMISTA. CIFRA SROI



9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.

9.1. RETORNO DE LA INVERSIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS

TABLA 55. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. RETORNO NETO GRUPOS DE INTERÉS



Se analiza en el escenario Base la distribución de impactos por grupo de Interés. Puede observarse que el impacto sobre la ciudadanía es muy elevado, alcanzando el 19,35%.

También resulta muy elevado el total de los tres grupos de interés asociados al Ayuntamiento (cliente interno, Ayuntamiento y ciudad y Línea Madrid), que juntos alcanzan el 70,07%, si bien es cierto que en Ayuntamiento y Ciudad se han incorporado los efectos económicos de los contratos en administraciones públicas supramunicipales (Estado y Comunidad Autónoma); también se ha alojado el incremento de la participación ciudadana y de la satisfacción de la ciudadanía para no duplicar el impacto, y en Línea Madrid se ha considerado el resultado sobre los trabajadores funcionarios.

En cuanto a Outcome o resultados más significativos destacan claramente el Incremento de la participación y la reducción de riesgos para la ciudadanía como los más destacados a nivel cuantitativo.

TABLA 56 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. OUTCOME

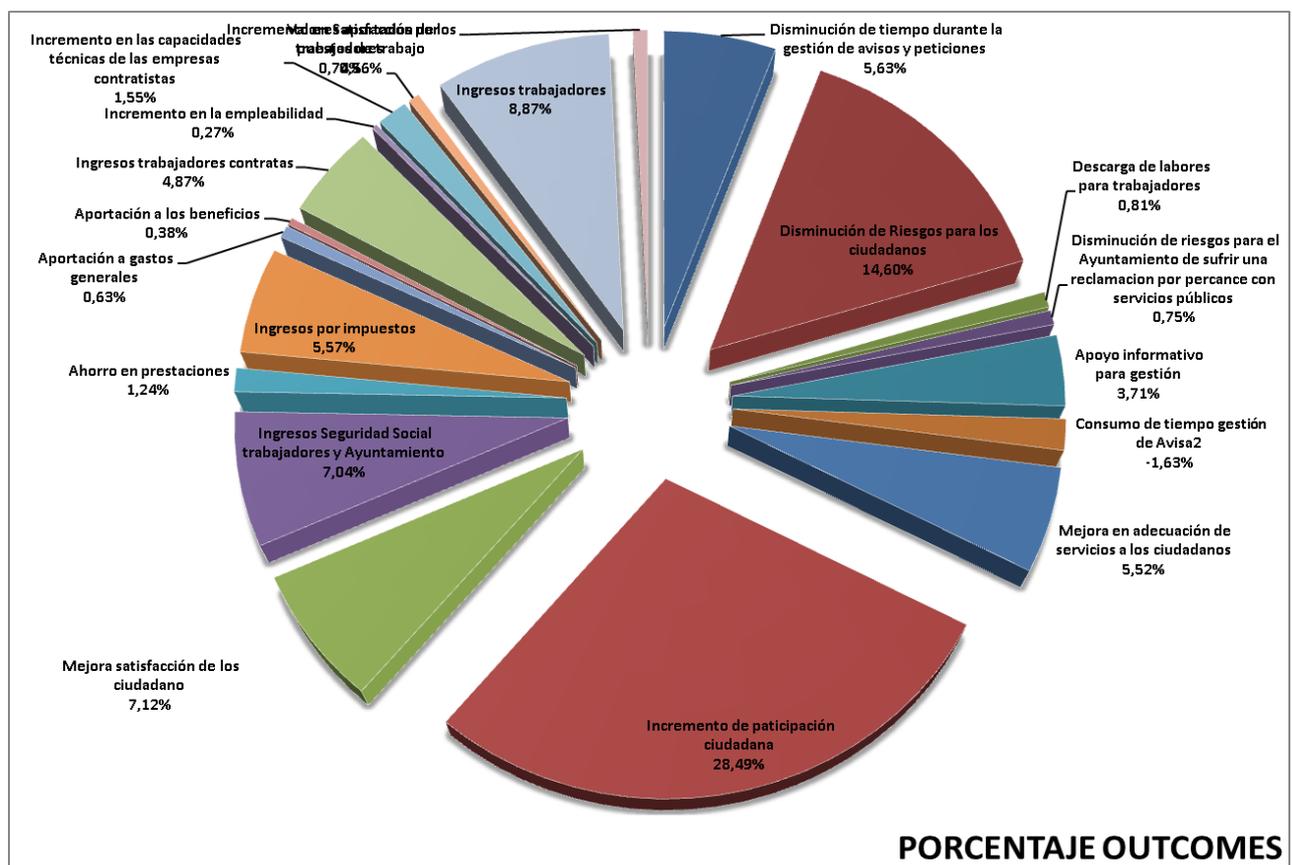
GRUPO	OUTCOME	IMPORTE	% TOTAL
CIUDADANÍA	Disminución de tiempo durante la gestión de avisos y peticiones.	236.109 €	5,82%
	Incremento de la participación ciudadana.	- €	0,00%
	Incremento de satisfacción por resolución de aviso o inclusión de petición.	- €	0,00%
	Disminución de riesgos para la ciudadanía.	612.324 €	15,10%
CLIENTE INTERNO	Descarga de labores para trabajadores	34.047 €	0,84%
	Disminución del riesgo para el Ayuntamiento de sufrir una reclamación por algún percance ocasionado por deficiencias del servicio público.	31.515 €	0,78%
	Apoyo informativo para gestión.	155.678 €	3,84%

