



MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE LA  
INSPECCIÓN GENERAL DE  
SERVICIOS DE LA AGE

# INFORME DE RETORNO

(MODELO CAF 2013)

<b>ORGANISMO</b>	Dirección General de Policía de Madrid
<b>FECHA</b>	14/05/2019

## INTRODUCCIÓN

El presente informe es resultado del proceso de evaluación llevado a cabo en el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de la Dirección General de Policía de Madrid (en adelante DGPM), aplicando el Modelo CAF 2013.

La fase de evaluación documental se ha efectuado en función del examen y análisis de la Memoria presentada al efecto por la DGPM, elaborada como consecuencia de la autoevaluación realizada entre los meses de abril y octubre del año 2018, asistida por dos evaluadoras acreditadas de la Dirección General de Transparencia, Administración electrónica y Calidad, del Ayuntamiento de Madrid, y cuyos resultados fueron homologados por la misma DG, plasmado en informe de fecha 10 de septiembre de 2018.

La Memoria proporciona una exhaustiva exposición sobre los sistemas clave de la organización. El documento es muy completo, tiene buena estructura, fondo y forma, y es perfectamente legible, salvo algunas tablas, que se presentan en tamaño pequeño. Su comprensión se ve facilitada al presentarse la información estructurada conforme a los elementos del esquema del Modelo CAF. Se han observado algunas confusiones conceptuales que llevan, en ocasiones, a duplicar información en “resultados” (entre criterio 6 y 9). Para identificar los puntos fuertes y áreas de mejora y para establecer las puntuaciones se han aplicado el formulario y las matrices CAF.

En una segunda fase se ha visitado la organización por la evaluadora, que previamente había elaborado y remitido a la persona de contacto, Jesús Sanz, el programa detallado de la visita. Cerrado el programa y los interlocutores con la organización, en la visita (celebrada el 11 de abril de 2019) se trataron con los directivos e interlocutores todos los aspectos que, a juicio de la evaluadora, precisaban de confirmación, aclaración o mayor detalle en relación con los nueve criterios del Modelo CAF. Asimismo se entrevistó a una muestra “representativa” de los diferentes tipos y niveles de puestos de trabajo.

A lo largo de toda la visita ha podido percibirse claramente la cohesión y compromiso del equipo directivo, así como el alineamiento e implicación del conjunto de las personas con la Misión, la Visión y los valores de la organización. La actitud de los interlocutores fue en todo momento acogedora, cordial y franca, facilitando cuanta información, explicaciones y documentación le fue solicitada. Asimismo, las personas entrevistadas se mostraron espontáneas y desinhibidas, muestra del buen clima laboral de la organización. Las oficinas, por su parte, ofrecen un aspecto limpio, ordenado, agradable y ergonómico.

En la visita se ha obtenido información que no figuraba en la Memoria y se han aportado datos de 2018. Aunque la autoevaluación y la Memoria de DGPM están referidos a 2017, a la evaluadora le ha parecido procedente tener en cuenta los datos de 2018, dado el desfase temporal entre la solicitud de certificación y la realización de la evaluación externa. Asimismo se valoran en esta evaluación la implementación inmediata por parte de la DGPM de algunas acciones de mejora que se identificaron tras el proceso de autoevaluación. Respecto a las duplicidades de algunos puntos fuertes encontradas en la memoria (en “resultados”), hechas las necesarias aclaraciones en cuanto a que no pueden puntuar doblemente, no tienen más impacto sustantivo.

En la reunión final la evaluadora felicitó al equipo de coordinación y gestión del proceso (personal de la unidad de calidad y evaluación) por el excelente trabajo realizado con la autoevaluación y la elaboración de la Memoria, y a continuación se realizó un resumen de los

principales puntos fuertes y áreas de mejora, que se pueden encontrar a continuación en este informe.

El procesamiento y análisis de la información así obtenida en la visita ha permitido constatar y afinar la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora, así como las correspondientes puntuaciones. La evaluadora quiere, por todo ello, mostrar su reconocimiento al conjunto de personas que integran la DGPM.

#### **TEMAS CLAVE**

La DGPM tiene entre otras competencias, la responsabilidad de organizar y dirigir la PM, proponiendo y ejecutando los planes de funcionamiento, la adquisición del material y la mejora y actualización de los mismos.

La DGPM se encarga de dotar al Cuerpo de Policía Municipal de Madrid (CPM) de los recursos necesarios para su funcionamiento, tiene encomendada la gestión de los recursos económicos y materiales, los recursos humanos, las herramientas de gestión y lo relativo a los medios tecnológicos y de comunicaciones necesarios para la operativa del CPM.

El CPM es un instituto armado, de naturaleza civil, con estructura y Organización jerarquizada, que ejerce las funciones recogidas en el art. 53 de la LOFCSE y el resto de legislación que le es de aplicación. La Jefatura del Cuerpo recae en el Comisario General y se organiza en Divisiones, Áreas, Unidades y Secciones.

La Misión de la DGPM es “Proveer a la Ciudad de Madrid de un servicio de Policía Municipal, innovador y eficaz que garantice la convivencia, mantenga la tranquilidad pública y haga respetar las leyes y ordenanzas. En definitiva, conseguir que la Ciudad de Madrid sea un lugar seguro para vivir, trabajar y visitar, donde la ciudadanía se sienta integrada y sea corresponsable en el mantenimiento de la seguridad”

La DGPM considera líderes de la organización a todas aquellas personas que pertenecen a la Escala Técnica (ET) de PM y al personal de la DGPM que ocupan puesto de trabajo de nivel igual o superior al 26. Entre ellos, el Director General de la Policía Municipal, el Comisario General, las y los Comisarios principales, las/los Comisarios, las/los Intendentes, las/los Jefes de Departamento, las/los Jefes de Unidad, las/los Asesores, etc

Las líneas estratégicas definidas en los planes desarrollados en la DGPM, se asientan sobre el proceso de modernización emprendido por el Ayuntamiento de Madrid y su Plan de Gobierno 2015, dentro del Eje estratégico “una ciudad centrada en las personas, solidaria e inclusiva”, se encuentra el objetivo estratégico que resulta la Misión de la DGPM. Así la estrategia que se desarrolla en el Plan de Gobierno a través de cinco grandes líneas estratégicas, se traducen en los cinco objetivos estratégicos del Plan Director de la DGPM de las cuales se derivan, actuaciones para el mandato 2015-2019, complementadas con otras que afectan de forma transversal a la organización.

Los objetivos estratégicos son:

- Ampliación y mejora del acuerdo de Policía Judicial
- Generación de seguridad integral
- Gestión justa, eficiente y transparente del servicio policial
- Mejora de la convivencia vecinal dando respuesta a las demandas ciudadanas y en especial a los colectivos más vulnerables
- Mejora de la movilidad y la sostenibilidad

Respecto al personal, cabe destacar que la DGPM aún sufre las consecuencias de los planes de ajuste municipales, que han afectado el descenso de plantilla. En el transcurso del periodo 2015-2018 se han realizado varias actuaciones encaminadas a mejorar esta situación, como han sido: la modificación del organigrama, y creación de nuevas unidades, reubicaciones de personal en base a las necesidades identificadas en las áreas, aprobación de protocolos de conciliación, y modificaciones en las bases de acceso, entre otras. Aún así, los resultados presentados muestran que se deben seguir realizando esfuerzos en este sentido.

Se podrían fomentar, sin embargo, algunas acciones orientadas a las personas, tales como potenciar la movilidad interna y el desarrollo de la carrera profesional, de cara a mejorar su percepción y su implicación en las actividades de la DG.

Por último, conviene reiterar que no es contradictorio con los avances conseguidos sino coherente con la lógica de mejora continua de la DGPM que se haya comprobado margen de mejora en determinadas áreas, que son las que se describen sintéticamente a continuación, junto con los puntos fuertes.

## **RESUMEN DE PRINCIPALES PF Y AM POR CRITERIO**

### **CRITERIOS AGENTES**

#### **Criterio 1. Liderazgo**

##### Puntos fuertes

- Se observa un liderazgo sólido en la organización que ha establecido una Misión, Visión y Valores que le permite llevar a término las diferentes estrategias que se despliegan, alineadas con el Plan de Gobierno municipal, mediante el Plan Director.
- Los líderes de la organización, y el Director General como máximo responsable, evalúan y supervisan de manera permanente los resultados de la gestión por objetivos de la DG mediante el seguimiento del sistema de Dirección por objetivos (DPO) extendida a todas las categorías del Cuerpo de Policía Municipal, que permite orientar las actuaciones y planes a los objetivos estratégicos y operativos.
- En la DGPM los líderes fomentan la involucración del personal mediante la comunicación permanente, por ejemplo mediante los “pases de lista” diarios, las reuniones periódicas, etc.
- Se demuestra el impulso de la mejora con acciones como: modificación del organigrama, creación de la unidad de diversidad, puesta en marcha de planes de igualdad y de conciliación, mejora del sistema de productividad ligado al cumplimiento de la DPO.

##### Áreas de Mejora

- Si bien tienen un modelo de liderazgo participativo, reconocido por el conjunto de la organización, no se ha involucrado al personal en el establecimiento y revisión de M, V, y valores, no se explica cómo se recogen sus iniciativas en la toma de decisiones, ni cómo se establecen las prioridades en función de sus necesidades.
- A pesar de que consta que los líderes de la DGPM han trabajado en la adecuación de la estructura organizacional, no se han establecido objetivos claros en este ámbito, no pudiéndose evidenciar la eficacia de las acciones tomadas al respecto
- Tampoco se evidencia que los líderes hayan formulado la estrategia de administración electrónica ni que la hayan alineado con la estrategia y los objetivos operativos de la organización

## **Criterio 2. Estrategia y Planificación**

### **Puntos fuertes**

- La DGPM posee un modelo de gestión basado en un sistema de Dirección por Objetivos (DPO), alineados con el Plan de Gobierno, a través de una serie de objetivos estratégicos y operativos, éstos últimos definidos asimismo en las Cartas de Servicios (CS) todos ellos medibles mediante indicadores.
- Se evalúa sistemáticamente el cumplimiento de las actuaciones contempladas en la DPO, realizando seguimiento periódico a través de informes trimestrales, semestrales y anuales, y evalúa el impacto de su estrategia a través de las encuestas de calidad de vida que realiza ayuntamiento de Madrid, en las que se incluyen preguntas del ámbito de actuación de la policía municipal, como seguridad o convivencia.
- El alineamiento entre la estrategia de la organización y las personas se realiza a través del grado de cumplimiento de la DPO que conlleva la asignación de una retribución variable por cumplimiento de objetivos, por áreas/unidades. El grado de cumplimiento se evalúa a través del cuadro de mando y se complementa con las jornadas laborales realizadas periódicamente por cada persona.

### **Áreas de mejora**

- No se mide el rendimiento de la organización en aquellos procesos que no están contemplados en la DPO, como por ejemplo en procesos transversales de recursos humanos, o en el avance de la administración electrónica o en la transparencia etc.
- Tampoco se recogen evidencias claras de cómo los líderes implican sistemáticamente a los GI en el desarrollo de nuevos servicios.
- Pese a la información de la que se dispone, no hay datos de cómo anticipan escenarios futuros y de cómo gestionan los riesgos estratégicos.

