

S.R.O.I SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

ABRIL

2016

ESTUDIO EVALUATIVO DEL IMPACTO SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICO POR METODOLOGÍA **S.R.O.I.** APORTADO POR EL SERVICIO “CITA PREVIA” PERTENECIENTE A LÍNEA MADRID DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID .**Periodo 2014**

**AYUNTAMIENTO DE
MADRID
LÍNEA MADRID
SERVICIO DE CITA
PREVIA**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. LÍNEA MADRID	5
1.2. EL SERVICIO DE CITA PREVIA	7
1.3. METODOLOGÍA SROI	9
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	16
2.4. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	17
2.5. TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID	18
3. “INPUTS” GASTOS E INVERSIONES.	19
3.1. PERSONAL	20
3.2. SUBCONTRATAS	21
3.3. ESTIMACIONES DEL COSTE DE EXPLOTACIÓN DE LOS EDIFICIOS	22
3.4. ALQUILERES	24
3.5. AMORTIZACIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPAMIENTOS Y OBRAS	26
3.6. COSTES INFORMÁTICOS	26
3.7. COSTES FINANCIEROS.	26
3.8. COSTES ASUMIDOS POR LA CIUDADANÍA	27
4. “OUTCOMES” O RESULTADOS	29
4.1. . OUTPUTS O SERVICIOS PRESTADOS	29
4.2. INDICADORES CARACTERÍSTICOS DE LOS IMPACTOS A DETERMINAR	30
4.3. POR GRUPO DE INTERÉS	37
4.3.1. CIUDADANÍA	37
1. A. TIEMPO AHORRADO A LA CIUDADANÍA	37
1. B. MEJORAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA DE LOS CIUDADANOS	37
2. AHORRO DE TIEMPO POR EVITAR VIAJES DOBLES (MINUTOS)	38
3. INCREMENTO TOTAL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LA CIUDADANÍA	39
4. PERJUICIO OCASIONADO A LA CIUDADANÍA POR DEMORA EXCESIVA DE LA CITA PREVIA (MINUTOS)	39
5. CONSUMO DE TIEMPO POR INCIDENCIAS EN LA SOLICITUD DE CITA PREVIA DURANTE LA CONCERTACIÓN	40
4.3.2. CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS	41
6. APORTACIÓN A GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS	41
7. APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS	41
8. INGRESOS DE LOS TRABAJADORES	41
9. INCREMENTO DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS TRABAJADORES	41
10. INCREMENTO DE LA CONTRATACIÓN POR MEJORA DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS	42
11. VALORACIÓN ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO	43
4.3.3. CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA (Y OAC)	43
12. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEDICADO A LAS TAREAS DE RESERVA DE CITA PREVIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO	43
13. REDUCCIÓN DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAS EN LA PLANIFICACIÓN	44
14. REDUCCIÓN DE LAS RECLAMACIONES O QUEJAS EN RELACIÓN A LAS INSTALACIONES	44
15. MEJORAS EN LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LOS CLIENTES INTERNOS PARA LA ADQUISICIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS	45

16.	AUMENTO DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DE CLIENTES INTERNOS Y DE LAS OACS (FUNCIONARIOS)	47
17.	INCREMENTO TOTAL DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES POR CONTAR CON MEJORES CONDICIONES PARA PRESTAR EL SERVICIO	48
18.	TIEMPO PERDIDO DE LOS TRABAJADORES POR ABSENTISMO DE CITAS (SÓLO PARA OTROS CLIENTES INTERNOS, NO OAC)	48
19.	CONSUMO DE TIEMPO ADICIONAL DE LOS TRABAJADORES POR INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE CITA PREVIA	49
20.	CONSUMO DE TIEMPO ADICIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS DE CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	50
4.3.4.	LÍNEA MADRID (CONSIDERANDO LOS TRABAJADORES)	50
21.	TOTAL DE INGRESOS RECIBIDO POR LOS TRABAJADORES ASIGNADOS A CITA PREVIA POR CONCEPTOS SALARIALES	50
22.	INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES (SE EXCLUYEN TRABAJADORES DE OACS)	50
4.3.5.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	51
23.	INCREMENTO TOTAL DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LA CIUDADANÍA CON EL SERVICIO DE CITA PREVIA POR LAS VENTAJAS QUE ÉSTE OFRECE	51
24.	INGRESOS POR APORTACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTRAS CUOTAS	52
25.	AHORRO EN PAGOS DE PRESTACIÓN DE DESEMPLEO POR PUESTOS DE TRABAJO CREADOS O MANTENIDOS	52
26.	INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS AL CONTRATO DE GESTIÓN DE CITA PREVIA Y AL RESTO DE CONTRATOS ASOCIADOS AL SERVICIO	53
5.	“PROXIES” O APROXIMACIONES FINANCIERAS	54
5.1.	INTRODUCCIÓN	54
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES “PROXIES” UTILIZADOS	58
5.2.1.	CIUDADANÍA	58
1.	A. VALOR DEL TIEMPO AHORRADO A LA CIUDADANÍA ESTIMADO EN BASE AL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)	58
1.B.	VALOR DEL ENCARGO DE LA GESTIÓN	59
2.	VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO EN BASE AL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)	59
3.	VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA	60
4.	VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO CON BASE EN EL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)	60
5.	VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO CON BASE EN EL SALARIO MEDIO (€/MINUTO)	61
5.2.2.	CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS	61
6.	ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS IMPLICADAS (EUROS)	61
7.	ESTIMACIÓN DE LA APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS	62
8.	ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES	63
9.	VALOR DE LA EMPLEABILIDAD PROVENIENTE DE LA FORMACIÓN Y LA EXPERIENCIA	69
10.	VALOR DE COMERCIALIZACIÓN DE UN CONTRATO DE RENTABILIDAD PROPIA DEL SECTOR	70
11.	VALOR ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO	71
5.2.3.	CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA (Y OAC)	72
12.	VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO	72
13.	VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO	73
14.	VALOR DE LA QUEJA	73
15.	VALOR DEL COSTE DE HORA DE PROFESOR	74
16.	VALORACIÓN DE UN PROGRAMA DE OBJETIVOS EXISTENTE EN EL MERCADO QUE CUMPLA CON EL MISMO OBJETIVO (COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES).	75
17.	VALORACIÓN DEL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES	76
18.	VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO	76
19.	VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO	77
20.	VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO	77
5.2.4.	LÍNEA MADRID (CONSIDERANDO LOS TRABAJADORES FUNCIONARIOS)	77
21.	VALOR DEL TOTAL DE INGRESOS POR CONCEPTOS SALARIALES	77
22.	VALORACIÓN DE UN PUNTO DE INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN GLOBAL	78
5.2.5.	AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	79
23.	VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA	79
24.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS MEDIOS DE PREVISIÓN SOCIAL	79
25.	VALOR MEDIO DE PRESTACIÓN POR TRABAJADOR	80
26.	INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS AL CONTRATO DEL SERVICIO DE CITA PREVIA	82
6.	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS	84
6.1.	COEFICIENTES UTILIZADOS	84
6.2.	ATRIBUCIÓN	84
6.3.	PESO MUERTO O TENDENCIA DE FONDO.	84
6.4.	COEFICIENTE DE DISMINUCIÓN O DROP OFF	84

7. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN, RATIO SROI	87
8. ANÁLISIS SENSIBILIDAD CITA PREVIA	88
8.1. ESCENARIO OPTIMISTA	88
8.1.1. REDUCCIÓN DE LOS INPUTS O INVERSIONES	88
8.1.2. MAXIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES.	88
8.1.3. RESUMEN DEL ESCENARIO OPTIMISTA	95
1. POR GRUPO DE INTERÉS	95
2. VARIACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS	96
8.2. ESCENARIO PESIMISTA	97
8.2.1. INCREMENTO COSTE DE LOS INPUTS O INVERSIONES	97
8.2.2. MINIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES	97
8.2.3. RESUMEN DEL ESCENARIO PESIMISTA	99
1. POR GRUPO DE INTERÉS	99
2. VARIACIÓN POR OUTCOME Y POR GRUPO DE INTERÉS AFECTADO	100
9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.	101
9.1. RETORNO POR GRUPO DE INTERÉS	101
9.2. PESO DEL RETORNO POR OUTCOME	102
9.3. OUTCOMES DESTACABLES- GRUPOS DE INTERÉS.	104
9.4. COMPARACIÓN ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD	105
9.4.1. POR GRUPOS DE INTERÉS	105
9.4.2. EN ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA	106
9.4.3. RETORNOS SEGÚN ESCENARIOS	107
10. RECOMENDACIONES	108
ANEXO II. MAPA DE IMPACTO	109
ÍNDICE DE TABLAS	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	112

1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Madrid sigue un proceso de mejora continua, dando cada vez más importancia a una visión que integre tanto los **impactos sociales** como los **ambientales y económicos**. En este marco, se han seleccionado dos servicios a estudiar por metodología SROI pertenecientes a Línea Madrid: *Servicio de Cita Previa* y *Servicio de avisos y peticiones*. Se han elegido estos servicios por ser los 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.

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 capturar el valor de estos impactos, se les atribuye 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.

En el caso del **Servicio de Cita Previa** se ha producido una diversidad de impactos positivos, y también negativos, en todos sus grupos de interés, funcionando como un sistema que permite a la ciudadanía y a los distintos empleados públicos una mejora de la planificación de sus agendas, que se traduce en una mejora general en la prestación del servicio.

1.1. LÍNEA MADRID

El Ayuntamiento de Madrid a través de **Línea Madrid** canaliza la atención al ciudadano, 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 para la ciudadanía que van desde la consulta de información básica, hasta la prestación del Servicio de Cita Previa:

TABLA 1. RELACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA LÍNEA MADRID

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	GESTIONES	CLIENTE INTERNO
INFORMACIÓN	INFORMACIÓN GENERAL		SERVICIO DIRECTO
	IMPRESOS		
INFORMACIÓN URBANÍSTICA	INFORMACIÓN URBANÍSTICA		AGLA
REGISTRO			DISTRITOS / SERVICIO DIRECTO
CITA PREVIA		INFORMACIÓN GENERAL	OFICINAS (OACs)

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	GESTIONES	CLIENTE INTERNO	
GESTIONES Y TRÁMITES		FACILITAR CITA PREVIA	AGLA	
		INFORMACIÓN PERSONALIZADA	AGENCIA TRIBUTARIA	
		ANULACIÓN CITA PREVIA	DG SOSTENIBILIDAD	
		RECORDATORIO CITA PREVIA	DG MADRID EMPRENDE	
			OTROS SERVICIOS	
		PADRÓN		
		CENSO ELECTORAL		DG ESTADÍSTICA
		COMUNICACIÓN CAMBIO DOMICILIO A TRÁFICO		
		TRIBUTOS PERIÓDICOS		AGENCIA TRIBUTARIA
		SER		DG SOSTENIBILIDAD
		FIRMA ELECTRÓNICA		SG ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
		TARJETA AZUL		CRTM
		AVISOS Y PETICIONES	INFORMACIÓN GENERAL	DG VÍAS PÚBLICAS Y P.E.
			VÍAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE	DG SOSTENIBILIDAD Y P.M.
			LIMPIEZAS Y RESIDUOS	O.A. MADRID SALUD
			VECTORES	DG ZONAS VERDES
			SEMÁFOROS	DG INGENIERÍA AMBIENTAL
			VALLAS	OTROS SERVICIOS
			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			OFICINA SUGERENCIAS RECLAMACIONES Y ATENCIÓN

1.2. EL SERVICIO DE CITA PREVIA

A continuación se describen las principales características del Servicio de Cita Previa, sus objetivos, los principales Servicios que ofrece y los distintos canales por los que se pueden solicitar.

Se entiende por Servicio de Cita Previa el conjunto de elementos técnicos y organizativos que permite atender a los ciudadanos cuándo y dónde éstos lo deseen -excepto en las gestiones que están sujetas a una zonificación- siempre que exista disponibilidad de cita.

El servicio de cita Previa se puso en funcionamiento en 2008, y entre sus principales objetivos están:

Objetivos:

- Facilitar una atención a la ciudadanía de calidad, garantizando la realización de una gestión en la fecha y hora convenida y eliminando los tiempos de espera.
- Facilitar la organización y gestión de las distintas unidades de atención a la ciudadanía a partir del conocimiento previo de la demanda y de la capacidad de atención en cada momento.
- Garantizar a todos los ciudadanos la posibilidad de acceder a los servicios municipales de atención al público en igualdad de condiciones.

Canales de acceso:

Telemático, Internet y Portal móvil del Ayuntamiento de Madrid

- Telefónico. Teléfono 010 de Línea Madrid
- Presencial. Las unidades de atención presencial de Cita Previa, además de realizar la prestación del servicio para el que se ha concertado la cita, pueden también concertar citas para cualquier servicio que requiera Cita Previa.
- Las unidades de atención presencial de Cita Previa son:
 - Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid (OAC)
 - Oficinas de Atención Integral al Contribuyente (OAIC)
 - Agencia de Actividades
 - Agencia para el Empleo
 - Madrid Salud
 - Dirección General de Comercio y Emprendimiento e Innovación
 - Gestión de Multas
 - Oficinas Municipales de Información al Consumidor (OMIC)
 - Centros de Servicios sociales
 - Espacios de igualdad

Entre las principales prestaciones que ofrece el Servicio de Cita Previa se encuentran:

- Facilitar información/ orientación sobre el Servicio de Cita Previa:
 - Gestiones y trámites del Ayuntamiento de Madrid para los que es necesaria la Cita Previa.
 - Documentación requerida por el Servicio para el cual la Cita Previa es necesaria.
 - Oficinas de atención donde se les va a prestar el Servicio requerido.
 - Disponibilidad de citas.

- Concertación, consulta o eliminación de citas:
 - Ofrecer y garantizar una agenda actualizada.
 - Concertar Cita -> Asignar citas dentro de la disponibilidad.
 - Consultar Cita -> Responder las consultas sobre las citas concertadas.
 - Eliminar Cita -> Anular las citas concertadas.
- Confirmación automática de las citas.
 - Enviar confirmación de la cita en el momento de su concertación, por correo electrónico o SMS.
- Recordatorio automático de citas.
 - Enviar recordatorio de cita con al menos 2 días de antelación por correo electrónico o SMS para citas concertadas.
- Recordatorio de citas mediante llamada.
 - Llamar al ciudadano para recordarle su cita e informarle sobre los requisitos para realizar la gestión, ofreciéndole la posibilidad de anular dicha cita y concertar otra, para optimizar la atención y siempre que las necesidades del Servicio lo permitan.

La extensión del Servicio de Cita Previa del Ayuntamiento de Madrid se ha visto reforzada por el Decreto de 8 de mayo de 2013 de la Delegada del Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública, por el que se aprueba la Instrucción 6/2013 sobre el particular, que extiende las garantías del Servicio a todos los órganos directivos y organismos municipales, de modo que la ciudadanía podrá utilizar los mismos canales para concertar sus citas con cualquier unidad del Ayuntamiento, facilitando la comprensión del Servicio y su prestación en condiciones homogéneas.

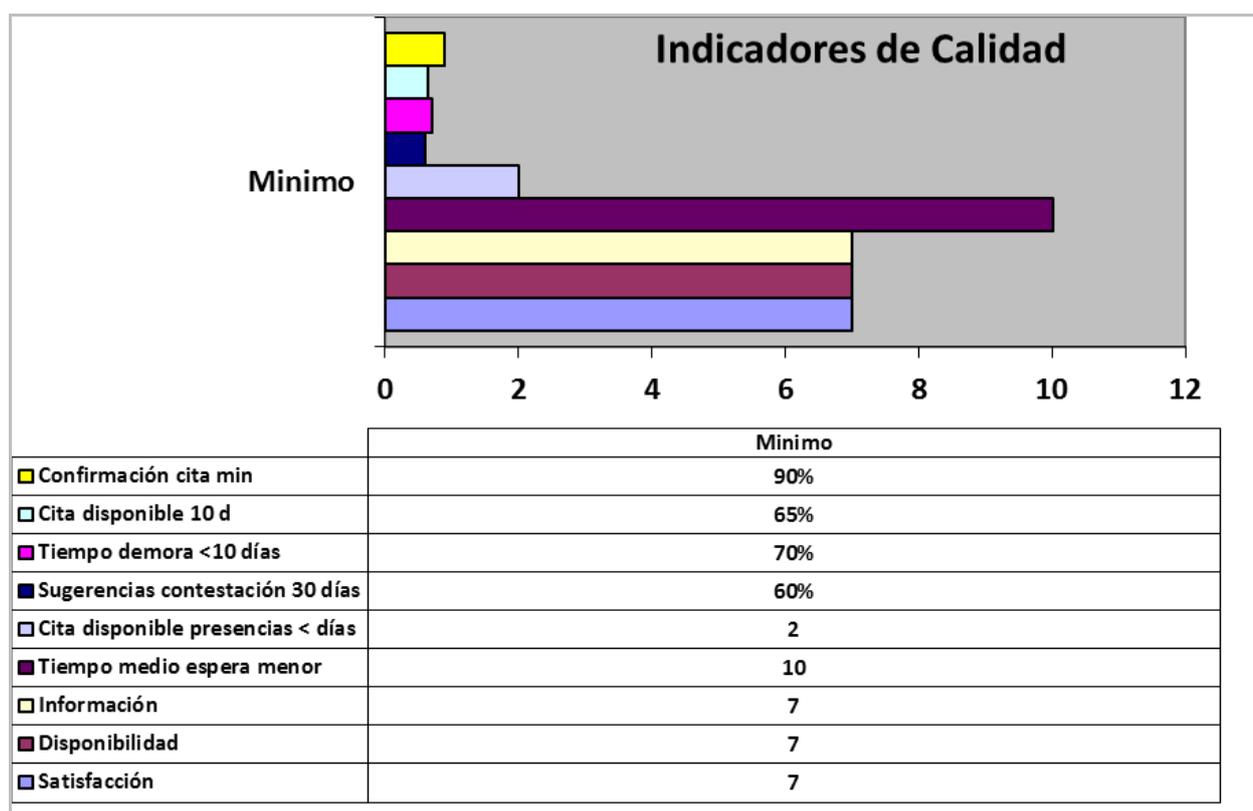
Un año más tarde, el día 29 de Mayo de 2014, el Ayuntamiento de Madrid manifiesta nuevamente su compromiso con la calidad y la mejora continua de sus Servicios con la elaboración y aprobación en la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de la Carta de Servicios de Cita Previa. Con ella se pretende:

- Profundizar en su compromiso con una gestión de calidad en materia de atención a la ciudadanía, en el marco del programa EFQM de Línea Madrid y tras las cartas de Servicios ya vigentes relativo a sus canales de atención presencial, telefónica (010) y telemática.
- Dar a conocer la responsabilidad y compromiso que adquiere de prestar los Servicios de concertación y atención de citas de manera uniforme y con unos determinados niveles de calidad.
- Dar a conocer los derechos de los ciudadanos en relación con los Servicios de concertación y atención de citas.
- Mejorar la calidad de los Servicios prestados.
- Aumentar el grado de satisfacción de los ciudadanos con los Servicios de Cita Previa.
- Mostrar y aportar transparencia en la prestación del Servicio.

- Hacer patente el valor del trabajo de las personas que prestan el Servicio, y su constante esfuerzo en mejorarlo.

A modo de ejemplo se muestran las metas para algunos de los compromisos de la Carta de Servicios de Cita Previa.

TABLA 2. COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS DE CITA PREVIA



En esta línea de mejora continua, el Ayuntamiento de Madrid apuesta por la importancia de tener una visión que integre también los impactos que, puedan producirse a propósito de las políticas empleadas, como pueden ser impactos sociales, ambientales y económicos.

Por este motivo, a través de su Servicio de Evaluación y con la colaboración de Sustainability Fans, el Ayuntamiento ha realizado un proyecto piloto de utilización de la Metodología SROI (Social Return On Investment) aplicado al Servicio de Cita Previa correspondiente al año 2014, de manera que sirva de base para la futura incorporación de aspectos sociales y ambientales en las distintas evaluaciones que el Ayuntamiento realiza periódicamente.

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 capturar 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 relacionan 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, ambiental** que ha generado el Servicio de Cita Previa 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 Cita Previa** 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 Cita Previa.
- **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 la sencilla actualización del mismo en años posteriores se ha dado prioridad a la utilización de datos e información que el Ayuntamiento periódicamente capta mediante las encuestas de satisfacción de la ciudadanía, de los trabajadores, y en los procesos de trabajo se han preparado nuevas preguntas a introducir en los cuestionarios periódicos.

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 a 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 la 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, en forma de estadísticas, encuestas, estudios periódicos, a fin de interferir al 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 Cita Previa ha sido progresiva para los distintos Servicios y clientes internos, para la determinación de coeficientes e indicadores se han empleado **valores medios**.

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.

- En los casos en que se ha podido precisar la diferenciación de algunos de los Servicios más representativos se han utilizado los valores aportados por cada Servicio.
- 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 Cita Previa. 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 50 entrevistas presenciales a personas que han ido las Oficinas de Atención al Ciudadano de Arganzuela, Salamanca, Numancia, Oficina SER, Madrid Emprende y Centro de Servicios Sociales Luis Vives para realizar alguna gestión o trámite.

Asimismo, se han utilizado los resultados de la 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 total 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 Cita Previa. Los clientes internos han sido involucrados en todas las fases del proceso, mediante la realización de presentaciones conjuntas, cuestionario y en algunos casos, reuniones para el cotejo y captación de datos. Principalmente son los siguientes:

- Atención integral al contribuyente.
- Emprendedores y Pymes
- Agencia de empleo.
- Multas.
- Promoción e igualdad.
- Atención Social primaria.
- OACs
- Otros

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*.

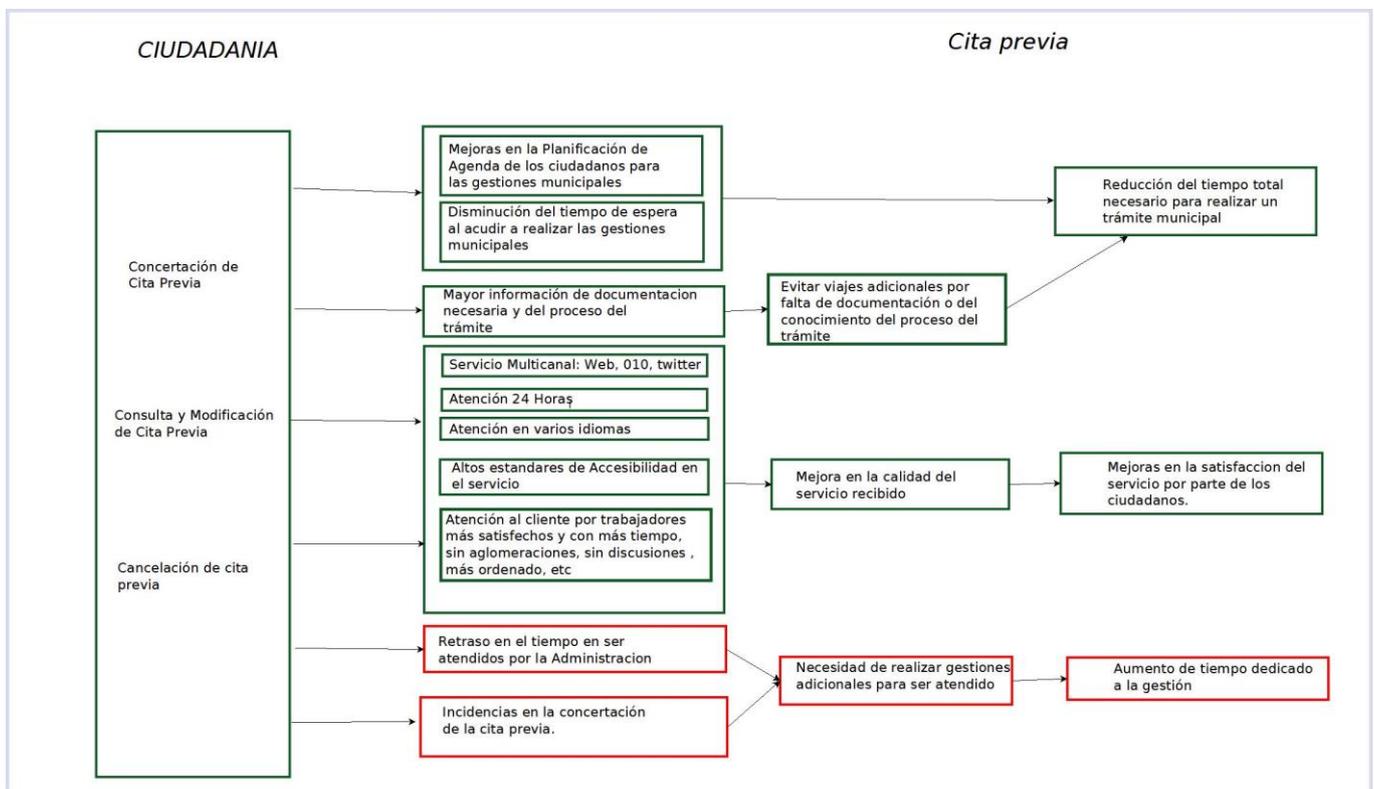
2.1. CIUDADANÍA

La ciudadanía tiene la posibilidad, y obligatoriedad en el caso de algunas gestiones, de concertar Cita Previa para la realización de las mismas. El servicio, que es multicanal, accesible y multilingüe, permite obtener toda la información necesaria en relación al trámite que se desea realizar y poder hacerlo en el momento que mejor convenga al ciudadano.

Todo ello permite a la ciudadanía organizar su tiempo, evitar dobles desplazamientos, llevar la documentación preparada, así como reducir el tiempo de espera cuando acuden a gestionar el trámite, lo que se plasma en una mayor satisfacción con la calidad del Servicio recibido.

De forma no intencionada algunas incidencias en el proceso de concertación de Cita Previa pueden causar perjuicios en la ciudadanía, bien porque sea necesario dedicar un tiempo adicional en la resolución de la incidencia, bien porque la cita disponible es lejana en el tiempo y el ciudadano se vea obligado a acudir a otra oficina diferente de su oficina habitual.

TABLA 3. MAPA DE CAMBIO CIUDADANÍA

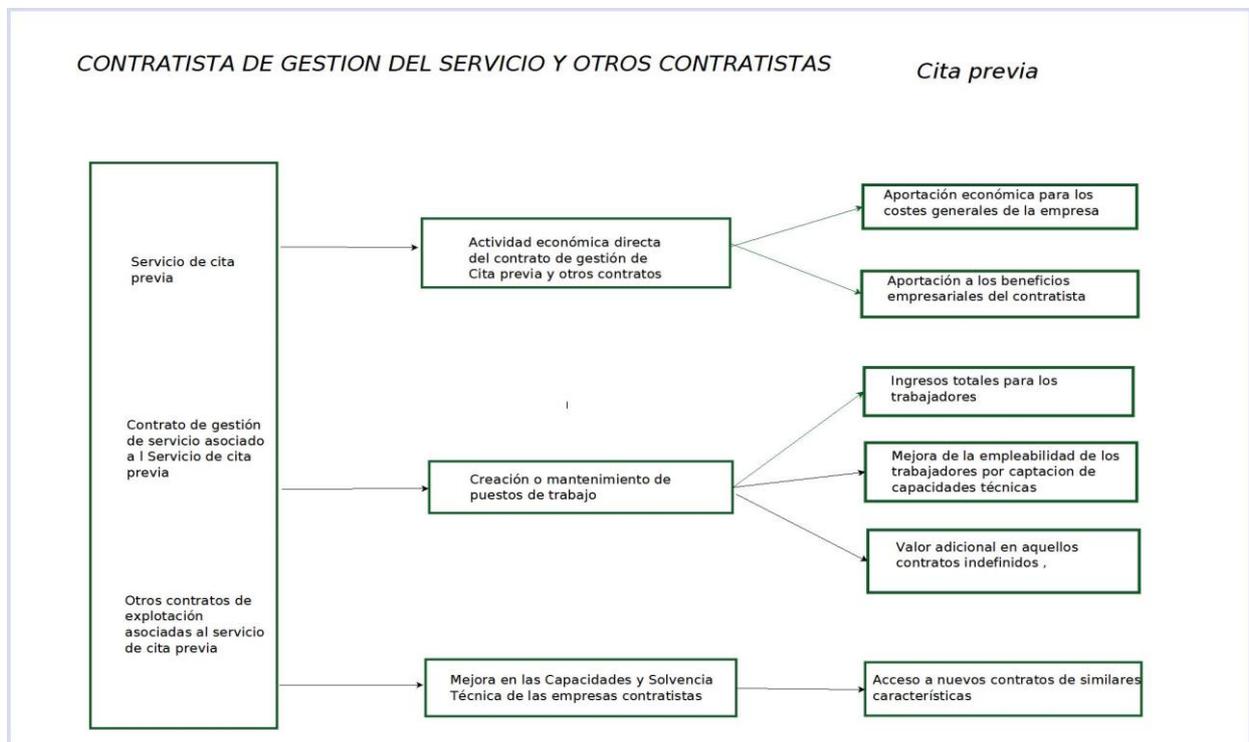


2.2. CONTRATISTAS DEL SERVICIO

El contratista principal del servicio 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, le permite la creación o mantenimiento de puestos de trabajo que generan ingresos para los trabajadores, así como mejoras en la empleabilidad debido a la formación ofrecida a aquellos que tienen estabilidad en el empleo. Adicionalmente le permite 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, etc.), produciéndose unos resultados similares sobre las empresas y los trabajadores. En este estudio, se consideran todos los contratistas (principales y secundarios).

TABLA 4. MAPA DE CAMBIO CONTRATISTA DE GESTIÓN DEL SERVICIO Y OTROS CONTRATISTAS



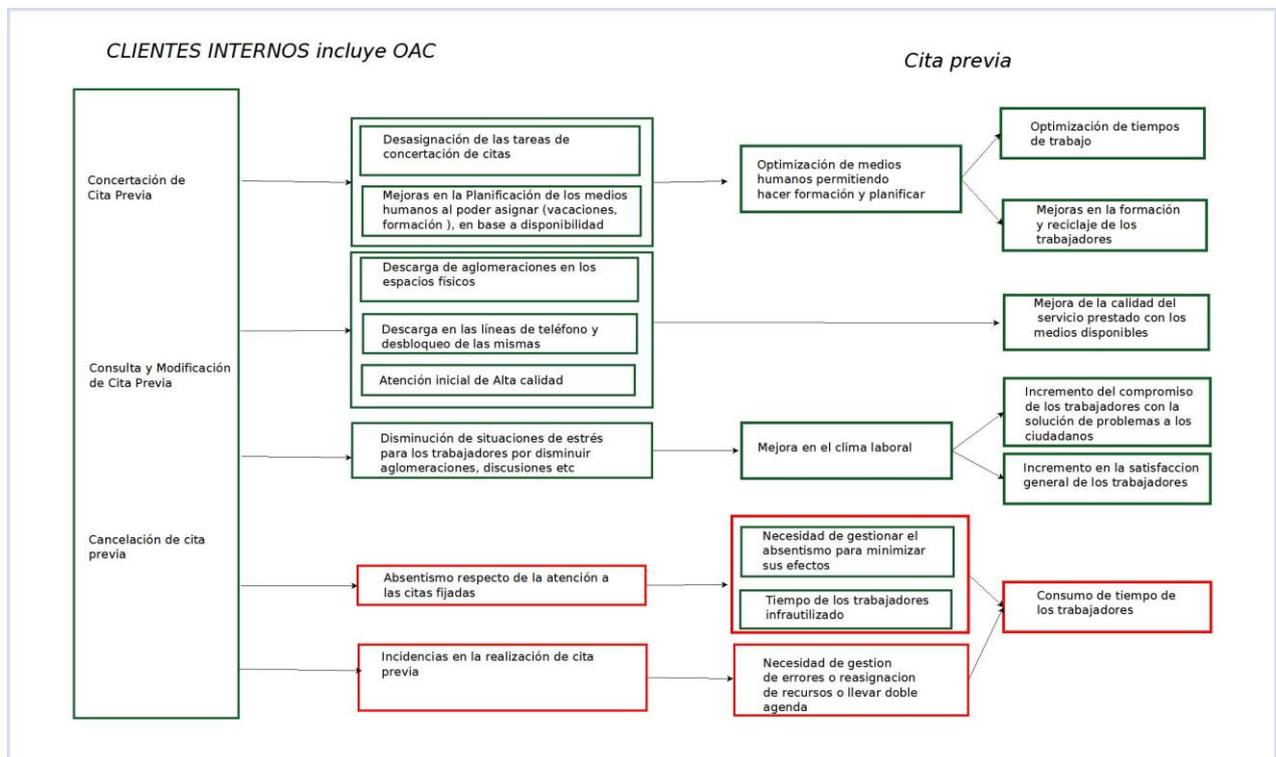
2.3. CLIENTES INTERNOS

Los distintos clientes internos del Servicio de Cita Previa se ven beneficiados por la existencia del mismo, al permitirles organizarse y optimizar sus recursos humanos, materiales y presupuestarios para atender a la ciudadanía.