GRUPO	OUTCOME	IMPORTE	% TOTAL
	Consumo de tiempo gestión de Avisa2.	- 68.472 €	-1,69%
	Entorpecimiento de labores planificadas.	- €	0,00%
	Mejora en el servicio y ahorros.	- €	0,00%
	Mejora en adecuación de servicios a la ciudadanía.	231.240 €	5,70%
AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	Incremento de participación ciudadana.	1.194.618 €	29,46%
	Mejora satisfacción de la ciudadanía.	298.627 €	7,36%
	Ingresos Seguridad Social trabajadores y Ayuntamiento.	295.226 €	7,28%
	Ahorro en prestaciones.	52.186 €	1,29%
	Ingresos por impuestos.	233.370 €	5,75%
CONTRATISTAS	Aportación a gastos generales.	26.274 €	0,65%
	Aportación a los beneficios.	15.752 €	0,39%
	Ingresos trabajadores contratas.	204.384 €	5,04%
	Incremento en la empleabilidad.	11.495 €	0,28%
	Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas.	64.872 €	1,60%
	Valores aportados por puestos de trabajo.	23.684 €	0,58%
LINEA MADRID	Ingresos trabajadores.	371.761 €	9,17%
	Incremento de la satisfacción y del compromiso de los trabajadores.	30.996 €	0,76%
		4.055.686 €	100,00%

9.2. PESO DEL RETORNO POR OUTCOME

A continuación se expresa gráficamente el peso del impacto por Outcome (en porcentaje) que se obtiene mediante este estudio de retorno.

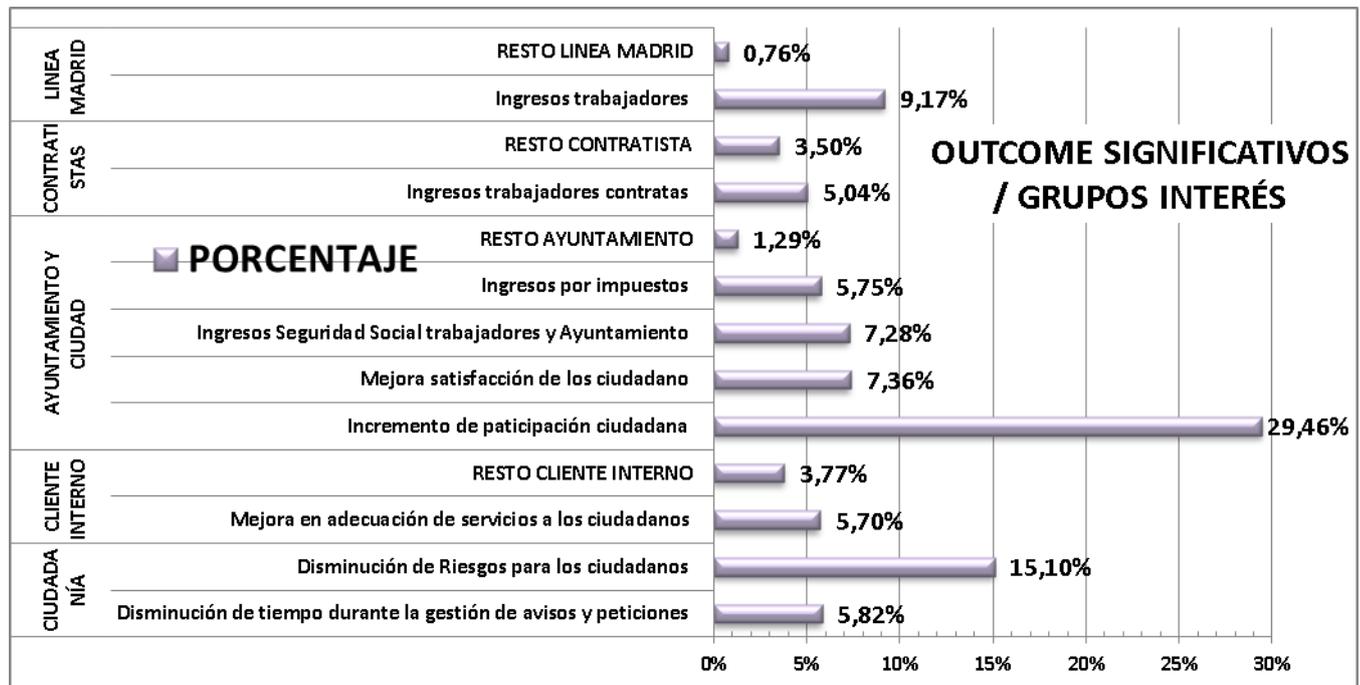
TABLA 57. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. RETORNO DEL OUTCOME



9.3. OUTCOMES SIGNIFICATIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS.

Para destacar los outcome significativos por grupo de interés se han escogido aquellos que suponen más del 5% del total, agrupando el resto dentro de su grupo de interés.

TABLA 58. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. OUTCOMES SIGNIFICATIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS



9.4. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD

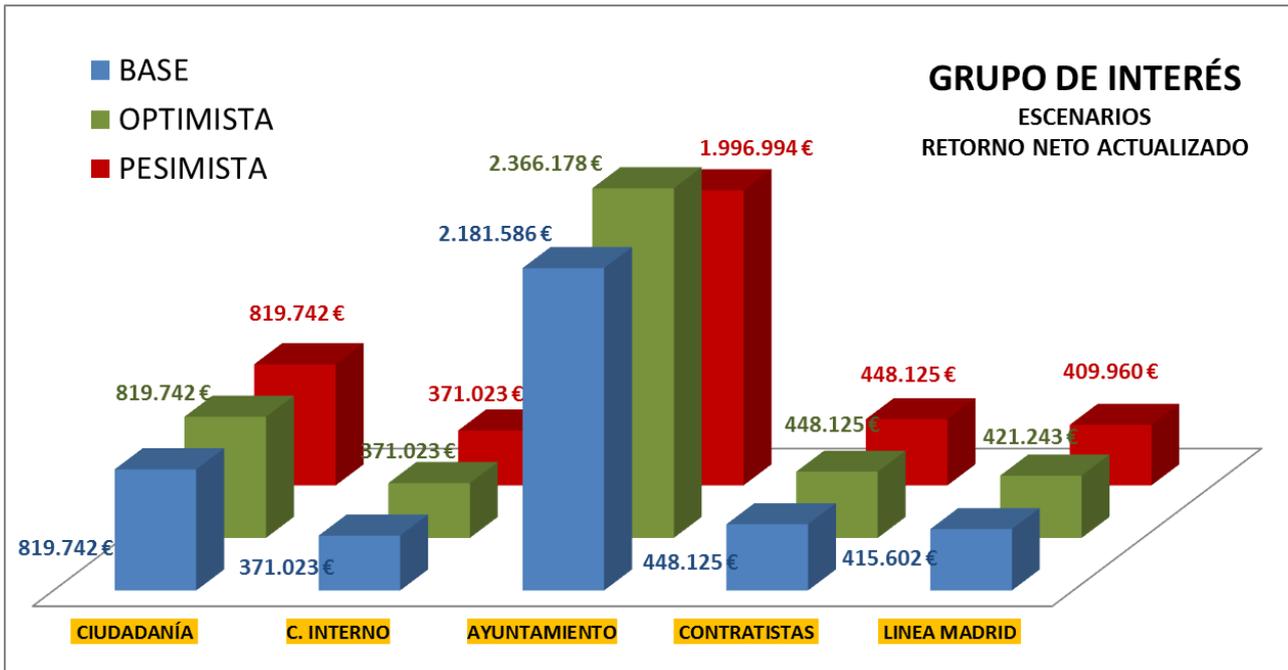
En este apartado se ha comparado cómo varían los retornos en función de la sensibilidad aplicada en los diferentes escenarios. Dicha sensibilidad se ha aplicado tanto al SROI bruto como al neto. Los escenarios se han configurado de la siguiente manera:

- Base . Datos con los valores medios estimados.
- Optimista. Reducción de los Input y maximización de los Outcome sujetos a sensibilidad.
- Pesimista. Justo lo contrario, maximización de los Input, y minimización de los outcomes a los que se ha aplicado la sensibilidad.

9.4.1. COMPARACIÓN POR GRUPO DE INTERÉS.

Para realizar la comparación de los distintos escenarios se presenta en porcentaje, tomando como 100% el escenario base y viendo cómo afecta la sensibilidad a cada grupo de interés. El grupo que mayor variación presenta es Ayuntamiento y Ciudad.

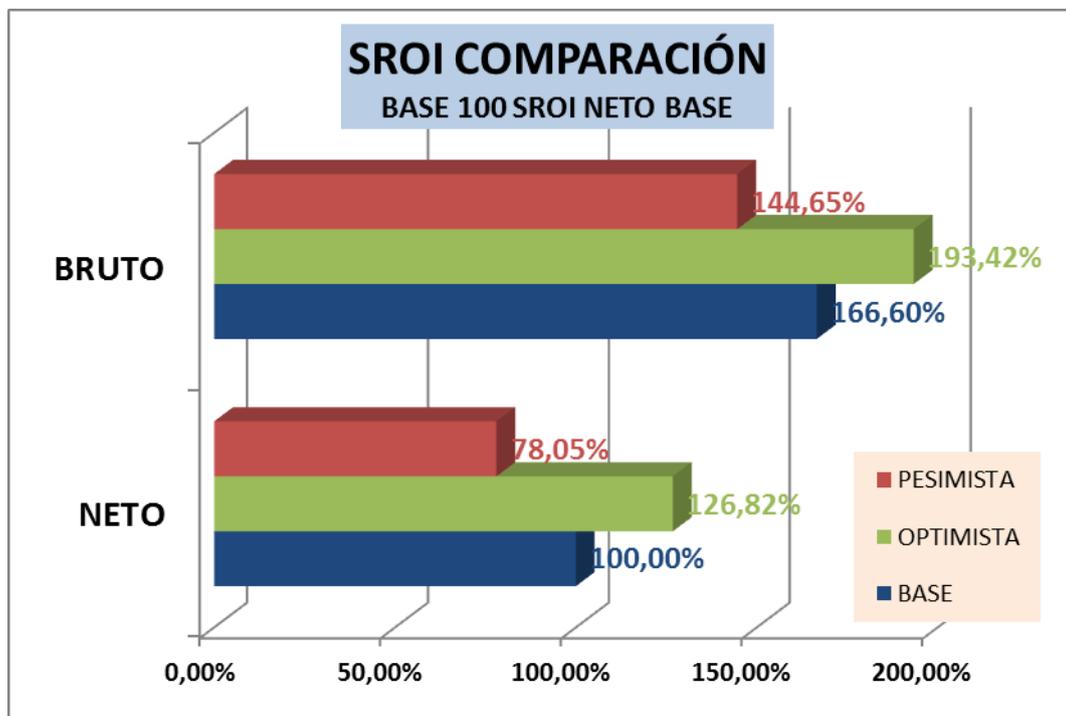
TABLA 59. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. COMPARACIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS



9.4.1. COMPARACIÓN SROI ESCENARIOS Y BRUTO / NETO

Análisis de sensibilidad:

TABLA 60. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. COMPARACIÓN ESCENARIOS Y BRUTO/NETO



Los escenarios de sensibilidad nos muestran valores adecuados a un Servicio público de estas características, considerando adicionalmente que se ha sido conservador en el análisis, si bien existen diversos factores de posible mejora.

10. RECOMENDACIONES

El servicio de avisos y peticiones actúa sobre un gran número de clientes internos, de muy diferente naturaleza, unos con plazos de actuación determinados por la legislación vigente que determina los límites de sus actuaciones (ejemplo: retirada de animales muertos), otros con mayor posibilidad de organización en base a una planificación a largo plazo (ejemplo: limpieza de grafitis en mobiliario urbano), con lo que es difícil homogeneizar.

Es innegable el valor que está aportando la ciudadanía a través del uso del servicio que se comporta como un sistema de alerta temprana para que el Ayuntamiento que de esa manera pueda anticipar sus actuaciones al máximo, mejorar su supervisión sobre los concesionarios y mejorar las características del servicio.