## **Criterio 3. Personas**

### **Puntos fuertes**

- La DGPM usa de forma sistemática diversas encuestas, la más importante la de identificación de mejoras en el puesto de trabajo, para conocer necesidades y expectativas de su personal.
- Se desarrolla e implementa un sistema de remuneración, basado en el cumplimiento de los indicadores del sistema de Dirección por Objetivos, (DPO) con remuneración variable en relación con el grado de consecución de los mismos y de presencia en el puesto de trabajo. Toda la plantilla cobra en función de la consecución de los objetivos del año anterior.
- Se presentan evidencias de mejoras, por ejemplo en la gestión de la formación, realizando grupos focales para tener en cuenta las necesidades de las personas de la DG (selección de cursos, selección de docentes y alumnos).

### **Áreas de mejora**

- A pesar de que uno de los principales valores de DGPM son las personas que trabajan en ella, de lo que se han obtenido abundantes pruebas en la visita, no se recoge esta importancia recogida formalmente en la estrategia formulada.
- A la luz de los resultados de las encuestas y tras confirmarlo en la visita a la organización, la política de RRHH llevada a cabo no ha sido suficiente para minimizar el impacto de las dificultades que tienen debido a la disminución de plantilla que se

sufre en los últimos años, ni el problema de la movilidad interna y desarrollo de carrera profesional.

- Si bien existe un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de las personas, no se han implementado metodologías de evaluación del desempeño integral, que llegue a nivel de objetivos individuales

#### **Criterio 4. Alianzas y recursos**

##### Puntos fuertes

- Existe una sistemática de trabajo con los aliados para compartir conocimiento y lograr beneficios mutuos: coparticipación en comités o comisiones, reuniones periódicas, foros de intercambio de experiencias. Cabe destacar, por su relevancia, el acuerdo interno con SAMUR, Bomberos y Agentes de Movilidad, a través de CISEM (centro integrado de servicio de emergencias),
- Para la DGPM la participación de la ciudadanía es un eje fundamental, tal y como se recoge en el objetivo estratégico dentro del Plan Director denominado “generación de seguridad integral”, por ello la DGPM se suma a la apuesta del ayuntamiento de Madrid por el desarrollo y puesta en marcha de los procesos participativos de la ciudadanía, a través de distintos mecanismos.
- El CPM dispone de dos cartas de servicios en vigor, que tienen el propósito de informar a la ciudadanía del conjunto de servicios que se le ofrece. En ellas se incluyen un conjunto de compromisos que pretenden satisfacer las demandas ciudadanas.
- La gestión del conocimiento en la DGPM se realiza a través del uso de un conjunto de herramientas y aplicaciones que permiten analizar inteligentemente el conjunto de fuentes de datos disponibles, obteniendo información clave.
- Hay numerosos ejemplos de que se han realizado mejoras en las instalaciones, tanto en el edificio de la DGPM como en las unidades, para mejorar distintos aspectos como la accesibilidad, seguridad, las condiciones de trabajo, la sostenibilidad y el impacto medioambiental, etc...
- Se exigen criterios de responsabilidad social y medioambiental en algunos contratos

##### Áreas de mejora

- Aunque se está desarrollando un Plan Director de Policía Digital (PdPd 2020), actualmente no se evidencia que la DGPM realice avance en la administración electrónica ni que exista una planificación o estrategia IT claramente establecida.
- Aunque existe una vinculación entre los indicadores de las fichas presupuestarias y los recogidos en el DPO, no existe un proceso implantado que permita alinear el presupuesto anual con los objetivos estratégicos del mismo año de una forma real y eficaz.
- No se recoge la innovación tecnológica en el despliegue de la planificación estratégica de la DGPM, no habiendo objetivos ni indicadores en la DPO que apliquen a la SGICNT ni a la unidad de relaciones institucionales.

#### **Criterio 5. Procesos**

##### Puntos Fuertes

- La organización dispone de un mapa de procesos y de un sistema estructurado para su desarrollo y análisis, que contempla indicadores alineados con la DPO y CS.
- Los procesos operativos diseñados y sus indicadores se encuentran alineados con los objetivos e indicadores de la DPO y de las Cartas de servicios, y de esta manera se

permite la mejora de estos procesos, basándose en la medición continua de los resultados.

- La DGPM tiene bien identificados los procesos operativos y los servicios que presta derivados de estos procesos, y tiene en vigor dos cartas de servicios, certificadas, donde se da información a los ciudadanos de algunos de estos servicios y donde se establecen compromisos de calidad relación con ellos. Periódicamente se mide el grado de cumplimiento de la carta de servicios y de la ponderación de los diferentes compromisos

#### Áreas de mejora

- A pesar de que la organización dispone de una herramienta de gestión por procesos, ADONIS, algunos procedimientos no están revisados y actualizados y faltan indicadores para medir los niveles de prestación de servicios de todos los procesos, no solo los operativos.
- No se ha podido encontrar evidencias de cómo se involucra activamente a los clientes en el diseño y mejora de los procesos ni en la determinación de los estándares o niveles de calidad de los servicios.
- Los procesos claves de la organización no están claramente identificados, y no todos definidos, documentados y desarrollados.

#### **Criterio 6. Resultados en los clientes**

##### Puntos Fuertes

- DGPM obtiene datos directos sobre la percepción de la ciudadanía mediante las encuestas que realiza bienal o anualmente el observatorio del Ayuntamiento de Madrid .La evolución de la satisfacción con la PMM es buena desde 2012, en 2017 se ha incrementado respecto a años anteriores.
- Se realiza sistemáticamente la medición de algunos resultados de la gestión interna, a través de indicadores de los indicadores correspondientes. Se han mejorado los tiempos de respuestas, y se cumplen los objetivos establecidos de la contestación de sugerencias y reclamaciones, así como en los tiempos de respuesta de las OIACs a los ciudadanos.

##### Áreas de mejora

- La batería de resultados de percepción no abarca algunos aspectos relacionados con la percepción de los ciudadanos en la prestación de los servicios por ejemplo faltan datos de amabilidad, reputación, de claridad con la información facilitada, de involucración de ciudadanos, de información, accesibilidad, transparencia etc...
- No se aportan algunos datos clave de gestión interna sobre el grado de implicación o participación de los clientes, tiempos de espera transparencia, etc...

#### **Criterio 7. Resultados en las personas**

##### Puntos fuertes

- La DGPM tienen implantados de mecanismos fiables y generales para conocer la satisfacción de las personas, se realizan encuestas de satisfacción al personal, periódicamente, y se analizan y evalúan sus resultados para acometer mejoras. Asimismo se realizan sistemáticamente medidas de algunos indicadores de rendimiento interno (absentismo, reconocimientos, etc.).

- Los resultados de percepción obtenidos son satisfactorios para muchos de los factores preguntados, como liderazgo, contenido del trabajo, compensación y apoyo social.

#### Áreas de mejora

- Algunos resultados de percepción son mejorables desde hace años, y no se evidencia que las medidas tomadas hayan resultado eficaces, por ejemplo en materia de promoción y del desarrollo de la carrera profesional, movilidad, etc..
- Se ha producido un decremento en el número de efectivos que impacta en la capacidad de poder atender las demandas de la ciudadanía la DGP, sobre todo en UIDs, auxiliares y jubilaciones, no habiendo sido efectivas las medidas tomadas al respecto.

### **Criterio 8. Resultados en la sociedad**

#### Puntos fuertes

- Se muestra una evolución positiva de la percepción ciudadana sobre la DGPM en el periodo 2012-2017.
- Existen evidencias de notable impacto social de sus actividades hacia la sociedad, actuaciones hacia colectivos vulnerables, colegios, con iniciativas como programa agente mediador, participación en distintos proyectos con impacto social, formación en educación vial y cívica difusión de la información y el conocimiento, actuaciones encaminadas a protección del medio ambiente.

#### Áreas de mejora

- Aunque la DGPM realiza numerosas actividades de impacto social, no consta que DPC haya identificado un conjunto coherente de resultados de percepción de la organización por la sociedad.
- Tampoco la DG cuenta con indicadores para verificar el éxito de su estrategia social y ambiental, no se marcan objetivos para los indicadores, no se presentan tendencias, ni cumplimiento de objetivos, ni comparaciones, ni relaciones causa-efecto.

### **Criterio 9. Resultados clave del rendimiento**

#### Puntos fuertes

- La DCPM ha establecido indicadores para el seguimiento de todos los objetivos estratégicos de la DPO, con buenos resultados en la mayoría de las áreas de importancia estratégica, que le permiten ir acercándose a su Visión
- El cumplimiento global de los indicadores de la dirección por objetivos está en un entorno del 75%, manteniéndose estable, en los últimos años. El grado de cumplimiento de los compromisos de la CS de atención al ciudadano muestra resultados estables desde el 2015, manteniéndose en nivel de cumplimiento del 90%, mientras que el cumplimiento en la CS de atención a la mujer ha experimentado una tendencia favorable, habiendo aumentado en los últimos años, hasta un cumplimiento del 95% en
- Asimismo, se han identificado un conjunto coherente de resultados clave de su actividad, que se presentan convenientemente estructurados en la memoria, con buenos resultados en general, tanto en el área de seguridad integral, como en convivencia, en seguridad vial, en servicios especiales y en emergencias

#### Áreas de mejora

- Faltan resultados de algunos objetivos estratégicos recogidos en el Plan Director.

- No se ha establecido una meta para el cumplimiento global de los indicadores de la DPO el cumplimiento es el 100%, no pudiéndose dar una valoración global del cumplimiento, y siendo la tendencia estática desde hace varios años,
- No se aporta información sobre otros aspectos relevantes relacionados con la eficacia, tales como datos de ahorro y de costes, rendimiento de las alianzas, desempeño, innovaciones, etc., ni se muestran objetivos para los indicadores.
- El porcentaje de ejecución presupuestaria ofrece una evolución negativa desde 2014, situándose en 2017 más baja que en los años anteriores. Más allá de los indicadores y objetivos de las fichas presupuestarias, no se evidencia que se hayan establecido objetivos para la ejecución presupuestaria y por tanto no se puede evaluar su cumplimiento.

#### **PUNTUACIÓN FINAL**

La puntuación final obtenida por la organización se sitúa en el tramo del Nivel de Excelencia **400-450**, según el Modelo CAF.