Disminuye el número de situaciones de estrés en los trabajadores, lo que conlleva una mejora general del clima, una disminución de la conflictividad laboral, un incremento del grado de compromiso y de la satisfacción general de los trabajadores.

El absentismo en la Cita Previa por parte del ciudadano requiere una gestión activa del mismo por parte de los trabajadores internos con la finalidad de evitar tiempos improductivos de estos últimos. Las medidas de gestión implementadas minimizan tanto el tiempo improductivo de los trabajadores como consecuencia del absentismo en las citas previas como el asignado a resolver incidencias del Servicio.

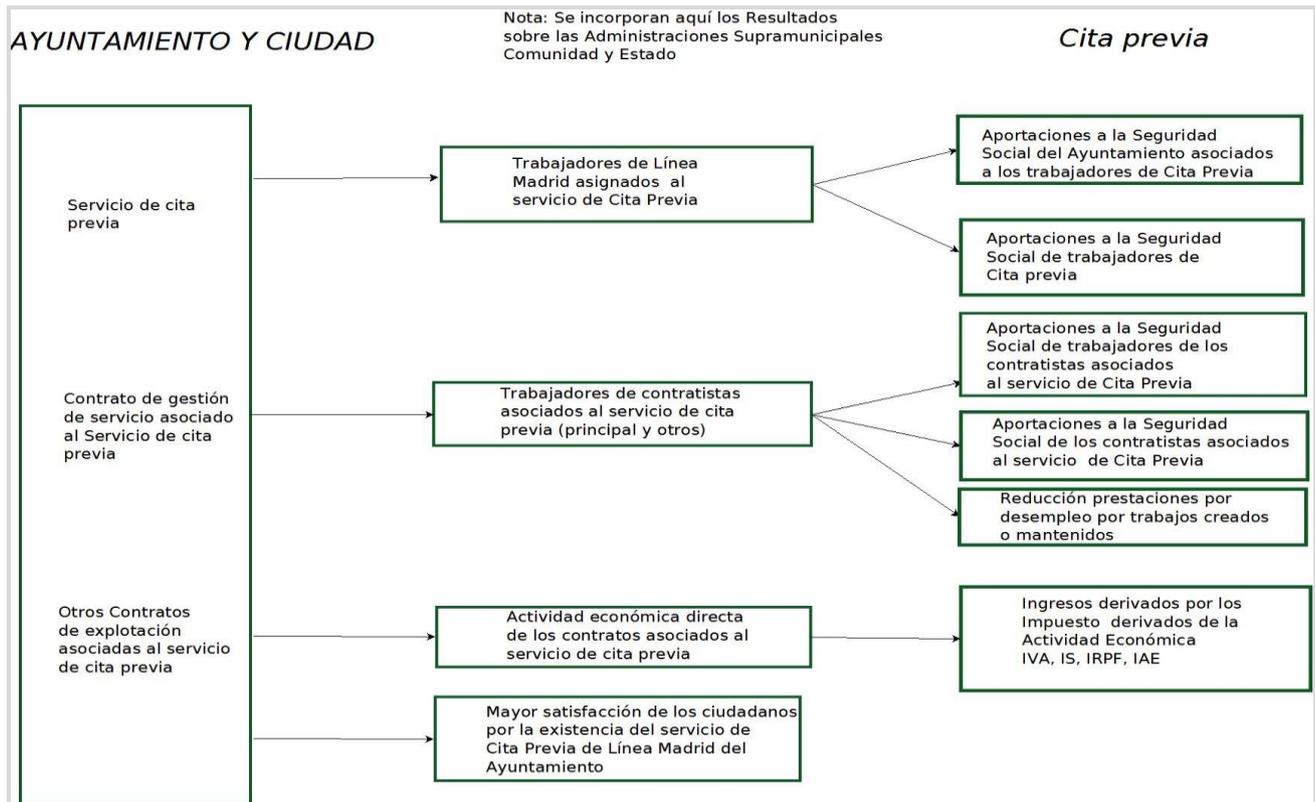
TABLA 5. MAPA DE CAMBIO CLIENTES INTERNOS



2.4. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

La prestación del Servicio de Cita Previa (multicanal, multilingüe) hace que aumente la satisfacción de la ciudadanía con los Servicios prestados por el Ayuntamiento y que éste sea mejor valorado. Por otra parte, se producen también unos impactos económicos sobre las administraciones supramunicipales (Comunidad y Estado) debido a los pagos a la Seguridad Social, el pago de impuestos y las reducciones de costes de desempleo debido al mantenimiento de puestos de trabajo de las contratas.

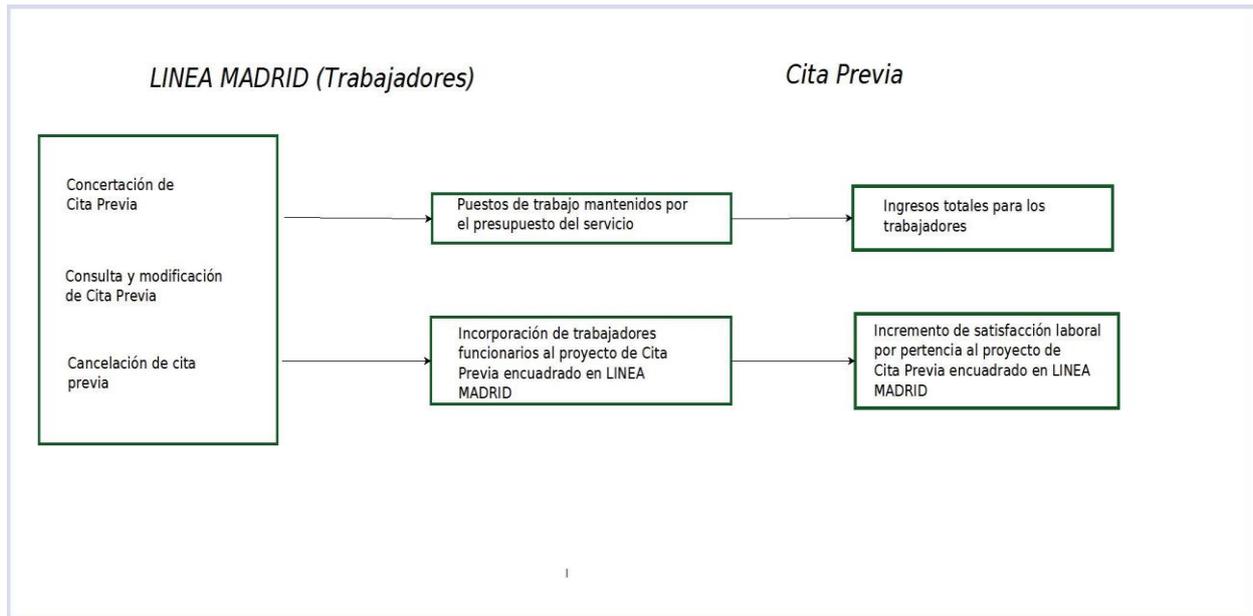
TABLA 6. MAPA DE CAMBIO AYUNTAMIENTO Y CIUDAD



2.5. TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID

Los cambios en los trabajadores de Línea Madrid se dividen en cambios sobre aquellos que trabajan en las Oficinas de Atención al Ciudadano –OACs- (estos cambios son equivalentes a los de otros clientes internos, aunque con ciertas particularidades, y ya han sido considerados) y cambios sobre los trabajadores de Línea Madrid que prestan sus Servicios en la central u oficinas y que han visto incrementada su satisfacción laboral por la pertenencia al Servicio.

TABLA 7. MAPA DE CAMBIO TRABAJADORES FUNCIONARIOS DE LÍNEA MADRID



3. “INPUTS” GASTOS E INVERSIONES.

Se consideran *inputs* el conjunto de gastos e inversiones necesarios para llevar a cabo el Servicio de Cita Previa.

Para calcular el gasto o inversión que corresponde al Servicio² de Cita Previa a partir de los datos de gastos e inversiones totales de Línea Madrid se ha considerado como criterio de proporcionalidad el número de servicios³ que se han gestionado con Cita Previa en el año 2014.

TABLA 8. NÚMERO DE SERVICIOS DE CITA PREVIA 2014

	Número	%
Total Servicios de Cita Previa 2014	1.052.843	13,15%
Total Servicios de Línea Madrid	8.009.400	100%

Fuente: Línea Madrid. Ayuntamiento de Madrid

Para calcular algunas partidas de gasto o inversión se han utilizado datos aproximados o estimaciones debido al gran volumen de contratos, servicios involucrados etc, y quedar fuera del objeto de estudio el recopilar dicha información. En concreto, se han realizado estimaciones respecto de:

- Valor considerado como gasto por el uso de las oficinas. Se ha utilizado los gastos posibles de alquiler de locales y oficinas de similares características, aunque algunas de ellas son en propiedad.
- Servicios asociados a la explotación de dichas locales u oficinas (limpieza, mantenimiento, seguridad).
- Otros gastos de explotación (consumos energéticos, agua, seguridad y salud, etc.)
- Amortización de obras y mobiliario.
- Gastos financieros.

Para analizar las desviaciones producidas al utilizar valores medios aproximados se realiza posteriormente un análisis de sensibilidad sostenido en una hipótesis de base (Base Case), que utiliza valores procedentes de la toma de datos, aproximaciones y estimaciones con valores medios, y un escenario optimista que maximiza el valor SROI y otro pesimista que lo minimiza. Estos escenarios se conforman con unas desviaciones de +/- el 10% sobre dichas estimaciones o valores medios, tal y como se explica en el capítulo

² Los costes se consideran con IVA. A pesar de que los ayuntamientos pueden ser sujetos pasivos de IVA, es decir, pueden actuar como empresarios en el desarrollo de su actividad empresarial, deducírselo y repercutirlo en el destinatario, sin embargo, en este caso particular, por simplicidad y por la naturaleza del servicio, se va a considerar como gasto el 100% del IVA soportado

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

TABLA 9. ESTIMACIÓN DE VALORES MEDIOS Y DESVIACIONES. HIPÓTESIS UTILIZADAS

CASO	PARÁMETRO	RANGO
Optimista	Desviación	± 10 %
Base	Estimación	Valor Medio
Pesimista	Desviación	± 10%

3.1. PERSONAL

El coste del personal funcionario se ha obtenido con base en la ejecución presupuestaria del año 2014. El presupuesto total asignado a gastos de personal de Línea Madrid asciende a 15.091.609,14 €, de los cuales 11.852.440,92 € corresponden a remuneraciones varias (sueldos, trienios, complementos, productividad, aportaciones de los trabajadores a los medios de previsión social etc.), y los restantes 3.239.168,22 € corresponden a pagos a la Seguridad Social y otras cuotas por parte del Ayuntamiento como empleador.

El coste del personal asignado al Servicio de Cita Previa, atendiendo al criterio de proporcionalidad utilizado, es de 1.984.546,6 €, de los cuales 1.558.595,98 € corresponden a remuneraciones varias, y los restantes 425.950,62 € a pagos a la Seguridad Social y otras cuotas.

TABLA 10. AYUNTAMIENTO DE MADRID.EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE DE 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	
CENTRO - SECCIÓN - PROGRAMA - ECONÓMICO	PAGOS REAL.(10)	% 10/8	
92501 ATENCIÓN AL CIUDADANO Y SUGERENCIAS Y RECLAM.			
TOTAL	24.282.442,67	96,4638	Cita Previa (13,15%)
1 GASTOS DE PERSONAL	15.091.609,14	100,00	1.984.546,60
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	1.558.595,98
16000 SEGURIDAD SOCIAL	2.984.534,18	392.466
16009 OTRAS CUOTAS	254.634,04	33.484,37
Subtotal pagos SS y otras cuotas	3.239.168,22	425.950,62
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 para el Servicio de Cita Previa

3.2. SUBCONTRATAS

En la actualidad existe una empresa encargada de gestionar parte de 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. Utilizamos 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 8.990.287,00 € (*Tabla 10*). Posteriormente en el apartado 8. ANÁLISIS SENSIBILIDAD CITA PREVIA 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.

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 del Servicio de Cita Previa) y no ser objeto de este estudio la recogida de dicha información, se han utilizado aproximaciones del valor de los mismos.

Para realizar dichas aproximaciones se ha tomado como modelo de referencia el estudio realizado por Utilities Council of IFMA (International Facility Management Association) <http://www.utilitycouncil.org/>⁴, entidad que realiza encuestas periódicas a propietarios de edificios y locales de oficinas y aporta en sus informes la estructura media de gastos de explotación resultado de la encuesta:

⁴ <http://www.utilitycouncil.org/>

TABLA 11. UTILITIES COUNCIL OF IFMA (INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION)⁵

Estimación de costes de explotación según distribución de Utilities Council Of IFMA (m ² /año) IVA incluido				
	Reparto	Medio (m ² -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

Con base en los datos proporcionados por Línea Madrid se estima que la superficie neta total de las distintas oficinas y locales de Línea Madrid es de 13.254,89 m² útiles, que se incrementa un 20% para estimar la superficie total construida a considerar, por lo que la superficie bruta total es de 15.905,87 m² construidos. (desglose en apartado 3.4. ALQUILERES).

Tomando como valor de referencia el valor medio del total de costes de explotación de la *Tabla 11* (207,44 €/m² construido-año, IVA incluido), se deduce que el total del coste de la explotación asciende a 3.299.513,67 € (15.905,87 m² x 207,44 €/m²). Atendiendo al reparto de la *Tabla 11*, el 55% del coste corresponde a subcontratas de explotación (mantenimiento, seguridad y limpieza), lo que supone un total de 1.814.732,52 €, y el 45% restante a otros gastos de explotación (consumos energéticos, seguridad salud, costes de aparcamiento y otros) por importe de 1.484.781,15 €.

Por tanto, el coste de las contratas a considerar es de 8.990.287 € de gestión del servicio más 1.814.732,52 € de subcontratas de explotación, lo que resulta un total de 10.805.019,52€, de los que un 13,15% son atribuibles al Servicio de Cita Previa: 1.420.860,1 € (*Tabla 12*).

TABLA 12. AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN PRESUPUESTOS GASTOS A DICIEMBRE DE 2014 Y ESTIMACIÓN

	Coste contratas a considerar	Cita Previa 13,15%
Subcontratas gestión	8.990.287,00 €	1.182.222,74 €
Estimación subcontratas de explotación (mantenimiento, seguridad, limpieza)	1.814.732,52 €	238.637,33 €
Total subcontratas consideradas	10.805.019,52 €	1.420.860,07 €

3.3. ESTIMACIONES DEL COSTE DE EXPLOTACIÓN DE LOS EDIFICIOS

Para realizar la estimación correspondiente a los datos de explotación de los edificios se ha considerado el reparto de gastos que se desprende de los informes de costes de explotación de

⁵ <https://facilityissues.com/utilities-council/wp-content/uploads/IFMA-UC-White-Paper.pdf> (página 4 de 10)

edificios de oficinas en uso del Organismo Utilities Council Of IFMA (International Facility Management Association), Tabla 11.

Con base en datos recientes sobre el precio de contratos y adjudicaciones de Servicios de limpieza 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 (Tabla 11), de entre las recientes adjudicaciones destacan:

- Limpieza de dependencias e instalaciones de los edificios adscritos a la Dirección general de emergencias y protección civil del Ayuntamiento de Madrid. Sobre una superficie total aproximada de 75.205 m² se adjudicó a un precio anual de 3.667.246,48 € (IVA incluido)⁶, lo que supone un precio unitario de 48,76 €/m² (IVA incluido); un precio bastante alto al tratarse de una contratación de nivel de complejidad técnico comercial y requerimientos contractuales elevados (Tabla 13).
- Limpieza de centros dependientes del Organismo Autónomo de Madrid Salud. Para una superficie aproximada de 52.901,75 m² el precio de adjudicación por 2 años es de 3.032.654,75 € (IVA incluido)⁷, lo que supone un valor anual de 1.516.327,38 € y, por tanto, un precio unitario de 28,66 €/m²; un precio más moderado que en el caso anterior al tratarse de una contratación de nivel de complejidad técnico comercial y requerimientos contractuales menos exigentes.

6

<https://sede.madrid.es/sites/v/index.jsp?vnextoid=a91534df90978410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vnextchannel=8afd814231ede410VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

7

<https://sede.madrid.es/sites/v/index.jsp?vnextoid=ea5196c23a388410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vnextchannel=8afd814231ede410VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

TABLA 13. EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA EN LAS DEPENDENCIAS E INSTALACIONES DE LOS EDIFICIOS ADSCRITOS A LA D.G DE EMERGENCIAS Y PROTECCIÓN CIVIL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID



perfil de contratante

Está en: Inicio > Hacienda > Perfil de Contratante

Expedientes de contratación

Servicio de limpieza en las dependencias e instalaciones de los edificios adscritos a la Dirección General de Emergencias y Protección Civil del Ayuntamiento de Madrid.

- Número de expediente: 300/2014-00625
- Órgano de contratación: El Delegado del Área de Seguridad y Emergencias.
- Tipo de contrato: Servicios
 - Subtipo de contrato: 14. Servicios de limpieza de edificios y servicios de administración de bienes raíces
- Procedimiento: Abierto
- CPV: 90911200-8 Servicios de limpieza de edificios
- Valor estimado: 7.208.346,90 €
- Presupuesto (Con impuestos): 3.984.590,80 €
- Adjudicaciones
 - Estado: Formalización
 - ORTIZ CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS, S.A. (A19001205)
 - Fecha adjudicación: 24/11/2014 (Difusión 25.11.2014 - 14:19)
 - Precio (Con impuestos): 3.667.246,48 €
 - Fecha de formalización de contrato: 30/12/2014 (Difusión 07.01.2015 - 14:07)

Ventajas de la oferta adjudicataria: Por ser la empresa que ha presentado la mejor oferta económica, con una baja del 7,50% sobre el presupuesto base de licitación. Además, ha hecho la mejor oferta en mejoras técnicas por horas adicionales, gratuitas durante los dos años de ejecución del contrato.

Contacto

Organismo: Área de Gobierno de Salud, Seguridad y Emergencias.
 Teléfono: 914801712
 Fax: 915889247
 e-mail: sgysecontratacion@madrid.es
 Dirección: C/ Príncipe de Vergara, 140 28002 Madrid

Documentación asociada

Clausulas Administrativas
 • Pliego de Clausulas Administrativas Particulares (509 Kbytes pdf)»

Prescripciones Técnicas
 • Pliego de Prescripciones Técnicas (192 Kbytes pdf)»

Atendiendo al reparto porcentual (*Tabla 11*) representativo del estudio utilizado, se han estimado los valores de mantenimiento y seguridad; se puede observar que el 45% del coste total de explotación de Línea Madrid corresponde a los gastos de consumos energéticos, seguridad salud, costes de aparcamiento y otros, por lo que el total por este concepto asciende a 1.484.781,15 €, de los cuales 195.248,72 € corresponden al Servicio de Cita Previa, en aplicación de la proporción asignada a este servicio (13,15%).

Si bien esta partida de otros gastos de explotación se considera como Input o gasto necesario para sacar adelante el proyecto, no se ha considerado a la hora de valorar la actividad económica generada o el resto de sus resultados (outcomes) por la complejidad de análisis, siguiendo así una visión conservadora de cara al SROI del servicio.

3.4. ALQUILERES

Para valorar el coste asociado a las oficinas y locales, independientemente si éstas se encuentran en propiedad o en alquiler, se ha utilizado el valor actual estimado en régimen de alquiler de inmuebles (www.idealista.com) de características y funciones similares, a saber:

- Local
- Zona inmobiliaria
- Rango de superficie
- Tipología (en planta, a nivel de calle, con fachada, estado, etc.)

TABLA 14. RELACIÓN DE OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LÍNEA MADRID Y SUPERFICIE APROXIMADA 2014

DIRECCIÓN	Superficie útil aproximada (m2)	Superficie bruta aproximada (m2)	Incremento del 20% sobre superficie útil	Alquiler € / m2 y mes	Testigos
C/ Atocha, 70	1.847,00	2.216,40		10,70 €	6
Po. Chopera, 10	273,5	328,2		8,22 €	5
Av. Ciudad Barcelona, 162	257,31	308,77		8,98 €	8
Velázquez, 52	358,2	429,84		48,75 €	8
Príncipe de Vergara, 142	508,5	610,2		16,29 €	10
C/ Simancas 6	678	813,6		10,81 €	10
Avda. Reina Victoria 7, 4	1.404,94	1.685,93		11,06 €	4
Av. Monforte de Lemos, 40	327,71	393,25		13,18 €	10
Pza. del Caudillo, 2 Bajo B	94	112,8		7,65 €	1
Pza. Islas Azores, 1	73,1	87,72		8,11 €	12
Pza. Moncloa, 1	457,35	548,82		17,09 €	13
C/ Zarza, 20 28023	70,5	84,6		16,00 €	8
Av. General. Fanjul, 2 A	309	370,8		6,67 €	1
Avda. Plaza de Toros 17B	665,47	798,56		5,35 €	3
Av. Rafaela Ybarra, 41	465	558,00		8,45 €	1
Av. Albufera, 42	425	510,00		5,36 €	2
C/ Monte Olivetti, 14	454,81	545,77		4,50 €	1
C/ Fuente Carrantona, 8	272	326,4		9,35 €	3
C/ Hnos. G ^a Noblejas, 16	594	712,8		9,40 €	6
Ctra. Canillas, 2	903	1083,6		7,30 €	3
C/Princesa de Éboli 29	360	432,00		19,17 €	2
C/ Arroyo Bueno, 53	385	462,00		7,48 €	4
P ^o Federico G ^a Lorca, 12	310	372,00		8,97 €	3
Pza. D. Antonio de Andrés 18	297,5	357,00		5,30 €	4
Av. Arcentales, 28	340	408,00		9,61 €	10
Pza. Mercurio, 1	255	306,00		12,00 €	1
Cartagena 178	869	1042,8		8,06 €	6
TOTALES	13.254,89	15.905,87			145
PRECIO MEDIO PONDERADO				10,83 €	

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

El coste total estimado, con base en el precio de alquiler actual para cada zona, es de 2.501.223,51 € anuales, IVA incluido, (superficie aproximada bruta x precio alquiler mes x 12 meses), de los cuales 328.910,89 € serían asignables al Servicio de Cita Previa.

El valor medio ponderado del alquiler es de 10,83 €/m² por mes, el cual se ha obtenido como resultado de multiplicar cada una de las superficies brutas consideradas por el precio del alquiler, dividiendo posteriormente el total obtenido por el total de superficie considerado.

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.

Para calcular el coste por este concepto se ha utilizado una aproximación con base en datos proporcionados por Línea Madrid. Para el año 2012 la inversión por este concepto se estimó en 1.014.003,50⁸ € por oficina (sobre una oficina tipo de 800-1.000 m²) con una vida útil de 10 años, por lo que considerando una oficina de 900 m² el valor de la ratio es de 112,66 €/m²/año, que actualizada en un 4,35% supone 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€ (117,6 €/m² * 15.905,87 (m² construidos)), de los que 245.974,74€ son asignables al Servicio de Cita Previa.

3.6. COSTES INFORMÁTICOS

Para el cálculo de los costes informáticos para la prestación del Servicio de Cita Previa se consideran dos partidas de las cuentas de Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM). La primera asciende a 86.278,70 € y considera los gastos directos e indirectos de la aplicación de Cita Previa. 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 al Servicio de Cita Previa. Este porcentaje se ha aplicado a los gastos del 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 381.638,77€, de los cuales 50.185,50€ corresponden al Servicio de Cita Previa.

Así pues, los costes informáticos totales asociados al Servicio de Cita Previa ascienden a 136.464,20 €.

3.7. COSTES FINANCIEROS.

Para calcular la estimación de los costes financieros se aplica un 6,5%⁹ sobre el subtotal de gastos considerados, por lo que el coste financiero correspondiente al Servicio de Cita Previa es de 280.283,90 €.

⁸ Análisis coste beneficios de Línea Madrid 2013-2012

⁹ Porcentaje obtenido según los datos del presupuesto ejecutado

TABLA 15. COSTES ASIGNABLES AL SERVICIO DE CITA PREVIA 2014

Concepto	Importe en euros. IVA incluido
Personal	1.984.546,6 €
Subcontratas de gestión y explotación	1.420.860,1 €
Otros explotación	195.248,72 €
Alquileres	328.910,89 €
Amortizaciones de mobiliario y obras	245.974,74 €
Costes Informáticos	136.464,20 €
Subtotal	4.312.005,25 €
Estimación de costes Financieros (6,5%)	280.280,34 €

Fuente: Ayuntamiento de Madrid

Concepto	Importe en euros. IVA incluido
Subtotal	4.312.005,25 €
Financieros	280.280,34 €
Total Costes del Servicio	4.592.285,59 €

Fuente: Ayuntamiento de Madrid

3.8. COSTES ASUMIDOS POR LA CIUDADANÍA

Otro de los input a considerar son los costes que asumen los ciudadanos al contactar con el Ayuntamiento para solicitar una cita previa a través del 010. Para realizar el cálculo total de este input se considera el coste unitario de las llamadas y el total de citas previas establecidas por este canal en el año 2014.

Analizando las tarifas existentes de los diferentes proveedores de telefonía y para los 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 ancha¹⁰.

Según datos aportados por Línea Madrid, en 2014 fueron 282.247 las citas previas establecidas mediante el canal 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.

¹⁰ http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?tpx=10479&path=/t25/p450/base_2011/a2014/&file=05001.px

Por tanto, el coste asumido por los ciudadanos sería el correspondiente al 17,1% de los 282.247 servicios totales, es decir, 48.264 servicios en hogares sin banda ancha, lo que supone un total de 11.583,36€.

4. “OUTCOMES” O RESULTADOS

4.1. . OUTPUTS O SERVICIOS PRESTADOS

Los resultados u outcomes son los servicios prestados por el Servicio de Cita Previa durante el año 2014. Se distinguirá entre aquellos que han generado una cita previa y los que no:

El total de servicios prestados por CITA PREVIA ha sido de 1.052.843, de los cuales

- 877.447 han generado una CITA PREVIA
- 175.396 Otras gestiones que no han generado dicha cita

TABLA 16. DATOS DE CITA PREVIA POR UNIDAD GESTORA Y CANAL. LÍNEA MADRID

ASIGNACIÓN DE CITAS PARA UNIDADES GESTORAS POR CANAL

Unidades Gestoras	CANALES				Total
	Telemático /madrid.es	Telemático /Cita Móvil	Telefónico 010	Presencial	
Servicios OAC's	148.674 24%	31.961 5%	150.901 25%	276.999 46%	608.535 69,35%
Contribuyente	36.576 25%	2676 2%	82.207 56%	26.319 18%	147.778 16,84%
Oficina SER	9.969 26%	1219 3%	17.402 46%	9.605 25%	38.195 4,35%
CMS Vacunación Internacional	6.618 45%	871 6%	7.096 48%	199 1%	14.784 1,68%
Centro Protección Animal	583 15%	276 7%	2.613 68%	355 9%	3.827 0,44%
Agencia Gestión Licencias Actividades	3.551 26%	300 2%	5.282 39%	4.582 33%	13.715 1,56%
Agencia para el Empleo	1.088 10%	3 0%	0 0%	10.143 90%	11.234 1,28%
Madrid Emprende	5.553 60%	189 2%	2.075 22%	1.509 16%	9.326 1,06%
Oficina de Multas	2.949 15%	146 1%	14.046 72%	2.491 13%	19.632 2,24%
Centros Servicios Sociales	113 1%	17 0%	173 2%	8.808 97%	9.111 1,04%
Espacios de Igualdad	0 0%	0 0%	0 0%	111 100%	111 0,01%
OMIC	356 30%	73 6%	452 38%	318 27%	1.199 0,14%
Total	216.030 24,6%	37.731 4,3%	282.247 32,2%	341.439 38,9%	877.447 100%

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 Cita Previa:

TABLA 17. RESULTADOS U OUTCOMES DEL SERVICIO DE CITA PREVIA

	Grupo de interés	Outputs	The Outcomes
	A quién le afectará el proyecto y cuáles serán sus consecuencias	Resumen cuantificado de actuaciones	Descripción
1.a	Ciudadanía	Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre estos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.	Disminución del tiempo en que son atendidos los ciudadanos cuando acuden a cualquier oficina municipal.
1.b			Mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos, lo que les permite poder hacer las gestiones ellos mismos.
2			Ahorro de tiempo al evitar a la ciudadanía viajes dobles, bien por falta de documentación o por desconocimiento de la totalidad del trámite a realizar, al haber introducido mejoras en los procesos de comunicación a la ciudadanía de los requerimientos necesarios para la realización de los trámites.
3			Mejoras en la satisfacción general de la ciudadanía en relación al servicio debido a las características propias del mismo: poder fijar la cita en un entorno multicanal, posibilidad de hacerlo las 24 h del día, atención en varios idiomas y a través de un sistema de canales moderno, con altos estándares de accesibilidad, basado en nuevas tecnologías, y percibido como un sistema sencillo y rápido. Con posterioridad se puede modificar la cita, y en caso de no poder asistir se puede generar una nueva. Todas estas facilidades hace que el tiempo dedicado a la ciudadanía sea mayor al no existir aglomeraciones, al contar con trabajadores más relajados, etc.
4			Consumo de tiempo por tener que gestionar una Cita Previa propuesta muy retrasada en el tiempo, por la razón que sea, que pudiera entorpecer otros trámites urgentes. Esto en algunos casos puede conllevar la necesidad de incurrir en trámites adicionales, conllevando un incremento de tiempo dedicado a la gestión.