Adicionalmente, es una forma muy natural de iniciar el proceso tan buscado de involucración más activa de la ciudadanía con las Administraciones locales incrementando su participación en la operativa y abriendo el camino a iniciativas más ambiciosas en todo tipo de decisión.

La ciudadanía puede colaborar con los servicios del Ayuntamiento cara a evitar posibles percances por incidentes, mejorar el servicio de forma continuada y dar soporte para que se pueda hacer un seguimiento **S.R.O.I DE AVISOS Y PETICIONES (LÍNEA MADRID)**

estadístico más pormenorizado de las distintas zonas y distritos para detectar problemas puntuales o desviaciones de la calidad del servicio buscada y de esta manera ayudar en el proceso actual de mejora continua.

Como todo sistema de información requiere que se le alimente de datos, y el sistema AVISA2 requiere que los trabajadores empleen su tiempo. Por otra parte la recepción de avisos y peticiones no significativos por parte de la ciudadanía, que pueden originar la apertura de nuevos canales, puede generar un desbordamiento puntual de los medios humanos y de esa forma producir el efecto contrario al buscado.

La optimización de los impactos sociales ambientales y económicos vendrá dada por el equilibrio en el uso del servicio por parte de la ciudadanía y la implementación de las mejoras por parte del ayuntamiento en cuanto a organización y medios.

Los aspectos más importantes a homogeneizar cara a la ciudadanía son los criterios de urgencia y el grado y tipo de las deficiencias que son adecuadas para reportar.

De esta manera, si se homogeneiza el criterio y aunque en un momento inicial pudiera producirse una disminución, en alguna medida, de los avisos y las peticiones, sería un efecto meramente transitorio, y debiera conllevar el pleno aprovechamiento del servicio en beneficio de la ciudadanía.

Es probable que el tiempo medio de resolución de los avisos bajara con respecto a la media actual de 13,2 días y se incrementaría el porcentaje de peticiones incorporadas. Ambos aspectos incrementarían la satisfacción de la ciudadanía de manera importante. Los diferentes servicios aprovecharían al máximo las funcionalidades, minimizando las interferencias en sus planificaciones ordinarias.

Dicho proceso ha de venir acompañado con las mejoras continuas que el Ayuntamiento está llevando a cabo en sus procedimientos, planificación, etc y con la dotación de los medios necesarios para que tanto el servicio como los clientes internos puedan desarrollar su actividad sin verse desbordados o sobrepasados.

Una posible manera de homogeneizar los criterios en cuanto a la urgencia o gradación de las deficiencias adecuadas para reportar al servicio podría consistir en generar información adicional explicativa, desarrollar alguna campaña de concienciación o realizar una jornada de **Servicios abiertos** a la ciudadanía que quiera informarse, para facilitar una mejor comprensión de las problemáticas existentes y que de esa manera se pueda incrementar y mejorar la colaboración de la ciudadanía.

En la actualidad el Ayuntamiento baraja la **involucración más activa de la ciudadanía** con los servicios municipales, se ve la posibilidad de que el tanto el servicio como los canales puedan ser la base de esta mayor involucración. A modo de ejemplo se podría incorporar ciudadanos/as colaboradores voluntarios con criterios establecidos por los diferentes servicios municipales (limpieza, movilidad, etc.), que, a través del servicio, podrían desarrollar habitualmente su colaboración dando mayor alcance al servicio.

Dicha colaboración podría ir desde realizar rondas de seguimiento de zonas con objeto de informar, hasta la participación activa en determinadas actuaciones de limpieza, recogida, etc. siempre apoyándose en la herramienta y la trazabilidad que esta puede proporcionar y siempre dirigido desde los distintos servicios municipales para no interferir con las contrataciones, medios propios y establecer realmente una colaboración provechosa para el conjunto de la ciudadanía.

En cuanto a la información sería interesante realizar un esfuerzo adicional acerca de la trazabilidad de los Avisos, desde que se generan, hasta su cierre de manera que se pueda profundizar en el conocimiento de las causas de aquellos avisos que no son solucionados a plena satisfacción de la ciudadanía o que conlleven un plazo muy por encima de la media.

En cuanto a los procesos de mejora continua operativas detectadas destacan:

- Revisar ubicación del sistema en la web para facilitar su localización.
- Revisar la App optimizar sus funcionalidades.
- Mejoras en el tiempo de respuesta de los Avisos y peticiones.
- Mejoras en la forma en que se comunica a las personas usuarias la resolución.
- Evitar cierres en falso de avisos y peticiones.
- Supervisar que no se vuelva a suceder la causa que produjo el Aviso o petición.