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	<p>El líder o directivo asegura que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿Cuál es nuestra meta?) y los valores (¿Qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización.</p> <p>Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades-valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público.</p> <p>Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.</p>
1.1	<b><i>Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores</i></b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés relevantes y a los empleados.</li> <li>b. Establecer un marco de valores alineado con la misión y visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</li> <li>c. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia, a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés.</li> <li>d. Revisar de forma periódica la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</li> <li>e. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</li> <li>f. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</li> <li>g. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo)</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.1.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coincidiendo con la incorporación del último Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, los líderes de la DGPM iniciaron en 2015 un proceso para revisar y reformular la misión, visión de la organización, así como su estrategia, en el que participaron sus diferentes grupos de interés (incluyendo sociedad civil y agrupaciones sociales).</li> <li>• Asimismo se establecieron una serie de valores, alineados con la misión y visión de la organización, entre los cuales se incluyen.: confianza respeto, comprensión de la ley, profesionalidad, cercanía, transparencia, disciplina, humildad, empatía y cortesía, colaboración y trabajo en equipo.</li> <li>• Aunque en la memoria consta que la DGPM considera líderes de la organización a todas aquellas personas que pertenecen a la Escala Técnica (ET) de PM y al personal de la DGPM que ocupan puesto de trabajo de nivel igual o superior al 26, en 2018 se ha establecido formalmente un Comité de Dirección, integrado por Director, Subdirectores y Comisarios principales, que tendrán un calendario de reuniones periódicas semanales para la coordinación de la organización (área de mejora identificada en la autoevaluación CAF).</li> <li>• Los líderes comunican la Misión (M), Visión (V) y Valores (VV), junto con los objetivos estratégicos y operativos al personal mediante distintas acciones como correos electrónicos, publicación en intranet y a sus GI hacia el exterior se comunican a través de la web municipal, redes sociales, etc...En 2018 se ha mejorado la comunicación de la M, V y VV a los grupos de interés como consecuencia de un área de mejora identificada en la autoevaluación CAF.</li> <li>• Se creó un comité de ética para prevenir y gestionar los posibles problemas de comportamientos no éticos que pudiera haber en la organización y se elaboraron una serie de fundamentos inspiradores de la conducta de Policía Municipal de Madrid.</li> </ul>
1 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No consta que en el proceso participativo de revisión de misión, visión y valores se tuvieran en cuenta las necesidades y expectativas del personal de la DGPM.</li> <li>• No se encuentran evidencias de que se evalúe sistemáticamente la eficacia de la comunicación de la M, V, VV a los GI externos y al personal municipal.</li> <li>• Respecto a la formulación de la M y V, se aprecia que la segunda parte de la Misión correspondería más al concepto de Visión, ya que trasmite hacia donde quieren los líderes dirigir la organización, concepto de futuro, de objetivo estratégico</li> <li>• Excepto por la creación del comité de ética, no se encuentran referencias a que se hayan identificado potenciales áreas de conflictos de intereses, ni que se hayan adoptado medidas preventivas en la gestión y prevención de la corrupción.</li> </ul>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	<p>Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la organización. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos clave y de apoyo bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la organización para productos, servicios y resultados.</p> <p>La gestión del rendimiento organizacional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la organización. Los sistemas integrados de gestión del rendimiento organizacional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del rendimiento y de los resultados.</p> <p>Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento organizacional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje.</p>
1 .2	<b>Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> <li>b. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</li> <li>c. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</li> <li>d. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como "Balanced Scorecard").</li> <li>e. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o certificación como el CAF, el EFQM o la norma ISO 9001.</li> <li>f. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</li> <li>g. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</li> <li>h. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización.</li> <li>i. Demostrar el compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de la innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</li> <li>j. Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1 .2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM posee un modelo de gestión basado en un sistema de Dirección por Objetivos (DPO), alineados con el Plan de Gobierno, a través de una serie de objetivos estratégicos y operativos, éstos últimos definidos asimismo en las Cartas de Servicios (CS) , todos ellos medibles mediante indicadores.</li> <li>• Los líderes pueden acceder a una herramienta web para el seguimiento de los objetivos del Plan de Gobierno cada 6 meses, y además cuentan con la Dirección por Objetivos como un sistema de control interno, que permite el seguimiento periódico trimestral de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización Además algunos mandos intermedios cuentan con Cuadros de Mando operativos.</li> <li>• Los líderes han desarrollado un sistema que vincula el cumplimiento de los objetivos de la DPO con la productividad del personal, definiendo los resultados a alcanzar por áreas /unidades.</li> <li>• Se muestran evidencias del compromiso y apoyo de la Dirección a la mejora continua y la innovación, haciendo uso para ello de los modelos de Gestión de Calidad y Excelencia: EFQM desde 2006, con 4 autoevaluaciones y la última en CAF en 2018. Prueba de ello es la implementación inmediata de ciertas acciones de mejora, a consecuencia de la última autoevaluación CAF, como el establecimiento formal de un Comité de Dirección, o la mejora de la comunicación de la M, V y VV a los grupos de interés.</li> <li>• Los líderes han promovido la puesta en marcha de distintos mecanismos para una comunicación interna y externa ascendente y descendente, a través de múltiples canales de comunicación interna (intranet, ayres, pase de lista) y externa (canales web, prensa, redes sociales, portal de transparencia).</li> <li>• La Dirección de la DGP ha llevado a cabo acciones para mejorar la estructura de la organización, tales como la reestructuración del organigrama, la creación de nuevas unidades, o la implantación del Plan de Igualdad.</li> </ul>
1 .2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aporta información sobre que exista un sistema de gestión de la información que incluya una adecuada gestión de riesgos.</li> <li>• No se evidencia que los líderes hayan formulado la estrategia de administración electrónica ni que la hayan alineado con la estrategia y los objetivos operativos de la organización</li> <li>• No se encuentran objetivos sobre la comunicación externa ni interna ni sobre la evaluación de su eficacia, no dentro del sistema de DPO.</li> <li>• A pesar de que consta que los líderes de la DGPM han trabajado en la adecuación de la estructura organizacional, no se han establecido objetivos claros en este ámbito, no pudiéndose evidenciar la eficacia de las acciones tomadas al respecto.</li> </ul>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	<p>Los líderes motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento y de su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de referencia, los líderes simbolizan los objetivos establecidos y los valores, animando a sus empleados a actuar de la misma forma.</p> <p>Los empleados son respaldados por los líderes para que alcancen sus objetivos, mediante la realización de su labor. Un estilo de liderazgo transparente, basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta, motiva a las personas y contribuye al éxito de la organización.</p> <p>Además de estos asuntos de comportamiento personal, los factores centrales para la motivación y el apoyo a los empleados pueden encontrarse en el liderazgo de la organización y el sistema de gestión.</p> <p>La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es la base principal de la gestión para motivar a las personas. Otros factores como las oportunidades de desarrollo personal y de formación, o los sistemas de reconocimiento y recompensas favorecen también la motivación.</p>
1.3	<b>Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</li> <li>b. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</li> <li>c. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</li> <li>d. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</li> <li>e. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</li> <li>f. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</li> <li>g. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</li> <li>h. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva</li> <li>i. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</li> <li>j. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1 .3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la DGPM los líderes fomentan la involucración del personal mediante la comunicación permanente, por ejemplo mediante los “pases de lista” diarios, las reuniones periódicas, etc.</li> <li>• Además se informa periódicamente a los empleados de temas clave de la organización mediante informes trimestrales y anuales que se publican en el portal de transparencia, informes DPO, resultados de la encuesta de identificación de mejoras, a los que tienen acceso todas las personas de la organización.</li> <li>• En la DGPM tienen implantado un sistema estructurado de reconocimientos, recompensa y condecoración, donde las personas son propuestas en función de sus actuaciones. Además se motiva al personal mediante felicitaciones. Aunque el sistema está recogido en el Reglamento, se recogen evidencias de que la jefatura ha propuesto modificaciones para su mejora tras los resultados de las encuestas periódicas al personal a través de la pregunta “me siento reconocido”, por ejemplo en lo que afecta a la concesión de distinciones, felicitaciones y registro de condecoraciones, o la incorporación de dos tipos de reconocimiento, además de los recogidos en el reglamento, por la labor policial desempeñada.</li> <li>• Los líderes promueven el identificar, desarrollar e implantar acciones de mejora, y se constituyen grupos de trabajo para ello, por ejemplo se ha mejorado la forma de evaluar los días de presencia en el trabajo para la percepción de las retribuciones de la DPO ligado a la asistencia (nuevo cómputo trimestral), o se han mejorado las medidas de conciliación tras el trabajo del comité creado al efecto.</li> </ul>
1 .3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se muestran evidencias de cómo los líderes se aseguran de que se proporciona información periódica al personal sobre el cumplimiento de objetivos, para potenciar la motivación y la mejora de su desempeño, ni se encuentran datos de que se evalúe la eficacia de esta comunicación.</li> <li>• No se tiene evidencia de que la jefatura promueva la formación específica a las personas sobre innovación, mejora, métodos de análisis y resolución de problemas, para el desarrollo de sus competencias.</li> </ul>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	<p>Los líderes son responsables de la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan interés en la organización o sus actividades. Por lo tanto, los directos públicos guían y dirigen el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés.</p> <p>En el sector público, la dirección es la interfaz entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las mayores diferencias entre organizaciones del sector privado y público. Las organizaciones del sector público tienen que centrar sus relaciones con las autoridades públicas desde distintas perspectivas.</p> <p>Por un lado, los políticos pueden tener una función directiva ya que- junto con los directivos de las organizaciones del sector público formulan objetivos. En este sentido, las organizaciones del sector público, actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otro lado, las autoridades políticas pueden ser en mismas otro grupo de interés con el que tratar.</p>
1 .4	<b>Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</li> <li>b. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li> <li>c. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</li> <li>d. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas, y llegar a acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</li> <li>e. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</li> <li>f. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</li> <li>g. Desarrollar y mantener alianzas y trabajo en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.)</li> <li>h. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</li> <li>i. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</li> <li>j. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos y metas de la DGPM están alineados con los objetivos políticos recogidos en los instrumentos de planificación del Ayuntamiento de Madrid, Plan de Gobierno, desde la estrategia de desarrollo del Plan Director, hasta los planes de desarrollo locales, prueba de ello es que al llevarse a cabo la revisión de M,V,VV del 2015, se aprecia en la misión que se acentúa el peso de la convivencia frente a la seguridad en el nuevo modelo de policía, una “policía comunitaria”, alineado con el eje estratégico del Plan de Gobierno del ayuntamiento “una ciudad centrada en las personas, solidaria e inclusiva”</li> <li>• Periódicamente, los líderes de la DGPM tienen a su alcance herramientas de identificación y análisis de la ciudadanía mediante distintos estudios, tales como la encuesta de calidad de vida, encuesta de satisfacción con la ciudad de Madrid, estudios sectoriales, reuniones periódicas con asociaciones de vecinos, juntas locales de seguridad, sistema de S y R, etc..</li> <li>• Se desarrollan alianzas con distintas asociaciones que representan otros grupos de interés relevantes, tales como Ministerio Interior, Fiscalía, DGT</li> <li>• Se participa activamente en actividades organizadas por asociaciones profesionales y GI, tales como UCCI, European Capital Police Net, CPE.</li> <li>• DGPM lleva a cabo una extensa actividad de “marketing” a través de su web, de las redes sociales e, institucionalmente, de la propia Carta de Servicios.</li> </ul>
1 .4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se demuestra cómo se llevó a cabo inicialmente la identificación de los grupos de interés relevantes, ni que se revisen periódicamente, ni se especifica claramente que se realice un análisis sistemático de la información procedente de los mismos (necesidades y expectativas presentes y futuras), ni a nivel central ni territorial.</li> <li>• No se evalúa la eficacia de la actividad de marketing realizada.</li> <li>• No se recoge información para evaluar el impacto de las alianzas relevantes.</li> <li>• No se evalúa el impacto de la participación en actividades organizadas por asociaciones profesionales.</li> </ul>