	Grupo de interés	Outputs	The Outcomes
5			Consumo de tiempo por incidencias en la solicitud de Cita Previa en algunos canales de atención (dobles citas, no posibilidad de cancelación, cita asignada a dos personas, etc.)
6	Contratista principal del servicio de LÍNEA MADRID y otros contratistas menores. Se consideran las empresas y sus trabajadores	Prestación de diferentes servicios atribuibles a LÍNEA MADRID Servicio de Cita Previa por los diferentes contratistas (contratista de gestión del Servicio, Facility management , etc.), por valor de 1.420.860,01 €	Aportación económica para los costes generales de la empresa provenientes del contrato.
7			Aportación económica al beneficio o rentabilidad de la empresa.
8			Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos, lo que proporciona ingresos a los trabajadores.
9			Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos.
10			Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.
11			Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo
12	Clientes Internos del Servicio de Cita Previa (se incluyen las OAC)	Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre estos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.	Optimización de medios humanos por quedar los trabajadores de los diferentes servicios liberados de las tareas de concertación de citas vía teléfono o e-mail
13			Optimización de los medios humanos por mejoras en la planificación, lo que permite adaptar el número de citas a ofrecer a la realidad de las posibilidades, teniendo en cuenta las vacaciones , bajas, formación o situaciones particulares
14			Optimización del espacio físico y de las instalaciones por distribuir las citas de manera homogénea en el tiempo, evitando puntas de atención que hagan conveniente asignar espacios mayores y generar gastos añadidos, así como la adopción de medidas tomadas para evitar la saturación de medios como las líneas telefónicas.
15			Mejoras en la formación y reciclaje de los trabajadores
16			Mejoras en el grado de compromiso de los trabajadores con la resolución de problemas de los ciudadanos por disminución de situaciones de estrés, lo que se traduce en poder dedicar más tiempo en atender a la ciudadanía.
17			Mejoras en la satisfacción general de los trabajadores por condiciones más adecuadas para desarrollar su trabajo frente a situaciones que lo dificultan como : teléfonos saturados, colas y aglomeraciones , saturación de medios materiales...

	Grupo de interés	Outputs	The Outcomes
18			Consumo de tiempo adicional por absentismo respecto a la atención de las citas
19			Consumo de tiempo adicional de los trabajadores por incidencias en el proceso de Cita Previa
20			Consumo de tiempo adicional en aquellos servicios con características especiales que requieren mantener una doble agenda o que tienen problemas de sincronización.
21	LÍNEA MADRID, considerando los trabajadores.	Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre estos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales.
22			Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a los OACs), lo que conlleva la fidelización de pertenecer al proyecto de Cita Previa de Línea Madrid dado su clima laboral, motivación, etc.
23	Ayuntamiento y Ciudad incorporando efectos económico de otras Administraciones (Regionales, del Estado, etc.), así como efectos generales sobre el Ayuntamiento	Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre estos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.	Mejora de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por el Ayuntamiento, al disponer de un Servicio de Cita Previa eficaz, moderno, etc.
24			Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social de las contratadas asociadas al servicio y de los propios trabajadores, así como de las correspondientes a los trabajadores municipales.
25			Ahorro a la Seguridad Social por reducción de prestaciones por desempleo.
26			Ingresos por impuestos asociados a los contratistas del Servicio de Cita Previa: IVA, Impuesto de sociedades, IAE, etc.

Para poder aflorar los impactos sociales, ambientales y económicos del Servicio de Cita Previa se han seleccionado unos indicadores característicos de los resultados u outcomes detectados por los diferentes grupos de Interés.

En la selección de estos indicadores se ha priorizado la existencia de datos procedentes de 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, o de difícil materialidad, por lo que no se ha incorporado su valor.

El objetivo ha sido aflorar los cambios con respecto a la situación anterior en la que no existía el Servicio de Cita Previa 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 18. OUTCOMES, INDICADORES, FUENTES Y DATOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA

Nº	Descripción	Desc. Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
1.a	Disminución del tiempo en que son atendidos los ciudadanos cuando acuden a cualquier oficina municipal.	<i>Tiempo total ahorrado (minutos).</i>	Tiempo ahorrado a la ciudadanía por disminución del tiempo de espera para ser atendida gracias a la existencia del Servicio de Cita Previa. Se consideran las citas realmente atendidas. (minutos).	Datos del Servicio y estimación	3.308.371,92
1.b	Mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos, lo que les permite hacer las gestiones ellos mismos.	<i>Mejoras en la planificación de Agenda</i>	Ciudadanos que evitan la necesidad de encargar la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas.	Datos del Servicio y estimación	132.571
2	Ahorro de tiempo al evitar a la ciudadanía viajes dobles, bien por falta de documentación o por desconocimiento de la totalidad del trámite a realizar, al haber introducido mejoras en los procesos de comunicación a la ciudadanía de los requerimientos necesarios para la realización de los trámites.	<i>Evitar desplazamientos adicionales</i>	Tiempo total ahorrado a los ciudadanos en viajes o traslados dobles por las mejoras introducidas en los requerimientos necesarios para realizar los trámites (minutos).	Datos y estimación	6.532.608,50
3	Mejoras en la satisfacción general de la ciudadanía en relación al servicio debido a las características propias del mismo: poder fijar la cita en un entorno multicanal, posibilidad de hacerlo las 24 h del día, atención en varios idiomas y a través de un sistema de canales moderno, con altos estándares de accesibilidad, basado en nuevas tecnologías, y percibido como un sistema sencillo y rápido. Con posterioridad se puede modificar la cita, y en caso de no poder asistir se puede generar una nueva. Todas estas facilidades hace que el tiempo dedicado a la ciudadanía sea mayor al no existir aglomeraciones, al contar con trabajadores más relajados, etc.	<i>Mejor Satisfacción con la calidad del Servicio recibido</i>	Incremento total en puntos de la satisfacción general de la ciudadanía (en escala de 0 a 10) por poder realizar el trámite de concertación de cita como está contemplado en la actualidad. Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto del mismo.	Datos del Servicio	-
4	Consumo de tiempo por tener que gestionar una Cita Previa propuesta muy retrasada en el tiempo, por la razón que sea, que pudiera entorpecer otros trámites urgentes. Esto en algunos casos puede conllevar la necesidad de incurrir en trámites adicionales, conllevando un incremento de tiempo dedicado a la gestión.	<i>Inconvenientes por la fecha de la cita adjudicada</i>	Tiempo total de perjuicio causado a la ciudadanía por retraso excesivo a la hora de realizar la Cita Previa. Se considera no significativo (minutos)	Datos del Servicio	-
5	Consumo de tiempo por incidencias en la solicitud de Cita Previa en algunos canales de atención (dobles citas, no posibilidad de cancelación, cita asignada a dos personas, etc.)	<i>Inconvenientes por incidencias en la Cita Previa</i>	Tiempo de perjuicio total causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita.	Datos del Servicio y aproximación	140.501,20

Nº	Descripción	Desc. Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
6	Aportación económica para los costes generales de la empresa provenientes del contrato.	<i>Aportación gastos generales</i>	a Aportación a gastos generales de las empresas	Datos medios de los sectores de actividad afectados	1,00
7	Aportación económica al beneficio o rentabilidad de la empresa.	<i>Aportación beneficios</i>	a Aportación a la rentabilidad de los contratistas.	Datos medios de los sectores de actividad afectados	1,00
8	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos, lo que proporciona ingresos a los trabajadores.	<i>Ingresos de los trabajadores</i>	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para poder realizar el servicio.	Datos medios de los sectores de actividad afectados	1,00
9	Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos.	<i>Incremento de empleabilidad de los trabajadores</i>	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo, lo que mejora la empleabilidad.	Datos medios de los sectores de actividad afectados Memorias de RSC	31,00
10	Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.	<i>Incremento capacidades técnicas de la empresa</i>	Facturación por nuevos contratos captados en otros clientes en relación con el servicio prestado, los premios obtenidos por prestación del servicio, etc.. (euros)	Estimación en base a datos de mercado	2.544.000,00
11	Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo	<i>Valores adicionales a los trabajadores</i>	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo con estabilidad en el empleo.	Datos medios de los sectores de actividad afectados, Memorias de RSC	31,00
12	Optimización de medios humanos por quedar los trabajadores de los diferentes servicios liberados de las tareas de concertación de citas vía teléfono o e-mail.	<i>Descarga de ciertas labores</i>	Reducción de tiempo dedicado por parte de los trabajadores a las labores de reserva de cita (minutos).	Datos del Servicio	2.904.350,00
13	Optimización de los medios humanos por mejoras en la planificación, lo que permite adaptar el número de citas a ofrecer a la realidad de las posibilidades, teniendo en cuenta las vacaciones, bajas, formación o situaciones particulares.	<i>Mejoras en Planificación</i>	Reducción de tiempos improductivos por optimización de la planificación de los trabajos (No significativo).	Datos del Servicio	-
14	Optimización del espacio físico y de las instalaciones por distribuir las citas de manera homogénea en el tiempo, evitando puntas de atención que hagan conveniente asignar espacios mayores y generar gastos añadidos, así como la adopción de medidas tomadas para evitar la saturación de medios como las líneas telefónicas.	<i>Mejoras por no saturación de infraestructuras de atención</i>	Reducción del número de reclamaciones o quejas en relación a las instalaciones disponibles (No significativo).	Datos del Servicio	-

Nº	Descripción	Desc. Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
15	Mejoras en la formación y reciclaje de los trabajadores	<i>Incremento de formación de los trabajadores</i>	Número estimado de horas adicionales de formación recibidas en cursos (ratio 10 a 1) para la adquisición de competencias de aprendizaje y reciclaje gracias a la Implantación del Servicio de Cita Previa (nuevas tareas, nuevos procedimientos, nuevos servicios, (Madrid mayor PC, Carpeta ciudadano, Carpeta Azul).	Datos del Servicio y estimaciones.	3.525
16	Mejoras en el grado de compromiso de los trabajadores con la resolución de problemas de los ciudadanos por disminución de situaciones de estrés, lo que se traduce en poder dedicar más tiempo en atender a la ciudadanía.	<i>Incremento del compromiso de los trabajadores</i>	Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores en puntos (escala 1-5) por la existencia del servicio y por las mejoras que conlleva la implantación de la Cita Previa, lo que ha hecho que el número de situaciones de estrés haya disminuido y el tiempo para la resolución de otros problemas haya aumentado.	Datos del Servicio	752,00
17	Mejoras en la satisfacción general de los trabajadores por condiciones más adecuadas para desarrollar su trabajo frente a situaciones que lo dificultan como: teléfonos saturados, colas y aglomeraciones, saturación de medios materiales...	<i>Mejoras en satisfacción por disminución de situaciones de estrés</i>	Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores en puntos (en una escala 1-5) por la existencia del Servicio de Cita Previa, al disponer de mejores condiciones para desarrollar el trabajo frente a situaciones que lo dificultan como: teléfonos saturados, colas y aglomeraciones, saturación de medios materiales...	Datos del Servicio	211,50
18	Consumo de tiempo adicional por absentismo respecto a la atención de las citas	<i>Consumo de tiempo por absentismo</i>	Consumo de tiempo de los trabajadores como resultado del absentismo; considerando el absentismo teórico menos la reducción del absentismo por gestión activa de los huecos para la atención a otras labores sin Cita Previa aplicado sobre el total del tiempo de atención. Se considera no significativo en las OACs, pero no en el resto de puntos de atención (minutos)	Datos del Servicio y estimaciones.	333.450
19	Consumo de tiempo adicional de los trabajadores por incidencias en el proceso de Cita Previa.	<i>Consumo de tiempo por incidencias</i>	Consumo de tiempo de los trabajadores para solventar las incidencias. Se considera no significativo	Datos del Servicio	-
20	Consumo de tiempo adicional en aquellos servicios con características especiales que requieren mantener una doble agenda o que tienen problemas de sincronización.	<i>Consumo de tiempo por doble Agenda</i>	Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc. (minutos).	Datos del Servicio	-
21	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales.	<i>Ingresos de los trabajadores</i>	Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa (euros).	Datos del Servicio	1,00
22	Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a los OACs), lo que conlleva la fidelización de pertenecer al proyecto de Cita Previa de Línea Madrid dado su clima laboral, motivación, etc.	<i>Incremento satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a las OACs)</i>	Incremento en la satisfacción total, considerando la satisfacción global media y el número de trabajadores afectados (Servicios centrales asignables a Línea Madrid).	LÍNEA MADRID	10,70
23	Mejora de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por el Ayuntamiento, como puede ser disponer de un Servicio de Cita Previa eficaz, moderno, etc.	<i>Mejor Satisfacción con la calidad del Servicio recibido</i>	Incremento total (en puntos) de la satisfacción general de la ciudadanía (escala de 0 a 10) por poder realizar el trámite de concertación de cita como está contemplado en la actualidad. Se considera el valor sólo en	Datos del Servicio	982.080,00

Nº	Descripción	Desc. Breve	Indicador	Fuente	Cantidad
			Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto del mismo.		
24	Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social de las contratistas asociadas al servicio y de los propios trabajadores, así como de las correspondientes a los trabajadores municipales.	<i>Ingresos a la seguridad social y Organismos</i>	Cantidad total aportada en concepto de ingresos a la Seguridad Social y otras cuotas (euros).	Datos medios del sector y presupuestarios	1,00
25	Ahorro de la Seguridad Social por reducción de prestaciones por desempleo.	<i>Ahorro en prestaciones</i>	Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro.	Datos medios del sector	12,00
26	Ingresos por impuestos asociados a los contratistas del Servicio de Cita Previa: IVA Impuesto de sociedades, IAE, etc.	<i>Ingresos por Impuesto</i>	Cantidad total aportada en concepto de impuestos (euros).	Datos de ejecución presupuestaria y medios del sector	1,00

/

4.3. POR GRUPO DE INTERÉS

4.3.1. CIUDADANÍA

1. A. TIEMPO AHORRADO A LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Tiempo total (minutos) ahorrado a la ciudadanía por la implantación del sistema de Cita Previa. Se consideran las citas realmente atendidas.

Con la implantación del Servicio de Cita Previa se ha reducido el tiempo de espera de los ciudadanos para ser atendidos cuando van a realizar trámites en las diferentes Oficinas de Atención al Ciudadano (OACs) y otros servicios municipales.

Se estima que el tiempo medio de espera ahorrado para ser atendido en las OAC'S es de 5,04 minutos/cita, al haberse reducido la media de espera de 10,36 minutos (año 2007) a 5,32 (año 2014), por lo que se aplicará este tiempo a la totalidad de citas atendidas (sin absentismo), que fueron 656.423 ¹¹

En paralelo a esta disminución del tiempo de espera se ha producido un incremento en el tiempo medio de atención a los ciudadanos, lo que se considera un factor positivo para todas las partes (ciudadanía, clientes internos, etc.), pues permite que los trabajadores puedan atender mejor a los ciudadanos al haberse evitado las aglomeraciones que se producían con anterioridad a la implantación de la Cita Previa.

Total tiempo ahorrado a la ciudadanía= 3.308.371,92 minutos

1. B. MEJORAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA DE LOS CIUDADANOS

INDICADOR: Número de ciudadanos que evitan la necesidad de encargar la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas.

La implantación del Servicio de Cita Previa supone una importante mejora para los ciudadanos al permitirles planificarse para realizar sus trámites. El ciudadano puede seleccionar la oficina y la hora del día que más se adecúa a sus necesidades.

Para cuantificar esta mejora se ha estimado el número de ciudadanos que se han evitado encargar a un tercero la realización de dicha gestión.

¹¹ Fuente: Informe del Servicio de Cita Previa Anual 2014.Pag 25/75

Según las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E) la tasa de ocupación de la población de más de 16 años en la Comunidad de Madrid es del 50,49% (datos del primer trimestre de 2014)¹²

Suponiendo que el 100% de las gestiones la realizan personas mayores de 16 años y que, aproximadamente, el 40% de ellas podrían necesitar ayuda para realizar la gestión en el caso de que no existiera el Servicio de Cita Previa, se estima en 132.571 [40% *(50,49%* 656.423)] las personas que hubieran requerido encargar la gestión a un tercero.

Número de ciudadanos: 132.571

2. AHORRO DE TIEMPO POR EVITAR VIAJES DOBLES (MINUTOS)

INDICADOR: Tiempo total (minutos) que ahorran los ciudadanos al evitarse dobles viajes a las Oficinas de Atención al Ciudadano para finalizar la gestión.

El Servicio de Cita Previa ha supuesto una mejora en la política informativa al ciudadano para la realización de trámites y gestiones. Es indicativo el elevado grado de satisfacción de los ciudadanos cuando se le pregunta si conocen la documentación necesaria para realizar la gestión que quieren hacer, así como los pasos requeridos para la totalidad del trámite, tal y como reflejan las encuestas de satisfacción de usuarios realizadas por Línea Madrid. Como consecuencia de ello se ha evitado que los ciudadanos hagan dobles viajes a las oficinas municipales en muchos casos.

Para cuantificar el número de viajes dobles que se han evitado se han considerado sólo aquellos trámites que son más complejos en lo que se refiere a la aportación de información, etc, en concreto: gestión del padrón e identificación electrónica.

Para estimar el número de viajes evitados se ha considerado que antes de la implantación del Servicio de Cita Previa el 50% de los ciudadanos tenía que volver a la oficina para terminar la gestión, mientras que después de la implantación del Servicio este porcentaje ha bajado al 8,2%, por lo que la reducción producida es del 41,8%.¹³

¹² <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/epa1t14.htm>

Comunidad de Madrid. Datos del primer trimestre de 2014:

Tasa de ocupación= (Población ocupada: 2.636.100 / Población de más de 16 años: 5220.200) * 100

¹³ Estimaciones proporcionadas por la Oficina de Atención al Ciudadano de la Junta Municipal del distrito de Moncloa-Aravaca

Estimando que el tiempo medio de un viaje, incluyendo el tiempo de gestión, para la realización de un trámite es de 50 minutos, y considerando sólo el número de citas de aquellos trámites que requieren mayor cantidad de documentación (padrón y firma electrónica), que fueron 312.565 ¹⁴ en 2014, se estima que el ahorro de tiempo total en minutos es:

Ahorro de tiempo: 6.532.608,5 minutos

3. INCREMENTO TOTAL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Incremento total (en puntos) del grado de satisfacción general de la ciudadanía con el Servicio de Cita Previa (dato en escala de 0-10).

Aunque se menciona aquí por afectar directamente a los ciudadanos y al Ayuntamiento, para no duplicar el efecto sólo se ha considerado el valor correspondiente al grupo de interés 4.3.5 AYUNTAMIENTO Y CIUDAD.

4. PERJUICIO OCASIONADO A LA CIUDADANÍA POR DEMORA EXCESIVA DE LA CITA PREVIA (MINUTOS)

En la fase inicial del proyecto se detectó que alguno de los ciudadanos encuestados estimaba que, en algunas ocasiones, pasaba demasiado tiempo entre la solicitud de Cita Previa y la atención propiamente dicha. Posteriormente, analizando los compromisos del Servicio (compromiso 8 de la Carta de Servicios de Cita Previa de atender en menos de 2 días en alguna de las oficinas) se comprueba que éstos han sido cumplidos en un 100%¹⁵, así como el hecho no protocolizado de que en caso de urgencia del trámite, aprovechando los tiempos que provoca el absentismo en algunas citas, se atiende al ciudadano en la mayor parte de los puntos de atención, por lo que el tiempo de perjuicio causado a la ciudadanía se ha considerado no significativo.

INDICADOR: Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por demora excesiva, en relación a lo deseable, de la Cita Previa.

¹⁴ Informe del Servicio de Cita Previa Anual 2014. Pag 25/75

<http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/TemaAdmPublica/LineaMadrid/Estad%C3%ADsticas2014LineaMadrid.pdf>

¹⁵ Informe del Servicio de Cita Previa Anual 2014. Pág. 6

Se estima no significativo

5. CONSUMO DE TIEMPO POR INCIDENCIAS EN LA SOLICITUD DE CITA PREVIA DURANTE LA CONCERTACIÓN

INDICADOR: Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita.

Durante el proceso de concertación de Cita Previa se pueden producir incidencias en el Servicio que provocan un aumento del tiempo empleado en la gestión. Dichas incidencias son minimizadas por los gestores del Servicio en el caso del canal telefónico y del presencial; tan solo en el canal web se considera que cuando se produce una incidencia los ciudadanos han de emplear un tiempo adicional para fijar la cita.

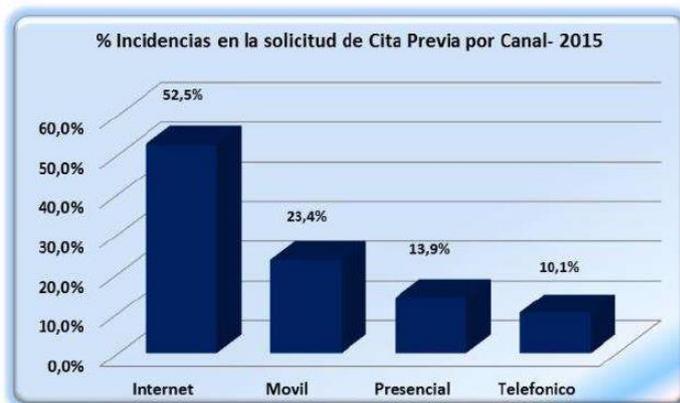
Según la encuesta de 2014 de satisfacción de los ciudadanos con el Servicio de Cita Previa prestado a través de los distintos canales de atención de línea Madrid, el 6,1% de ellos declara haber tenido alguna incidencia en el proceso de Cita Previa, frente al 93,9% que no la ha tenido, siendo el canal web el que acumula el mayor porcentaje de incidencias: 52,5%.

Sólo se va a estimar el tiempo perdido por los ciudadanos debido a incidencias del Servicio en el caso del canal web, pues se considera que para otros canales este tiempo es insignificante. Considerando que por cada incidencia el ciudadano pierde unos 5 minutos, y teniendo en cuenta que el número total de Servicios en 2014 fue 877.447, el resultado es:

Tiempo total = 140.501,20 minutos

TABLA 19. ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LÍNEA MADRID 2014

A la pregunta de si ha tenido alguna incidencia en la solicitud de cita previa el 93,9% ha respondido que no y sólo el 6,1% respondió que sí, desglosándose en el siguiente gráfico por orden de porcentaje según importancia por canales



Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Línea Madrid

4.3.2. CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS

6. APORTACIÓN A GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación a gastos generales de las empresas (euros)

Se considera la aportación a gastos generales de las empresas proveniente de su relación con la prestación del Servicio de Cita Previa. Se realiza una estimación en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.2 Contratista principal del Servicio de Línea Madrid y otros contratistas.**

7. APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación a la rentabilidad de los contratistas (euros)

Se considera la aportación a la rentabilidad de las empresas proveniente de su relación con la prestación de los servicios necesarios para el funcionamiento y mantenimiento de Cita Previa. Se realiza una estimación en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.2 CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS.**

8. INGRESOS DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para la prestación del Servicio de Cita Previa

Se consideran los ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para poder realizar el Servicio de Cita Previa. Se realiza una estimación en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.2 CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS.**

9. INCREMENTO DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajo mantenidos o creados durante el periodo 2014 que mejoran la empleabilidad (se consideran los puestos de trabajo indefinidos o estables)

En la prestación del Servicio de Cita Previa se ven involucrados trabajadores de diferentes empresas contratistas tales como: gestión del servicio, limpieza, seguridad y mantenimiento, etc.

Además de los ingresos netos percibidos se estima que algunos de los trabajadores mejoran su empleabilidad debido a distintas causas: formación que reciben, experiencia que adquieren, etc., si bien se estima que sólo tienen posibilidad de conseguir esta mejora de empleabilidad aquellos que tienen cierta estabilidad en el empleo.

Para estimar los puestos de trabajo creados o mantenidos se ha trabajado con los volúmenes de facturación y estimaciones respecto a las plantillas necesarias para proveer dichos servicios.

Para estimar el valor medio del número de trabajadores con empleo estable o indefinido se han utilizado valores propios de los distintos sectores involucrados; así, según se desprende de las memorias de RSC ¹⁶(Responsabilidad Social Corporativa) de diferentes empresas destacadas que trabajan en sectores similares, entre un 50% y un 60% de los trabajadores tiene un puesto estable (se adjunta link a modo de ejemplo de empresa destacada). En el caso del Servicio de Cita Previa se ha considerado una plantilla para el contact center de 400 trabajadores de diferentes perfiles, de los cuales, y según el criterio de proporcionalidad que corresponde al servicio, 53 estarían asignados al Servicio de Cita Previa. Se estima que el 50% de ellos tiene un empleo estable, por lo que el número de empleos estables es de 27. De forma análoga se estima que hay 8 empleados asignados al servicio entre los contratistas de mantenimiento, limpieza y seguridad; se puede considerar que el 55% de ellos tiene empleo estable o indefinido, por lo que el resultado sería de 4 puestos estables adicionales.

Se estima, por tanto, que para el caso del Servicio de Cita Previa el número de trabajadores que tienen un puesto estable o indefinido es 31.

Número medio de puestos de trabajo estables o indefinidos = 31

10. INCREMENTO DE LA CONTRATACIÓN POR MEJORA DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS

INDICADOR: Facturación proveniente de contratos con otros clientes (euros)

Las empresas que prestan su servicio en la Administración ven reforzadas tanto sus capacidades técnicas, como su imagen y su perfil de experiencia, lo que sirve para que la empresa aumente el número de contratos en un futuro.

¹⁶ Ejemplo de empresa representativa <http://www.eulen.com/es/wp-content/uploads/2013/11/Informe-de-Responsabilidad-Corporativa-2014-Grupo-EULEN.pdf> Pág. 25

Entre los diferentes contratos involucrados con el Servicio destaca de forma particular la prestación de la gestión del Servicio de Cita Previa, que, por su singularidad, ha permitido a la empresa contratada obtener premios, incrementar experiencia, lo que le ha ayudado para conseguir nuevos contratos.

Para obtener el efecto producido se ha trabajado con estimaciones. Se estima que el incremento total de facturación para los diferentes contratistas puede alcanzar los 6.360.000 €, atendiendo al conjunto de Línea Madrid, pues se han considerado dos nuevos contratos para la gestión de servicios similares por valor de 3.000.000 € para el contratista principal, y otros por valor de 360.000 € para el resto de contratistas. Se asigna al Servicio de Cita Previa un 40% del incremento de esta facturación por ser uno de los servicios más destacados, otro 40% al Servicio de Ayudas y Peticiones, y un 20% al resto.

Posteriormente, el valor aportado por las nuevas contrataciones será el coste estimado de comercialización de contratos de similares características, lo que se desarrolla en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.2 CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS**

Valor de la facturación: 2.544.000 €

11. VALORACIÓN ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajo con estabilidad en el empleo

El Servicio de Atención al Ciudadano es atendido por empleados de diferentes perfiles; por un lado funcionarios, cuyas condiciones laborales están acorde a las políticas del Ayuntamiento de Madrid, y que añaden 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 del Servicio); por otro lado, trabajadores eventuales cuyas condiciones laborales se rigen por distintos convenios colectivos. También existen otros trabajadores que, aunque sus remuneraciones son de convenio, por el hecho de ser estables o indefinidos obtienen un cierto valor adicional a la remuneración salarial. Atendiendo al mismo criterio que el utilizado en el Indicador 9 se estima en 31 los puestos de trabajo de dichas características.

Número medio de puestos de trabajo estable o indefinido: 31

4.3.3. CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA (Y OAC)

12. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEDICADO A LAS TAREAS DE RESERVA DE CITA PREVIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO

INDICADOR: Reducción de tiempo (minutos) dedicado a las tareas de reserva de Cita Previa por parte de los trabajadores.

Con anterioridad a la existencia del Servicio de Cita Previa los trabajadores de los clientes internos dedicaban tiempo a la atención de las solicitudes de cita, bien por teléfono, por correo electrónico, etc.

Considerando como tiempo ahorrado el tiempo medio de atención para la gestión de la cita, que según datos del CRM del Servicio es de 3,31 minutos, y aplicándolo al número de servicios de concertación de cita prestada, que en el año 2014 fue de 877.447, se estima que el tiempo total ahorrado es:

Tiempo total ahorrado: 2.904.350,00 minutos

13. REDUCCIÓN DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS DE LOS TRABAJADORES POR MEJORAS EN LA PLANIFICACIÓN

La existencia del Servicio de Cita Previa permite asignar las citas en función de las posibilidades de atender al ciudadano, considerando los periodos vacacionales de los trabajadores, las bajas laborales, los periodos de formación, es decir, mejora de la planificación en general.

INDICADOR: Reducción de tiempos improductivos (minutos) por optimización de la planificación

Se considera no significativo pues los distintos servicios aprovechan cualquier tiempo adicional para formar a sus trabajadores con el fin de evitar tiempos improductivos y, en cualquier caso, las mejoras de la planificación ya se han afluado en la mejora de la satisfacción de los ciudadanos, del clima laboral y de las posibilidades de formación de los trabajadores de los clientes internos.

Se estima no significativo

14. REDUCCIÓN DE LAS RECLAMACIONES O QUEJAS EN RELACIÓN A LAS INSTALACIONES

INDICADOR: Reducción del número de reclamaciones o quejas en relación a las instalaciones disponibles.

Las reclamaciones o quejas ligadas a las infraestructuras, equipamiento, etc. son casi inexistentes; de todas maneras no se considera significativo el efecto de la reducción porque anteriormente tampoco alcanzaba niveles elevados.

Se estima no significativo

15. MEJORAS EN LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LOS CLIENTES INTERNOS PARA LA ADQUISICIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS

INDICADOR: Número estimado de horas adicionales de formación (cursos de ratio 10 a 1)

Con anterioridad a la implantación del Servicio de Cita Previa era realmente difícil planificar la formación de los trabajadores sin que el Servicio no se viera resentido. La implantación del Servicio de Cita Previa ha permitido poder planificar tanto la formación de carácter general como la formación específica que los trabajadores necesitan para el desempeño de su trabajo sin que el servicio de cara al ciudadano se vea resentido.

Los afectados por esta medida son los trabajadores de los diferentes puestos de trabajos que atienden con Cita Previa, en concreto:

- Unos 250 trabajadores de Línea Madrid trabajando en las OACs
- 925 de otros clientes internos
- Total 1.175

TABLA 20. UNIDADES GESTORAS / OFICINAS DE LÍNEA MADRID Y NÚMERO DE TRABAJADORES

Unidades gestoras /Oficinas		Nº de personas
CONTRIBUYENTE	OAIC ALCALÁ 45	74
	OAIC HIERRO 27	48
	OAIC PRÍNCIPE CARLOS 40 (SANCHINARRO)	45
	OAIC RAIMUNDO FDEZ. VILLAVEVERDE	48
	OAIC SACRAMENTO	73
AGENCIA DE ACTIVIDADES	AGENCIA DE ACTIVIDADES	19
OFICINA SER	OFICINA SER	116
OFICINA DE MULTAS	OFICINA MULTAS	31
CENTRO DE PROTECCIÓN ANIMAL	CENTRO DE PROTECCIÓN ANIMAL	25
CMS INTERNACIONAL	CMS INTERNACIONAL	10
EMPRENDEDORES	FACTORÍA INDUSTRIAL	9
	MADRID INTERNACIONAL LAB	3

CONSUMO	VENTANILLA ÚNICA DEL EMPRENDEDOR	11	
	VIVERO CARABANCHEL	10	
	VIVERO MORATALAZ	9	
	VIVERO PUENTE DE VALLECAS	11	
	VIVERO SAN BLAS	9	
	VIVERO VICÁLVARO	9	
	VIVERO VILLAVERDE	10	
	OMIC ARGANZUELA	7	
	OMIC BARAJAS	6	
	OMIC CARABANCHEL	6	
	OMIC CENTRAL	12	
	OMIC CENTRO	8	
	OMIC CHAMARTÍN	5	
	OMIC CHAMBERÍ	6	
	OMIC CIUDAD LINEAL	6	
	OMIC FUENCARRAL	8	
	OMIC HORTALEZA	5	
	OMIC LATINA	5	
	OMIC MONCLOA-ARAVACA	4	
	OMIC MORATALAZ	3	
	OMIC PUENTE DE VALLECAS	3	
	OMIC RETIRO	7	
	OMIC SALAMANCA	4	
	OMIC SAN BLAS	6	
	OMIC TETUÁN	5	
	OMIC USERA	5	
	OMIC VICÁLVARO	4	
	OMIC VILLA DE VALLECAS	4	
	OMIC VILLAVERDE	5	
	ESPACIOS DE IGUALDAD	EI CLARA CAMPOAMOR	5
		EI HERMANAS MIRABAL	3
		EI MARÍA DE MAEZTU	8
		EI MARÍA ZAMBRANO	9
AGENCIA DE EMPLEO	AZ ARGANZUELA	24	
	AZ BARAJAS	20	
	AZ CARABANCHEL	24	
	AZ PUENTE DE VALLECAS	24	
	AZ RETIRO	20	
	AZ TETUÁN	23	
	AZ VICÁLVARO	19	
	AZ VILLAVERDE	18	

OFICINA DE INTERMEDIACIÓN HIPOTECARIA	OFICINA INTERMEDIACIÓN HIPOTECARIA	8
APARCAMIENTOS	APARCAMIENTOS	26
	TOTAL	925

Se estima que la formación se ha incrementado en una media de 3 cursos anuales de unas 10 horas de duración o de 2 cursos de 15 horas, lo que supone unas 30 horas de formación adicional para cada trabajador.