11. ANEXO II MAPA DE IMPACTO

Tipo de Estudio: Evaluativo. Se trata de aflojar el impacto social, económico y ambiental que está produciendo el Servicio de Avisos y peticiones						
Nombre de la organización: Ayuntamiento de Madrid						
LINEA MADRID: Servicio de Avisos y Peticiones de Línea Madrid						
Cálculo del SROI						
Grupo de interés	Objetivos del Grupo de Interés	Inputs		Outputs	The Outcomes	
A quién el afectará el proyecto y cuáles serán sus consecuencias	¿Qué cambiará para el colectivo?	Qué invierten o qué gastos asumen	Valor de lo que invierten	Resumen cuantificado de actuaciones	Descripción	Descripción Breve
Ciudadanía	<p>La ciudadanía tiene a su disposición un servicio de Avisos a través del cual se puede reportar al Ayuntamiento cualquier incidencia ocasionada en la vía pública (roturas, desperfectos...). De la misma manera, a través del sistema de Peticiones se puede solicitar la inclusión de nuevos elementos en la vía pública o la retirada de los ya existentes.</p> <p>El servicio permite evitar riesgos asociados a deficiencias, desperfectos o incidencias que se hayan producido; es de fácil utilización, de atención personalizada, moderno (informalizado y multicanal) y centralizado para el conjunto de servicios municipales, lo que permite ahorrar tiempo a la hora de dar de alta o consultar un aviso o petición.</p> <p>Permite a la ciudadanía incrementar su participación en las actuaciones operativas municipales, y que se reparen o solucionen problemas en los servicios. En los casos en los que los avisos no son solucionados o las peticiones no son consideradas se produce un efecto contrario al deseado, lo que genera una sensación de insatisfacción de la ciudadanía.</p>	Se considera el coste incurrido por llamadas telefónicas.	11.778,50 €	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	La ciudadanía reduce el tiempo dedicado a trasladar al Ayuntamiento, y a hacer el seguimiento posterior, los avisos y peticiones, bien porque sea necesaria la reparación de cualquier deterioro o bien porque se quiera solicitar nuevos elementos en la vía pública o retirada de alguno existente gracias, a la facilidad del sistema unificado.	Disminución de tiempo durante la gestión de avisos y peticiones.
					Incremento de la participación ciudadana con la operativa municipal por la existencia del servicio, el cual permite enviar peticiones y dar avisos de forma sencilla y unificada (Se aloja en el grupo de interés Ayuntamiento).	Incremento de la participación ciudadana.
					La ciudadanía aumenta su satisfacción con el servicio en aquellos casos en que los avisos han sido tramitados y resueltos satisfactoriamente en un plazo de tiempo razonable (no así en aquellos casos en los que no se resolvió el aviso en plazos aceptables o no se incluyó la petición).	Incremento de satisfacción por resolución de aviso o inclusión de petición.
Clientes Internos del Servicio de Avisos y Peticiones	<p>Los distintos clientes internos del Servicio de Avisos y Peticiones se ven beneficiados por el mismo porque les permite, en algunos casos, anticipar actuaciones de reparación o reposición, lo que evita riesgos de recibir reclamaciones por percances en la vía pública. Adicionalmente permite adecuar mejor el servicio a las necesidades de la ciudadanía mediante la incorporación de peticiones, y ayuda a ahorrar tiempo por descargar de ciertas labores al personal y servir como herramienta de supervisión para las contratas.</p> <p>En algunas ocasiones se produce el efecto no deseado de entorpecer ciertas actividades planificadas por causa de temas no relevantes, y supone una carga de trabajo adicional al tener que actualizar el estado del trámite en la plataforma AvisA2.</p>	Total de INPUTS atribuibles al servicio. Considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	Total de INPUTS atribuibles al servicio. Se ha considerado en el grupo de interés Ayuntamiento y Ciudad	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	Descarga de la labor de recepción de avisos y peticiones (con medios propios o con medios de los subcontratistas) al ser atendidos de manera centralizada por Línea Madrid.	Descarga de labores para trabajadores.
					Disminución del riesgo de recibir reclamaciones al tener conocimiento previo de las incidencias en los servicios públicos (avisos), que pueden ser solucionadas y de esta manera evitar que se produzcan incidentes (contenedores en calles, raíles que rompen asfalto etc.).	Disminución del riesgo para el Ayuntamiento de sufrir una reclamación por algún percance ocasionado por deficiencias del servicio público
					Ayuda estadística que facilita el control y supervisión de contratas al poder detectar con más facilidad zonas que no son correctamente atendidas así como aquellas problemáticas que más inciden en los ciudadanos	Apoyo informativo para gestión.
					Necesidad de dedicar tiempo de los trabajadores para la gestión y tramitación de estos avisos y peticiones, incluyendo informar del estado de los mismos (4 pasos del AVISA2)	Consumo de tiempo gestión de AvisA2.
					Entorpecimiento de las labores planificadas a largo plazo, lo que conlleva la disminución del rendimiento de los trabajadores al tener que atender situaciones concretas dispersas territorialmente, lo que puede generar situaciones puntuales de saturación o, incluso, de colapso de algunos de los servicios al no existir recursos suficientes.	Entorpecimiento labores planificadas.
					Mejora de la prestación del servicio por conocer anticipadamente la incidencia, lo que supone un posible ahorro.	Mejora en servicio y ahorros.
					Mejora en la adecuación de los servicios para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	Mejora en adecuación de servicios para la ciudadanía.
Ayuntamiento y Ciudad, incorporando efectos económicos en otras Administraciones Supramunicipales (Regionales, etc.), así como efectos generales sobre el Ayuntamiento	Se incrementa la participación ciudadana y la satisfacción con los servicios del Ayuntamiento. Las Administraciones supramunicipales tienen unos ingresos directos vía Impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social, y unos ahorros vía reducción de prestaciones por desempleo.	Conjunto de costes anuales asumidos para la prestación del servicio de Avisos y Peticiones.	1.681.647,27 €	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	Incremento de la participación ciudadana con la operativa municipal por la existencia del servicio, el cual permite enviar peticiones y dar avisos de forma sencilla y unificada.	Incremento de la participación ciudadana
					La ciudadanía aumenta su satisfacción con el servicio en aquellos casos en que los avisos han sido tramitados y resueltos satisfactoriamente en un plazo de tiempo razonable (no así en aquellos casos en los que no se resolvió el aviso en plazos aceptables o no se incluyó la petición).	Mejora satisfacción de la ciudadanía.
					Ingresos por aportaciones a la seguridad social y otras cuotas del ayuntamiento de los propios trabajadores de las contratas de gestión del servicio y de explotación y de los trabajadores municipales.	Ingresos a la Seguridad Social, trabajadores y Ayuntamiento.
					Ahorro de la Seguridad Social por reducción de prestaciones por desempleo(trabajos creado o mantenidos por las contratas).	Ahorro en prestaciones.
Contratista principal del servicio de Línea Madrid y otros contratistas menores. Se considera la empresa y sus trabajadores	<p>Los contratistas mantienen contratos de prestación de servicios con el Ayuntamiento de Madrid, lo que le genera un volumen de contratación o actividad económica que les permite realizar aportaciones a los gastos generales, al beneficio empresarial; permite la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, incrementar sus capacidades técnicas para la consecución de nuevos contratos y la empleabilidad y aportar un valor adicional a aquellos trabajadores con puestos de trabajo estable.</p>	Se consideran las cantidades económicas descontadas los costes	Se consideran los efectos netos de las actividades económicas.	Prestación de diferentes servicios atribuibles a Línea Madrid- Servicio de Avisos y Peticiones- por los diferentes contratistas (contratista de gestión del servicio, Facility management, etc), por valor de 476.501,36 €	Aportación económica para los costes generales de las empresas provenientes de los contratos.	Aportación a gastos generales.
					Aportación económica al beneficio o rentabilidad de las empresas contratistas.	Aportación a los beneficios.
					Creación o mantenimiento de puestos de trabajo en las contratas.	Ingresos de los trabajadores de las contratas.
					Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por el aumento de competencias transversales o capacidades técnicas.	Incremento de la empleabilidad.
					Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.	Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas.
Línea Madrid	<p>Los trabajadores de Línea Madrid prestan su servicio, y, aunque por su naturaleza de funcionarios tienen en cualquier caso un puesto de trabajo de buenas características, existe cierto valor añadido. Se consideran los ingresos percibidos por los mismos.</p>	INPUTS de TOTAL de INPUTS atribuibles al servicio. Considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	Total de INPUTS atribuibles al servicio. Se ha considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	Tramitación de un total de 353.039 gestiones en relación a avisos y peticiones, de las cuales 10.659 corresponden a peticiones, 299.419 a avisos, 26.646 a consultas de estado y 16.315 a otras gestiones relacionadas.	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales	Ingresos de los trabajadores.
					Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores funcionarios, lo que conlleva la fidelización por pertenecer al proyecto de Avisos y Peticiones de Línea Madrid, dado su clima laboral, motivación, etc.	Incremento de la satisfacción de los trabajadores.