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
	<p>El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) juega un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia y planificación de una organización pública. Empieza recopilando información relevante sobre las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés relevantes, sobre productos y servicios (outputs) e impacto (outcome) y sobre la evolución del entorno externo. Esta información es indispensable para apoyar los procesos de planificación estratégica y operacional. También es fundamental para dirigir las mejoras planificadas en el desempeño de la organización.</p> <p>Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, junto con los grupos de interés para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la retroalimentación de los grupos de interés, es un prerrequisito para la calidad de los resultados previstos.</p>
2.1	<b>Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>b. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y satisfacción.</li> <li>c. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> <li>d. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</li> <li>e. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis DAFO, gestión de riesgos).</li> </ol>

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM tiene identificados sus GI relevantes. Los grupos de interés están segmentados en dos grandes bloques: por un lado, aquellos para los que se trabaja (usuarios, ciudadanía, sociedad, administración pública), y aquellos con los que se trabaja (proveedores, personas, aliados)</li> <li>• Coincidiendo con la incorporación del último Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, la DGPM desarrolló en 2015 un proceso participativo para revisar su estrategia, misión, visión y valores, basándose en el Plan de Gobierno. Con ello la DGPM redefinió su marco estratégico para los siguientes años, y quedó plasmado en el Plan Director 2015-2019. En este proceso se tuvo en cuenta a la sociedad civil y a otros grupos de interés, con objeto de conocer sus necesidades y expectativas desarrollar la planificación estratégica.</li> <li>• Existen canales para recopilar información sobre necesidades de grupos de interés, como las llamadas para comunicación de incidencias a través de los teléfonos 112 y 092, la encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid que realiza el Ayuntamiento y otros medios como los Consejos locales de seguridad, las reuniones con asociaciones, el sistema de S y R.</li> <li>• En la DGPM, además de la información de los Grupos Interesados externos, mediante los indicadores de la DPO, se recopila de forma sistemática (informe de seguimiento trimestral) información relevante sobre el desempeño y desarrollo de la Organización. Esta información interna de rendimiento permite a la dirección, tomar decisiones, fijando prioridades con objeto de mejorar el funcionamiento y definir e implementar la estrategia y adaptarla en función tanto de las necesidades como de los recursos disponibles.</li> </ul>
2.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más allá del proceso participativo de 2015, y a pesar de los canales establecidos al efecto, no existe un proceso para que se recopile, analice y revise de forma sistemática y planificada la información sobre todos los grupos de interés, y sus necesidades y expectativas para incorporarlas periódicamente al despliegue de la estrategia, a través del Plan Director y de la DPO.</li> <li>• Para el establecimiento de la estrategia (Plan Director) y para su despliegue en objetivos estratégicos y operativos, no se recopilaron y analizaron las necesidades y expectativas del personal de la DGPM, como grupo de interés interno.</li> <li>• Además del seguimiento y la gestión de las cuestiones legales efectuado por la Unidad de Procedimientos y Normas, no se evidencia que se realice otro análisis de la información relevante sobre variables que pueden afectar como económicas, tecnológicas, socio- cultural etc.</li> <li>• Aunque se menciona que se ha realizado un análisis de la organización y su entorno (DAFO) para cada uno de los procesos operativos y para planes territoriales, no se aporta información sobre en qué se tradujo, ni que sea una práctica sistemática y que se realice con periodicidad para la gestión de riesgos.</li> </ul>

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
	<p>Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y los medios necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe estar incluida en su estrategia.</p> <p>La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Establecer objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos-basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de monitorización de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación.</p> <p>Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acciones el que crea un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios ciudadanos/consumidores (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) e indicadores claves (criterio 9).</p>
2.2	<b>Desarrollar, la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (corto y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</li> <li>b. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</li> <li>c. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impactos –los efectos conseguidos en la sociedad-(outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</li> <li>d. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <li>e. Equilibrar las tareas y recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>f. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li> </ol>

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM transformó la Misión y Visión en cinco grandes líneas estratégicas, Plan Director de la Policía Municipal, alineadas con la estrategia del Plan de Gobierno, y de estas se derivan a su vez una serie de actuaciones para 2015-2019, que afectan de forma transversal a la organización y que se contemplan en la DPO y en la CS, como objetivos estratégicos y de actividad, con sus indicadores correspondientes.</li> <li>• En el proceso de desarrollo de la estrategia se tuvo en cuenta a los grupos de interés externos, a través de la sociedad civil y asociaciones.</li> <li>• A través de los canales que tiene la DGPM para recopilar información de los grupos de interés externos, se han encontrado ejemplos de que se tienen en cuenta las necesidades de los ciudadanos en el despliegue de la estrategia anual, a través de modificaciones en los objetivos de la DPO, como por ejemplo la incorporación del indicador de identificación y control de animales domésticos caninos potencialmente peligrosos.</li> <li>• La DGPM evalúa sistemáticamente el cumplimiento de las actuaciones contempladas en la DPO, realizando seguimiento periódico a través de informes trimestrales, semestrales y anuales, y evalúa el impacto de su estrategia a través de las encuestas de calidad de vida que realiza ayuntamiento de Madrid, en las que se incluyen preguntas del ámbito de actuación de la policía municipal, como seguridad o convivencia.</li> </ul>
2.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más allá de la consulta inicial en establecimiento de la estrategia, no existe ningún proceso para incorporar las necesidades cambiantes de todos los grupos de interés (externos e internos) en el desarrollo de la planificación estratégica.</li> <li>• No se evidencia cómo la organización asegura los recursos disponibles para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización, ya que no se incluyen objetivos para algunos de los procesos de soporte que podrían ser claves a tal fin, como la gestión del personal (movilidad, formación, provisión de puestos) o la transformación digital</li> <li>• No hay información sobre que exista una política de responsabilidad social integral, ni que esté recogida de manera formal en la estrategia.</li> </ul>

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
	<p>La capacidad de una organización para implementar su estrategia depende de la calidad de los planes y de los programas que detallen los objetivos y resultados esperados para cada nivel organizativo así como para los empleados. Por lo tanto, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deben estar bien informados de los objetivos y metas que les competen y así garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia.</p> <p>La organización debe implementar la estrategia a todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurar que los procesos, la gestión de proyectos y programas y las estructuras organizacionales están correctamente establecidas para asegurar que la implementación se hace de forma eficaz y cumpliendo con el tiempo establecido.</p> <p>Las organizaciones deben monitorizar la implementación de su estrategia y planificación de forma constante y crítica, ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario o actualizarlas y adaptarlas si fuera preciso.</p>
2.3	<b>Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>b. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.</li> <li>c. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</li> <li>d. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>e. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</li> <li>f. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/servicios y resultados (eficacia) y entre productos/servicios e impacto (eficiencia).</li> <li>g. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</li> </ol>

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El despliegue e implementación de la estrategia se realiza principalmente utilizando la Dirección por Objetivos (DPO) y los compromisos de las Cartas de Servicios, a través de una serie de objetivos corporativos y de actividad con sus indicadores correspondientes, que permiten su evaluación y seguimiento. La DPO está desplegada en todas las unidades.</li> <li>• El alineamiento entre la estrategia de la organización y las personas se realiza a través del grado de cumplimiento de la DPO que conlleva la asignación de una retribución variable por cumplimiento de objetivos, por áreas/unidades. El grado de cumplimiento se evalúa a través del cuadro de mando y se complementa con las jornadas laborales realizadas periódicamente por cada persona.</li> <li>• Se realizan evaluaciones de los indicadores, que una vez conocidas por la Alta Dirección, se comunican en cascada al resto de la organización, Escala Técnica, Escala Ejecutiva, Escala Básica, en las propias unidades operativas. El cuadro de indicadores de la DPO, las CS y sus evaluaciones anuales se difunden a través de la intranet. Además hay otros medios de comunicación interna como reuniones, informes de seguimiento, pase de lista, cursos de nuevo ingreso, manual de acogida.</li> <li>• Hay evidencias de que se realiza un rediseño de la DPO, como respuesta de la organización y sus líderes a los resultados de las mediciones, estableciendo nueva estrategia en 2017, con modificaciones de metas e introducción de nuevos indicadores de gestión, que permiten medir el impacto de los resultados de la estrategia desarrollada, por ejemplo la incorporación de nuevos indicadores, como el índice de percepción del civismo y convivencia, la introducción de indicadores en seguridad vial, alineados con el enfoque de policía comunitaria, o dentro del enfoque de seguridad para una sociedad diversa, se introdujo un nuevo indicador y se creó una unidad especializada, la unidad de gestión a la diversidad.</li> </ul>
2.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen algunos objetivos estratégicos del Plan Director se han traducido en actuaciones pero no se han trasladado a la DPO, ni se han establecido metas ni indicadores y por tanto no se puede evaluar su grado de cumplimiento, por ejemplo no se encuentran en la DPO indicadores correspondientes sobre el objetivo estratégico “gestión justa, eficiente y transparente” o sobre el objetivo “ampliación y mejora del acuerdo de Policía Judicial”</li> <li>• Debido a lo anterior, no se mide el rendimiento de la organización en aquellos procesos que no están contemplados en la DPO, como por ejemplo en procesos transversales de recursos humanos, o en el avance de la administración electrónica o en la transparencia</li> <li>• No se tiene constancia de que se evalúe la eficacia de la comunicación de los objetivos, planes y tareas.</li> </ul>

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
	<p>Un sector público eficaz tiene que innovar y cambiar sus prácticas para ocuparse de las expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad de los servicios y reducir costes.</p> <p>La innovación se puede dar de varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementando metodologías y procesos innovadores, ofreciendo servicios y productos, por ejemplo, fomentando la participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de diseño y ejecución.</li> <li>• Con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo.</li> <li>• Introduciendo servicios o bienes innovadores con un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.</li> </ul> <p>La fase de diseño es crucial para las decisiones a venir, para las “entregas” operativas de servicios y para la evaluación de las innovaciones en sí mismas. Una de las primeras responsabilidades de la dirección es por lo tanto de crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora, provengan de donde provengan.</p>
2 .4	<b>Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</li> <li>b. Monitorización sistemática de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.</li> <li>c. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.</li> <li>d. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyecto, benchmarking, benchlearning, proyectos pilos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).</li> <li>e. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</li> <li>f. Equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</li> <li>g. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.</li> </ol>