El valor de la formación recibida se estimará por el coste de proporcionarla, por lo que primeramente se calculará el número de horas de profesor necesarias. Suponiendo un ratio de 1 profesor por 10 alumnos, el número total de horas adicionales de formación asciende

Número estimado de horas adicionales de formación: 3.525

16. AUMENTO DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DE CLIENTES INTERNOS Y DE LAS OACS (FUNCIONARIOS)

INDICADOR: Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores (en puntos, escala de 1 a 5)

Los trabajadores de los clientes internos se ven afectados positivamente por la existencia del Servicio de Cita Previa. Las situaciones de masificación, de tensión, etc, por parte de los ciudadanos, así como el descontento de los mismos casi desaparece, lo que conlleva una reducción del estrés de los trabajadores que atienden el Servicio, lo que finalmente repercute en el incremento del grado de compromiso de los mismos con la solución de los problemas de los ciudadanos.

Se considera que los trabajadores de las OACS afectados son representativos del total de los trabajadores.

Con base en las encuestas realizadas al personal funcionario de las OACS se han obtenido los siguientes incrementos en el periodo 2007-2014:

TABLA 14. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO . SERIE 2007-2014

	Incremento	2007	2014
Satisfacción general como empleado de la OAC	0,18	3,40	3,58
Grado de compromiso con los ciudadanos	0,64	3,86	4,5
Total incremento	0,82		

Fuente: Línea Madrid

El incremento (en las OACs) del grado de compromiso desde el comienzo del Servicio es de 0,64 puntos de media, por lo que considerando que son 1.175 los trabajadores afectados se tiene que:

Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores: 752 puntos

17. INCREMENTO TOTAL DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES POR CONTAR CON MEJORES CONDICIONES PARA PRESTAR EL SERVICIO

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores (en puntos, escala 1 a 5)

Según las indicaciones aportadas en el punto anterior se considera que el incremento medio de la satisfacción general de los trabajadores desde el comienzo del Servicio es de 0,18 puntos, lo que aplicado a los 1.175 trabajadores supone un total de:

Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores: 211,50 puntos

18. TIEMPO PERDIDO DE LOS TRABAJADORES POR ABSENTISMO DE CITAS (SÓLO PARA OTROS CLIENTES INTERNOS, NO OAC)

INDICADOR: Tiempo perdido (en minutos) de los trabajadores por absentismo de citas.

El absentismo en las citas previas es muy elevado y es difícil reducirlo a pesar de las herramientas y los automatismos para gestionarlo. En principio parecería que este hecho supone una gran cantidad de tiempo improductivo por parte de los trabajadores pero puesto que la mayor parte de las gestiones que se atienden en las OACs no requieren de cita previa, el efecto se minimiza. Según datos proporcionados por Línea Madrid alrededor del 84,5% de las gestiones no requieren cita previa.

TABLA 21. NÚMERO DE GESTIONES POR TIPO DE GESTIÓN. SERIE 2013-2014

NUMERO DE GESTIONES POR TIPO DE GESTIÓN EN LAS OACs		
	2013	2014
Con cita	452.760	469.514
Sin cita	2.560.214	2.554.511
TOTAL	3.012.974	3.024.025

Fuente: Línea Madrid

Además, en las OACs y aunque no esté protocolizado, en el caso de que un ciudadano requiera una gestión urgente se hace todo lo posible para atenderlo aprovechando huecos libres producidos por el absentismo de citas.

Estos dos hechos hacen que la pérdida de tiempo de los trabajadores como resultado del absentismo no se considere significativo para el caso de las OACs.

En el caso de algunos servicios atendidos por otros clientes internos, y al ser estos tan heterogéneos, sí se va a considerar un consumo de tiempo adicional para los trabajadores, bien por realizar labores para minimizar sus efectos, bien por dificultades para replanificar las agendas.

Para estimar el tiempo perdido por servicio se analizarán, por similitud, los datos existentes de las OACs.

El tiempo total de estancia de un ciudadano que va a realizar una gestión en una OAC fue de 13:33 minutos en 2014 (5:32 de espera y 8:01 de atención). Por simplificar, se ha considerado un tiempo de 10 minutos entre cita y cita.

En el año 2014 se produjeron 268.912¹⁷ citas en servicios distintos de las OACs, y el absentismo medio fue de 24,8%, por lo que un total de 66.690 citas se vieron afectadas. Considerando un tiempo asignado por cita de 10 minutos y que el 50% de las citas se perdieran en cualquier caso, se estima:

Tiempo perdido (clientes internos): 333.450 minutos

19. CONSUMO DE TIEMPO ADICIONAL DE LOS TRABAJADORES POR INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE CITA PREVIA

INDICADOR: Consumo de tiempo de los trabajadores para solventar las incidencias

Durante el proceso de solicitud de Cita Previa surgen incidencias en algunos casos; el canal que más incidencias reporta es el canal web, con un 52,5% del total de las mismas. En este caso, como se ha contemplado con anterioridad en este documento, se produce un aumento del tiempo que dedica el ciudadano para realizar la gestión, no considerándose significativo el tiempo dedicado por parte de los trabajadores en ninguno de los canales.

Se estima no significativo

¹⁷ Informe del Servicio de Cita Previa Anual 2014. Asignación citas por canal Pagina 8 de 28 y Absentismo Pagina 10 de 28. Total de citas en servicios distintos de las OACs = Total de citas (877.447)- total de citas en servicios OACs (608.535)

<http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/TemaAdmPublica/LineaMadrid/Estad%C3%ADsticas2014LineaMadrid.pdf>

20. CONSUMO DE TIEMPO ADICIONAL DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS DE CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

INDICADOR: Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc. (minutos).

Consumo de tiempo adicional de los trabajadores en aquellos servicios con características especiales que requieren el mantenimiento de una doble agenda o que presentan problemas de sincronización. Se trata de situaciones transitorias debido a la progresiva incorporación de los diferentes Servicios a la Cita Previa, así como de los periodos necesarios para su adaptación una vez estabilizado:

Se estima no significativo

4.3.4. LÍNEA MADRID (CONSIDERANDO LOS TRABAJADORES)

21. TOTAL DE INGRESOS RECIBIDO POR LOS TRABAJADORES ASIGNADOS A CITA PREVIA POR CONCEPTOS SALARIALES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa (euros)

Los trabajadores de Línea Madrid considerados son los funcionarios.

Línea Madrid cuenta con una plantilla de unas 350 personas de las cuales 250 prestan su servicio en las OACs y las restantes 100 personas en oficinas centrales.

Se consideran los ingresos netos recibidos por los trabajadores como parte de los impactos económicos del servicio. No se considera el resto de valores propios del puesto de trabajo (contratos indefinidos, estabilidad de horario, clima laboral satisfactorio, etc.), pues estos valores no son atribuibles al proyecto sino a la condición de funcionarios de los trabajadores.

Sí se considera el valor diferencial en la satisfacción de los funcionarios con respecto a otros funcionarios del Ayuntamiento de mismo nivel y características.

Estimación económica de los ingresos realizada en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.4 LÍNEA MADRID (CONSIDERANDO LOS TRABAJADORES FUNCIONARIOS)**.

22. INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES (SE EXCLUYEN TRABAJADORES DE OACS)

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción de los trabajadores (en puntos)

En la encuesta de satisfacción del personal funcionario del Servicio se ha detectado un incremento del grado de compromiso de los trabajadores con la resolución de los problemas de los ciudadanos así como un incremento en la satisfacción general de los trabajadores de Línea Madrid (datos aportados anteriormente Tabla 14). Se considera que este incremento es en gran medida atribuible al Servicio. Se aplicará a aquellos trabajadores que son asignables al Servicio de Cita Previa y que no son atribuidos a las OACs (para no duplicar el impacto) y que suponen un total de 13. El incremento total de la satisfacción de los trabajadores en el periodo 2003- 2007 es de 0,82 puntos (Tabla 14), que aplicado a la totalidad de los trabajadores concernidos da un valor de 10,7 puntos ($10,7=0,82 * 13$)

Incremento total de la satisfacción de los trabajadores: 10,7 puntos

TABLA 22. NÚMERO DE TRABAJADORES LÍNEA MADRID Y CITA PREVIA.

	<i>Número de trabajadores OACs</i>	<i>Número de trabajadores Servicios centrales</i>
LÍNEA MADRID	250	100
<i>Asignables Cita Previa</i>	33	13

4.3.5. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

23. INCREMENTO TOTAL DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LA CIUDADANÍA CON EL SERVICIO DE CITA PREVIA POR LAS VENTAJAS QUE ÉSTE OFRECE

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción general de la ciudadanía (en puntos, escala de 0-10)

Incremento de la satisfacción general de la ciudadanía con el Servicio debido a las ventajas que éste ofrece: poder fijar la cita en un entorno multicanal, con posibilidad de hacerlo las 24 h del día, con atención en varios idiomas y con canales con altos estándares de accesibilidad, modernos y basados en nuevas tecnologías.

Según las encuestas realizadas a los usuarios de las OACs, la satisfacción con respecto a la solicitud de Cita Previa se ha visto incrementada en 1,65 puntos a lo largo del periodo 2007-2014. No existen datos en el caso de las OACs.

TABLA 23. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DE LAS OACS. SERIE 2007-2014

Oficinas de Atención al Ciudadano	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Satisfacción global con la atención en las OACs (media, escala de 0 a 10)	8,72	8,81	8,72	8,99	8,86	8,68	8,87	7,94
Satisfacción global con la atención en las OACs para la realización de la gestión de Cita Previa (media, escala 0-10)	8,90	8,95	8,61	8,78			8,83	7,25

Fuente Línea Madrid

El incremento se aplicará a las 341.439 citas previas concertadas por canal presencial, 37.731 por canal telemático móvil y 216.030 por canal web (*Tabla 16*), lo que resulta un total de 595.200 citas concertadas y un incremento total de la satisfacción en puntos de:

Incremento total de la satisfacción general de la ciudadanía: 982.080 puntos.

24. INGRESOS POR APORTACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTRAS CUOTAS

INDICADOR: Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social (euros)

Se consideran los ingresos por aportaciones a la seguridad social y otras cuotas de las contratistas y de los propios trabajadores, así como de los correspondientes a los trabajadores municipales.

Se ha estimado el total de ingresos a la seguridad social en el apartado de **PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS: 5.2.5 AYUNTAMIENTO Y CIUDAD**

25. AHORRO EN PAGOS DE PRESTACIÓN DE DESEMPLEO POR PUESTOS DE TRABAJO CREADOS O MANTENIDOS

INDICADOR: Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro.

Según las estimaciones realizadas se considera un total de 61 empleos creados o mantenidos por los distintos contratistas (53 en el Contact Center, 4 en mantenimiento, 1 en seguridad y 3 en limpieza). 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%¹⁸), supone un total de 12 empleos.

Número de empleos mantenidos por los contratistas eliminando prestación: 12

26. INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS AL CONTRATO DE GESTIÓN DE CITA PREVIA Y AL RESTO DE CONTRATOS ASOCIADOS AL SERVICIO

INDICADOR: Ingresos por impuestos asociados al contrato del Servicio de Cita Previa

Los diferentes contratos atribuibles a los Servicios necesarios para poder llevar a cabo el Servicio de Cita Previa generan unos ingresos para la administración autonómica y general del estado.

Ingreso estimado en el apartado de *PROXIES O APROXIMACIONES FINANCIERAS*: 5.2.5 AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

¹⁸ <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/epa1t14.htm>

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 obtener las aproximaciones financieras se han utilizado 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 una valoración de mercado, mediante la realización de encuestas limitadas a un determinado grupo de interés a fin de asignarles un valor.
- Valores referenciales, técnica que permite comparar con servicios similares de otros sectores que sí tienen un valor de mercado.
- 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 24. RELACIÓN DE INDICADORES Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROXIES

Nº	Indicador	Aproximación económica descripción	Fuente	Valor
1.a	Tiempo total (minutos) ahorrado a la ciudadanía por la implantación del sistema de Cita Previa. Se consideran las citas realmente atendidas.	Valor del tiempo para los ciudadanos estimado en base al salario medio (€/minutos)	INE	0,2477€
1.b	Número de ciudadanos que evitan la necesidad de realizar el encargo de la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas.	Valor de mercado del encargo de gestión	Mercado	19,90€
2	Tiempo total (minutos) que ahorran los ciudadanos al evitarse dobles viajes a las Oficinas de Atención al Ciudadano para finalizar la gestión.	Valor del tiempo para los ciudadanos estimado en base al salario medio (€/minutos)	INE	0,2477€
3	Incremento total (en puntos) del grado de satisfacción general de la ciudadanía con el Servicio de Cita Previa (dato en escala de 0-10).	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía.	Valoración contingente actualizada	1,4448€
4	Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por demora excesiva, en relación a lo deseable, de la Cita Previa. Se considera no significativo.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)	INE	0,2477€
5	Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)	INE	0,2477€
6	Aportación a gastos generales de las empresas.	Cantidad en euros	Datos estimados de los servicios considerados	78.344,71€
7	Aportación a la rentabilidad de los contratistas.	Cantidad en euros	Datos estimados de los servicios considerados	46.970,57€
8	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para la prestación del Servicio de Cita Previa.	Cantidad en euros	Datos estimados de los servicios considerados	609.443,54€
9	Número medio de puestos de trabajo mantenidos o creados durante el periodo 2014 que mejoran la empleabilidad (se consideran los puestos de trabajo indefinidos o estables).	Valor de la empleabilidad captada por formación y experiencia	Estimación en base a datos de mercado	1.100,00€
10	Facturación proveniente de contratos con otros clientes (euros).	Valor de comercialización de un contrato de rentabilidad propia del sector.	Estimación en base a datos de mercado	3,00%
11	Número medio de puestos de trabajo con estabilidad en el empleo.	Valoración adicional por puesto de trabajo estable o indefinido	Estimación en base a datos de mercado	2.691,36€
12	Reducción de tiempo (minutos) dedicado a las tareas de reserva de Cita Previa por parte de los trabajadores.	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405€

Nº	Indicador	Aproximación económica descripción	Fuente	Valor
13	Reducción de tiempos improductivos (minutos) por optimización de la planificación. Se considera no significativo.	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	
14	Reducción del número de reclamaciones o quejas en relación a las instalaciones disponibles. Se estima no significativo.	Valor estimado de la gestión de una reclamación.	Estimación	
15	Número estimado de horas adicionales de formación (cursos de ratio 10 a 1).	Valor del coste de hora de profesor	Estimación en base a datos de mercado	72,20€
16	Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores (en puntos, escala de 1 a 5) .	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento del grado de compromiso)	Estimación en base a datos de mercado	3.000€
17	Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores (en puntos, escala 1 a 5).	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento de la satisfacción)	Estimación en base a datos de mercado	2.000€
18	Tiempo perdido (en minutos) de los trabajadores por absentismo de citas.	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento.	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405€
19	Consumo de tiempo de los trabajadores para solventar las incidencias. Se considera no significativo	Valor estimado de la gestión de una reclamación.	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405€
20	Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc. (minutos). Se considera no significativo	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405€
21	Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa.	Valor del total de ingresos por conceptos salariales	Datos de ejecución presupuestaria	1.108.539,75€
22	Incremento total de la satisfacción de los trabajadores afectados (Servicios centrales asignables a Línea Madrid).	Valoración de un punto de incremento en la satisfacción global	Estimación en base a datos del mercado	2.800€

Nº	Indicador	Aproximación económica descripción	Fuente	Valor
23	Incremento total (en puntos) de la satisfacción general de la ciudadanía (en escala 0-10). Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto.	Estudio de satisfacción de ciudadanos con Cita Previa y con OACs	Datos del Servicio	1,4448€
24	Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas.	Valores presupuestarios y medios (euros).	Servicio y Mercado	880.322,78€
25	Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro.	Valor medio de prestación para trabajador	INEM	13.046,40€
26	Ingresos por impuestos asociados al contrato del Servicio de Cita Previa.	Cantidad estimada	Servicio y Mercado	695.876,40€

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 para 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. A. VALOR DEL TIEMPO AHORRADO A LA CIUDADANÍA ESTIMADO EN BASE AL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)

INDICADOR: Tiempo total (minutos) ahorrado a la ciudadanía por la implantación del sistema de Cita Previa.

El valor del tiempo de los ciudadanos del municipio de Madrid se ha obtenido de la media de los salarios (para ambos sexos) de la Comunidad de Madrid del año 2013, que según la publicación del I.N.E.¹⁹ (Instituto nacional de estadística) es de 26.215,36 € anuales.

Para la obtención del ratio se ha considerado la jornada anual de 1.764 horas anuales, lo que supone un total de 105.840 minutos.

TABLA 25. JORNADA ANUAL POR SECTORES

SECTOR	HORAS ANUALES	ENLACE
Limpieza	1.739	http://w3.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2014/03/10/BOCM-20140310-49.PDF
Vigilancia	1.782	https://www.boe.es/boe/dias/2013/04/25/pdfs/BOE-A-2013-4391.pdf
Contact Center	1.764	https://www.boe.es/boe/dias/2012/07/27/pdfs/BOE-A-2012-10132.pdf
Instalaciones Metal	1.764	http://w3.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2013/08/31/BOCM-20130831-5,0.PDF

Por lo tanto, el proxy *Valor del tiempo ahorrado a la ciudadanía* = 26.215, 36 € / 105.840 minutos= **0,2477 € /minuto.**

¹⁹ NOTA DE PRENSA DEL I.N.E. documento Encuesta Anual Estructura Salarial– Año 2013 (página 9/10)

<http://www.ine.es/prensa/np916.pdf>

Valor del tiempo de espera: 0,2477 € / minuto

1.B. VALOR DEL ENCARGO DE LA GESTIÓN

INDICADOR: Número de ciudadanos que evitan la necesidad de encargar la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas

Para valorar las mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos se ha calculado, de forma aproximada, el número de ciudadanos que hubieran requerido encargar el trámite a un tercero de no existir el Servicio de Cita Previa. Posteriormente se estimará el coste que los ciudadanos se han ahorrado.

Los trámites que los ciudadanos realizan en el Ayuntamiento son diversos. Para estimar el precio de encargar el trámite a un tercero se han consultado los precios de mercado de diferentes gestorías para los trámites más frecuentes que los ciudadanos suelen encargar:

- Registro o partida de nacimiento
- Tráfico: alta, baja, gestión multas
- Legalización y apostilla en ministerio justicia

Los precios medios estimados se recogen en la siguiente tabla:

TABLA 26. COSTES POR TIPO DE GESTIÓN

GESTIONES TIPO	COSTE
Tráfico	19,90 €
Gestiones administrativas tipo	23,70 €
Registros civiles	26,54 €

Desde un punto de vista conservador en el cálculo del proxy se ha tomado el precio más barato de las diferentes gestiones.

Por tanto, el valor del Proxy 1 b es:

Valor del encargo de la gestión: 19,90 € / unidad

2. VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO EN BASE AL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)

INDICADOR: Tiempo total (minutos) que ahorran los ciudadanos al evitarse dobles viajes a las Oficinas de Atención al Ciudadano para finalizar la gestión

El valor del coste por minuto se obtiene de la misma manera que en el apartado 1.a

Valor del tiempo ahorrado: 0,2477 € / minuto

3. VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Incremento total (en puntos) del grado de satisfacción general de la ciudadanía con el Servicio de Cita Previa (dato en escala de 0-10).

Según la valoración obtenida mediante la realización de encuestas dentro del estudio Coste-Beneficio del año 2012 de Línea Madrid, la aproximación financiera para el valor de 1 punto en la satisfacción general de un ciudadano es de 1,40 €²⁰.

Teniendo en cuenta que se está evaluando el impacto en el año 2014, se ha actualizado este valor utilizando la variación del índice General Nacional según el sistema IPC desde enero de 2012 hasta diciembre de 2014, que según los datos publicados por el I.N.E es igual a 3,2%²¹. Por tanto, el valor actualizado del proxy = 1,40 € / punto * (1 +3,2%) = 1,4448 € / punto

Valor por punto de incremento de satisfacción: 1,4448 € / punto.

4. VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO CON BASE EN EL SALARIO MEDIO (€/MINUTOS)

INDICADOR: Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por demora excesiva, en relación a lo deseable, de la Cita Previa

²⁰ Análisis Coste Beneficio 2003-2012 realizado por Línea Madrid

²¹

<http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do;jsessionid=D3CC1FB2EED6831AF95C73413E5BE7BC.varipc03?idmesini=1&anyoini=2012&idmesfin=12&anyofin=2014&ntipo=1&enviar=Calcular>

Se estima no significativo

5. VALOR DEL TIEMPO DE LOS CIUDADANOS ESTIMADO CON BASE EN EL SALARIO MEDIO (€/MINUTO)

INDICADOR: Tiempo total (en minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita

El valor del coste por minuto se obtiene de la misma manera que en el apartado 1.a, ya que las incidencias del Servicio suponen un incremento del tiempo que los ciudadanos precisan para poder realizar la gestión.

Valor del tiempo: 0,2477 € / minuto

5.2.2. CONTRATISTA PRINCIPAL DEL SERVICIO DE LÍNEA MADRID Y OTROS CONTRATISTAS

6. ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS IMPLICADAS (EUROS)

INDICADOR: Aportación a gastos generales de las empresas (en euros).

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 infraestructura es muy variable y depende del sector de actividad, del volumen de la compañía, así como del propio proyecto, variando en el mercado en una horquilla del 5%-12%.

La estimación se realizará en función de estándares establecidos, como son los contratos del sector público, en los que se suele incluir una partida de gastos generales en la oferta que repercute en departamentos de servicios generales de la empresa como son RR.HH., prevención de riesgos laborales, calidad, medioambiente, R.S.C., financiero, contabilidad, marketing, delegaciones, central, etc.

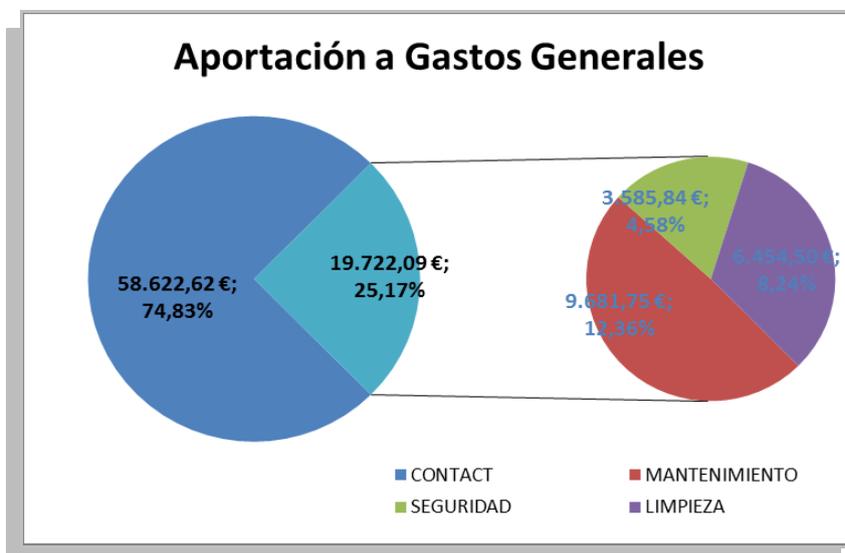
Teniendo en cuenta la facturación de las empresas contratistas del Servicio de Cita Previa para los diferentes conceptos, y el peso que tienen en la contratación, se han establecido los siguientes porcentajes de aportación a los gastos generales, considerando ,para simplificar, que incluyen también pequeños aprovisionamientos:

TABLA 27. APORTACIÓN A GASTOS GENERALES

	Importe	%	Importe G.G
CONTACT	977.043,59 €	6%	58.622,62 €
MANTENIMIENTO	96.817,55 €	10%	9.681,75 €
SEGURIDAD	35.858,35 €	10%	3.585,84 €
LIMPIEZA	64.545,03 €	10%	6.454,50 €
M+S+L	197.221 €		19.722,09 €
Total	1.174.264,52 €		78.344,71 €

Fuente: Datos ejecución presupuestaria del Ayuntamiento de Madrid 2014 y de estimaciones

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



Estimación de los gastos generales de las empresas contratistas: 78.344,71 €

7. ESTIMACIÓN DE LA APORTACIÓN A LA RENTABILIDAD DE LOS CONTRATISTAS

INDICADOR: Aportación a la rentabilidad de los contratistas (euros)

La supervivencia de una empresa privada se basa en la obtención de beneficios que justifiquen la inversión realizada en la puesta en marcha de la empresa o negocio. 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.

Debido a la alta competitividad existente en la actualidad, a la reciente crisis, a la mayor competencia existente para los contratos ofertados, se trabaja con menores márgenes de

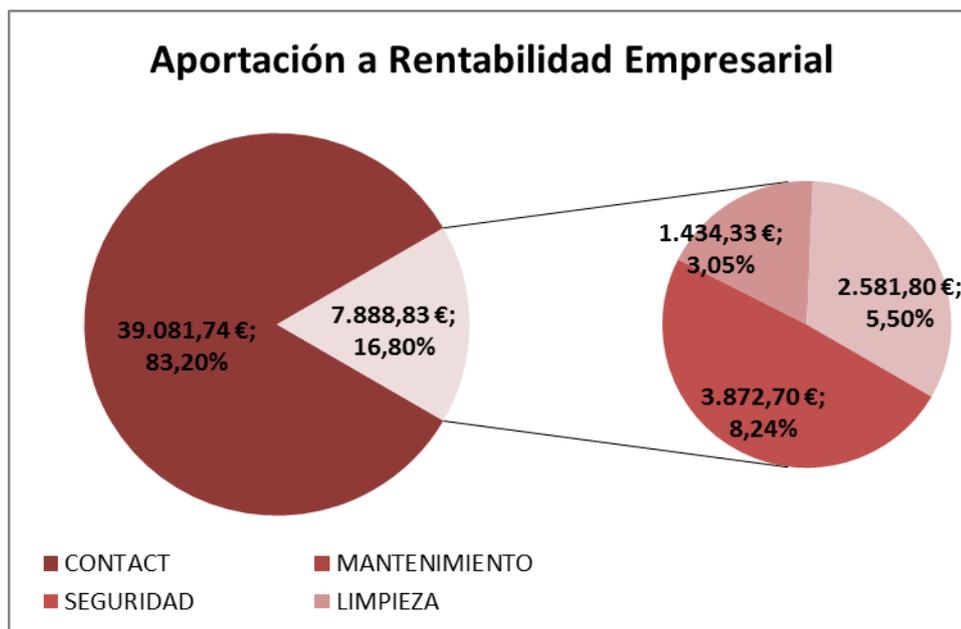
rentabilidad neta. Finalmente, la rentabilidad depende del sector, de la importancia del contrato, la duración del mismo o el volumen de ingresos esperado, por lo que se estima trabajar con una horquilla entre el 1% y el 6% de rentabilidad.

Se ha considerado un **4%** de beneficio sobre la facturación estimada (sin IVA) para todas las contrataciones. No se descontará el impuesto de sociedades, pues éste dependerá de la actividad aglutinada de la empresa; por lo tanto, las cantidades consideradas son:

TABLA 28. APORTACIÓN A RENTABILIDAD.

	Importe	%	Importe beneficio
CONTACT	977.043,59 €	4%	39.081,74 €
MANTENIMIENTO	96.817,55 €	4%	3.872,70 €
SEGURIDAD	35.858,35 €	4%	1.434,33 €
LIMPIEZA	64.545,03 €	4%	2.581,80 €
Total	1.174.264,52 €		46.970,57 €

Fuente: Línea Madrid



Aportación a la rentabilidad de las empresas: 46.970,57 €

8. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para la prestación del Servicio de Cita Previa (euros).

Es probablemente una de las aproximaciones financieras más importantes del estudio.

Se explican a continuación las premisas, supuestos y tablas aplicadas para la obtención de los datos del “proxy” y la valoración del impacto total del estudio.

A. INGRESOS ÍNTEGROS DE LAS EMPRESAS

Para las diferentes actividades de las contrata se han considerado:

- Estimación del volumen de facturación por tipo de actividad para dar Servicio a Línea Madrid (desarrollado en Inputs).
- Peso que tiene el Servicio de Cita Previa dentro de todos los Servicios que ofrece 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 contrata que prestan un servicio en el sector público, por lo que se van a contrastar los valores medios considerados con las horquillas que se suelen utilizar en el mercado:

- Gastos generales del contrato. Valor medio considerado: 6,67% (Proxy 6).
- Aportación a la rentabilidad de la empresa contratista. Valor medio considerado: 4% (Proxy 7).
- Impuestos o cantidades a pagar por parte del contrato (cánones, IAE u otros impuestos que requiriera). Ver [Tabla 34](#). Valor medio: 1,22%, como resultado de Total Impuestos /Total Facturación.
- Costes empresa de los trabajadores. 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 34](#). Valor medio: 88,2%, como resultado de Total coste empresa/ Total facturación

Analizando los valores medios considerados se comprueba que éstos se sitúan dentro de las horquillas utilizadas en el mercado para contrata de personal muy intensivas.

TABLA 29. HORQUILLAS Y VALORES MEDIOS ESTRUCTURA DE COSTES

Concepto	Valor mínimo	Valor máximo	Valor medio considerado
Gastos generales	5,0 %	12,0%	6,67%
Aportación rentabilidad	1,0 %	6,0 %	4,00%
Coste empresa de los trabajadores (tabla 34)	76,5 %	93,5 %	88,2%
Impuestos contrato (tabla 34)	0,5 %	2,5 %	1,22%

Fuente: Estimación Sustainability Fans en base a datos de mercado

A este proxy o aproximación financiera se le aplicará con posterioridad una sensibilidad (estimación en escenario positivo o negativo de +/- 10%) para considerar las posibles desviaciones respecto de las estimaciones.

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

Se han 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.)²² en el supuesto de trabajo a jornada completa y contrato fijo o indefinido. Los porcentajes de retención se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 30. PORCENTAJES DE RETENCIÓN 2014. RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

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

Si bien podrían sufrir correcciones por estos 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 debe 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.

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

²²http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

- 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 31. PORCENTAJES DE LAS CUOTAS DE LOS TRABAJADORES A SISTEMAS DE PREVISIÓN RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. 2014

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 toman valores medios o tipo. En las siguientes tablas se presentan los valores mínimos personales y las deducciones que cada trabajador se puede aplicar.

TABLA 32. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO PERSONAL Y FAMILIAR PARA CALCULAR EL TIPO DE RETENCIÓN

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 €

TABLA 33. 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 prorroga el incremento vigente para 2012 y 2013 incluido en RDL 20/2011.