Total 1.693.426 €

							Impacto Bruto
Indicador	Fuente	Cantidad	Duración (Años)	Aproximación económica descripción	Fuente	Valor	Valor
Tiempo total ahorrado a la ciudadanía con el sistema actual unificado de avisos y peticiones con las características actuales.	Datos servicio y estimaciones.	1 1.059.117,00	1	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477 €	262.343,28 €
Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Datos servicio y estimaciones.	2 135.752,00	1	Valor del incremento unitario de la participación ciudadana en la operativa municipal	Aproximación de mercado	- €	0,00 €
Incremento total (en puntos) de la satisfacción ciudadana en función del tiempo de resolución (en el caso de avisos) o de la aceptación de la propuesta (en el caso de peticiones).	Datos servicio y estimaciones.	3 243.166,00	5	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía.	Valoración contingente existente actualizada	- €	0,00 €
Número de percances de diferentes tipos evitados por disminución de los riesgos asociados a las deficiencias existentes, considerando la anticipación media del tiempo de actuación (tanto para los casos prioritarios como no prioritarios).	Datos del servicio y estimaciones.	4 8.736,00	1	Valor del riesgo del incidente tipo evitado.	Aproximación de mercado	116,82 €	1.020.539,52 €
Tiempo disponible para otras tareas como resultado de la descarga de trabajo por la existencia del servicio.	Cientes internos.	5 141.569,00	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €	34.047,34 €
Tiempo ahorrado a los trabajadores por haberse evitado la tramitación y gestión (respuesta a la reclamación) de reclamaciones que hubieran podido producirse.	Datos del servicio y estimaciones.	6 131.040,00	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €	31.515,12 €
Tiempo ahorrado para los trabajadores por aviso reiterado.	Cientes internos.	7 647.310,00	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €	155.678,06 €
Tiempo necesario para la tramitación, seguimiento y actualización de estado de los Avisos y peticiones.	Cientes internos.	8 284.705,00	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	- 0,2405 €	-68.471,55 €
Estimación del tiempo dedicado, o del mayor costo incurrido, por disminución del rendimiento laboral para gestionar avisos dispersos territorialmente.	Cientes internos.	9 -	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	- 0,2405 €	0,00 €
Anticipación en tiempo (días u horas) de las actuaciones por la existencia del servicio de avisos, y mejora del servicio.	Cientes internos.	10 -	1	Valor del ahorro generado.	Datos del servicio y estimaciones	- €	0,00 €
Ahorro de tiempo por número de peticiones incorporadas y número de avisos considerados como prioritarios por el Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones.	11 1.068.330,00	1	Valor en euros de un minuto de trabajador administrativo del Ayuntamiento.	Datos del servicio y estimaciones	0,2405 €	256.933,37 €
Incremento del número de avisos y peticiones como resultado de la implantación del servicio unificado de manera progresiva.	Datos del servicio y estimaciones.	12 135.752,00	1	Valor del incremento unitario de la participación ciudadana en la operativa municipal.	Aproximación de Mercado	11,00 €	1.493.272,00 €
Incremento total de la satisfacción ciudadana (en puntos) en función del tiempo transcurrido en la resolución del aviso o la decisión tomada en relación a la petición.	Datos del servicio y estimaciones.	13 243.166,00	5	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía.	Valoración contingente existente actualizada	1,4448 €	351.326,24 €
Ingresos estimados por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas.	Datos medios del mercado.	14 1,00	1	Estimación del total de ingresos a la Seguridad Social.	Datos del Mercado	295.226,11 €	295.226,11 €
Número de subsidios evitados por creación de empleos en las empresas contratistas atribuibles al servicio.	Datos medios del mercado.	15 4,00	1	Estimación del coste de la prestación por desempleo.	INEM	13.046,40 €	52.185,60 €
Ingresos estimados por impuestos de las distintas contratas de explotación.	Datos de servicio y estimaciones.	16 1,00	1	Estimación del ingreso de impuestos.	Datos del Mercado	233.369,97 €	233.369,97 €
Aportación económica a los gastos generales de las empresas contratistas.	Datos medios del sector.	17 1,00	1	Magnitud económica estimada.	Datos del Mercado	26.273,78 €	26.273,78 €
Aportación económica a la rentabilidad de los contratistas.	Datos medios del sector	18 1,00	1	Magnitud económica estimada.	Datos del Mercado	15.752,11 €	15.752,11 €
Ingresos de los trabajadores de las contratas de gestión y explotación (contact center, limpieza, mantenimiento, seguridad, etc)	Datos medios del sector.	19 1,00	1	Magnitud económica estimada.	Datos del Mercado	204.383,71 €	204.383,71 €
Número medio de puestos de trabajo creados o mantenidos, lo que mejora la empleabilidad (se considera que pueden mejorar su empleabilidad aquellos que tienen contrato estable o indefinido).	Datos medios del sector.	20 11,00	5	Magnitud económica estimada.	Estimación en base a datos de mercado	1.100,00 €	12.100,00 €
Facturación proveniente de nuevos contratos captados en otros clientes gracias al servicio prestado, premios obtenidos por prestación del servicio, etc.	Datos estimados del mercado.	21 2.544.000,00	5	Valor de comercialización de un contrato de rentabilidad propia del sector.	Estimación en base a datos de mercado	3,00%	76.320,00 €
Número medio de puestos de trabajos creados o mantenidos durante el periodo considerado con estabilidad en el empleo (indefinidos).	Datos estimados de mercado.	22 11,00	1	Valor adicional aportado por contrato estable o indefinido.	Estimación en base a datos de mercado	2.691,36 €	29.604,96 €
Total de ingresos por conceptos laborales ingresados por los trabajadores	Datos del servicio.	23 1,00	1	Ingresos totales.	Estimación en base a datos de mercado	371.761,24 €	371.761,24 €
Incremento total de la satisfacción global y del compromiso de los trabajadores (en puntos) por pertenecer al servicio de Avisos y Peticiones.	Datos del servicio.	24 12,30	5	Valoración de un punto de satisfacción de los trabajadores.	Valoración contingente existente actualizada	2.800,000 €	34.440,00 €