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de la SGICYNT, de manera habitual analiza el rendimiento de los sistemas y tecnologías existentes en la organización e identifica y realiza labor de prospección tecnológica para conocer las novedades del mercado en cuanto a la tecnología aplicada a la seguridad pública. Como fruto de lo anterior, se han incluido mejoras en los sistemas de información y se han desarrollado nuevas herramientas para aprovechar las novedades tecnológicas, por ejemplo, la aplicación PIP y recientemente la decisión de incorporar de forma progresiva el uso de tabletas en la operativa policial</li> <li>• Se asiste a conferencias, presentaciones y encuentros profesionales en materia de informática, comunicaciones y tecnologías de la información, con especial interés en aquellas aplicaciones novedosas en el ámbito de la seguridad.</li> <li>• Se muestran evidencias de participación en proyectos de innovación tecnológica junto a otros socios de la Unión Europea (proyectos de innovación financiados con fondos europeos del 7º programa marco).</li> </ul>
2 .4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que, según se menciona, la transformación digital se considera uno de los grandes desafíos y un aspecto importante para la DGPM, y que el ayuntamiento de Madrid, de acuerdo a su Proyecto de Gobierno (2015-2019), ha planificado e implementado una serie de acciones innovadoras vinculadas a la transparencia, ética, participación ciudadana y administración electrónica, no se encuentra como objetivo en la planificación estratégica de la DGPM ni en la DPO. No han implantado una “Estrategia IT” y por tanto y a pesar de que se mencionan actuaciones en este campo, no se conoce cómo se gestiona el avance en la administración electrónica, ni si se evalúan sistemáticamente las actuaciones en este campo.</li> <li>• No se muestra cómo se desarrolla una cultura para la innovación en la DGPM, no evidenciándose acciones de <i>benchlearning</i> o promoción de formación específica en innovación.</li> </ul>

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>Un enfoque estratégico e integral para gestionar personas, la cultura del lugar de trabajo y del entorno son una parte clave de la planificación estratégica en una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas participar de forma eficaz y productiva en la misión general de la organización, en la visión y en el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Los subcriterios evalúan si la organización alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos de forma que están identificados, desarrollados, desplegados e implementados con transparencia y que se toman en cuenta para conseguir de forma óptima.</p> <p>Cuestiona como la organización tiene éxito en atraer y retener personas capaces de producir y ofrecer servicios y productos acordes con los objetivos establecidos en estrategias y planes de acción, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras en recursos humanos y el desarrollo e implementación de una política de gestión de recursos humanos, con criterios objetivos relacionados con la selección, el desarrollo profesional, la promoción, la remuneración, la recompensa y la asignación de funciones de gestión.</p>
3 .1	<b>Planificar, gestionar y mejorar los Recursos Humanos, de acuerdo a la estrategia y la planificación, de forma transparente</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</li> <li>b. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesaria para el futuro, así como criterios sociales, ( por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad.</li> <li>c. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</li> <li>d. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de función de gestión, con criterios objetivos.</li> <li>e. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</li> <li>f. Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</li> <li>g. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas)</li> <li>h. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.)</li> </ol>

3.	PERSONAS
3.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coincidiendo con el cambio de gobierno, la Dirección de la DGP realizó un estudio de las necesidades de personal y se elaboró una RPT ideal. Asimismo, se realizaron reuniones por áreas para revisar, enriquecer y actualizar las descripciones de puestos y perfiles, a fin de validar la realidad de cada puesto. Desde entonces, La DGPM realiza, como parte de su planificación anual, reuniones con las áreas institucionales para detectar necesidades actuales y futuras de recursos humanos</li> <li>• La DGPM usa de forma sistemática diversas encuestas, la más importante la de identificación de mejoras en el puesto de trabajo, para conocer necesidades y expectativas de su personal</li> <li>• La DGPM ha asumido los Planes Municipales sobre Igualdad entre mujeres y hombres, trabajando para introducir mejoras de calado en este ámbito.</li> <li>• Se desarrolla e implementa un sistema de remuneración, basado en el cumplimiento de los indicadores del sistema de Dirección por Objetivos, (DPO) con remuneración variable en relación con el grado de consecución de los mismos y de presencia en el puesto de trabajo. Toda la plantilla cobra en función de la consecución de los objetivos del año anterior. Van por bloques de unidades o áreas, cada área tiene un peso. Se diferencia la escala técnica y escala ejecutiva y en función de grados.</li> <li>• Se ha llevado a cabo una actividad de redistribución de efectivos para tratar de paliar el problema que tiene la DGPM de pérdida de personal (puesto que hubo unos años en los que no hubo incorporaciones), más acusado en las unidades de distrito, y agravado por las jubilaciones. Asimismo se han desarrollado acciones para cubrir puestos tras procesos de jubilación.</li> <li>• Debido a los malos resultados, se han tomado medidas para bajar el absentismo, como la obligación de presentar el parte médico de baja del primer día de ausencia, o ligar la percepción de la productividad por cumplimiento de la DPO a las jornadas efectivas de trabajo,</li> </ul>
3.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque se menciona la existencia de una estrategia de personal alineada con la de la organización, al no haberse integrado los objetivos de este ámbito en la DPO, y no haber establecido otras metas al respecto, no se puede evaluar la eficacia de las medidas tomadas.</li><li>• Además, a la luz de los resultados de las encuestas y tras confirmarlo en la visita a la organización, la política de RRHH llevada a cabo no ha sido suficiente para minimizar el impacto de las dificultades que tienen debido por ejemplo a la disminución de plantilla que se sufre en los últimos años (control del gasto, descenso del número de auxiliares, y jubilaciones), o el problema de la movilidad interna. No consta que se haya evaluado la eficacia de las medidas tomadas al respecto. (reasignación de efectivos, cobertura de plazas en las nuevas unidades de especialización, etc).</li><li>• A pesar de que existen procesos para la gestión de RR. HH, como el de planificación de la gestión de RR. HH. (PS01.01), y subprocesos como el PS.01.02.02, gestionar la plantilla de RRHH, o PS.01.02.01, de gestión del acceso y la promoción profesional, éstos no están actualizados, y sus objetivos e indicadores no están integrados en la DPO.</li><li>• No está implantado un sistema de evaluación de desempeño integral que llegue a nivel de objetivos individuales.</li></ul>
--	--

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la organización identifica, desarrolla y mantiene las competencias de las personas. Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo.</p> <p>Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la organización e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de las personas. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de las personas y los métodos a aplicar (por ejemplo, aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación.)</p>
3.2	<b>Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</li> <li>b. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</li> <li>c. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o los equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes pueden retroalimentarse y compartir expectativas.</li> <li>d. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.</li> <li>e. Liderar (guiar) y apoyar y ayudar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (<i>coaching</i>), la tutoría o la asignación de un mentor).</li> <li>f. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</li> <li>g. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [<i>e-learning</i>], uso de redes sociales).</li> <li>h. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.</li> <li>i. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenidos a los compañeros, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis coste/beneficio.</li> <li>j. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</li> </ol>

3.	PERSONAS
3.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL personal de la PM tiene acceso a la formación a través de dos tipos de formación, la formación genérica (Escuela de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid), dependiente del AG de Hacienda y Administración Pública que elabora anualmente un Plan de Formación, y la formación específica de Policía (Escuela de Policía - CIFSE).</li> <li>• Tradicionalmente, se han utilizado diferentes instrumentos para la detección de necesidades formativas, que marcaban las pautas a seguir en la elaboración de los planes de formación anuales, como reuniones con los jefes de las diferentes unidades del cuerpo, propuestas de la representación sindical, análisis de los resultados de los cuestionarios de valoración del alumnado, encuesta de la escuela de policía, análisis de las sugerencias de sistema SYR del CIFSE, buzón de sugerencias del CIFSE, etc... Sin embargo, a la luz de los malos resultados de las encuestas sobre formación, se han puesto en marcha una serie de medidas como la figura del “interlocutor de formación”, el uso del programa informático “ficha curricular” (herramienta de análisis de las necesidades y expectativas de formación de cada agente), y más recientemente la puesta en marcha de grupos focales para la detección de necesidades de formación, y las acciones de mejora a partir de la autoevaluación, que han consistido en desarrollar un nuevo plan de formación para 2019 basado en itinerarios formativos.</li> <li>• Existe un procedimiento de acogida y apoyo a los nuevos empleados mediante una asignación de tutores.</li> </ul>
3.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que señalan la formación continuada y capacitación de las personas como objetivo prioritario, no se ha traducido en objetivos dentro de la DPO, ni se han establecido metas al efecto que permitan evaluar la eficacia de las actuaciones llevadas a cabo en este sentido.</li> <li>• El proceso que formación se gestiona a través del proceso PS.01.02.03 capacitar y formar al personal no se encuentra actualizado</li> <li>• A pesar de que se han realizado acciones para mejorar la movilidad interna (convocatoria de concursos) y externa (permutas), no se evidencia que hayan sido eficaces para solucionar el problema histórico de movilidad del personal.</li> </ul>

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>La participación de las personas genera un entorno en el que tienen impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Implica la creación de una cultura que apoya, en la práctica, la misión, visión y valores de la organización, por ejemplo reconociendo y premiando la creatividad, las buenas ideas y el esfuerzo.</p> <p>Este subcriterio se centra en la capacidad de la dirección/líderes y empleados de colaborar de forma activa en el desarrollo de la organización, rompiendo con los silos organizativos mediante el diálogo, generando espacios para la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar los resultados.</p> <p>Las personas tienen que recibir para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia.</p> <p>El compromiso de las personas se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y establecer el asesoramiento de los líderes para obtener una evaluación más específica del ambiente laboral y usar estos resultados para realizar mejoras son también buenas prácticas.</p>
3.3	<b>Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.</li> <li>b. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming))</li> <li>c. Involucrar a los empleados y a sus representantes (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.</li> <li>d. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</li> <li>e. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</li> <li>f. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.</li> <li>g. Asegurar buenas condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo), así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.</li> <li>h. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</li> <li>i. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y el bienestar).</li> </ol>