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

RESUMEN

$$Neto = F - C.C. - C.E. - C.T. - I$$

- 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.

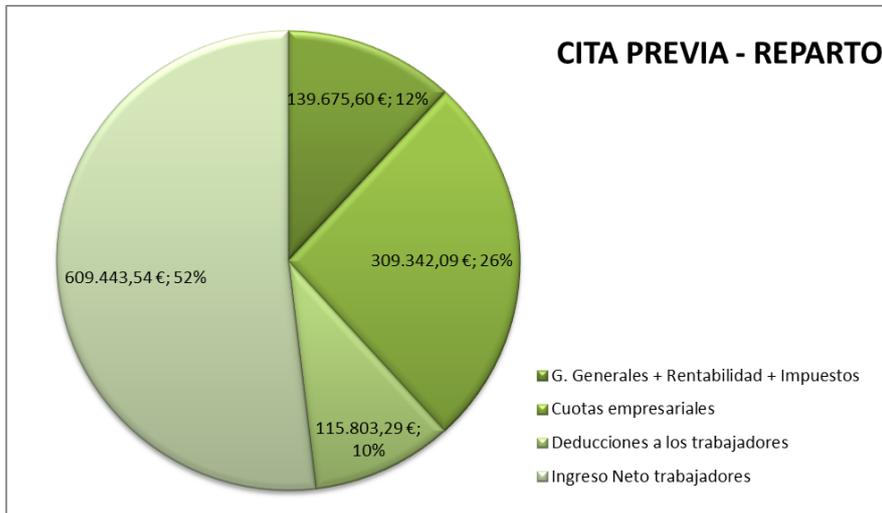
Los valores de los puntos A, B, C, D, E se encuentran en la Tabla 34.

TABLA 34. 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	977.043,59 €	6%	58.622,62 €	4%	39.081,74 €	1%	9.770,44 €	869.568,79 €
MANTENIMIENTO	96.817,55 €	10%	9.681,75 €	4%	3.872,70 €	3%	2.904,53 €	80.358,57 €
SEGURIDAD	35.858,35 €	10%	3.585,84 €	4%	1.434,33 €	2%	717,17 €	30.121,01 €
LIMPIEZA	64.545,03 €	10%	6.454,50 €	4%	2.581,80 €	1,5%	968,18 €	54.540,55 €
M+S+L	197.221 €		19.722,09 €		7.888,83 €		4.589,88 €	165.020,20 €
Total	1.174.264,52 €		78.344,71 €		46.970,57 €		14.360,32 €	1.034.588,92 €
Total agrupado	1.174.264,52 €		139.675,60 €					

	Coste Empresa de los trabajadores	Cuotas sistema previsión : apartado C				Cuotas de previsión social satisfechas por los trabajadores: apartado D					Ingreso neto estimado de los trabajadores
		Deducciones cuotas empresariales				Importe Bruto Percibido Trabajadores	Trabajadores				
		Importe					Deducciones				
(**)	TGSS (23,60%)	Desempleo (5,5%)	FOGASA (0,20%)	F. Prof. (0,6 %)	TGSS (4,7%)	Desempleo (1,55%)	F. Prof. (0,1 %)	IRPF % Medio Estimado			
CONTACT	869.568,79 €	205.218,23 €	47.826,28 €	1.739,14 €	5.217,41 €	609.567,72 €	28.649,68 €	9.448,30 €	609,57 €	55.797,80 €	515.062,37 €
MANTENIMIENTO	80.358,57 €	18.964,62 €	4.419,72 €	160,72 €	482,15 €	56.331,36 €	2.647,57 €	873,14 €	56,33 €	6.837,39 €	45.916,92 €
SEGURIDAD	30.121,01 €	7.108,56 €	1.656,66 €	60,24 €	180,73 €	21.114,83 €	992,40 €	327,28 €	21,11 €	2.907,90 €	16.866,14 €
LIMPIEZA	54.540,55 €	12.871,57 €	2.999,73 €	109,08 €	327,24 €	38.232,93 €	1.796,95 €	592,61 €	38,23 €	4.207,03 €	31.598,11 €
M+S+L	165.020,20 €	38.944,77 €	9.076,11 €	330,04 €	990,12 €	115.679,20 €	5.436,91 €	1.793,02 €	115,68 €	13.952 €	94.381,00 €
Total	1.034.588,92 €	244.162,98 €	56.902,39 €	2.069,18 €	6.207,53 €	725.246,83 €	34.086,60 €	11.241,33 €	725,25 €	69.750,12 €	609.443,54 €
Total agrupado		309.342,09 €					115.803,29 €				

Estimación de los ingresos netos de los trabajadores: **609.443,54 €**



* 1 GASTOS DE PERSONAL	15.091.609,14 €
12000 SUELDOS DEL GRUPO A1	564.766 €
12001 SUELDOS DEL GRUPO A2	669.037 €
12003 SUELDOS DEL GRUPO C1	754.859 €
12004 SUELDOS DEL GRUPO C2	1.254.530 €
12006 TRIENIOS	671.318 €
12100 COMPLEMENTO DE DESTIN	2.134.855 €
12101 COMPLEMENTO ESPECÍFIC	5.188.643 €
12103 OTROS COMPLEMENTOS	304.619 €
13000 RETRIBUCIONES BÁSICAS	17.087 €
13002 OTRAS REMUNERACIONES	20.983 €
15000 PRODUCTIVIDAD	271.745 €
16000 SEGURIDAD SOCIAL	2.984.534 €
16009 OTRAS CUOTAS	254.634 €
Nº PERSONAL	

9. VALOR DE LA EMPLEABILIDAD PROVENIENTE DE LA FORMACIÓN Y LA EXPERIENCIA

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajo mantenidos o creados durante el periodo de 2014 que mejoran la empleabilidad.

Los trabajadores de las diferentes contratas que participan en la prestación de los servicios asociados a Cita Previa ven incrementada su empleabilidad en la medida que reciben cursos de formación específica y generalista y realizan labores específicas que les aportan nuevas experiencias y un cierto grado de especialización. Se ha considerado que este valor es significativo sólo para aquellos trabajadores con trabajo estable (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 remuneran a sus trabajadores en función de los años de experiencia de éstos.

Existen estudios que calculan dicho incremento de salario; entre ellos se destaca la publicación de: *Hays – IE Business School Según la Guía del Mercado Laboral de 2014 “Un análisis global de tendencias y salarios en España” (página 38)*, el cual analiza dicho impacto en sectores como el “Call Center” .

Con base en los datos del informe y teniendo en cuenta los diferentes sectores de actividad, se ha estimado que el incremento es de 500 € brutos por año de experiencia.

B. FORMACIÓN ESPECÍFICA

Analizando cómo la formación específica influye en la brecha salarial de los trabajadores se comprueba que la banda salarial se va ampliando poco a poco en función de los años de experiencia, por lo que se estima que en un periodo de 6 años de experiencia se produce un incremento de 1.800 €, lo que supone 300€ al año.

C. ESPECIALIZACIÓN

La especialización de un trabajador se puede considerar como una formación adelantada dentro del desempeño de funciones que le permiten 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.

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

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

Valor de la empleabilidad proveniente de la formación y la experiencia: 1.100 € / empleado

10. VALOR DE COMERCIALIZACIÓN DE UN CONTRATO DE RENTABILIDAD PROPIA DEL SECTOR

INDICADOR: Facturación proveniente de contratos con otros clientes (euros).

La fuerza de ventas de una empresa requiere muchos recursos, que pueden considerarse como una inversión que la empresa debe realizar para obtener nuevos clientes y contratos y de esta forma asegurar 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 retribución fija y variable) sino los costes de las delegaciones comerciales, la estructura de apoyo a estas delegaciones y los recursos propios de la central que se dedican parcialmente a esta actividad, con lo que dicha inversión en comercialización depende de muchos factores.

Para calcular la estimación del coste de comercialización se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Existen barreras de entrada (clasificación, avales, experiencia, etc.)

- Existe poca competencia solvente con todas las capacidades necesarias.
- Se necesita experiencia en el sector público
- Valor unitario de los contratos de volumen medio-alto

Con base en estos aspectos se considera que el coste comercial estimado está dentro de la horquilla del 1% y el 5% del contrato ofertado.

Valor de comercialización estimado: 3 % contrato indefinido

11. VALOR ADICIONAL POR PUESTO DE TRABAJO INDEFINIDO

INDICADOR: Número medio de puestos de trabajo con estabilidad en el empleo.

Atendiendo a los datos de la EPA (2014) del I.N.E. (Instituto Nacional de Estadística)²³ se puede observar que, a nivel nacional, existen diferencias en la ganancia media anual por trabajador según el tipo de contrato.

Para calcular el valor adicional por puesto de trabajo se va a considerar el 60% del salario medio, al tratarse en este caso de remuneraciones medias o bajas. Además, se va a atribuir un peso del 50% a los 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.).

TABLA 35. 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

²³<http://www.ine.es/prensa/np939.pdf> (página 10 de 22)

Fuente: INE

La diferencia entre un salario medio mensual de duración indefinida (2.061,4€) y otro temporal (1.313,8 €) es de 747,60 € mensuales, lo que supone un total de 8.971,20 € anuales. Aplicando los porcentajes anteriormente considerados, se tiene que el valor adicional por puesto de trabajo indefinido es $(8.971,2 \text{ €} * 60\% * 50\%) = 2.691,36 \text{ €} / \text{año}$.

Valor adicional por puesto de trabajo: 2.691,36 € / año

5.2.3. CLIENTES INTERNOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA (Y OAC)

12. VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO

INDICADOR: Reducción de tiempo (minutos) dedicado a las tareas de reserva de cita previa por parte de los trabajadores.

Este valor se ha estimado mediante la consideración de los salarios de los trabajadores que más contacto tienen con la ciudadanía.

Para obtener una estimación del coste empresa de los trabajadores que dedican más tiempo de atención al público se han utilizado aproximaciones similares a las de la **Aproximación financiera 8**. El ratio de coste en euros/minutos se obtiene al dividir dicha estimación entre el total de horas anuales.

El salario medio de un trabajador del grupo C2²⁴ y nivel complemento de destino 14 se obtiene de considerar 111.925 € para 5 empleados, es decir, 22.385 € brutos anuales (Tabla 30), al que deben añadirse las siguientes cuotas empresariales para obtener el coste empresa:

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

24

http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Presupuestos/PresupuestosAnuales/Ppto2014/Proyecto2014/FicherosProyecto2014/tomo7_proy_2014.pdf

TOMO VII DEL PROYECTO DE PRESUPUESTOS 2014 DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID (página 36 de 237).

TABLA 36. SALARIOS TOTALES LÍNEA MADRID

CATEGORÍAS - GRUPO		NIVEL COMPLEMENTO DESTINO	PUESTOS TRABAJO NÚMERO	IMPORTE
PERSONAL FUNCIONARIO	Grupo A1	30	2	141.024
	Grupo A1	29	2	126.010
	Grupo A1	28	32	1.743.664
	Grupo A1	26	5	250.805
	Grupo A1A2	26	32	1.600.525
	Grupo A1A2	24	2	93.824
	Grupo A1A2	23	22	1.070.168
	Grupo A1A2	22	4	179.760
	Grupo A2C1	22	6	209.720
	Grupo C1	22	30	920.245
	Grupo C1C2	18	7	178.524
	Grupo C1C2	17	170	4.807.337
	Grupo C1C2	16	1	23.716
	Grupo C2	17	10	231.835
	Grupo C2	16	2	45.523
	Grupo C2	15	19	415.739
Grupo C2	14	5	111.925	
PERSONAL LABORAL			2	44.410
TOTAL			353	12.194.754

El coste empresa se estima contemplando los siguientes datos: para un total de salarios brutos presupuestados de 12.194.754 € (tabla 30) el total del coste de personal finalmente fue de 15.091.609,14€ (incorporando Seguridad Social, etc.), por lo que, proporcionalmente, el coste total para el ayuntamiento del perfil C2 con complemento de destino 14 se estima en 27.702 € al año; considerando 48 semanas al año a 40 horas/semana, el valor por hora trabajada es de 14,4281 € y de 0,2405 € el del minuto.

Coste trabajador del nivel más bajo del Ayuntamiento: 0,2405 € / minuto

13. VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO

INDICADOR: Reducción de tiempos improductivos por optimización de la planificación (minutos).

Se estima no significativo

14. VALOR DE LA QUEJA

INDICADOR: Reducción del número de reclamaciones en o quejas relación a las instalaciones disponibles.

Se estima no significativo

15. VALOR DEL COSTE DE HORA DE PROFESOR

INDICADOR: Número estimado de horas adicionales de formación (cursos de ratio 10 a 1)

La formación ha de ser impartida por parte de profesionales que estén cualificados para ello, siendo necesario, además, contar con el material apropiado y un lugar donde impartir dicha formación.

Para estimar el coste de la formación de los trabajadores se ha tomado como referencia un estudio de costes de formación de 2011 elaborado por el Servicio Riojano de Empleo y la Fundación de la Universidad de la Rioja²⁵ Tabla 37 (Formación presencial: módulos económicos del grado de experimentalidad medio.)

TABLA 37. ESTRUCTURA DE COSTE DE FORMACIÓN PRESENCIAL.

Tabla 20.2. Formación presencial: módulos económicos del grado de experimentalidad medio.

		Educación básica				Educación superior			
		AB15	AB25	AI15	AI25	AB15	AB25	AI15	AI25
CD1	Coste del personal docente	3,33 €	3,33 €	3,33 €	3,33 €	5,33 €	5,33 €	5,33 €	5,33 €
CD2	Coste de las instalaciones	1,22 €	0,81 €	1,83 €	1,24 €	1,22 €	0,81 €	1,83 €	1,24 €
	Coste de materiales didácticos	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €
Resto	Seguro de accidentes, publicidad, etc.	0,17 €	0,16 €	0,19 €	0,17 €	0,22 €	0,21 €	0,24 €	0,22 €
CI1	Coste indirecto de personal en la gestión de los cursos	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €	0,88 €
CI2	Resto costes indirectos: luz, agua, calefacción, etc.	0,24 €	0,22 €	0,26 €	0,24 €	0,31 €	0,30 €	0,34 €	0,31 €
Total		6,84 €	6,40 €	7,49 €	6,86 €	8,97 €	8,53 €	9,62 €	8,99 €
		Educación básica				Educación superior			
		AB15	AB25	AI15	AI25	AB15	AB25	AI15	AI25
CD1	Coste del personal docente	48,7%	52,0%	44,5%	48,5%	59,4%	62,5%	55,4%	59,3%
CD2	Coste de las instalaciones	17,8%	12,6%	24,4%	18,1%	13,6%	9,5%	19,0%	13,8%
	Coste de materiales didácticos	14,6%	15,6%	13,4%	14,6%	11,2%	11,7%	10,4%	11,1%
Resto	Seguro de accidentes, publicidad, etc.	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
CI1	Coste indirecto de personal en la gestión de los cursos	12,9%	13,7%	11,8%	12,8%	9,8%	10,3%	9,2%	9,8%
CI2	Resto costes indirectos: luz, agua, calefacción, etc.	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

25

http://www.larioja.org/empleo-formacion/es/formacion-empleo/informacion/estudios-publicaciones/ficheros/757559-762732_Estudio_de_Costes_Directos_e_Indirectos_en_la_Formacion_Profesional_para_el_Empleo_en_La_Rioja.pdf

(Páginas 175 a 177)

S.R.O.I. CITA PREVIA (LÍNEA MADRID)

La media de los costes, sin tener en cuenta el coste de las instalaciones puesto que Línea Madrid dispone de instalaciones para la formación, para la enseñanza básica es de 5,6225 €/ alumno, y de 7,7525 €/alumno en el caso de la enseñanza superior.

Para estimar el valor del coste de hora por profesor se ha considerado que la formación impartida se podría comparar en un 75% a formación de enseñanza superior y en un 25% a formación de enseñanza básica, por lo que aplicando la ponderación estimada ($75\% * 7,7525 + 25\% * 5,6225$) se obtiene el valor de 7,22 €/alumno, que aplicado a un grupo de media 10 alumnos, se obtiene el siguiente valor del proxy:

Valor del curso de formación por hora: 72,2 €/h en grupo de 10 personas

16. VALORACIÓN DE UN PROGRAMA DE OBJETIVOS EXISTENTE EN EL MERCADO QUE CUMPLA CON EL MISMO OBJETIVO (COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES).

INDICADOR: Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores (en puntos, escala 1-5).

La implantación del Servicio de Cita Previa ha conllevado una serie de mejoras que han beneficiado a los trabajadores del servicio, tanto a los que trabajan en las OACs como al resto de clientes internos, como son: reducción del número de situaciones que producen estrés en los trabajadores, aumento del tiempo para resolución de problemas, etc.

Estas mejoras se ven reflejadas en los datos de las encuestas periódicas de satisfacción de los trabajadores funcionarios realizadas en el periodo del 2007 al 2014, en las que se pregunta a los trabajadores por su satisfacción general como empleado de la OAC y su grado de compromiso con los ciudadanos, aspectos con los que se establecerá la valoración de este proxy.

TABLA 38. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS OAC'S

	Incremento	2007	2014
Satisfacción general como empleado de la OAC	0,18	3,40	3,58
Grado de compromiso con los ciudadanos	0,64	3,86	4,5

Fuente: Línea Madrid

Para poder estimar la valoración económica que tiene para el Ayuntamiento el incremento del grado de compromiso de los trabajadores se ha tomado como referencia la metodología que utilizan las grandes empresas privadas, las cuales cuantifican este aspecto aplicando un porcentaje sobre la retribución bruta anual del trabajador.

Las empresas definen los objetivos “a priori” que se quieren alcanzar y posteriormente asignan una cantidad económica a la consecución de los mismos por parte de la plantilla; en este caso se van a considerar dos premisas:

- La situación del personal en lo referente a satisfacción general como empleado y al grado de compromiso con la ciudadanía se considera que en 2014 era buena.
- El nivel de retribución variable que se desea alcanzar es del entorno del 15%.
- Las cantidades estimadas se redondearán para facilitar la difusión del programa.

Con base en estas premisas se establecen las siguientes valoraciones económicas.

- Valoración del incremento en 1 punto del grado de compromiso con la solución de los problemas de la ciudadanía de 3.000€/punto.
- Valoración del incremento en 1 punto del grado de satisfacción general de los trabajadores de 2.000€/punto.

Se comprueba que con base en estas cantidades, al incremento producido correspondería el valor total de 2.280 € netos anuales.

De forma aproximada se correspondería con 1,45 (valor por punto de incremento de satisfacción) * 2.280= 3.306 € brutos, que sobre una remuneración considerada en la APROXIMACIÓN FINANCIERA DEL INDICADOR 12 de 22.385 €, se puede comprobar que supone un 14,76%, cercano al porcentaje del nivel de retribución buscado.

Valor asignado a un punto de incremento del grado de compromiso: 3.000 €

17. VALORACIÓN DEL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores (en puntos, escala de 1 a 5).

En base a la explicación aportada en el punto anterior.

Valor asignado a un punto de incremento de la satisfacción general 2.000 €

18. VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO

INDICADOR: Tiempo perdido (en minutos) de los trabajadores por absentismo en las citas.

19. VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO

INDICADOR: Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solventar las incidencias.

20. VALOR DEL TIEMPO ESTIMADO DE LOS TRABAJADORES DEL VALOR MÁS BAJO DEL AYUNTAMIENTO

INDICADOR: Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc. (minutos).

18, 19 Y 20: Valor del tiempo estimado del trabajador del nivel más bajo del Ayuntamiento: 0,2405 € / minuto

5.2.4. LÍNEA MADRID (CONSIDERANDO LOS TRABAJADORES FUNCIONARIOS)

21. VALOR DEL TOTAL DE INGRESOS POR CONCEPTOS SALARIALES

INDICADOR: Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa (euros).

Considerando los datos de ejecución presupuestaria del apartado 3.1 PERSONAL de este informe, los importes brutos destinados a salarios de los trabajadores son:

TABLA 39. EJECUCION PRESUPUESTARIA 2014

Ejecución presupuestaria 2014	100%	Cita Previa 13,15%
Presupuesto personal de Línea Madrid (Remuneraciones varias)	11.852.440,92 €	1.558.595,98 €

Fuente: Ayuntamiento de Madrid

El importe neto se obtiene descontando del importe bruto los pagos a cuenta de los trabajadores por los siguientes conceptos:

- IRPF
- T.G.S.S.
- Desempleo

- Formación Profesional

Para la estimación de los diferentes conceptos a descontar (*Tabla 40*) se ha trabajado con una estructura de personal con base en los distintos perfiles y tipos de remuneración, que existen en Línea Madrid, y la ejecución presupuestaria, con el objeto de estimar el valor del IRPF de la forma más aproximada, dado que éste es variable en función de diferentes conceptos. Como resultado existen pequeñas variaciones no significativas con respecto a la aplicación de los porcentajes teóricos (TGSS, SEPE, etc).

TABLA 40. INGRESO NETO DE LOS TRABAJADORES.

* valores teóricos	NOMINAS BRUTAS		PAGO IMPUESTOS TRABAJADORES				INGRESO NETO TRABAJADORES
		CITA PREVIA	TGSS	SEPE	F.P.	IRPF	
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2014		13,15%	4,70%*	1,55%*	0,10%*	22,53%*	
INGRESOS BRUTOS TRABAJADORES		1.558.595,98 €	73.258,47 €	24.159,74 €	1.558,79 €	351.079,24 €	1.108.539,74 €
					TOTAL PAGOS	450.056,24 €	

Valor del total de ingresos por conceptos salariales: 1.108.539,75 €

22. VALORACIÓN DE UN PUNTO DE INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN GLOBAL

INDICADOR: Incremento total de la satisfacción de los trabajadores (en puntos).

Se han considerado los trabajadores de Línea Madrid que no están en las OACs sino en oficinas centrales.

Para estimar el valor se aplicará un método similar al utilizado en el caso de las empresas, es decir, se supone un programa de remuneración variable que considere que la situación actual es buena (aunque siempre mejorable) y que tome como valores de referencia los de la situación anterior a la existencia del servicio.

Para el personal que no trabaja en las OACs sino en oficinas centrales se considerará la suma de los incrementos que se han producido como consecuencia del aumento del grado de compromiso y de la satisfacción laboral conjuntamente, y se buscará que el porcentaje de retribución sea cercano al 15%.

Considerando el incremento medio de la satisfacción global, 0,82 puntos (Ver *Tabla 38*), y estableciendo un proxy de 2.800 €/punto, la remuneración para un empleado medio alcanzaría la cantidad de 2.296 euros netos, lo que supondría, aproximadamente, $1,45 \times 2.296 = 3.330$ € brutos, que sobre la remuneración considerada de 22.385 € supondría aproximadamente un 14,87%, por lo que se acepta el tanteo del proxy como bueno.

Valoración de un punto de incremento de la satisfacción global: 2.800 €

5.2.5. AYUNTAMIENTO Y CIUDAD

23. VALOR DEL INCREMENTO DE UN PUNTO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA

INDICADOR: Incremento total (en puntos, escala de 0 a 10) de la satisfacción general de la ciudadanía. Se considera sólo el valor en Ayuntamiento y Ciudad.

Igual a la *APROXIMACIÓN FINANCIERA* del apartado 5.2.1 CIUDADANÍA

Valor del incremento del grado de satisfacción de la ciudadanía: 1,4448 € / punto

24. ESTIMACIÓN DE INGRESOS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS MEDIOS DE PREVISIÓN SOCIAL

INDICADOR: Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social (euros).

Para el cálculo de este proxy se han seguido los pasos comentados en la *APROXIMACIÓN FINANCIERA* 5.2.2 Contratista principal del Servicio de Línea Madrid y otros contratistas

Se estima el total de las aportaciones que los actores implicados que retornan a la sociedad a través de los sistemas de previsión social vía Seguridad Social y otras aportaciones:

- Las aportaciones a la T.G.S.S, *proviene de dos vías: empresa y empleados.*
- Los otros sistemas de previsión social tienen diferentes orígenes: desempleo, formación profesional, fondo de Garantía Salarial (Empresa) FO.GA.SA. También tienen su origen en empresa y empleados.

En el caso de Línea Madrid se va a descomponer la aportación a la Seguridad Social y las otras aportaciones en la parte correspondiente a las liquidaciones del Ayuntamiento como empleador y la parte correspondiente de los trabajadores. En cuanto al Ayuntamiento como empleador se utilizan los datos del presupuesto ejecutado y se aplica la proporcionalidad correspondiente (ver Tabla 10), lo que supone 1.558.595,98 € en concepto de retribuciones, 392.466,1 € en concepto de pagos a la Seguridad Social y 33.484,37 € de otras aportaciones. La cantidad aportada por los trabajadores tanto a la Seguridad Social como a Otras Aportaciones se calcula aplicando los coeficientes habituales (Tablas 30 y Tabla 31) a la retribución bruta para cada empleado, por lo que la aportación a la Seguridad Social es de 73.258,47 € y 25.718,58 € para Otras Aportaciones (Tabla 40). Por tanto, el montante total de aportaciones a la T.G.S.S es de **465.724,57€** ($392.466 + 73.258,47 = 465.724,57$) y de **59.202,9€** el de Otras Aportaciones ($33.484,37 + 25.718,53 = 59.202,9$).

En el caso de las empresas contratistas, las aportaciones a la Seguridad Social por parte de la empresa y de los trabajadores, así como de otras aportaciones, ya fueron calculadas en la Tabla 34. El total queda recogido en la tabla siguiente:

TABLA 41. APORTACIONES SEGURIDAD SOCIAL.

	Trabajadores		TGSS	Otras aportaciones
		Nº		
Línea Madrid	Propios	46	465.724,57 €	59.202,95 €
Empresas contratadas	Contact	53	233.867,92 €	64.840,70 €
	Mantenimiento	4	21.612,20 €	5.992,06 €
	Seguridad	1	8.100,96 €	2.246,02 €
	Limpieza	3	14.668,52 €	4.066,90 €
	Mant+Seg+Limp.	8	44.381,67 €	12.304,97 €
	TOTAL	107	743.974,16 €	136.348,62 €
			880.322,78 €	

Total aportaciones empresa y trabajadores: 880.322,78 €

25. VALOR MEDIO DE PRESTACIÓN POR TRABAJADOR

INDICADOR: Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro.

Este valor depende de múltiples factores que se han tenido que estimar para obtener una aproximación del mismo, como son:

- La fecha del fin de la relación laboral
- Si se ha cobrado o no algún subsidio los últimos 6 años
- Cuánto tiempo de esos 6 años se ha trabajado (entre 3 y 4 años)
- En los últimos 6 meses se ha estado en la misma empresa o no
- Si dicho salario en los últimos 6 meses ha sido igual
- Si se tienen hijos o no
- Salario percibido mensual (se considera el salario medio de los trabajadores residentes en CAM: 26.215,36 € y su cotización)
- Si se ha trabajado a tiempo parcial en algún momento

El Ministerio de Empleo y Seguridad Social dispone de un simulador Programa de auto cálculo de prestaciones por desempleo²⁶ a través del cual se puede obtener una estimación de la cuantía de la prestación por desempleo con base en las variables introducidas.

Considerando las variables y los valores que se presentan en la siguiente tabla:

Variables consideradas	Valores considerados
La fecha del fin de la relación laboral	30-12-2014
Si se ha cobrado o no algún subsidio los últimos 6 años	No
Cuánto tiempo de esos 6 años se ha trabajado	Entre 3 y 4 años
En los últimos 6 meses se ha estado en la misma empresa o no	Sí
Si dicho salario en los últimos 6 meses ha sido igual	Sí
Si se tienen hijos o no	No
Salario percibido mensual (se considera el salario medio de los trabajadores residentes en CAM: 26.215,36 € y su cotización)	26.215,36 €
Si se ha trabajado a tiempo parcial en algún momento	No

El programa devuelve un valor estimado de 1.087,20 € / mes; 13.046,40 € / año.

Usted está en: [Procedimientos y servicios](#) > [Ciudadanía](#)

RESULTADO DEL PROGRAMA DE AUTOCÁLCULO DE PRESTACIONES POR DESEMPLEO

En base a los datos que Utd. ha facilitado, tendría derecho a percibir una prestación contributiva por desempleo de 14 meses de duración.

La cuantía bruta mensual sería de 1087,20 € durante los 6 primeros meses, y de 1087,20 € durante el resto del período de derecho.

Sobre la cuantía bruta indicada se descontará 102,69 € en concepto de aportación obligatoria del trabajador a la cotización de Seguridad Social y, en su caso, la retención de I.R.P.F. que corresponda de acuerdo con la normativa fiscal vigente.

La prestación se abonará entre los días 10 y 15 de cada mes mediante ingreso en la cuenta corriente que Utd. indique al presentar la solicitud y de la que sea titular.

Podrá presentar la solicitud a través de [Internet](#) o presencialmente en la oficina de prestaciones que le corresponda según su domicilio, previa [petición de cita](#), en su caso, en el plazo de 15 días hábiles contados a partir del 31/12/2015.

NOTA: EL RESULTADO QUE SE OBTIENE A TRAVÉS DE ESTE SIMULADOR NO ES VINCULANTE PARA EL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL, NI GENERA DERECHO ALGUNO A SU FAVOR.

[SALIR](#)

Valor medio de prestación por trabajador despedido: 13.046,40 €/año

²⁶ <https://sede.sepe.gob.es/dgsimulador/introSimulador.do>

26. INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS AL CONTRATO DEL SERVICIO DE CITA PREVIA

INDICADOR: Ingresos por impuestos asociados al contrato del Servicio de Cita Previa (euros)

El valor del retorno en concepto de impuestos se va a desglosar teniendo en cuenta los datos disponibles y las premisas adoptadas en relación a los valores habituales de beneficio y de retención de impuestos. En el caso del Servicio de Cita Previa se han considerado los siguientes conceptos:

<i>Aportaciones de</i>	<i>Conceptos considerados</i>
Empresa (Contratas principal y de explotación)	<ul style="list-style-type: none"> • IVA de todas las contratas del Servicio de Cita Previa Empresa (Contratas principal y de explotación) • IAE (Impuesto de Actividad Empresarial) • Impuesto de sociedades
Trabajadores (de Línea Madrid y de empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • IRPF de los trabajadores de Línea Madrid y de las empresas contratistas

TABLA 42. INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS

CITA PREVIA										
	IMPORTE (Con IVA)	IMPORTE (Sin IVA)	IVA (21%)	Número de trabajadores	IRPF	IAE(Impuestos de actividad) %-Cantidad	Beneficio Sociedades	Impuesto Sociedades 30%	Ingreso Total Por Impuestos	
Propios		1.558.595,98 €	- €	46	351.079 €	0,00%	- €	- €	- €	
Contact Center	1.182.222,74 €	977.043,59 €	205.179,15 €	53	55.798 €	1,00%	9.770,44 €	39.081,74 €	11.724,52 €	
Mantenimiento	117.149,23 €	96.817,55 €	20.331,69 €	4	6.837 €	3,00%	2.904,53 €	3.872,70 €	1.161,81 €	
Seguridad	43.388,60 €	35.858,35 €	7.530,25 €	1	2.908 €	2,00%	717,17 €	1.434,33 €	430,30 €	
Limpieza	78.099,49 €	64.545,03 €	13.554,46 €	3	4.207 €	1,50%	968,18 €	2.581,80 €	774,54 €	
Total		2.732.860,50 €	246.595,55 €	107	420.829,36 €		14.360,32 €		14.091,17 €	695.876,40 €

Ingresos por impuestos asociados: 695.876,40 €.

6. DETERMINACIÓN DE IMPACTOS

6.1. COEFICIENTES UTILIZADOS²⁷

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 aquello que no haya sido producido por el proyecto; es decir, al realizar un estudio S.R.O.I, la organización o el proyecto 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 disminución o detrimento. 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.