4.888.600,85 €

Atribución %	Desplazamiento%	Peso Muerto o Inercia %	Disminución efecto por el Tiempo%	Impacto Neto	Calculo del Retorno Social						Totales por grupo de interés	Grupos de interés
					Tasa de descuento (3,5%)					Valor Presente		
Quién más ha contribuido a conseguir el efecto	Se ha desplazado el problema a otro sitio u a otra población	Tendencia de fondo. Qué parte del efecto se hubiera producido sin el proyecto	Porcentaje de disminución del efecto para próximos años	Impacto								
0%	0%	10%	100%	236.108,95 €	236.108,95 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	228.124,59 €		
10%	0%	10%	100%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
10%	0%	5%	60%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
40%	0%	0%	100%	612.323,71 €	612.323,71 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	591.617,11 €	819.741,71 €	Ciudadanía
0%	0%	0%	100%	34.047,34 €	34.047,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	32.895,99 €		
0%	0%	0%	100%	31.515,12 €	31.515,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.449,39 €		
0%	0%	0%	100%	155.678,06 €	155.678,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	150.413,58 €		
0%	0%	0%	100%	-68.471,55 €	-68.471,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-66.156,09 €		
0%	0%	0%	100%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
10%	0%	0%	100%	231.240,03 €	231.240,03 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	223.420,32 €	371.023,18 €	Ciudadanos Internos del Servicio de Avisos y Peticiones
10%	0%	10%	100%	1.194.617,60 €	1.194.617,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.154.219,90 €		
10%	0%	5%	60%	298.627,30 €	298.627,30 €	119.450,92 €	47.780,37 €	19.112,15 €	7.644,86 €	466.224,56 €		
0%	0%	0%	100%	295.226,11 €	295.226,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	285.242,62 €		
0%	0%	0%	100%	52.185,60 €	52.185,60 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	50.420,87 €		
0%	0%	0%	100%	233.369,97 €	233.369,97 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	225.478,23 €	2.181.586,18 €	Ayuntamiento y Ciudad, incorporando efectos económicos en otras Administraciones Supramunicipales (Regionales, del Estado, etc), así como efectos generales sobre el Ayuntamiento
0%	0%	0%	100%	26.273,78 €	26.273,78 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.385,29 €		
0%	0%	0%	100%	15.752,11 €	15.752,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.219,43 €		
0%	0%	0%	100%	204.383,71 €	204.383,71 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	197.472,18 €		
5%	0%	0%	50%	11.495,00 €	11.495,00 €	5.747,50 €	2.873,75 €	1.436,88 €	718,44 €	20.920,65 €		
10%	0%	5%	30%	64.872,00 €	64.872,00 €	45.410,40 €	31.787,28 €	22.251,10 €	15.575,77 €	166.244,58 €		
10%	0%	10%	100%	23.683,97 €	23.683,97 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.883,06 €	448.125,20 €	Contratista principal del servicio de Línea Madrid y otros contratistas menores. Se considera la empresa y sus trabajadores
0%	0%	0%	100%	371.761,24 €	371.761,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	359.189,60 €		
5%	0%	5%	50%	30.996,00 €	30.996,00 €	15.498,00 €	7.749,00 €	3.874,50 €	1.937,25 €	56.412,04 €	415.601,65 €	Línea Madrid

4.055.686,05 € 4.055.686,05 € 186.106,82 € 90.190,40 € 46.674,62 € 25.876,31 € 4.236.077,92 € 4.236.077,92 €

	NETO	BRUTO
Total Present Value (PV)	4.236.077,92	Total Present Value (PV) 4.236.078 €
Net Present Value (PV - Input)	2.542.652,15	
Social Return €/€	1,5	Social Return €/€ 2,5

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES:

Línea Madrid (2015): “Protocolo de actuación del servicio de avisos de incidencias y peticiones de medio ambiente, la vía pública y movilidad en Línea Madrid”, noviembre de 2015.