3.	PERSONAS
3 .3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la DGPM se ha promovido una comunicación abierta, y de diálogo, a través de canales de comunicación sistematizados y que implican a todas las unidades, tales como reuniones, tableros, el pase de lista, etc... Además cabe destacar que la DGPM tiene un canal propio dentro del portal del Ayuntamiento de Madrid, <i>ayre</i> sectorial seguridad, que permite a las personas, conocer la información relevante de la organización, además de accesos para poder hacer determinadas consultas desde el domicilio o terminales móviles.</li> <li>• Se realizan periódicamente encuestas a los empleados, que permiten conocer y evaluar los resultados obtenidos respecto al ambiente laboral y conocer las inquietudes y necesidades de los empleados, por ejemplo la encuesta de identificación de mejoras en el puesto de trabajo o la encuesta realizada en la escuela de policía.</li> <li>• En la DGPM existe un compromiso en garantizar las condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal del personal, prestando especial atención a sus necesidades, prueba de ello es el acuerdo firmado en 2016 sobre aplicación de medidas de conciliación. A tal efecto se creó una Comisión de conciliación que valora todas y cada una de las situaciones que son de su conocimiento, y su ámbito de aplicación alcanza a cualquier persona trabajadora perteneciente al CPM, en sus diferentes categorías y turnos.</li> <li>• Asimismo se evidencian otras medidas para facilitar las condiciones de trabajo como la aprobación del procedimiento para ocupar destinos con funciones no operativas por motivo de edad o destinos acordes al estado del personal, o haber hecho suyo el protocolo de actuación frente al acoso laboral del ayuntamiento.</li> <li>• La DGPM gestiona un Plan de acción social corporativa y premios que se suman a los medios para la cobertura de las necesidades sociales de la plantilla. Además el personal de la DGPM disfruta de otras ventajas como que se facilita el abono transporte gratuito a toda la plantilla.</li> <li>• La DGPM dispone de un Departamento propio de Salud Laboral que proporciona servicios al personal como reconocimientos médicos extraordinarios más allá de los obligatorios, realización de campañas de prevención de riesgos, formación específica para gestión de estrés, ansiedad etc.</li> </ul>
3 .3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que anualmente se evalúan, analizan y se establecen acciones de mejora en la DPO, no se procura el consenso/acuerdo de los directivos con los empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>En una sociedad en cambio permanente y de complejidad creciente, las organizaciones públicas necesitan gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Éstas pueden ser socios privados, no gubernamentales o públicos. Por lo tanto, las organizaciones tienen que definir quiénes son sus socios más pertinentes. Estas alianzas pueden ser de distintos tipos. Proveedores de servicios y productos, servicios externalizados, colaboraciones estrechas para un objetivo común, etc.</p> <p>Para el éxito de políticas públicas en un ámbito específicos, la colaboración entre administraciones públicas de un mismo nivel institucional (por ejemplo nivel estatal) pero también entre organizaciones de distintos niveles (estatal, autonómico y local) pueden ser cruciales. Las organizaciones deben definir a qué red de política sectorial o cadena pertenecen y qué papel juegan en ellas para asegurar el éxito de la red en su conjunto.</p>
4 .1	<b>Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</li> <li>b. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</li> <li>c. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</li> <li>d. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</li> <li>e. Identificar las necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</li> <li>f. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</li> <li>g. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.</li> <li>h. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchamarking.</li> <li>i. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM ha identificado dos grandes grupos de aliados: los internos (del propio Ayuntamiento) y los externos a la Organización municipal. Además la DGPM tiene identificados los organismos que participan en relaciones de alianza por los procesos que sirven de soporte a sus operaciones, por ejemplo la CAM en cuestiones de personal, o la DG de Patrimonio en la gestión de inmuebles</li> <li>• Se desarrollan acuerdos con los aliados internos, por ejemplo SAMUR, Bomberos y Agentes de Movilidad se comparte información a través de CISEM (centro integrado de servicio de emergencias), se mantienen reuniones de coordinación y se establecen protocolos de actuación conjunta, por ejemplo, el Protocolo ante Intervenciones Complejas, (PIC).</li> <li>• En un entorno externo, las principales alianzas se producen con otros Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, tanto del Estado (Guardia Civil y Policía Nacional) como de municipios limítrofes y se vienen manteniendo reuniones periódicas que se han plasmado en acuerdos concretos de distribución de competencias o cometidos. Por ejemplo Protocolo de coordinación entre el CNP y PM, para la Protección de las “Víctimas de Violencia Doméstica y de Género”</li> <li>• Las alianzas formalizadas a través de convenios de colaboración incluyen como cláusula la creación de una Comisión de Seguimiento y Control del desarrollo del mismo, la Alta Dirección es la que realiza el seguimiento estratégico de la consecución de los objetivos. La evaluación del valor de las alianzas cuenta con indicadores de rendimiento y se establece y promueve la participación en redes amplias con organizaciones públicas y privadas.</li> <li>• Respecto a la responsabilidad social, los Pliegos de Cláusulas Administrativas, actualmente llevan incluidos un modelo de declaración responsable relativa al cumplimiento de las obligaciones establecidas en la normativa vigente en materia laboral, social, así como en materia de igualdad efectiva entre mujeres y hombres.</li> </ul>
4 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque en la memoria se presentan una relación de aliados por procesos, no tienen una identificación formal de todos los aliados clave, en el cuadro presentado por ejemplo no figuran los aliados internos como bomberos, o agentes de movilidad, con los que se tiene una alianza estratégica importante mediante el CISEM.</li> <li>• Aunque el diseño del proceso estratégico “Establecer y gestionar la estrategia”, contiene entre sus actividades gestionar las alianzas, no está actualizado ni en uso.</li> <li>• No hay evidencias de que se realice un seguimiento y una evaluación periódica del establecimiento y de los resultados de las alianzas.</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>En el sector público, los ciudadanos/clientes tienen un papel cada vez más activo como socios. El término "ciudadano/clientes" se refiere al papel cambiante de los ciudadanos entre grupos de interés y usuario del servicio. La participación de los ciudadanos/clientes se ve con más fuerza como una palanca necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas. Su retroalimentación mediante las reclamaciones, ideas y sugerencias es considerada como una aportación importante para mejorar los servicios y productos.</p> <p>En general, el papel de los ciudadanos/clientes puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores. Como co-diseñadores, su impacto se traduce en qué y cómo las organizaciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como co-tomadores de decisiones, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como co-productores, los propios ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad y por último, pero no menos importante, como co-evaluadores los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.</p> <p>En este subcriterio, el CAF se centra en la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos y en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la buena acogida y escucha de sus necesidades y expectativas. Las organizaciones públicas deben apoyar a los ciudadanos/clientes en estos roles si quieren que los desempeñen con eficacia.</p>
4.2	<b>Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.)</li> <li>b. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>c. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</li> <li>d. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados.</li> <li>e. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en internet).</li> <li>f. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</li> <li>g. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</li> <li>h. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos/clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM se suma a la apuesta del ayuntamiento de Madrid por el desarrollo y puesta en marcha de los procesos participativos de la ciudadanía, a través de distintos canales. Así, desde la DGPM se ha llevado a cabo una estrategia para incentivar la involucración de la ciudadanía y de las asociaciones de representación en la sociedad civil, en el proceso de toma de decisiones, que incluye por ejemplo el mecanismo de intercambio de información con los Consejos Locales de Seguridad, las reuniones trimestrales donde se desarrolla un intercambio de información, el programa PIPE, etc</li> <li>• Para la DGPM la participación de la ciudadanía es un eje fundamental, tal y como se recoge en el objetivo estratégico dentro del Plan Director denominado “generación de seguridad integral” que tiene como una de sus actuaciones la implicación de la ciudadanía en la seguridad integral. acuerdo al enfoque estratégico, comunitario, de proximidad, preventivo, orientado a la solución de problemas, y cooperativo.</li> <li>• Respecto a la recogida de necesidades y expectativas de los ciudadanos, la participación se realiza a través de las solicitudes de información, así como del sistema de quejas y sugerencias formuladas en relación con la prestación del servicio y a través de las necesidades puestas de manifiesto. Policía Municipal dispone de un sistema propio, el SACPM para gestionar los requerimientos recibidos por los canales establecidos para incidencias no urgentes.</li> <li>• La transparencia de la organización se asegura mediante la publicación en la web municipal de datos estadísticos, informes trimestrales de demandas y actividad policial, así como de la gestión de personas y todo aquello relacionado con la estructura del CPM</li> <li>• El CPM dispone de dos cartas de servicios en vigor, que tienen el propósito de informar a la ciudadanía del conjunto de servicios que se le ofrece, así como de la apuesta por la mejora continua de estos servicios. En ellas se incluyen un conjunto de compromisos que pretenden satisfacer las demandas ciudadanas.</li> <li>• Existe además un contacto permanente con el Observatorio de la Ciudad del Ayuntamiento, encargado de la confección de las encuestas y valoración de los resultados obtenidos en las mismas.</li> </ul>
4 .2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay datos de cómo se han definido las necesidades de los ciudadanos para organizar la información de la página web.</li> <li>• No se aporta información sobre cómo se analiza la información recogida de los distintos canales: reuniones, quejas/sugerencias y cómo se usa la misma de cara a introducir las mejoras oportunas.</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales así como su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que quieren prestar, puede ser limitada. Aunque las organizaciones públicas tienen a menudo poco que decir sobre la asignación de recursos, preparar cuidadosamente los presupuestos, preferentemente con las autoridades financieras, es el primer paso para una gestión financiera rentable, sostenible y capaz de rendir cuentas.</p> <p>Para monitorizar o controlar los gastos de forma continua es necesario contar con sistemas de contabilidad detallada y de control interno. Es la base para una contabilidad de costes detallada, que demuestre la capacidad de la organización de prestar más y mejores servicios por un menor coste, y para facilitar la oportunidad de prestar servicios innovadores o introducir productos de forma más rápida.</p>
4.3	<b>Gestionar las finanzas</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</li> <li>b. Analizar los riesgos y las oportunidades de las decisiones financieras.</li> <li>c. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera.</li> <li>d. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costes y sistemas de control eficientes.</li> <li>e. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costes (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.)</li> <li>f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</li> <li>g. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</li> <li>h. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto de PM se elabora recogiendo las propuestas de gasto de las distintas unidades. Al finalizar el ejercicio, se elabora la correspondiente memoria de cumplimiento donde se examinan si se han cumplido los objetivos buscados y los indicadores asignados</li> <li>• Poseen tecnología informática para la gestión de la mayor parte de los contratos ,mediante la aplicación PLYCA, que permite la tramitación íntegra de los expedientes y el abandono completo del soporte físico de los mismos.</li> <li>• Se puede controlar permanentemente la ejecución del gasto, la contabilidad y el seguimiento presupuestario, ya que se gestionan de modo centralizado e informatizado, a través de la aplicación SAP.</li> </ul>
4 .3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que el proceso de planificación y ejecución de la gestión de recursos financieros se contemplan como procesos de soporte en el sistema de gestión, no se encuentran actualizados, ni en uso.</li> <li>• No se evidencia cómo la gestión de los procesos económico financieros apoyan la estrategia general de la organización, ni que se identifiquen y gestionen los riesgos económico-financieros que pueden afectar a las decisiones financieras de la organización.</li> <li>• Aunque existe una vinculación entre los indicadores de las fichas presupuestarias y los recogidos en el DPO, no existe un proceso implantado que permita alinear el presupuesto anual con los objetivos estratégicos del mismo año de una forma real y eficaz.</li> <li>• No se verifica cómo se asegure la transparencia presupuestaria y financiera.</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>Es importante identificar la información y las necesidades de conocimiento de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y prepararse para el futuro.</p> <p>Estos conocimientos e información necesarios, deben entrar en la organización de forma sistemática, ser compartidos por todo el personal que los necesite y permanecer en la organización cuando las personas se vayan.</p> <p>Los empleados deben tener fácil acceso a la información adecuada y el conocimiento necesario para realizar su trabajo de forma eficiente. La organización debe asegurarse de que comparte información crítica y conocimiento con sus socios claves y con otros grupos de interés, según las necesidades que tengan.</p>
4 .4	<b>Gestionar la información y el conocimiento</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</li> <li>b. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>c. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> <li>d. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.)</li> <li>e. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo coaching, manuales redactados, etc.)</li> <li>f. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</li> <li>g. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del conocimiento en la DGPM se realiza a través del uso de un conjunto de herramientas y aplicaciones que permiten analizar inteligentemente el conjunto de fuentes de datos disponibles, obteniendo información clave. Para ello han desarrollado aplicaciones específicas para gestionar el conocimiento policial, como Inteligencia policial (IPOL), aplicación que gestiona información de diversas fuentes de datos policiales, o el almacén de datos policial.</li> <li>• El análisis de la información anterior provee al CPM de un completo sistema de información de inteligencia inmediata, que ayuda a la gestión preventiva, y predictiva, y permite determinar estrategias de seguridad, planes de actuación y análisis de riesgo de gran valor para la operatividad y eficacia policial.</li> <li>• La DGPM ha realizado acciones y medidas que le permiten garantizar la seguridad en el tratamiento que se hace de los ficheros de datos utilizados en la organización, como por ejemplo la instauración de un procedimiento para la grabación de audios confidenciales de la Unidad de Atención y Protección a la Mujer, o la potenciación de las medidas de control sobre determinadas unidades consideradas críticas.</li> <li>• La organización facilita el acceso al conocimiento por parte de las personas mediante la intranet en la que se publica toda la información relativa a la normativa, bases de datos, acceso a otras entidades</li> </ul>
4 .4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien existen numerosos canales por los que fluye la información, no se aporta ninguna información sobre cómo se gestiona el conocimiento que aportan: cómo se trata la información para transformarla en conocimiento y como se residencia, controla y revisa.</li> <li>• No se establecen los requisitos que debe cumplir la información circulante, ni hay evidencias de que si se evalúa la fiabilidad y la seguridad de la información de manera sistemática en la organización.</li> <li>• No se aporta información de cómo se asegura que la información y el conocimiento de las personas de la organización, relacionado con sus tareas y objetivos, está alineado con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés</li> <li>• No se ofrece información sobre cómo se gestionan los riesgos derivados del cambio. De los cambios citados no se ofrece información sobre el tiempo en el que se han conseguido implantar y su desviación con respecto a la exigencia del entorno.</li> <li>• No se encuentra un proceso concreto de salvaguarda de la información (tratamiento de información sensible de carácter personal y cumplimiento de la nueva LOPD y GDD) y adaptación de los sistemas a la nueva administración electrónica, registro electrónico y otras previsiones al respecto (Leyes 39 y 40 de 2015)</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>Las políticas de uso de las TIC y de otras tecnologías tienen que ser gestionadas de tal forma que apoyen los objetivos estratégicos y operativos de una forma sostenible. Cuando se gestionan de forma estratégica pueden ser una importante palanca para la mejora del rendimiento de las organizaciones del sector público y para el desarrollo de la administración electrónica.</p> <p>Los procesos clave pueden ser mejorados de forma sustancial si se introducen las tecnologías pertinentes de la forma adecuada. En la prestación de servicios, los servicios electrónicos pueden hacer que el servicio sea más accesible para los clientes y reducir considerablemente sus cargas administrativas. Las TIC para la administración inteligente pueden aportar soluciones para un uso más eficiente de los recursos.</p>
4 .5	<b>Gestionar las tecnologías</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</li> <li>b. Implementar, monitorizar y evaluar la relación coste-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</li> <li>c. Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</li> <li>d. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a, por ejemplo: la gestión de proyectos y tareas; la gestión del conocimiento; el apoyo a las actividades formativas y de mejora; la interacción con los grupos de interés y asociados; el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> <li>e. Definir como las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</li> <li>f. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y mejorar el servicio al cliente.</li> <li>g. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</li> <li>h. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .5	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para diseñar la gestión tecnológica se estudian las propuestas de cada servicio de la SGICNT incorporando nuevos proyectos, a petición de las distintas unidades de la DGPM, se priorizan las solicitudes con criterios de urgencia y necesidad, se identifican las tecnologías que aportan un valor añadido al servicio policial y finalmente se concretan en proyectos que mejoren los procesos policiales.</li> <li>• Actualmente se está desarrollando un Plan Director de Policía Digital (PdPd 2020) que incluirá entre otros aspectos el análisis de la situación actual en cuanto al uso de la tecnología, las necesidades tecnológicas de la DGPM, o la identificación de posibles innovaciones tecnológicas.</li> <li>• Se encuentran ejemplos de mejora en la gestión del parque tecnológico existente, así como por ejemplo la mejora en los sistemas relacionados con CISEM (renovación del sistema de registro y despacho de incidencias).</li> </ul>
4 .5	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente no existe un proceso global sobre gestión tecnológica implantando de acuerdo con las líneas estratégicas, que recoja todas las fases que afronta la DGPM en este ámbito, desde el diseño, pasando por la gestión eficaz y la evaluación.</li> <li>• No se recoge la innovación tecnológica en el despliegue de la planificación estratégica de la DGPM, no habiendo objetivos ni indicadores en la DPO que apliquen a la SGICNT ni a la unidad de relaciones institucionales.</li> </ul>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>Las organizaciones públicas tienen que evaluar a intervalos regulares el estado de las infraestructuras de las que disponen. Las infraestructuras disponibles necesitan ser gestionadas de forma rentable y sostenible para que puedan estar al servicio de las necesidades de los clientes y ofrecer las condiciones de trabajo adecuadas a su personal.</p> <p>La sostenibilidad de los materiales usados en la organización y su impacto en el medioambiente son también factores críticos de éxito para este subcriterio, así como para su responsabilidad social.</p>
4.6	<b>Gestionar las instalaciones</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</li> <li>b. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo espacios abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles.</li> <li>c. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li> <li>d. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>e. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público)</li> <li>f. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</li> <li>g. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</li> </ol>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .6	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay numerosos ejemplos de que se han realizado mejoras en las instalaciones, tanto en el edificio de la DGPM como en las unidades, para mejorar distintos aspectos como la accesibilidad (adecuación de la rampa para minusválidos en la UET), la seguridad (tratamiento antideslizante en los suelos de la UID de Chamberí), las condiciones de trabajo (mejora de luminosidad en varias UIDs), la sostenibilidad y el impacto medioambiental (instalaciones de energía solar), ahorro energético (implantando la iluminación por medio de leds y reduciendo el consumo de energía eléctrica), etc..</li> <li>• La evaluación de la limpieza y del mantenimiento de las instalaciones se efectúa a través de encuestas mensuales de satisfacción a usuarios y a través de contactos periódicos con los responsables de las unidades, implementándose las mejoras viables propuestas</li> <li>• De acuerdo con el compromiso que la DGPM declara tener con el medioambiente y la eficacia energética, se han llevado a cabo acciones de sensibilización a sus trabajadores, como el nombramiento de gestores/as ambientales y energéticos en todas las dependencias de la DGPM, realización de jornadas formativas, seguimiento de los consumos de los principales recursos, y establecimiento de protocolos para mejorar la gestión ambiental y energética.</li> <li>• Además de lo anterior, se han llevado a cabo otras medidas de reducción en el consumo de los recursos como la disminución del número de impresoras, o la correcta gestión de los residuos según la normativa vigente.</li> <li>• Se exigen criterios de responsabilidad medioambiental en algunos contratos como por ejemplo en los adjudicatarios de los contratos de mantenimiento a quienes les exigen un plan de medidas de ahorro energético o al servicio de mantenimiento de vehículos que tenga implantado un sistema de gestión medioambiental certificado.</li> <li>• A partir del año 2017, desde la DGPM se convoca un premio a las BB. PP. que conlleven mejoras en la gestión ambiental y/o energética. Al mismo pueden optar todas las unidades y se reconocen las dos mejores iniciativas o buenas prácticas</li> </ul>
4 .6	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aportan evidencias de cómo se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y empleados en lo que se refiere al establecimiento de las distintas instalaciones de la DGPM.</li> <li>• A pesar de que se han identificado una serie de procesos de apoyo y estratégicos como: gestionar bienes muebles, gestionar el mantenimiento de los bienes inmuebles, gestionar el contrato de limpieza, gestionar las incidencias y gestionar el impacto medio ambiental, no parece que estén actualizados y en uso, evidenciándose una falta de planificación en todo lo relativo a esos procesos.</li> <li>• Aunque se evidencian numerosos ejemplos de acciones de mejora, no se explica el proceso de análisis que se ha llevado a cabo para la adopción las medidas de mejora adoptadas a lo largo de años, por ejemplo no se conocen criterios de priorización, ni si se realiza de manera sistemática, de acuerdo con la estrategia.</li> </ul>