6.2. 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.

6.3. 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.

6.4. COEFICIENTE DE DISMINUCIÓN 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

²⁷ <http://es.calameo.com/read/000570238a07a9bdb198b>

resultados y se calcula sólo para resultados cuya duración es superior a un año; en este caso se han considerado cinco años de permanencia.

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

TABLA 43. COEFICIENTE DE DISMINUCIÓN O DROP OFF

Nº	Descripción	ATRIBUCIÓN	PESO MUERTO	DECRECIMIENTO
	Descripción	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
1A	Tiempo ahorrado a los ciudadanos para ser atendidos	0%	10%	100%
1B	Número de ciudadanos que pueden realizar la gestión ellos mismos y evitan la necesidad de encargar la gestión a un tercero.	0%	5%	100%
2	Tiempo que ahorran los ciudadanos al evitarse dobles viajes	10%	5%	100%
3	Incremento de la satisfacción general de la ciudadanía con el servicio	5%	0%	70%
4	Tiempo de perjuicio causado a la ciudadanía por demora excesiva de la cita previa	0%	0%	100%
5	Tiempo de perjuicio causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de la cita previa	0%	0%	100%
6	Aportación a gastos generales de las empresas	0%	0%	100%
7	Aportación a la rentabilidad de los contratistas	0%	0%	100%
8	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos	10%	0%	100%
9	Puestos de trabajo que mejoran la empleabilidad	5%	0%	50%
10	Facturación captada de nuevos contratos con otros clientes	10%	5%	30%
11	Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo	10%	10%	100%
12	Reducción de tiempo dedicado a las tareas de reserva de cita previa	0%	0%	100%
13	Reducción de tiempos improductivos	10%	0%	100%
14	Disminución de las reclamaciones o quejas	5%	0%	100%
15	Número estimado de horas adicionales de formación	10%	10%	60%
16	Incremento del compromiso de los trabajadores	5%	10%	100%
17	Incremento de la satisfacción general de los trabajadores	5%	10%	100%
18	Tiempo perdido por los trabajadores por absentismo de citas	0%	0%	100%
19	Consumo de tiempo por incidencias	0%	0%	100%
20	Consumo adicional de tiempo de los trabajadores para solucionar problemas en el caso de servicios con características	0%	0%	100%

	especiales.			
21	Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa	0%	0%	100%
22	Incremento de la satisfacción de los trabajadores	5%	5%	50%
23	Incremento de la satisfacción general de la ciudadanía	5%	0%	70%
24	Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social	0%	0%	100%
25	Ahorro en prestaciones	0%	0%	100%
26	Ingresos por impuestos asociados a contratos del servicio	0%	0%	100%

7. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN, RATIO SROI

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

Se define SROI neto al resultado de descontar a los impactos obtenidos las inversiones realizadas; en el caso de que no se descuenten las inversiones se habla de SROI bruto.

En ambos casos para la determinación de los impactos se descuentan los efectos de los coeficientes depuradores: de atribución, de tendencia y de detrimento.

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

Caso Base. SROI NETO CITA PREVIA = 1,85: 1 €

Aunque posteriormente los escenarios pesimistas y optimistas aparecen detallados, se anticipan los RATIOS para aportar una visión más global.

TABLA 44. SROI NETO CITA PREVIA

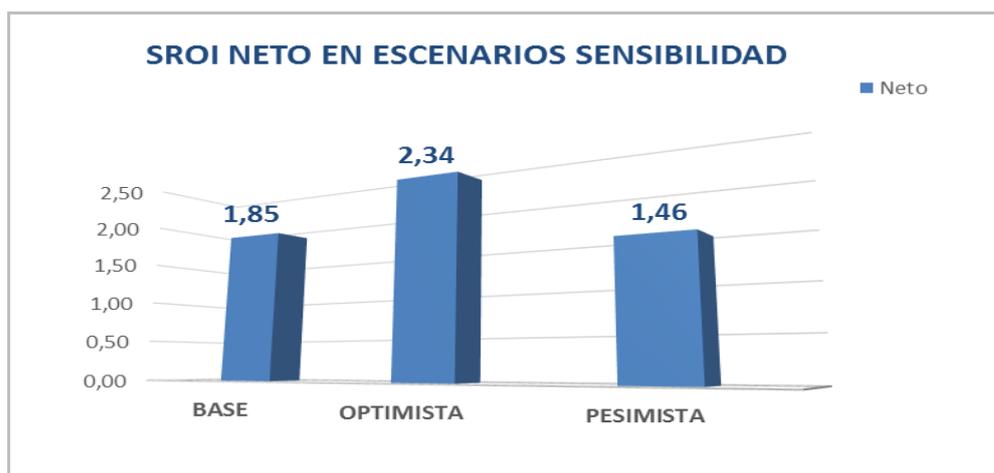
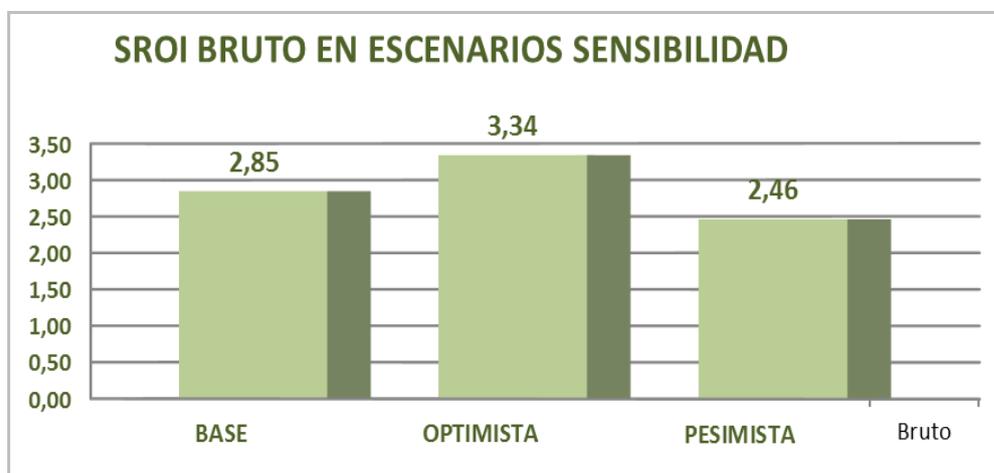


TABLA 45. SROI BRUTO CITA PREVIA



8. ANÁLISIS SENSIBILIDAD CITA PREVIA

8.1. ESCENARIO OPTIMISTA

Después de calcular el dato del SROI neto del proyecto es importante evaluar cómo variaría este ratio si se produjeran modificaciones en los valores de partida. Para el cálculo del SROI se han utilizado aproximaciones en algunos casos, por ejemplo en los inputs o gastos, al no conocerse los gastos de explotación. El análisis de sensibilidad permite ver las modificaciones en el valor del ratio por posibles variaciones en los valores estimados.

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.

En el análisis de sensibilidad se pueden contemplar dos tipos de escenarios: uno optimista y otro pesimista. En el escenario optimista se combinan dos acciones alineadas con el incremento del ratio: disminución de la inversión y aumento de los outcomes o resultados.

8.1.1. REDUCCIÓN DE LOS INPUTS O INVERSIONES

Con base en los siguientes datos de partida:

INPUT	VALOR BASE
Precio de las llamadas	11.583 €
Conjunto de costes asumidos por el Ayuntamiento atribuibles al Servicio de Cita Previa, personal, costes de explotación de las oficinas, costes informáticos, amortización de inversiones y costes financieros	4.592.286 €
TOTAL INPUT	4.603.869 €

se van a someter los inputs a un análisis de sensibilidad reduciendo el valor de los mismos en un 10%.

INPUT	VALOR BASE	VALOR OPTIMO
Precio de las llamadas	11.583,36 €	10.425,02 €
Conjunto de costes asumidos por el Ayuntamiento atribuibles al Servicio de Cita Previa, personal, costes de explotación de las oficinas, costes informáticos, amortización de inversiones y costes financieros	4.592.285,59 €	4.133.057,03 €
TOTAL INPUT	4.603.868,95 €	4.143.482,06 €

8.1.2. MAXIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES.

A la par que se reduce el valor de los inputs se seleccionarán aquellos outcomes sobre los que hay más interés en ver las variaciones respecto de posibles desviaciones, bien por su importancia cuantitativa o por haber trabajado con estimaciones. Para ver y analizar las desviaciones se les aplicará un incremento del 10%, bien en el valor del indicador, bien en la aproximación financiera.

Listado de Outcomes del proyecto resaltando en negrita los que se someten al escenario de sensibilidad.

- En cifra del indicador
- en recálculo del Proxy

TABLA 46. MAXIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES

THE OUTCOMES			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	APROXIMACIÓN ECONÓMICA DESCRIPCIÓN
1A	Disminución del tiempo en que son atendidos los ciudadanos cuando acuden a cualquier oficina municipal.	Tiempo total (minutos) ahorrado a la ciudadanía por la implantación del sistema de Cita Previa. Se consideran las citas realmente atendidas.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)
1B	Mejoras en la planificación de agenda de los ciudadanos, lo que les permite hacer las gestiones ellos mismos.	Número de ciudadanos que evitan la necesidad de realizar el encargo de la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas.	Valor de mercado del encargo de gestión
2	Ahorro de tiempo al evitar a la ciudadanía viajes dobles, bien por falta de documentación o por desconocimiento de la totalidad del trámite a realizar, al haber introducido mejoras en los procesos de comunicación a la ciudadanía de los requerimientos necesarios para la realización de los trámites.	Tiempo total (minutos) que ahorran los ciudadanos al evitarse dobles viajes a las Oficinas de Atención al Ciudadano para finalizar la gestión.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)
3	Mejoras en la satisfacción general de la ciudadanía en relación al servicio debido a las características propias del mismo: poder fijar la cita en un entorno multicanal, posibilidad de hacerlo las 24 h del día, atención en varios idiomas y a través de un sistema de canales moderno, con altos estándares de accesibilidad, basado en nuevas tecnologías y percibido como un sistema sencillo y rápido. Con posterioridad se puede modificar la cita, y en caso de no poder asistir se puede generar una nueva. Todas estas facilidades hace que el tiempo dedicado a la ciudadanía sea mayor al no existir aglomeraciones, al contar con trabajadores más relajados, etc.	Incremento total (en puntos) de la satisfacción general de la ciudadanía con el Servicio de Cita Previa (en escala 0-10). Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto del mismo.	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de la ciudadanía.
4	Consumo de tiempo por tener que gestionar una cita previa propuesta muy retrasada en el tiempo, por la razón que sea, que pudiera entorpecer otros trámites	Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por demora excesiva, en relación a lo deseable, de la cita previa. Se considera no significativo.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)

THE OUTCOMES			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	APROXIMACIÓN ECONÓMICA DESCRIPCIÓN
	urgentes. Esto en algunos casos puede conllevar la necesidad de incurrir en trámites adicionales, conllevando un incremento de tiempo dedicado a la gestión.		
5	Consumo de tiempo por incidencias en la solicitud de cita previa en algunos canales de atención (dobles citas, no posibilidad de cancelación, cita asignada a dos personas, etc..)	Tiempo total (minutos) de perjuicio causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita.	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/minutos)
6	Aportación económica para los costes generales de la empresa provenientes del contrato	Aportación a gastos generales de las empresas	Cantidad en Euros
7	Aportación económica al beneficio o rentabilidad de la empresa	Aportación a la rentabilidad de los contratistas	Cantidad en Euros
8	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos, lo que proporciona ingresos a los trabajadores.	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para la prestación del Servicio de Cita Previa.	Cantidad en Euros
9	Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos.	Número medio de puestos de trabajo mantenidos o creados durante el periodo 2014 que mejoran la empleabilidad (se consideran los puestos de trabajo indefinidos o estables).	Valor de la empleabilidad captada por formación y experiencia
10	Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.	Nueva facturación provenientes de contratos con otros clientes (euros).	Valor de comercialización de un contrato de rentabilidad propia del sector
11	Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo con estabilidad en el empleo	Valoración adicional por puesto de trabajo estable o indefinido
12	Optimización de medios humanos por quedar los trabajadores de los diferentes servicios liberados de las	Reducción de tiempo (minutos) dedicado a las tareas de reserva	Valor del tiempo estimado de los trabajadores del nivel más bajo del

THE OUTCOMES			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	APROXIMACIÓN ECONÓMICA DESCRIPCIÓN
	tareas de concertación de citas vía teléfono o e-mail	de Cita Previa por parte de los trabajadores.	Ayuntamiento
13	Optimización de los medios humanos por mejoras en la planificación, lo que permite adaptar el número de citas a ofrecer a la realidad de las posibilidades, teniendo en cuenta las vacaciones, bajas, formación o situaciones particulares	Reducción de tiempos improductivos (minutos) por optimización de la planificación. Se considera no significativo.	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento
14	Optimización del espacio físico y de las instalaciones por distribuir las citas de manera homogénea en el tiempo, evitando puntas de atención que hagan conveniente asignar espacios mayores y generar gastos añadidos, así como la adopción de medidas tomadas para evitar la saturación de otros medios como las líneas telefónicas	Reducción del número de reclamaciones o quejas en relación a las instalaciones disponibles. Se estima no significativo.	Valor estimado por la generación de una reclamación
15	Mejoras en la formación y reciclaje de los trabajadores	Número estimado de horas adicionales de formación (cursos de ratio 10 a 1).	Valor del coste de hora de profesor
16	Mejoras en el grado de compromiso de los trabajadores con la resolución de problemas del ciudadano por disminución de situaciones de estrés, lo que se traduce en poder dedicar más tiempo en atender a la ciudadanía.	Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores (en puntos, escala de 1 a 5).	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento del grado de compromiso)
17	Mejoras en la satisfacción general de los trabajadores por condiciones más adecuadas para desarrollar su trabajo frente a situaciones que lo dificultan como: teléfonos saturados, colas y aglomeraciones , saturación de medios materiales.	Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores (en puntos, escala 1 a 5).	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento de la satisfacción)
18	Consumo de tiempo adicional por absentismo respecto a la atención de las citas	Tiempo perdido (en minutos) de los trabajadores por absentismo de citas. Se considera no significativo en las OACs,	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del

THE OUTCOMES			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	APROXIMACIÓN ECONÓMICA DESCRIPCIÓN
		pero no en el resto de puntos de atención	Ayuntamiento
19	Consumo de tiempo de trabajadores adicional por incidencias en el proceso de cita previa	Consumo de tiempo de los trabajadores para solventar las incidencias. Se considera no significativo.	Valor estimado por la generación de una reclamación
20	Consumo de tiempo adicional en aquellos servicios de características especiales que requieren mantener una doble agenda o que tienen problemas de sincronización.	Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc.. (minutos). Se considera no significativo.	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento
21	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales	Ingresos de los trabajadores atribuibles al Servicio de Cita Previa.	Valor del total de ingresos por conceptos salariales
22	Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a los OACs), lo que conlleva la fidelización de pertenecer al proyecto de Cita Previa de Línea Madrid dado su clima laboral, motivación, etc.	Incremento total de la satisfacción de los trabajadores afectados (servicios centrales asignables a Línea Madrid).	Valoración de un punto de incremento en la satisfacción global
23	Mejora de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por el ayuntamiento al disponer de un Servicio de Cita Previa eficaz, moderno, etc.	Incremento total (en puntos) de la satisfacción general de la ciudadanía (en escala 0-10). Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto.	Estudio de satisfacción de la ciudadanía con el Servicio de Cita Previa y con OACs
24	Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social de las contratadas asociadas al servicio y de los propios trabajadores, así como de lo correspondiente a los trabajadores municipales	Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social y otras cuotas.	Valores presupuestarios y medios
25	Ahorro a la Seguridad Social por reducción de	Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según	Valor medio de prestación para trabajador

THE OUTCOMES			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	APROXIMACIÓN ECONÓMICA DESCRIPCIÓN
	prestaciones por desempleo.	la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro.	despedido
26	Ingresos por impuestos asociados a los contratistas del Servicio de Cita Previa: IVA Impuesto de sociedades, IAE, etc.	Ingresos por impuestos asociados al contrato del Servicio de Cita Previa.	Cantidad estimada

TABLA 47. RELACIÓN DE INDICADORES Y PROXIES A LOS QUE SE APLICARÁ LA HIPÓTESIS DE SENSIBILIDAD. ESCENARIO OPTIMISTA

OPTIMISTA				
nº	Indicador	Descripción	Proxy	Importe
1b	145.828,10	Valor de mercado del encargo de gestión	19,90 €	2.901.979,19 €
2	7.185.869,35	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	0,2477 €	1.779.939,84 €
5	126.451,08	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	0,2477 €	- 31.321,93 €
8	1,00	Cantidad en Euros	670.387,89 €	670.387,89 €
11	31,00	Valoración adicional por puesto de trabajo estable o indefinido	2.960,50 €	91.775,38 €
16	752,00	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento del grado de compromiso)	3.300,00 €	2.481.600,00 €
26	1,00	Cantidad estimada	765.464,04 €	765.464,04 €

A la vez que se maximiza el ratio SROI se modifica el valor de los indicadores o las aproximaciones financieras incrementándolos en un 10% (tan solo para el caso puntual de outcomes negativos el escenario optimista se corresponde con la minimización de dichos outcomes):

OUTCOME 1.B NÚMERO DE CIUDADANOS QUE PUEDEN REALIZAR LA GESTIÓN ELLOS MISMOS SIN NECESIDAD DE ENCARGARLA A UN TERCERO

“Mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos al poder elegir el momento más adecuado para realizar la gestión, lo que supone que no se tenga que encargar la gestión a un tercero”

Se ha sometido a sensibilidad el valor del indicador.

Valor del indicador 1.B: 145.828,10

OUTCOME 2: TIEMPO TOTAL QUE AHORRAN LOS CIUDADANOS AL EVITARSE DOBLES VIAJES A LAS OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA FINALIZAR EL TRÁMITE

Se ha sometido a sensibilidad el valor del indicador.

Valor del indicador 2: 7.185.869,35

OUTCOME 5: TIEMPO TOTAL (EN MINUTOS) DE PERJUICIO CAUSADO A LA CIUDADANÍA POR INCIDENCIAS EN EL SERVICIO DURANTE LA CONCERTACIÓN DE CITA

Se trata de un outcome de impacto negativo, por tanto, desde el escenario optimista, se reduce el impacto para que el retorno sea más ventajoso.

Valor del indicador 5: 126.451,08

OUTCOME 8: INGRESOS NETOS DE LOS TRABAJADORES POR PUESTOS DE TRABAJO CREADOS O MANTENIDOS (EN EUROS)

Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para poder prestar el Servicio.

Valor del proxy 8: 670.387,89 €

OUTCOME 11: NÚMERO MEDIO DE PUESTOS DE TRABAJO CON EMPLEABILIDAD EN EL EMPLEO

Valor del proxy 11: 2.960,50 €

OUTCOME 16: INCREMENTO TOTAL DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES (EN PUNTOS)

Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores (en puntos, escala 1-5) por la existencia del Servicio y por las mejoras que conllevan la implantación de la Cita Previa, lo que ha hecho disminuir el número de situaciones de estrés, aumento del tiempo para la resolución de problemas, etc.

Se ha sometido a sensibilidad el indicador (Al ser un impacto no deseado y negativo considerado con signo menos, en este caso en vez de aumentar su valor para el escenario optimista lo disminuimos).

Valor del proxy 16: 3.300,00 €

OUTCOME 26: INGRESOS POR IMPUESTOS A LAS ADMINISTRACIONES

Ingresos por impuestos asociados al contrato de gestión de Cita Previa y al resto de contratos asociados (limpieza, seguridad, mantenimiento, etc.):(IVA Impuesto de sociedades, IAE, IRPF).

Se somete a sensibilidad la cantidad total aglutinada.

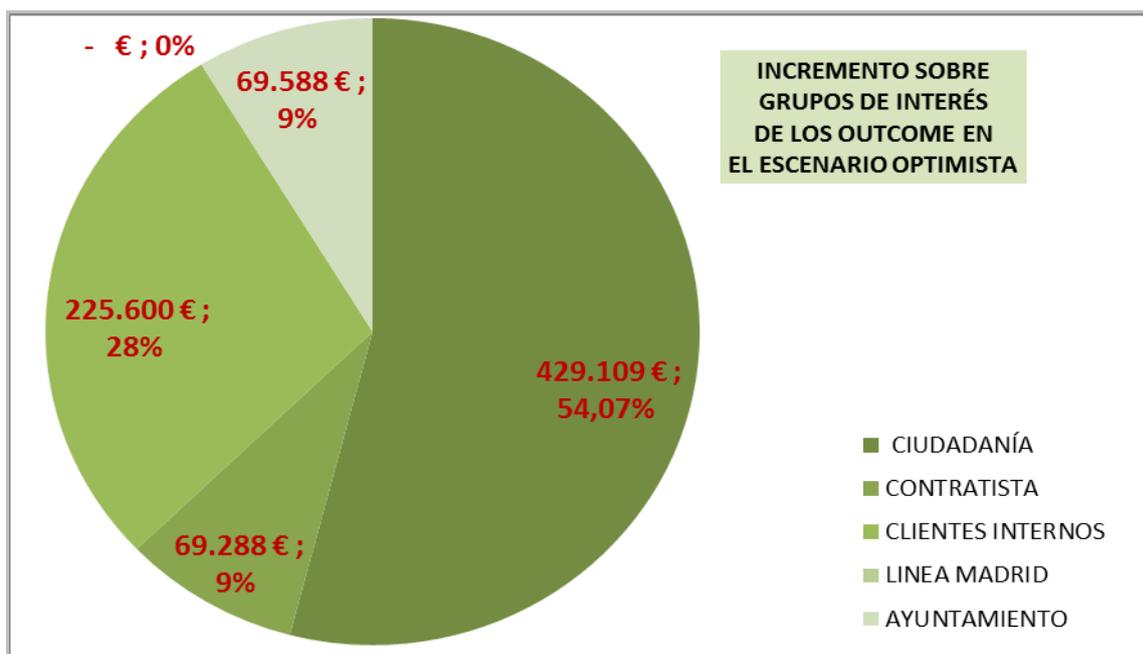
Valor del proxy 26: 765.464,04 €

8.1.3. RESUMEN DEL ESCENARIO OPTIMISTA

Los incrementos producidos con base en los outcomes elegidos para el diseño del escenario de sensibilidad se distribuyen por los distintos grupos de interés de la siguiente manera.

1. POR GRUPO DE INTERÉS

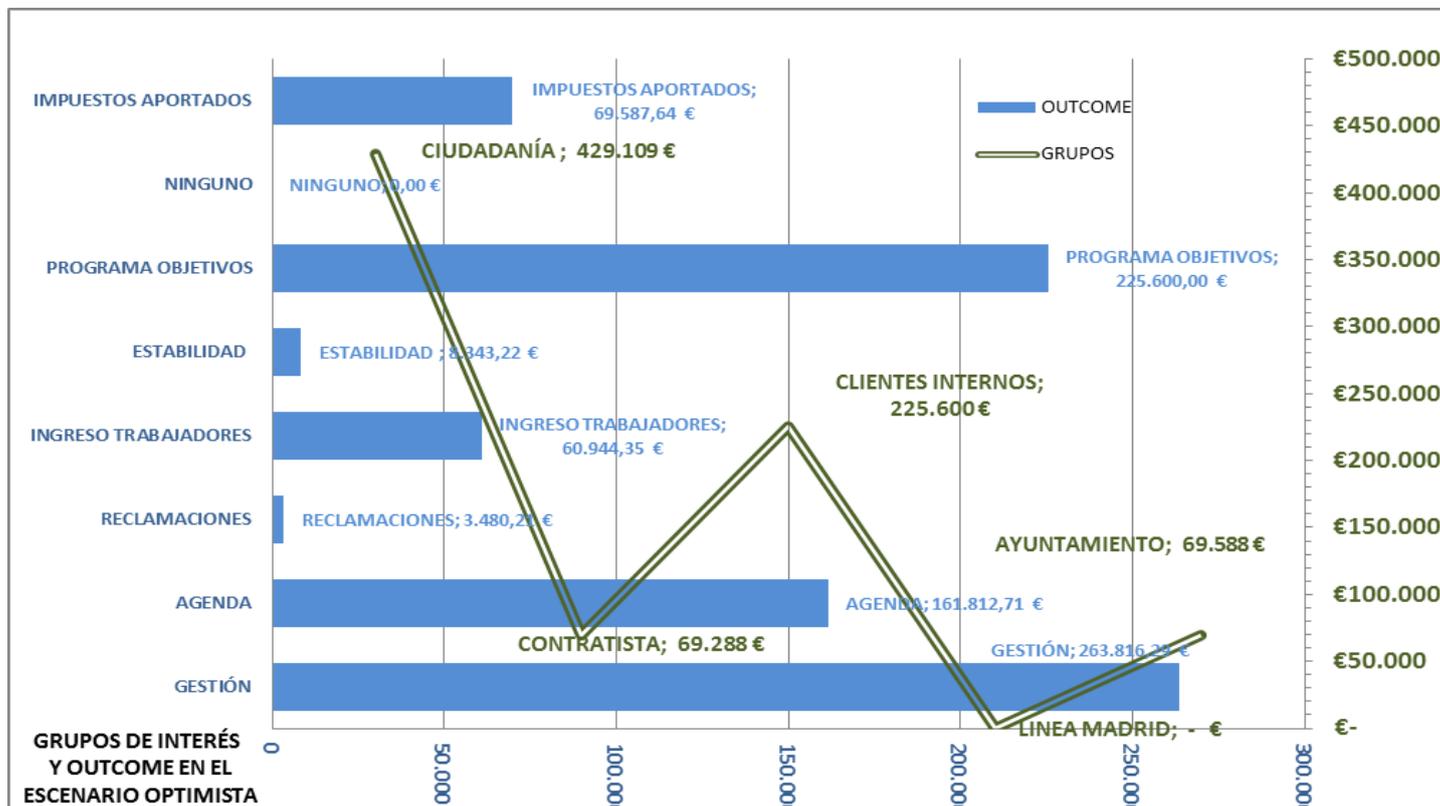
TABLA 48. INCREMENTO SOBRE GRUPOS DE INTERÉS DE LOS OUTCOMES. ESCENARIO OPTIMISTA



2. VARIACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS

En base al escenario de sensibilidad diseñado podemos ver las variaciones de los distintos Impactos distribuido por Outcome y por grupo de Interés.

TABLA 49. VARIACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS



La distribución de los incrementos por grupo de interés es:

TABLA 50. DISTRIBUCIÓN DE INCREMENTOS POR GRUPOS DE INTERÉS. ESCENARIO OPTIMISTA

GRUPOS DE INTERÉS	INCREMENTO OUTCOME
CIUDADANÍA	429.109 €
CONTRATISTA	69.288 €
CLIENTES INTERNOS	225.600 €
LÍNEA MADRID	- €
AYUNTAMIENTO	69.588 €

8.2. ESCENARIO PESIMISTA

Se opera como en el escenario optimista, modificando siempre los distintos factores elegidos un 10%, pero en este caso con hipótesis que minimizan el Retorno Social de la Inversión.

8.2.1. INCREMENTO COSTE DE LOS INPUTS O INVERSIONES

Se han analizado los inputs que tienen impacto sobre el proyecto:

INPUT	VALOR BASE
Precio de las llamadas	11.583 €
Conjunto de costes asumidos por el Ayuntamiento atribuibles al Servicio de Cita Previa, personal, costes de explotación de las oficinas, costes informáticos, amortización de inversiones y costes financieros	4.592.286 €
TOTAL INPUT	4.603.869 €

y se les va a aplicar una sensibilidad, que supone un 10% de incremento.

INPUT	BASE	PESIMISTA
Precio de las llamadas	11.583 €	12.742 €
Conjunto de costes asumidos por el Ayuntamiento atribuibles al Servicio de Cita Previa, personal, costes de explotación de las oficinas, costes informáticos, amortización de inversiones y costes financieros	4.592.286 €	5.051.514 €
TOTAL INPUTS	4.603.869 €	5.064.256 €

8.2.2. MINIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES

Alineado con la minimización del ratio se someten los mismos outcomes que en el escenario optimista sobre el mismo concepto (indicador o proxy), pero decrementándolo un 10% (salvo para los impactos negativos que se incrementan para este escenario).

Se realizarán las siguientes modificaciones de los indicadores y de las aproximaciones financieras:

TABLA 51. RELACIÓN DE INDICADORES A LOS QUE SE APLICARÁ SENSIBILIDAD. ESCENARIO PESIMISTA

PESIMISTA				
nº	Indicador	Descripción	Proxy	Importe
1b	119.313,90	Valor de mercado del encargo de gestión	19,90	2.374.346,61
2	5.879.347,65	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	0,2477	1.456.314,41
5	154.551,32	Valor del tiempo de los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	0,2477	-38.282,36
8	1,00	Cantidad en Euros	548.499,19	548.499,19
11	31,00	Valoración adicional por puesto de trabajo estable o indefinido	2.422,22	75.088,94
16	752,00	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento del grado de compromiso)	2.700,00	2.030.400,00
26	1,00	Cantidad estimada	626.288,76	626.288,76

OUTCOME 1.B: NÚMERO DE CIUDADANOS QUE PUEDEN REALIZAR LA GESTIÓN ELLOS MISMOS SIN NECESIDAD DE ENCARGARLA A UN TERCERO

Mejoras en posibilidades de planificación de agenda que permite poder realizar la gestión sin tener que encargarla”

Se ha sometido a sensibilidad el indicador

Valor del indicador 1.b: 119.313,90

OUTCOME 2: TIEMPO TOTAL (MINUTOS) QUE AHORRAN LOS CIUDADANOS AL EVITARSE DOBLES VIAJES A LAS OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO PARA FINALIZAR EL TRÁMITE.

“Tiempo total ahorrado a los ciudadanos por traslados dobles evitados por mejor información sobre la documentación necesaria a aportar, conocimiento del trámite, etc. (número de viajes dobles evitados como un porcentaje sobre el número total de citas efectivas * tiempo medio por viaje doble)”

Se ha sometido a sensibilidad el indicador:

Valor del indicador 2: 5.879.347,65

OUTCOME 5: TIEMPO TOTAL (MINUTOS) DE PERJUICIO CAUSADO A LA CIUDADANÍA POR INCIDENCIAS DURANTE LA CONCERTACIÓN DE CITA

Consumo de tiempo por incidencias en la solicitud de Cita Previa por canal de atención (dobles citas no posibilidad de cancelación, asignado a 2 personas)

Se ha sometido a sensibilidad el indicador (Al ser un impacto no deseado y negativo considerado con signo menos, en este caso en vez de disminuir su valor para el escenario pesimista lo incrementamos).

Valor del indicador 5: 154.551,32

OUTCOME 8: INGRESOS DE LOS TRABAJADORES POR PUESTOS DE TRABAJO CREADOS O MANTENIDOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para poder realizar el Servicio.

Se ha sometido a sensibilidad la cantidad estimada en concepto de ingresos de los trabajadores.

Valor del proxy 8: 548.499,19

OUTCOME 11: NÚMERO MEDIO DE PUESTOS DE TRABAJO CON ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo con cierta estabilidad de horarios y con cierto grado de satisfacción laboral y permitiendo la conciliación familiar

Se ha sometido a sensibilidad la Aproximación financiera.

Valor del proxy 11: 2.422,22

OUTCOME 16: INCREMENTO DEL GRADO DE COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

Total aumento del grado de compromiso de los trabajadores en puntos (escala 1 a 5) por la existencia del Servicio y por las mejoras de la implantación del mismo: disminución del número de situaciones de estrés, aumento del tiempo para la resolución de problemas, etc...