Línea Madrid (2015). Datos del servicio de avisos y peticiones 2013 y 2014.

Línea Madrid (2012). Estudio de coste beneficio de Línea Madrid.

IFMA (2012). IFMA’s Utility council- benchmarking strategies for reducing costs and improving service

Ayuntamiento de Madrid (2014). Presupuesto ejecutado 2014.

INAP. Valor social Estudio de la Aplicación de coeficientes de depuración en el Método SROI.

Hays –IE Business School Un análisis de tendencias y salarios en España 2013.

Eulen 2013. Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SERVICIOS, DESCRIPCIÓN Y GESTIONES.....	6
TABLA 2. SERVICIOS CANAL ACTIVIDAD Y SOPORTE.....	7
TABLA 3. TIPOLOGÍA DE AVISOS Y CANALES PARA AVISOS REPRESENTATIVOS	9
TABLA 4. MAPAS DE CAMBIO. CIUDADANÍA	14
TABLA 5. MAPAS DE CAMBIO. CONTRATISTAS DEL SERVICIO.	15
TABLA 6. MAPAS DE CAMBIO. CLIENTES INTERNOS.....	16
TABLA 7. MAPAS DE CAMBIO. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD.....	17
TABLA 8. MAPAS DE CAMBIO. TRABAJADORES LÍNEA MADRID.	17
TABLA 9. INPUTS. GASTOS E INVERSIONES.....	18
TABLA 10. VALORES DE ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA.....	19
TABLA 11. AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE 2014	19
TABLA 12 AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE 2014 Y ESTIMACIONES.....	21
TABLA 13 UTILITIES COUNCIL OF IFMA (INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION)	22
TABLA 14 COSTES CONSIDERADOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	23
TABLA 15 RELACIÓN DE OFICINAS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA DE LÍNEA MADRID 2014 Y SUPERFICIE APROXIMADA.....	24
TABLA 16 COSTES FINANCIEROS.....	26
TABLA 17 TOTAL COSTES	26
TABLA 18 TOTAL SOLICITUDES DE SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES	27
TABLA 19. EVOLUCIÓN 2013-2014 POR TIPO DE INCIDENCIA.	27
TABLA 20: EVOLUCIÓN DE LAS ALTAS Y CONSULTAS DE AVISOS Y PETICIONES REALIZADOS POR LA CIUDADANÍA 2013-2014	28
TABLA 21. OUTCOMES POR GRUPO DE INTERÉS.....	29
TABLA 22: OUTCOMES, INDICADORES, FUENTES Y DATOS DEL SERVICIO DE AVISOS Y PETICIONES	32
TABLA 23. EVOLUCIÓN DE LAS SOLICITUDES DE SERVICIO 2010- 2014.....	36
TABLA 24 TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE AVISOS.....	37
TABLA 25 INCIDENCIAS CONFORMES Y NO CONFORMES	37
TABLA 26. TRABAJADORES LINEA MADRID.....	45
TABLA 27. PROXIES.....	47
TABLA 28 RIESGOS POR TIPOS DE AVISO.....	53

TABLA 29. ESTIMACIÓN DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL	58
TABLA 30 ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR IMPUESTOS.....	60
TABLA 31 ESTIMACIÓN DE GASTOS GENERALES DE CONTRATISTAS.....	61
TABLA 32 ESTIMACIÓN DE RENTABILIDAD DE CONTRATISTAS.....	62
TABLA 33. VALORES DE MERCADO ESTRUCTURA DE COSTES DE UNA CONTRATA	64
TABLA 34. PORCENTAJE DE LAS CUOTAS DE LA EMPRESA A T.G.S.S	64
TABLA 35. PORCENTAJE DE LAS CUOTAS DE LOS TRABAJADORES A SISTEMAS DE PREVISIÓN RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL	65
TABLA 36. VALOR MEDIO DE LAS APORTACIONES DE IMPUESTOS DE LOS TRABAJADORES.....	65
TABLA 37. TRAMOS IRPF 2014. PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO 2014	66
TABLA 38. INGRESO NETO ESTIMADO	67
TABLA 39. DECIL DE SALARIOS DEL EMPLEO PRINCIPAL. ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (EPA). AÑO 2014	70
TABLA 40. INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID	71
TABLA 41. COEFICIENTE DE CAÍDA O DROP OFF.....	74
TABLA 42. COEFICIENTES SROI BASE.....	75
TABLA 43. DATOS DE PARTIDA. INPUTS.....	76
TABLA 44. DATOS DE PARTIDA. OUTCOME SUJETOS A SENSIBILIDAD.....	77
TABLA 45. ESCENARIO OPTIMISTA. INPUTS.....	77
TABLA 46. ESCENARIO OPTIMISTA. OUTCOME	78
TABLA 47. ESCENARIO OPTIMISTA. IMPACTO EN OUTCOME Y GRUPOS.....	79
TABLA 48. ESCENARIO OPTIMISTA. RETORNO NETO POR GRUPOS DE INTERÉS	80
TABLA 49. ESCENARIO OPTIMISTA. CIFRA SROI.....	81
TABLA 50. ESCENARIO PESIMISTA. INPUTS.....	82
TABLA 51. ESCENARIO PESIMISTA. OUTCOME	82
TABLA 52. ESCENARIO PESIMISTA. VARIACIONES OUTCOME Y GRUPOS	83
TABLA 53. ESCENARIO PESIMISTA. RETORNO NETO POR GRUPO DE INTERÉS.....	84
TABLA 54. ESCENARIO PESIMISTA. CIFRA SROI.....	84
TABLA 55. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. RETORNO NETO GRUPOS DE INTERÉS.....	85
TABLA 56. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. OUTCOME	85
TABLA 57. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. RETORNO DEL OUTCOME.....	86

TABLA 58. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. OUTCOMES SIGNIFICATIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS	87
TABLA 59. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. COMPARACIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS.....	88
TABLA 60. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES. COMPARACIÓN ESCENARIOS Y BRUTO/NETO.....	89