5.	<b>PROCESOS</b>
	<p>Este subcriterio examina cómo los procesos soportan la estrategia y los objetivos operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan</p> <p>Es relevante para la calidad de los procesos saber cómo los gestores y las personas de las organizaciones, así como los distintos grupos de interés externos participan en el proceso de diseño, gestión e innovación y estos hechos tendrán que ser analizados cuidadosamente.</p>
5.1	<b>Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos de forma continua.</li> <li>b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso.)</li> <li>c. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <li>d. Asegurar que los procesos aportan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>e. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</li> <li>f. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</li> <li>g. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.</li> <li>h. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel del servicio, etc.)</li> <li>i. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</li> <li>j. Procesos innovadores basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</li> </ol>

5.	PROCESOS
5 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el año 2008, la DGPM tiene identificados y diseñados sus procesos, de acuerdo con la estrategia, con responsabilidades asignadas, y conteniendo los mismos los indicadores correspondientes.</li> <li>• Cuentan con un mapa de procesos donde se recogen procesos estratégicos, operativos y de gestión.</li> <li>• Para la gestión de los procesos cuentan con una potente herramienta informática, ADONIS.</li> <li>• Los procesos operativos diseñados y sus indicadores se encuentran alineados con los objetivos e indicadores de la DPO y de las Cartas de servicios, y de esta manera se permite la mejora de estos procesos, basándose en la medición continúa de los resultados.</li> </ul>
5 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay evidencia de que sistemáticamente se analicen y revisen todos los procesos, los riesgos asociados a ellos y los factores críticos de éxito, de acuerdo con los objetivos cambiantes de la organización.</li> <li>• A pesar de contar con la herramienta informática ADONIS, en la cual se pueden encontrar identificados, diseñados y actualizados los procesos operativos según los 5 bloques nucleares de la DGPM , esta no se utiliza en toda su potencialidad, no encontrándose actualizados muchos de los procesos distintos a los operativos (de soporte y algunos estratégicos), no asegurando, por tanto que estén planteados para dar cobertura a las necesidades de la organización, por ejemplo la gestión de alianzas o la comunicación interna y externa.</li> <li>• Los procesos claves de la organización no están claramente identificados, y no todos definidos, documentados y desarrollados.</li> <li>• Aunque hay evidencias de que existen múltiples canales de comunicación entre DGPM y grupos de interés internos y externos, no hay un proceso sistemático que asegure la involucración de los grupos de interés externos ni de los empleados en el diseño de los procesos.</li> <li>• No hay evidencias de que se haya llevado a cabo una metodología global sistemática de revisión de los procesos e indicadores para que todos se encuentren siempre alineados con la estrategia y la operativa de la organización.</li> <li>• No existe un proceso que permita asignar los recursos en función de la importancia relativa de los procesos.</li> <li>• No aportan información de cómo se evalúa el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización en términos de eficiencia, calidad y eficacia.</li> </ul>