Se ha sometido a sensibilidad la aproximación financiera.

Valor del proxy 16: 2.700,00 €

OUTCOME 26: INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS AL CONTRATO DEL SERVICIO DE CITA PREVIA

Ingresos por impuestos asociados al contrato de gestión de Cita Previa y al resto de contratos asociados (limpieza, seguridad, mantenimiento, etc. :(IVA Impuesto de sociedades, IAE, IRPF).

Se ha sometido a sensibilidad la estimación de ingresos.

Valor del proxy 26: 626.288,76

8.2.3. RESUMEN DEL ESCENARIO PESIMISTA

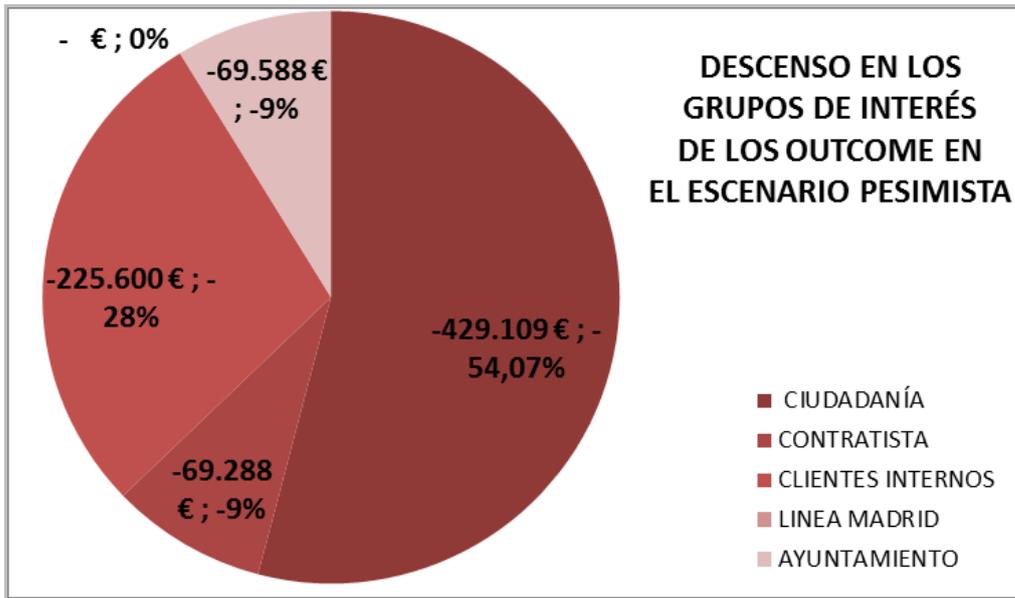
En base al escenario de sensibilidad diseñado el descenso del impacto que se produce es:

1. POR GRUPO DE INTERÉS

TABLA 52. DISTRIBUCIÓN DE INCREMENTOS POR GRUPOS DE INTERÉS.ESCENARIO PESIMISTA

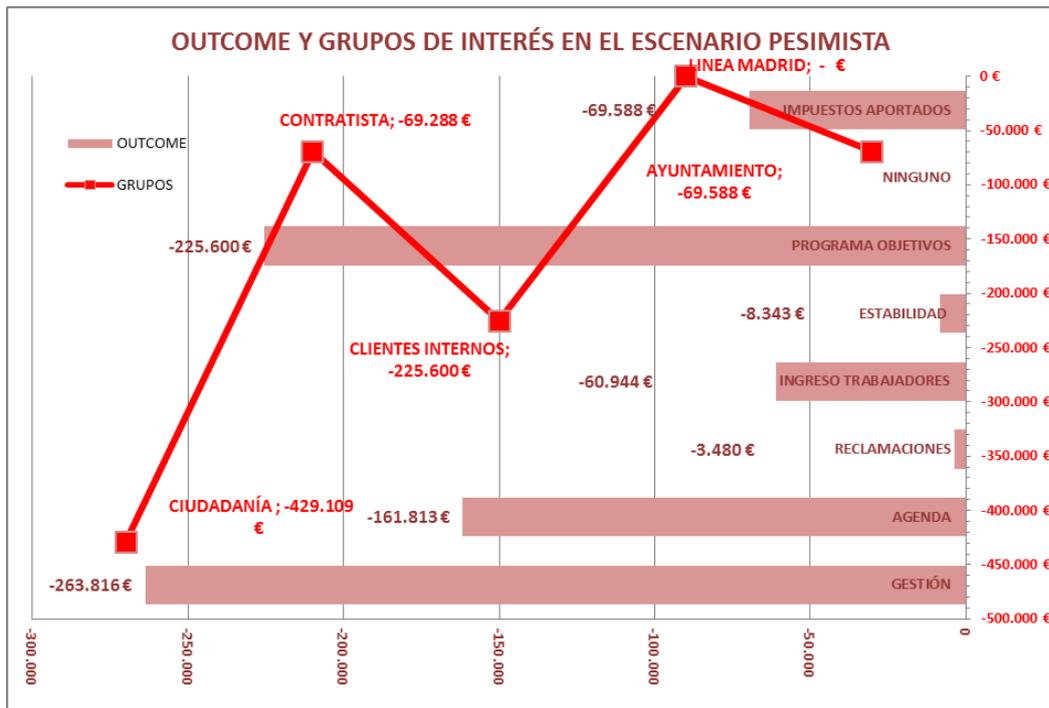
GRUPOS DE INTERÉS	REDUCCIÓN OUTCOME
CIUDADANÍA	- 429.109 €
CONTRATISTA	- 69.288 €
CLIENTES INTERNOS	- 225.600 €
LÍNEA MADRID	- €
AYUNTAMIENTO	- 69.588 €

TABLA 53. INCREMENTO SOBRE GRUPOS DE INTERÉS DE LOS OUTCOMES. ESCENARIO PESIMISTA



2. VARIACIÓN POR OUTCOME Y POR GRUPO DE INTERÉS AFECTADO

TABLA 54. VARIACIÓN EN ESCENARIO PESIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS



9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.

El Servicio de Cita Previa distribuye sus impactos de manera bastante homogénea sobre los diferentes grupos de interés.

Hay que aclarar que, en aras de la simplificación, se han atribuido al grupo de interés Ayuntamiento y Ciudad los efectos que sobre las Administraciones públicas supramunicipales (Estado y Comunidad Autónoma) tiene la actividad económica proveniente de los distintos contratos para la gestión del Servicio de Cita Previa, así como el valor del incremento de la satisfacción de la ciudadanía con el Servicio.

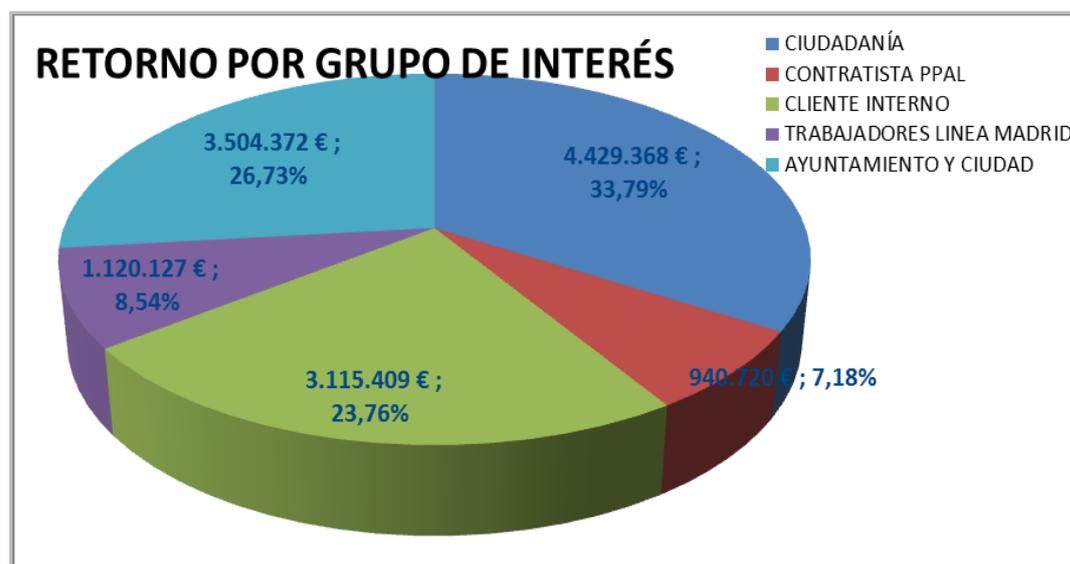
También es necesario hacer notar que realmente el Ayuntamiento viene representado por los Clientes internos, Ayuntamiento y Ciudad y funcionarios trabajadores de Línea Madrid asignables al Servicio de Cita Previa, los cuales suponen, con las precisiones realizadas, un 59,03 % del valor.

Al grupo de interés *Ciudadanía* corresponde un 33,79 % del valor.

9.1. RETORNO POR GRUPO DE INTERÉS

A cada grupo de interés corresponde una parte del retorno de la inversión, que se expresará en porcentaje y euros sobre el total del retorno de la inversión que produce el Servicio de Cita Previa.

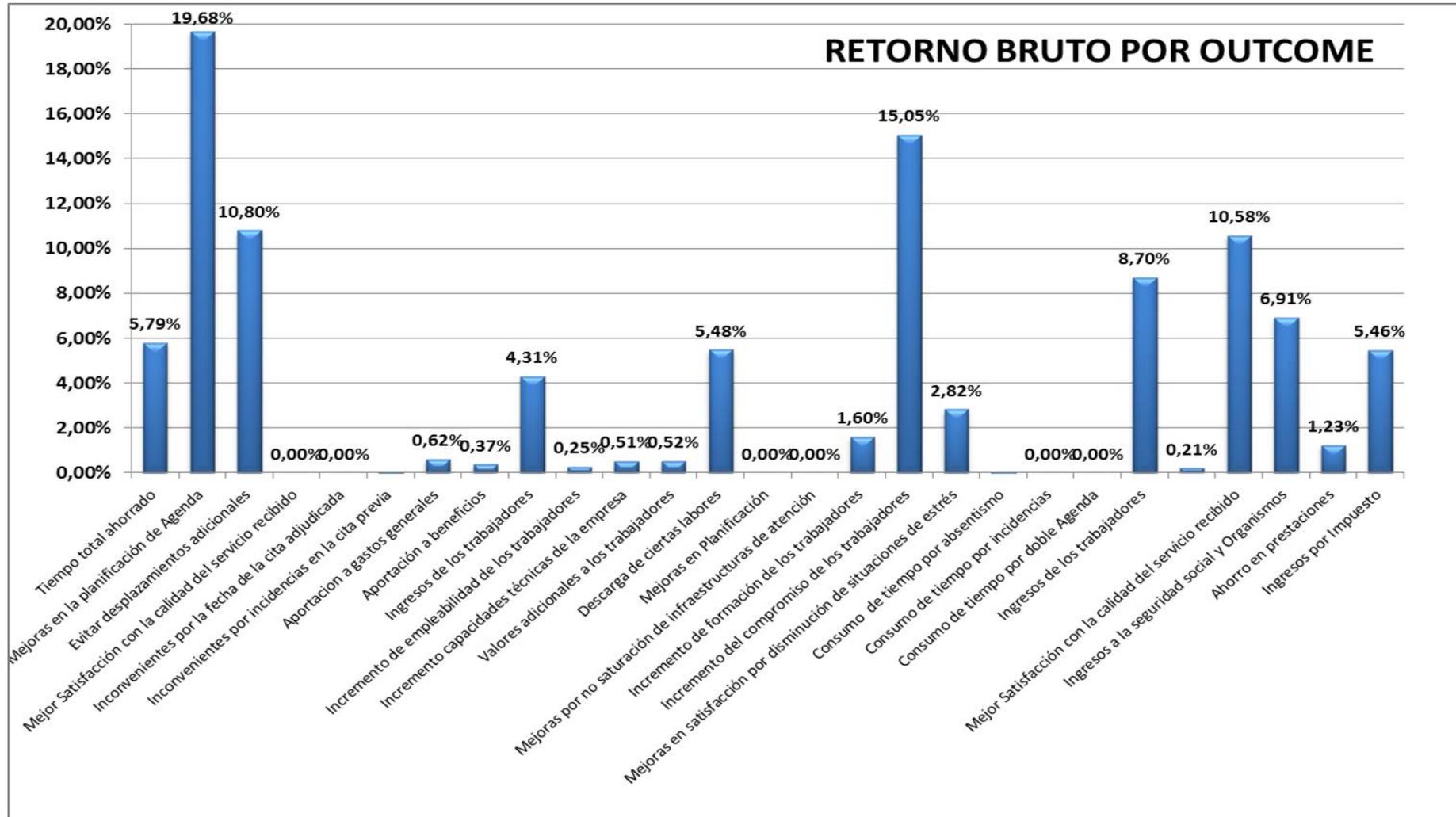
TABLA 55. RETORNO POR GRUPO DE INTERÉS



9.2. PESO DEL RETORNO POR OUTCOME

A continuación se presenta la relación de outcomes que se han utilizado para analizar el retorno de la inversión.

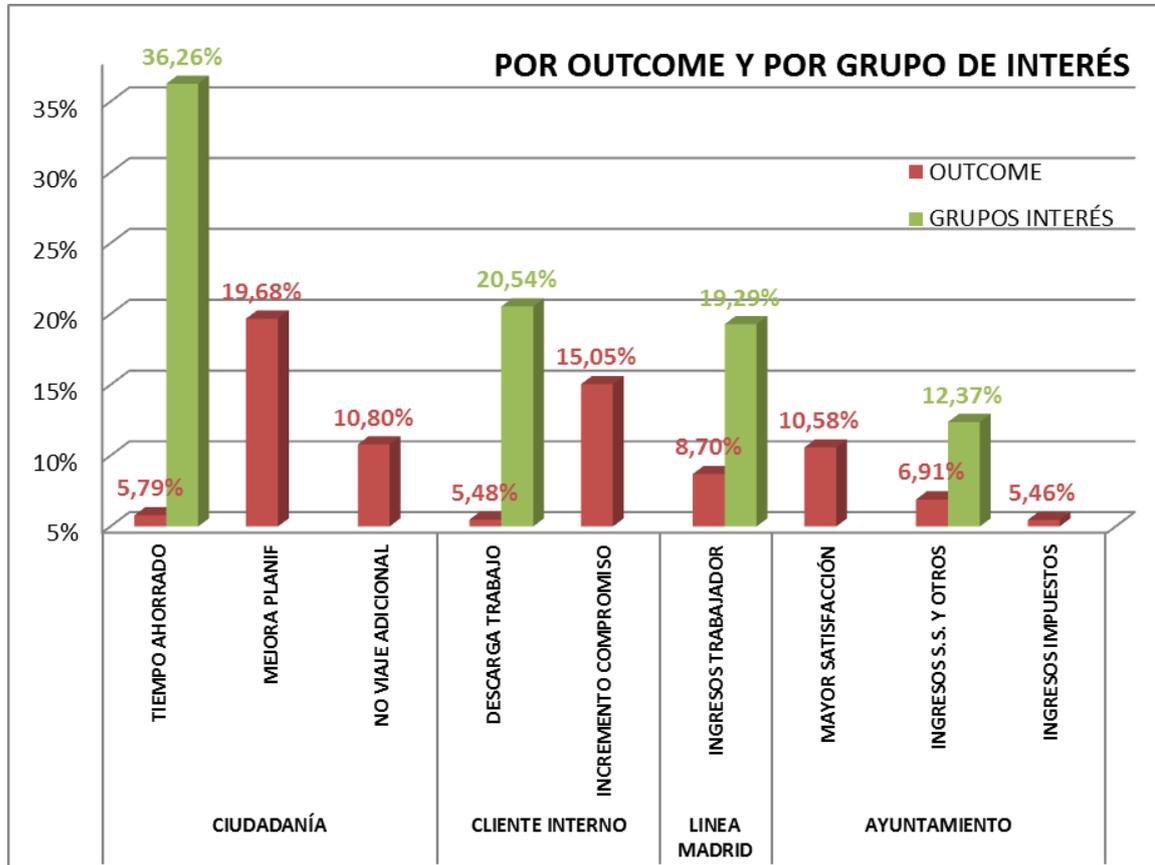
TABLA 56. PESO DEL RETORNO BRUTO POR OUTCOME



Retorno a Outcomes más destacados y a sus grupos de interés:

Se representan aquí los Outcome más importantes, aquellos que superan el umbral del 5%.

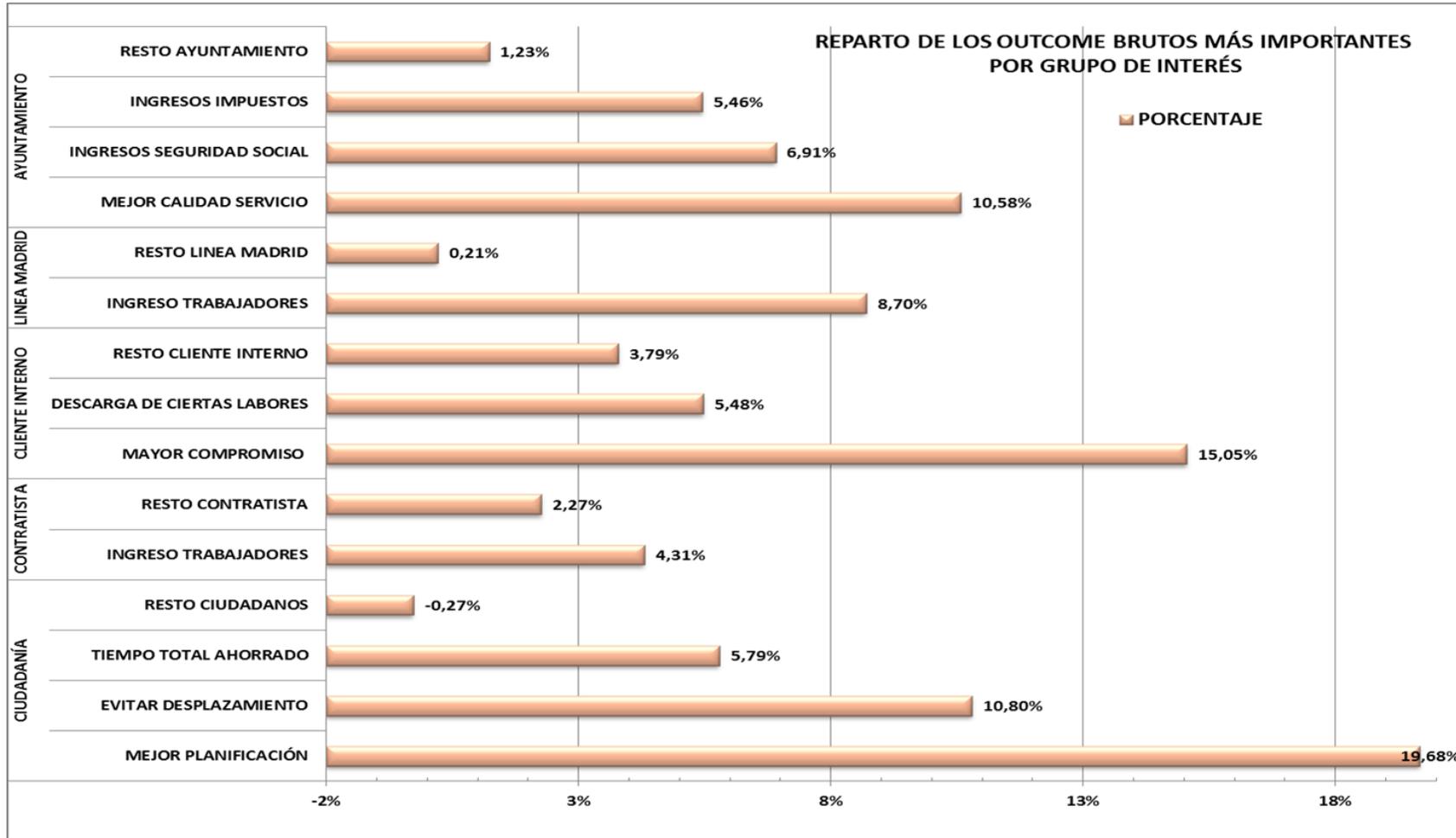
TABLA 57. PESO DEL RETORNO POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS



9.3. OUTCOMES DESTACABLES- GRUPOS DE INTERÉS.

Se analizan también los Outcome brutos más importantes por Grupos de Interés.

TABLA 58. OUTCOMES BRUTOS DESTACABLES- GRUPO DE INTERÉS



El **Outcome** o resultado más destacado es, como era de esperar, las mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos, lo que permite a éstos la posibilidad de planificar la gestión de los trámites municipales a realizar a cualquier hora y por diversos canales, seleccionar la oficina más adecuada y el horario más conveniente. La concertación de Cita Previa les permitirá ser atendidos a la hora concertada sin tener que sufrir largas esperas.

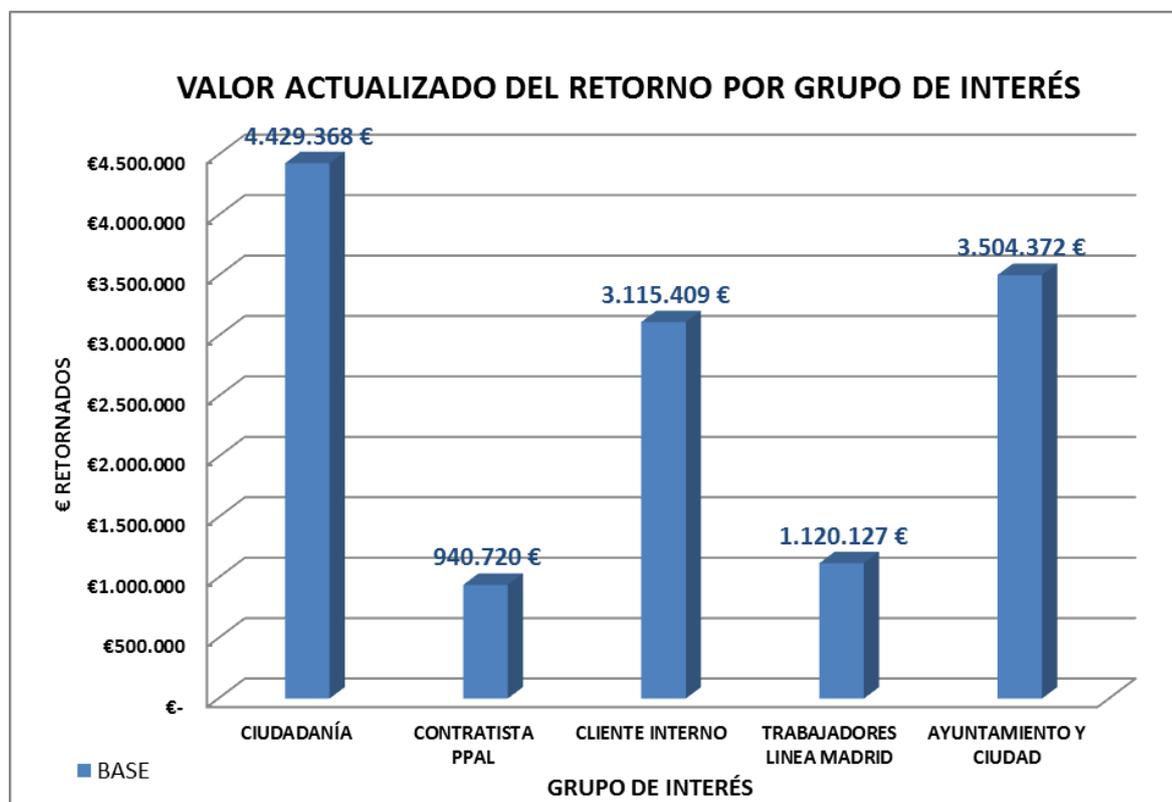
Cabe destacar también el valor que para los trabajadores del grupo *CLIENTES INTERNOS* y OACs supone la disminución de situaciones de acumulación masiva de personas a la espera de ser atendidas, de situaciones de insatisfacción que se creaba entre la ciudadanía, etc., y del estrés que éstas generaban en los trabajadores que prestaban el Servicio, lo que ha ocasionado, entre otras cosas, que el grado de compromiso de los trabajadores de Línea Madrid (funcionarios) y de Otros Clientes internos haya aumentado.

Destaca también el incremento del grado de satisfacción de la ciudadanía a la hora de realizar un trámite municipal mediante el sistema de Cita Previa, y la consideración que ésta tiene del Ayuntamiento como una institución más moderna, adaptada a la nuevas tecnologías y sensible a los requerimientos y necesidades de la ciudadanía.

9.4. COMPARACIÓN ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD

9.4.1. POR GRUPOS DE INTERÉS

TABLA 59. VALOR ACTUALIZADO DEL RETORNO GRUPOS DE INTERÉS



9.4.2. EN ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA

TABLA 60. COMPARACIÓN ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD. GRUPOS DE INTERÉS

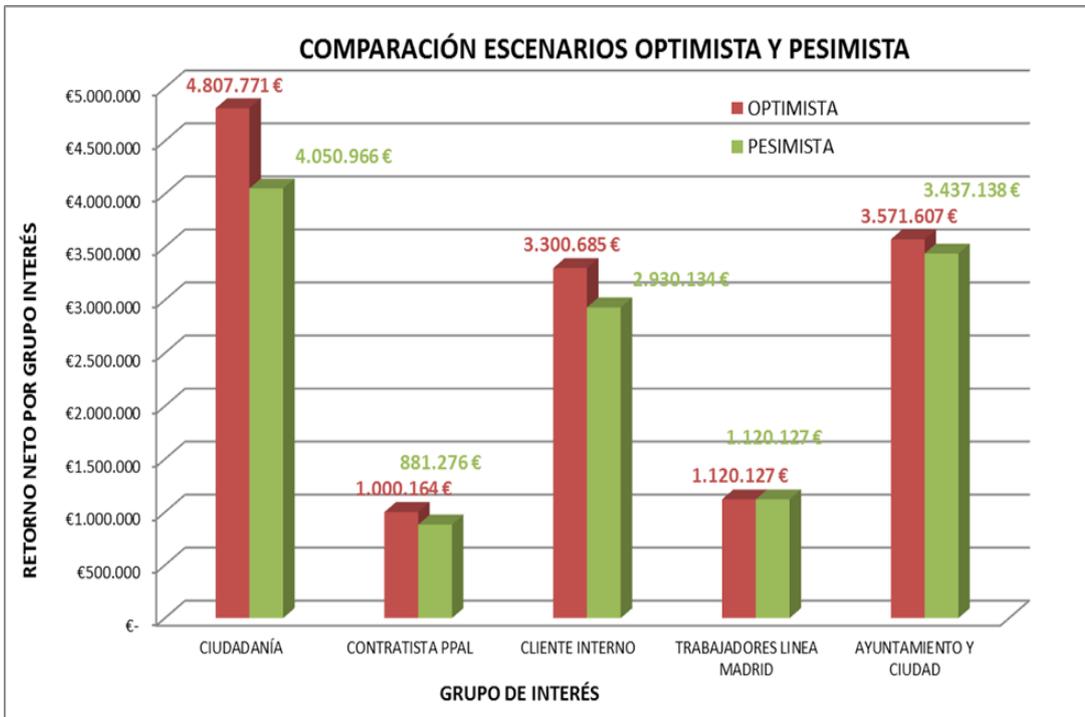
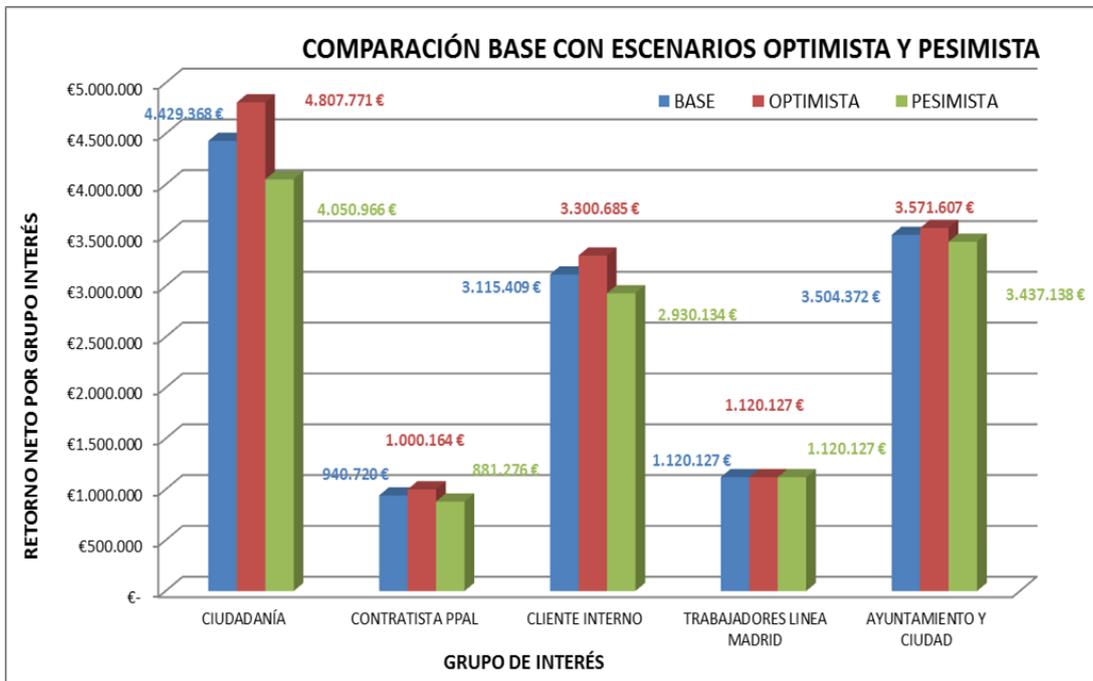


TABLA 61. COMPARACIÓN BASE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD. GRUPOS DE INTERÉS



En base al diseño efectuado al escenario de sensibilidad el grupo de interés *Ciudadanía* es el que experimenta la variación mayor.

Sin embargo, el grupo de interés *TRABAJADORES DE LÍNEA MADRID* no sufren ninguna variación puesto que no se ha aplicado sensibilidad a ninguno de sus Outcomes, ni a través de sus indicadores ni de sus proxies.

9.4.3. RETORNOS SEGÚN ESCENARIOS

TABLA 62. RETORNOS BASE Y POR SENSIBILIDAD

S.R.O.I.	BASE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Neto	1,85	2,34	1,46
Bruto	2,85	3,34	2,46

10. RECOMENDACIONES

Durante el estudio se ha realizado un proceso interno de reflexión acerca de los distintos aspectos funcionales que pueden ayudar a consolidar o mejorar el Servicio que se está llevando a cabo.

Un aspecto que preocupa es **el absentismo** que se produce en el Servicio de Cita Previa. El porcentaje de ciudadanos que no acuden a la oficina donde tenían concertada la cita supone un 24,8%.

Las medidas que están llevando a cabo en las OACs parece ser que están funcionando, y aunque en algún aspecto, sin protocolizar, se gestionan los huecos dejados por dicho absentismo para poder atender a otros ciudadanos que acuden para la realización de otros trámites que no requieren de la Cita Previa, o a ciudadanos que han acudido directamente a la oficina a tratar de realizar un trámite que sí requiere de Cita Previa informando de la urgencia que tiene de poder realizar el mismo. Al ser muy importante el conjunto de gestiones que a día de hoy no requieren de Cita Previa, el resultado en las OACs es que el tiempo improductivo por este motivo de los trabajadores no es significativo.

Esta solución que minimiza los efectos del absentismo es importante que se consolide y combine con las medidas que también se están llevando en otros servicios para reducirlo, tales como recordatorios automáticos (SMS, correos electrónicos, llamadas telefónicas recordatorias, etc.)

La consolidación de esta solución minimizará también los posibles perjuicios que se pueden generar para un ciudadano por no poder ser atendido en una oficina cercana o cotidiana en un plazo que puede superar los 10 días naturales (el compromiso 6 de Línea Madrid establece que el 65% de las veces los ciudadanos tendrán cita disponible en un periodo inferior a 10 días, compromiso que en 2014 se superó). Adicionalmente la Carta de Servicios de Cita Previa en su compromiso 8 garantiza que para los trámites a realizar en las OACs debe haber una oficina en la que pueda el ciudadano pueda ser atendido en los próximos 2 días, compromiso que también se está cumpliendo.

Cabe mencionar que si bien el sistema unificado de gestión de Cita Previa es claramente ventajoso, existen ciertas peculiaridades de algunos de los Servicios que atienden que deben ser considerados sobretodo en el periodo de adaptación desde la incorporación de un nuevo Servicio hasta que el funcionamiento se estabilice (periodo de mayor incidencias, posibilidad de duplicidad de tareas por llevar doble agenda, trazabilidad, etc.).

Los nuevos canales, cada vez más demandados por la ciudadanía, son muy apreciados.

Para incorporar el valor social dentro del conjunto de aspectos que periódicamente evalúa el Servicio es recomendable que se revisen los cuestionarios, así como los informes de análisis de los datos provenientes de las aplicaciones informáticas de cara a ampliar el abanico de indicadores posibles a utilizar.

ANEXO II. MAPA DE IMPACTO

Se han coloreado en azul aquellos valores sometidos a sensibilidad y que actúan incrementando el SROI y en naranja aquellos sometidos a sensibilidad y que actúan reduciendo el SROI.

Tipo de Estudio: Evaluativo. Se trata de aflorar el impacto social, económico y ambiental que está produciendo el Servicio de Cita Previa

Nombre de la organización: Ayuntamiento de Madrid

LINEA MADRID: Servicio de Cita Previa

Cálculo del SROI

Grupo de interés	Objetivos del Grupo de Interés	Inputs	Outputs	The Outcomes	
Nº	¿Qué cambiará para el colectivo?	Qué invierten o qué gastos asumen	Valor de lo que invierten	Resumen cuantificado de actuaciones	Descripción
1A	<p>La ciudadanía tiene la posibilidad, y obligatoriedad para algunas gestiones, de concertar cita previa para realizar las mismas en el Ayuntamiento. El Servicio permite obtener información previa en relación a los trámites a realizar, informarse mejor del conjunto de pasos asociados al trámite, y conocer de antemano la fecha y la hora para realizar el trámite sin tener que esperar para ser atendido/a. Todo esto permite a los ciudadanos organizarse de la mejor manera posible, evitar dobles desplazamientos o llevar la documentación preparada, así como reducir el tiempo de espera cuando acuden a realizar el trámite. Los ciudadanos, de esta manera, ven reducido el tiempo total que dedican a la realización del trámite. El servicio de concertación de cita previa es multicanal, accesible, basada en las nuevas tecnologías y multilingüe, lo que se traduce en una mayor satisfacción de la ciudadanía con la calidad del servicio recibido. No obstante, en el servicio de concertación de cita previa se producen incidencias que pueden ocasionar algún tipo de perjuicio a la ciudadanía, bien por algún fallo técnico, bien por el retraso de la cita, etc., lo que implica que se tenga que dedicar un tiempo adicional en la resolución de la incidencia o acudir a otra Oficina sin cita previa.</p>	Precio de las llamadas	11.583,36	<p>Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre estos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.</p>	Disminución del tiempo en que son atendidos los ciudadanos cuando acuden a cualquier oficina municipal.
1B					Mejoras en la planificación de la agenda de los ciudadanos, lo que les permite poder hacer las gestiones ellos mismos.
2					Ahorro de tiempo al evitar a la ciudadanía viajes dobles, bien por falta de documentación o por desconocimiento de la totalidad del trámite a realizar, al haber introducido mejoras en los procesos de comunicación a la ciudadanía de los requerimientos necesarios para la realización de los trámites.
3					Mejoras en la satisfacción general de la ciudadanía en relación al servicio debido a las características propias del mismo: poder fijar la cita en un entorno multicanal, posibilidad de hacerlo las 24 h del día, atención en varios idiomas y a través de un sistema de canales moderno, con altos estándares de accesibilidad, basado en nuevas tecnologías, y percibido como un sistema sencillo y rápido. Con posterioridad se puede modificar la cita, y en caso de no poder asistir se puede generar una nueva. Todas estas facilidades hace que el tiempo dedicado a la ciudadanía sea mayor al no existir aglomeraciones, al contar con trabajadores más relajados, etc.
4					Consumo de tiempo por tener que gestionar una Cita Previa propuesta muy retrasada en el tiempo, por la razón que sea, que pudiera entorpecer otros trámites urgentes. Esto en algunos casos puede conllevar la necesidad de incurrir en trámites adicionales, conllevando un incremento de tiempo dedicado a la gestión.
5	Consumo de tiempo por incidencias en la solicitud de Cita Previa en algunos canales de atención (dobles citas, no posibilidad de cancelación, cita asignada a dos personas, etc.)				
6	<p>Los contratistas de los servicios asociados (gestión, facilities management (limpieza, mantenimiento, seguridad)) mantienen contratos de prestación de servicios con el Ayuntamiento de Madrid, lo que genera un volumen de contratación o actividad económica que les permite realizar aportaciones a los costes generales, les aporta rentabilidad empresarial, etc. Permite la creación o mantenimiento de puestos de trabajo, lo que se traduce en ingresos para los trabajadores, así como, en algunos casos, mejoras de la empleabilidad gracias a la experiencia, la formación recibida y los beneficios correspondientes a las características de sus puestos de trabajo. Adicionalmente, a los contratistas les permite incrementar sus capacidades técnicas para la consecución de nuevos contratos.</p>	Los contratistas asumen una serie de costes para proveer los servicios pero son remunerados por los contratos. Se muestran los efectos netos	Los contratistas asumen una serie de costes para proveer el servicio pero son remunerados por el contrato, se muestran los efectos netos	<p>Prestación de diferentes servicios atribuibles a Línea Madrid; Servicio de Cita Previa, por los diferentes contratistas (contratista de gestión del servicio, Facility management, etc.), por valor de 1.420.860,01 €</p>	Aportación económica para los costes generales de la empresa provenientes del contrato
7					Aportación económica al beneficio o rentabilidad de la empresa
8					Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos, lo que proporciona ingresos a los trabajadores
9					Incremento de la empleabilidad de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos.
10					Incremento de las capacidades técnicas de las empresas contratistas para la captación de nuevos contratos de similares características.
11					Puestos de trabajo con estabilidad en el empleo
12	<p>Los distintos clientes internos del Servicio de Cita Previa se ven beneficiados, ya que el servicio les permite optimizar sus medios humanos, materiales y presupuestarios para atender a los ciudadanos, descargándoles de ciertas labores, y permitiendo organizar las citas de acuerdo a los recursos disponibles. Se disminuyen las situaciones de estrés en los trabajadores lo que conlleva una mejora general del clima y de la conflictividad laboral, lo que supone un incremento en el compromiso y en la satisfacción general de los trabajadores. La posibilidad de concertar una cita previa y no acudir a ella genera absentismo, lo que requiere de una gestión activa del mismo para minimizarlo y un consumo improductivo de tiempo de los trabajadores en algunos casos, lo que también ocurre en caso de que se produzcan incidencias en algunos de los servicios y haya necesidad de solucionarlas.</p>	Total de INPUTS atribuibles al servicio, considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	Total de INPUTS atribuibles al servicio, considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	<p>Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre éstos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.</p>	Optimización de medios humanos por quedar los trabajadores de los diferentes servicios liberados de las tareas de concertación de citas vía teléfono o e-mail
13					Optimización de los medios humanos por mejoras en la planificación, lo que permite adaptar el número de citas a ofrecer a la realidad de las posibilidades, teniendo en cuenta las vacaciones, bajas, formación o situaciones particulares
14					Optimización del espacio físico y de las instalaciones por distribuir las citas de manera homogénea en el tiempo, evitando puntas de atención que hagan conveniente asignar espacios mayores y generar gastos añadidos, así como la adopción de medidas tomadas para evitar la saturación de medios como las líneas telefónicas.
15					Mejoras en la formación y reciclaje de los trabajadores
16					Mejoras en el grado de compromiso de los trabajadores con la resolución de problemas de los ciudadanos por disminución de situaciones de estrés, lo que se traduce en poder dedicar más tiempo en atender a la ciudadanía.
17					Mejoras en la satisfacción general de los trabajadores por condiciones más adecuadas para desarrollar su trabajo frente a situaciones que lo dificultan como : teléfonos saturados, colas y aglomeraciones , saturación de medios materiales...
18					Consumo de tiempo adicional por absentismo respecto a la atención de las citas
19					Consumo de tiempo adicional de los trabajadores por incidencias en el proceso de cita previa
20					Consumo de tiempo adicional en aquellos servicios con características especiales que requieren mantener una doble agenda o que tienen problemas de sincronización.
21	<p>Los cambios en Línea Madrid se desglosan en cambios en las OACs (son equivalentes a los de otros clientes internos, aunque con sus particularidades, y ya han sido considerados) y cambios sobre los trabajadores funcionarios de Línea Madrid pertenecientes a los servicios centrales. 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 y la mayor satisfacción por pertenecer al servicio.</p>	Total de INPUTS atribuibles al servicio, considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	Total de INPUTS atribuibles al servicio, considerado en el grupo de Interés Ayuntamiento y Ciudad	<p>Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre éstos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.</p>	Ingresos recibidos por los trabajadores por conceptos salariales
22					Incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a los OACs), lo que conlleva la fidelización de pertenecer al proyecto de Cita Previa de Línea Madrid dado su clima laboral, motivación, etc.
23	<p>El Ayuntamiento es mejor percibido por parte de la ciudadanía por la prestación de un Servicio de Cita Previa moderno, multicanal, etc..., lo que aumenta su satisfacción. Se producen efectos económicos en el resto de administraciones (Comunidad y Estado) por los pagos a la Seguridad Social, los impuestos y las reducciones de costes de desempleo por el mantenimiento de puestos de trabajo de las contrataciones</p>	Conjunto de costes asumidos por el Ayuntamiento atribuibles al Servicio de Cita Previa, personal, costes de explotación de las oficinas, costes informáticos, amortización de inversiones y costes financieros	4.592.285,59 €	<p>Número total de servicios atendidos: 1.052.843, de los cuales 877.447 corresponden a citas previas; de entre éstos, 216.030 se hicieron por internet, 37.731 por el canal telemático cita móvil, 282.247 por el canal telefónico 010 y 341.439 de forma presencial.</p>	Mejora de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por el Ayuntamiento, al disponer de un Servicio de Cita Previa eficaz, moderno, etc.
24					Ingresos por aportaciones a la Seguridad Social de las contrataciones asociadas al servicio y de los propios trabajadores, así como de las correspondientes a los trabajadores municipales.
25					Ahorro a la Seguridad Social en reducción de prestaciones por desempleo
26					Ingresos por impuestos asociados a los contratistas del Servicio de Cita Previa: IVA Impuesto de sociedades, IAE, etc.
TOTAL			4.603.868,95 €		

--

--

Descripción Breve	Indicador	Fuente	Nº	Cantidad	Duración (Años)	Aproximación económica descripción	Fuente	Valor	Impacto Bruto	Valor	Atribución %	Peso Muerto o Inercia %
Tiempo total ahorrado	Tiempo ahorrado a la ciudadanía por disminución del tiempo de espera para ser atendida gracias a la existencia del servicio de Cita Previa. Se consideran las citas realmente atendidas (minutos).	Datos del servicio	1A	3.308.371,92	1	Valor del tiempo para los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477	819.483,72 €	0%	10%	
Mejoras en la planificación de Agenda	Ciudadanos que evitan la necesidad de encargar la gestión a un tercero por mejoras en la planificación de sus agendas.	Datos + Estimación	1B	132.571	1	Valor de mercado del encargo de gestión	Mercado	19,90	2.638.162,90 €	0%	5%	
Evitar desplazamientos adicionales	Tiempo total ahorrado a los ciudadanos en viajes o traslados dobles por las mejoras introducidas en los requerimientos necesarios para realizar los trámites (minutos).	Datos y estimación	2	6.532.608,50	1	Valor del tiempo para los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477	1.618.127,13 €	10%	5%	
Mejor satisfacción con la calidad del servicio recibido	Incremento total en puntos de la satisfacción general de la ciudadanía (en escala de 0 a 10) por poder realizar el trámite de concertación de cita como está contemplado en la actualidad. Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto del mismo.	Datos del Servicio	3	0,00	1	Valor del incremento de un punto en el grado de satisfacción de los ciudadanos	Valoración contingente actualizada	1,4448	- €	5%	0%	
Inconvenientes por la fecha de la cita adjudicada	Tiempo total de perjuicio causado a la ciudadanía por retraso excesivo a la hora de realizar la Cita Previa. Se considera no significativo (minutos)	Datos del Servicio	4	0,00	1	Valor del tiempo para los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477	- €	0%	0%	
Inconvenientes por incidencias en la concertación de cita	Tiempo de perjuicio total causado a la ciudadanía por incidencias durante la concertación de cita.	Datos del servicio + estimación	5	140.501,20	1	Valor del tiempo para los ciudadanos, estimado en base al salario medio (€/Minutos)	INE	0,2477	34.802,15 €	0%	0%	
Aportación a gastos generales	Aportación a gastos generales de las empresas	Datos medios de los sectores de actividad afectados	6	1,00	1	Cantidad en Euros	Datos estimados de los servicios considerados	78.344,71	78.344,71 €	0%	0%	
Aportación a beneficios	Aportación a la rentabilidad de los contratistas	Datos medios de los sectores de actividad afectados	7	1,00	1	Cantidad en Euros	Datos estimados de los servicios considerados	46.970,57	46.970,57 €	0%	0%	
Ingresos de los trabajadores	Ingresos de los trabajadores por puestos de trabajo creados o mantenidos para poder realizar el servicio	Datos medios de los sectores de actividad afectados	8	1,00	1	Cantidad en Euros	Datos estimados de los servicios considerados	609.443,54	609.443,54 €	10%	0%	
Incremento de empleabilidad de los trabajadores	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo, lo que mejora la empleabilidad.	Datos medios de los sectores de actividad afectados Memorias de RSC	9	31,00	1	Valor de la empleabilidad captada por formación y experiencia	Estimación en base a datos de Mercado	1.100,00	34.100,00 €	5%	0%	
Incremento capacidades técnicas de la empresa	Facturación por nuevos contratos captados en otros clientes en relación con el servicio prestado, los premios obtenidos por prestación del servicio, etc. (euros)	Estimación en base a datos de mercado	10	2.544.000,00	1	Valor de comercialización de un contrato de rentabilidad propia del sector	Estimación en base a datos de Mercado	3,00%	76.320,00 €	10%	5%	
Valores adicionales a los trabajadores	Número medio de puestos de trabajos mantenidos o creados durante el periodo con estabilidad en el empleo.	Datos medios de los sectores de actividad afectados Memorias de RSC	11	31,00	1	Valoración adicional por puesto de trabajo estable o indefinido	Estimación en base a datos de Mercado	2.691,36	83.432,16 €	10%	10%	
Descarga de ciertas labores	Reducción de tiempo dedicado por parte de los trabajadores a las labores de reserva de cita (minutos).	Datos del Servicio	12	2.904.350,00	1	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405	698.496,18 €	0%	0%	
Mejoras en Planificación	Reducción de tiempos improductivos por optimización de la planificación de los trabajos (No significativo)	Datos del Servicio	13	0,00	1	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405	- €	10%	0%	
Mejoras por no saturación de infraestructuras de atención	Reducción del número de reclamaciones o quejas en relación a las instalaciones disponibles (No significativo).	Datos del Servicio	14	0,00	1	Valor estimado por la generación de una reclamación	Estimación	-	- €	5%	0%	
Incremento de formación de los trabajadores	Número estimado de horas adicionales de formación recibidas en cursos (ratio 10 a 1) para la adquisición de competencias de aprendizaje y reciclaje gracias a la Implantación del Servicio de Cita Previa (nuevas tareas, nuevos procedimientos, nuevos servicios, (Madrid mayor PC, Carpeta ciudadano, Carpeta Azul).	Datos del Servicio	15	3.525,00	1	Valor del coste de hora de profesor	Estimación en base a datos de mercado	72,20	254.505,00 €	10%	10%	
Incremento del compromiso de los trabajadores	Incremento total del grado de compromiso de los trabajadores en puntos (escala 1-5) por la existencia del servicio y por las mejoras que conlleva la implantación de la Cita Previa, lo que ha hecho que el número de situaciones de estrés haya disminuido y el tiempo para la resolución de otros problemas haya aumentado.	Datos del Servicio	16	752,00	1	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento del grado de compromiso)	Estimación en base a datos de mercado	3.000,00	2.256.000,00 €	5%	10%	
Mejoras en satisfacción por disminución de situaciones de estrés	Incremento total de la satisfacción general de los trabajadores en puntos (en una escala 1-5) por la existencia del Servicio de Cita Previa , al disponer de mejores condiciones para desarrollar el trabajo frente a situaciones que lo dificultan como : teléfonos saturados, colas y aglomeraciones , saturación de medios materiales...	Datos del Servicio	17	211,50	1	Valoración de un programa de objetivos en el mercado que cumpliera con el mismo objetivo (incremento de la satisfacción)	Estimación en base a datos de mercado	2,000	423.000,00 €	5%	10%	
Consumo de tiempo por absentismo	Consumo de tiempo de los trabajadores como resultado del absentismo, considerando el absentismo teórico menos la reducción del absentismo por gestión activa de los huecos para la atención a otras labores sin Cita Previa aplicado sobre el total del tiempo de atención. Se considera no significativo en las OACs, pero no en el resto de puntos de atención (minutos)	Datos del Servicio	18	-333.450,00	1	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405	- 80.194,73 €	0%	0%	
Consumo de tiempo por incidencias	Consumo de tiempo de los trabajadores para solventar las incidencias. Se considera no significativo	Datos del Servicio	19	0,00	1	Valor estimado por la generación de una reclamación	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405	- €	0%	0%	
Consumo de tiempo por doble Agenda	Consumo de tiempo adicional de los trabajadores para solucionar los problemas relativos a dobles gestiones por duplicidad de agenda, etc. (minutos).	Datos del Servicio	20	0,00	1	Valor del tiempo estimado para los trabajadores del nivel más bajo del Ayuntamiento	Estimación en base a datos de ejecución presupuestaria	0,2405	- €	0%	0%	
Ingresos de los trabajadores	Ingresos de los trabajadores atribuidos al servicio de Cita previa	Datos del Servicio	21	1,00	1	Valor del total de ingresos por conceptos salariales	Datos de ejecución presupuestaria	1.108.539,75	1.108.539,75 €	0%	0%	
Incremento satisfacción laboral de los trabajadores (no pertenecientes a las OACs)	Incremento en la satisfacción total, considerando la satisfacción global media y el número de trabajadores afectados (Servicios centrales asignables a LINEA MADRID)	LINEA MADRID	22	10,70	1	Valoración de un punto de incremento en la satisfacción global	Estimación en base a datos del mercado	2,800	29.960,00 €	5%	5%	
Mejor satisfacción con la calidad del servicio recibido	Incremento total (en puntos) de la satisfacción general de la ciudadanía (escala de 0 a 10) por poder realizar el trámite de concertación de cita como está contemplado en la actualidad. Se considera el valor sólo en Ayuntamiento y Ciudad para no duplicar el efecto del mismo.	Datos del Servicio	23	982.080,00	1	Estudio de satisfacción de ciudadanos con cita previa y con OACs	Datos del servicio	1,4448	1.418.909,18 €	5%	0%	
Ingresos a la seguridad social y Organismos	Cantidad total aportada en concepto de ingresos a la Seguridad Social y otras cuotas	Datos medios del sector y presupuestarios	24	1,00	1	Valores presupuestarios y medios	Servicio y Mercado	880.322,78	880.322,78 €	0%	0%	
Ahorro en prestaciones	Número de empleos mantenidos por los contratistas que, según la tasa de desempleo de 2014, saldrían del paro	Datos medios del sector	25	12,00	1	Valor medio de prestación para trabajador despedido	INEM	13.046,40	156.556,80 €	0%	0%	
Ingresos por impuesto	Cantidad total aportada en concepto de impuestos	Datos de ejecución y medios del sector	26	1,00	1	Cantidad estimada	Servicio y Mercado	695.876,40	695.876,40 €	0%	0%	

13.811.553,95 €

Disminución efecto por el Tiempo%	Impacto Neto	Calculo del Retorno Social						Valor Presente	Totales por Grupo de Interés	Grupos de Interés
		Nº	Tasa de descuento (3,5%)							
Porcentaje de disminución del efecto para próximos años	Impacto									
100%	737.535,35 €	1A	737.535,35 €	- €	- €	- €	- €	712.594,54 €		Ciudadanía
100%	2.506.254,76 €	1B	2.506.254,76 €	- €	- €	- €	- €	2.421.502,18 €		
100%	1.375.408,06 €	2	1.375.408,06 €	- €	- €	- €	- €	1.328.896,67 €		
70%	0,00	3	0,00	- €	- €	- €	- €	- €		
100%	0,00	4	0,00	- €	- €	- €	- €	- €		
100%	- 34.802,15 €	5	- 34.802,15 €	- €	- €	- €	- €	- 33.625,26 €	4.429.368,13 €	Contratista principal del servicio de LINEA MADRID y otros contratistas menores. Considerando las empresas y sus trabajadores
100%	78.344,71 €	6	78.344,71 €	- €	- €	- €	- €	75.695,37 €		
100%	46.970,57 €	7	46.970,57 €	- €	- €	- €	- €	45.382,19 €		
100%	548.499,19 €	8	548.499,19 €	- €	- €	- €	- €	529.950,90 €		
50%	32.395,00 €	9	32.395,00 €	16.197,50 €	8.098,75 €	4.049,38 €	2.024,69 €	58.958,19 €		
30%	64.872,00 €	10	64.872,00 €	45.410,40 €	31.787,28 €	22.251,10 €	15.575,77 €	166.244,58 €		
100%	66.745,73 €	11	66.745,73 €	- €	- €	- €	- €	64.488,63 €	940.719,87 €	
100%	698.496,18 €	12	698.496,18 €	- €	- €	- €	- €	674.875,53 €		
100%	0,00	13	0,00	- €	- €	- €	- €	- €		
100%	0,00	14	0,00	- €	- €	- €	- €	- €		
60%	203.604,00 €	15	203.604,00 €	81.441,60 €	32.576,64 €	13.030,66 €	5.212,26 €	317.871,76 €		
100%	1.917.600,00 €	16	1.917.600,00 €	- €	- €	- €	- €	1.852.753,62 €		
100%	359.550,00 €	17	359.550,00 €	- €	- €	- €	- €	347.391,30 €		
100%	- 80.194,73 €	18	- 80.194,73 €	- €	- €	- €	- €	- 77.482,83 €		
100%	0,00	19	0,00	- €	- €	- €	- €	- €		
100%	0,00	20	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	3.115.409,39 €	
100%	1.108.539,75 €	21	1.108.539,75 €	- €	- €	- €	- €	1.071.052,90 €		
50%	26.964,00 €	22	26.964,00 €	13.482,00 €	6.741,00 €	3.370,50 €	1.685,25 €	49.073,89 €	1.120.126,79 €	
70%	1.347.963,72 €	23	1.347.963,72 €	404.389,12 €	121.316,74 €	36.395,02 €	10.918,51 €	1.830.211,97 €		
100%	880.322,78 €	24	880.322,78 €	- €	- €	- €	- €	850.553,41 €		
100%	156.556,80 €	25	156.556,80 €	- €	- €	- €	- €	151.262,61 €		
100%	695.876,40 €	26	695.876,40 €	- €	- €	- €	- €	672.344,35 €	3.504.372,34 €	
			12.737.502 €	560.921 €	200.520 €	79.097 €	35.416 €	13.109.997 €	13.109.997 €	

12.737.502

SROI NETO		SROI BRUTO	
Total Present Value (PV)	13.109.996,52	Total Present Value (PV)	13.109.996,52
Net Present Value (PV - Input)	8.506.127,57		
Social Return €/€	1,85	Social Return €/€	2,85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RELACIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA LÍNEA MADRID	5
TABLA 2. COMPROMISOS DE LA CARTA DE SERVICIOS DE CITA PREVIA	9
TABLA 3. MAPA DE CAMBIO CIUDADANÍA	14
TABLA 4. MAPA DE CAMBIO CONTRATISTA DE GESTIÓN DEL SERVICIO Y OTROS CONTRATISTAS	15
TABLA 5. MAPA DE CAMBIO CLIENTES INTERNOS	16
TABLA 6. MAPA DE CAMBIO AYUNTAMIENTO Y CIUDAD	17
TABLA 7. MAPA DE CAMBIO TRABAJADORES FUNCIONARIOS DE LÍNEA MADRID	18
TABLA 8. NÚMERO DE SERVICIOS DE CITA PREVIA 2014	19
TABLA 9. ESTIMACIÓN DE VALORES MEDIOS Y DESVIACIONES. HIPÓTESIS UTILIZADAS	20
TABLA 10. AYUNTAMIENTO DE MADRID.EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A DICIEMBRE DE 2014	20
TABLA 11. UTILITIES COUNCIL OF IFMA (INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION)	22
TABLA 12. AYUNTAMIENTO DE MADRID. EJECUCIÓN PRESUPUESTOS GASTOS A DICIEMBRE DE 2014 Y ESTIMACIÓN	22
TABLA 13. EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA EN LAS DEPENDENCIAS E INSTALACIONES DE LOS EDIFICIOS ADSCRITOS A LA D.G DE EMERGENCIAS Y PROTECCIÓN CIVIL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID	24
TABLA 14. RELACIÓN DE OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LÍNEA MADRID Y SUPERFICIE APROXIMADA 2014	25
TABLA 15. COSTES ASIGNABLES AL SERVICIO DE CITA PREVIA 2014	27
TABLA 16. DATOS DE CITA PREVIA POR UNIDAD GESTORA Y CANAL. LÍNEA MADRID	29
TABLA 17. RESULTADOS U OUTCOMES DEL SERVICIO DE CITA PREVIA	30
TABLA 18. OUTCOMES, INDICADORES, FUENTES Y DATOS DEL SERVICIO DE CITA PREVIA	33
TABLA 19. ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LÍNEA MADRID 2014	40
TABLA 20. UNIDADES GESTORAS / OFICINAS DE LÍNEA MADRID Y NÚMERO DE TRABAJADORES	45
TABLA 21. NÚMERO DE GESTIONES POR TIPO DE GESTIÓN. SERIE 2013-2014	48
TABLA 22. NÚMERO DE TRABAJADORES LÍNEA MADRID Y CITA PREVIA.	51
TABLA 23. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DE LAS OACS. SERIE 2007-2014	52
TABLA 24. RELACIÓN DE INDICADORES Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROXIES	55
TABLA 25. JORNADA ANUAL POR SECTORES	58
TABLA 26. COSTES POR TIPO DE GESTIÓN	59
TABLA 27. APORTACIÓN A GASTOS GENERALES	62
TABLA 28. APORTACIÓN A RENTABILIDAD.	63
TABLA 29. HORQUILLAS Y VALORES MEDIOS ESTRUCTURA DE COSTES	64
TABLA 30. PORCENTAJES DE RETENCIÓN 2014. RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL	65
TABLA 31. PORCENTAJES DE LAS CUOTAS DE LOS TRABAJADORES A SISTEMAS DE PREVISIÓN RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. 2014	66
TABLA 32. DETERMINACIÓN DEL MÍNIMO PERSONAL Y FAMILIAR PARA CALCULAR EL TIPO DE RETENCIÓN	66
TABLA 33. TRAMOS IRPF 2014. PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO 2014	67
TABLA 34. INGRESO NETO ESTIMADO	68
TABLA 35. DECIL DE SALARIOS DEL EMPLEO PRINCIPAL. ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (EPA). AÑO 2014	71
TABLA 36. SALARIOS TOTALES LÍNEA MADRID	73

TABLA 37. ESTRUCTURA DE COSTE DE FORMACIÓN PRESENCIAL.	74
TABLA 38. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS OAC'S	75
TABLA 39. EJECUCION PRESUPUESTARIA 2014	77
TABLA 40. INGRESO NETO DE LOS TRABAJADORES.	78
TABLA 41. APORTACIONES SEGURIDAD SOCIAL.	80
TABLA 42. INGRESOS POR IMPUESTOS ASOCIADOS	83
TABLA 43. COEFICIENTE DE DISMINUCIÓN O DROP OFF	85
TABLA 44. SROI NETO CITA PREVIA	87
TABLA 45. SROI BRUTO CITA PREVIA	87
TABLA 46. MAXIMIZACIÓN DE LOS OUTCOMES	89
TABLA 47. RELACIÓN DE INDICADORES Y PROXIES A LOS QUE SE APLICARÁ LA HIPÓTESIS DE SENSIBILIDAD. ESCENARIO OPTIMISTA	93
TABLA 48. INCREMENTO SOBRE GRUPOS DE INTERÉS DE LOS OUTCOMES. ESCENARIO OPTIMISTA	95
TABLA 49. VARIACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS	96
TABLA 50. DISTRIBUCIÓN DE INCREMENTOS POR GRUPOS DE INTERÉS.ESCENARIO OPTIMISTA	96
TABLA 51. RELACIÓN DE INDICADORES A LOS QUE SE APLICARÁ SENSIBILIDAD. ESCENARIO PESIMISTA	97
TABLA 52. DISTRIBUCIÓN DE INCREMENTOS POR GRUPOS DE INTERÉS.ESCENARIO PESIMISTA	99
TABLA 53. INCREMENTO SOBRE GRUPOS DE INTERÉS DE LOS OUTCOMES. ESCENARIO PESIMISTA	100
TABLA 54. VARIACIÓN EN ESCENARIO PESIMISTA POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS	100
TABLA 55. RETORNO POR GRUPO DE INTERÉS	101
TABLA 56. PESO DEL RETORNO BRUTO POR OUTCOME	102
TABLA 57. PESO DEL RETORNO POR OUTCOME Y GRUPO DE INTERÉS	103
TABLA 58. OUTCOMES BRUTOS DESTACABLES- GRUPO DE INTERÉS	104
TABLA 59. VALOR ACTUALIZADO DEL RETORNO GRUPOS DE INTERÉS	105
TABLA 60. COMPARACIÓN ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD. GRUPOS DE INTERÉS	106
TABLA 61. COMPARACIÓN BASE ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD. GRUPOS DE INTERÉS	106
TABLA 62. RETORNOS BASE Y POR SENSIBILIDAD	107

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. 2012. “IFMA’s Utility council –benchmarking strategies for reducing costs and improving service”.
2. 2012. Análisis de coste beneficio de Línea Madrid.
3. 2014. Informe del servicio de Cita previa anual 2014.
4. 2014. Presupuesto ejecutado Ayuntamiento de Madrid 2014.
5. 2014. Informe del estudio de satisfacción de los Ciudadanos con los servicios prestados de Cita Previa por los canales de Atención de Línea Madrid y las distintas Unidades gestoras.
6. 2014. Valor Social. Estudio de aplicación de coeficientes de depuración en el Método SROI. INAP.
7. 2013. Eulen Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.
8. 2013 Hays-IE Business School. Un análisis de tendencias y salarios en España 2013.