5.	<b>PROCESOS</b>
	<p>El subcriterio 5.2 evalúa como las organizaciones desarrollan y prestan sus servicios/productos, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, fomentando su participación. Diseñar basándose en el expertise y creatividad de los ciudadanos y de la sociedad civil, fomentará un sector público eficaz, eficiente y más innovador, que preste servicios públicos adecuados a un coste justo.</p> <p>El papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso para mejorar la calidad de los servicios y productos, en los siguientes tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Involucrando a ciudadanos/clientes representativos, asociaciones o paneles ad-hoc de ciudadanos, en el diseño y evaluación de los servicios y productos de las organizaciones (co-diseño, co-evaluación)</li> <li>○ Empoderamiento a los ciudadanos/clientes para decidir el tipo de servicios o productos a ser entregados (co-decisiones)</li> <li>○ Colaborando con los ciudadanos/clientes en la implementación de los servicios y productos o empoderándolos para que realicen ellos mismos los servicios y productos (co-producción).</li> <li>○ Co-producir servicios aumenta la sostenibilidad de la calidad porque la producción se vuelve co-propiedad y porque la vía de producción se hace más visible, más entendible y por lo tanto, más legítima y satisfactoria.</li> </ul>
5.2	<b>Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar los outputs (servicios y productos) en los procesos nucleares.</li> <li>b. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, focus groups, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</li> <li>c. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.</li> <li>d. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación y cambio de roles.</li> <li>e. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.</li> <li>f. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.</li> <li>g. Promover la accesibilidad de la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tableros de noticias en formato audio, etc.)</li> <li>h. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.</li> </ol>

5.	PROCESOS
5.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM tiene bien identificados los procesos operativos y los servicios que presta derivados de estos procesos, y tiene en vigor dos cartas de servicios, certificadas, donde se da información a los ciudadanos de algunos de estos servicios y donde se establecen compromisos de calidad relación con ellos. Periódicamente se mide el grado de cumplimiento de los indicadores de las cartas de servicios y de la ponderación de los diferentes compromisos.</li> <li>• La DGPM tiene canales para identificar las oportunidades de mejora en los servicios que presta, externas mediante el del sistema de sugerencias y reclamaciones, formuladas en relación con la prestación del servicio, a través de un sistema propio (SACPM), o los resultados de encuestas, e internas mediante seguimiento de resultados o autoevaluaciones. Además se cuenta con otros canales como los contactos con las asociaciones y las propuestas y demandas recibidas en los Consejos de Seguridad.</li> <li>• La DGPM pone a disposición del ciudadano numerosa información de su interés, a través de las distintas vías que ha desarrollado a tal efecto, como la web, las redes sociales, etc...</li> <li>• Con objeto de reforzar la accesibilidad a la ciudadanía se disponen de Oficinas de Atención al Ciudadano móviles, las cuales permiten mediante un trato personalizado realizar demandas, consultas y reclamaciones de una manera más cercana y eficaz. En este sentido cada una de las Unidades Integrales de Distrito, dispone de vehículos y personal cualificado, que diariamente prestan este servicio, permitiendo que las personas no tengan que desplazarse a la Unidad policial.</li> </ul>
5.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de los múltiples canales de identificación de oportunidades de mejora, no se demuestra cómo se traduce sistemáticamente la información recibida de los ciudadanos en áreas de mejora efectivas de los servicios, no existiendo un proceso sistemático de evaluación y revisión de los servicios ofrecidos.</li> <li>• Más allá de la movilidad de las oficinas de atención al ciudadano, no se encuentran evidencias de otras medidas favorecedoras de la accesibilidad (idiomas, braille, sistemas de audición).</li> <li>• No se evidencia que se pongan en marcha métodos para conocer si la comunicación es eficaz, por ejemplo preguntado en las encuestas a clientes por ello, para asegurar que la información adecuada y fiable esté suficientemente accesible a todos los ciudadanos.</li> <li>• Si bien se menciona que, tras su resolución, las sugerencias y reclamaciones se analizan y se valoran las características de los servicios para mejorar la calidad de su prestación, no se aportan información sobre cómo tienen implantado el procedimiento para convertirlas sistemáticamente en oportunidades de mejora, ni ejemplos al respecto.</li> </ul>

5.	<b>PROCESOS</b>
	<p>Este subcriterio evalúa como los procesos están coordinados dentro de la propia organización así como con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficiencia de las organizaciones públicas depende muy a menudo de la forma de colaborar con otras organizaciones públicas, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios, orientadas a un resultado común.</p> <p>Procesos multidisciplinarios son comunes en la administración pública. Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, ya que la eficacia y eficiencia de estos procesos depende de esta integración.</p>
5.3	<b>Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</li> <li>b. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</li> <li>c. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</li> <li>d. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.</li> <li>e. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</li> <li>f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).</li> <li>g. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos, salir de los compartimentos estancos, coordinar los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de para diferentes unidades).</li> </ol>

5.	PROCESOS
5.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM tiene definida la cadena de prestación de servicios a la que la organización pertenece, en el nivel de los procesos operativos, reflejado en la herramienta de gestión ADONIS, y en algunos procedimientos participan distintas áreas de la organización.</li> <li>• Se han desarrollado sistemas compartidos con algunas organizaciones que participan en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos, como la puesta en marcha de programas que mejoran la integración, por ejemplo portal de acceso a Viogen con otras fuerzas y cuerpos de seguridad</li> <li>• La DGPM acude a las buenas prácticas externas como fuente de inspiración de oportunidades de mejora como por ejemplo el potenciar el uso del correo electrónico para que el ciudadano contacte con la policía, como se hace en la policía de R. Unido.</li> <li>• Se han creado grupos de trabajo, tanto internos como con organizaciones y proveedores de servicios, para solucionar problemas o mejorar, como por ejemplo el PIP.</li> <li>• Hay evidencias de que se está implantando una cultura para trabajar transversalmente en la coordinación de los procesos en toda la organización, por ejemplo al realizar las autoevaluaciones conforme a los modelos de excelencia.</li> </ul>
5.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se muestra evidencia de que se haya definido formalmente la cadena multi-organizacional de prestación de servicios que dé sentido y coherencia a la coordinación de actividades y formalización de acuerdos sistemáticamente</li> <li>• El mapa de procesos de la DGPM no permite identificar las interfaces en las distintas áreas.</li> <li>• No se muestra evidencia de que se hayan coordinado procesos con aliados claves del sector privado.</li> </ul>

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
	<p>La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos y clientes es de vital importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente y obtener una retroalimentación directa, así como información sobre distintos aspectos del desempeño de la organización.</p> <p>Siguiendo el principio de gestión basada en las pruebas, no nos encontramos con una organización que supone cual es el nivel de satisfacción de sus ciudadanos/clientes, sino que cuenta con información objetiva, facilitada directamente por los propios ciudadanos/clientes.</p> <p>En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. Aunque también se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores.</p> <p>Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si enseña los resultados de las mismas.</p>
6.1	<b>Mediciones de la percepción</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.)</li> <li>b. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>c. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, coste de los servicios, etc.)</li> <li>d. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.)</li> <li>e. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los clientes/ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.)</li> <li>f. La diferenciación de los servicios de la organización en relación las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.)</li> <li>g. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura adecuada al grupo de interés, etc.</li> <li>h. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</li> <li>i. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</li> <li>j. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</li> </ol>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DGPM obtiene datos directos sobre la percepción de la ciudadanía mediante las encuestas que realiza bienal o anualmente el observatorio del Ayuntamiento de Madrid (encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios de la ciudad de Madrid), en la se pueden incluir preguntas sobre los temas de interés de la DGPM.</li> <li>• Las encuestas permiten disponer de datos segmentados por distritos, edades, sexos y tipos de servicios.</li> <li>• La DGPM además obtiene información directa sobre su imagen a través de la percepción de la ciudadanía, que manifiestan en los cuestionarios de valoración de los servicios cumplimentados por sus usuarios. La evolución de la satisfacción con la PMM es buena desde 2012, en 2017 se ha incrementado respecto a años anteriores.</li> <li>• La DGPM tiene otros canales, indirectos, para conocer la percepción del ciudadano como el trabajo de la información recibida en el sistema SyR (quejas y sugerencias) a través del sistema propio SACPM, las reuniones trimestrales en las unidades, la información que recogen las OIACs, etc..</li> <li>• La DPC ha identificado algunos resultados de su actividad, que se presentan en la memoria, como la percepción sobre la presencia policial, que muestran una mejoría en 2017 con respecto al año 2016.</li> <li>• Como medida indirecta de satisfacción cabe destacar que el Nº total de Q y S baja desde el año 2015.</li> </ul>
6 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque se mide periódicamente la percepción de ciudadanos mediante la encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios de la ciudad de Madrid, al no ser una encuesta propia de la DGPM, algunos resultados buenos no pueden ser imputables directamente a los servicios de la DGPM (por ejemplo la evolución favorable de satisfacción de vivir en Madrid del observatorio)</li> <li>• Asimismo la batería de resultados de percepción no abarca muchos aspectos relacionados con la percepción de los ciudadanos en la prestación de los servicios por ejemplo faltan datos de amabilidad, reputación, de claridad con la información facilitada, de involucración de ciudadanos, de información, accesibilidad, transparencia etc..</li> <li>• A pesar de que los datos comparativos de satisfacción global del 2017 con respecto al año 2016, han mejorado, no se puede decir que la tendencia sea positiva, porque no se aportan datos de otros años.</li> <li>• A pesar de que los resultados de percepción de presencia policial parecen positivos, al no haberse establecidos metas, no se puede evaluar el grado de cumplimiento, y además el número de personas que la considera insuficiente también aumenta desde 2014.</li> <li>• Aunque en los datos que presentan comparando los servicios de seguridad de la policía de Madrid con servicios policiales de otras ciudades españolas, la posición de Madrid parece favorable, los indicadores no son exactamente comparables porque se utilizan denominaciones distintas. Por otra parte los resultados comparativos que se presentan no están completos, en algunos gráficos faltan datos de otras ciudades, otros años u otros cuerpos, para poder extraer conclusiones de utilidad, evaluar objetivos y tendencias.</li> </ul>

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
	<p>Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos/clientes, la calidad de los servicios prestados a ciudadanos y clientes puede ser medida por indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de resultados de la gestión interna (por ejemplo: tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.).</p> <p>Gracias a estas mediciones, se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación del servicio. El CAF da una visión general de ejemplos de indicadores internos para medir los resultados con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.</p>
6.2	<b>Mediciones de resultados</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <p><b>Resultados en relación con la participación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</li> <li>b. Sugerencias recibidas e implementadas.</li> <li>c. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</li> <li>d. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</li> <li>e. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</li> </ol> <p><b>Resultados de accesibilidad de la organización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Horarios de atención de los diferentes servicios (Departamentos).</li> <li>b. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li> <li>c. Coste de los servicios.</li> <li>d. Disponibilidad de información acerca de las responsabilidades de gestión de los distintos servicios.</li> </ol> <p><b>Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Número de canales de información y su eficiencia.</li> <li>b. Disponibilidad y precisión de la información.</li> <li>c. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.</li> <li>d. Número de actuaciones del Defensor del Pueblo.</li> <li>e. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</li> </ol> <p><b>Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</li> <li>b. Número de ficheros devueltos con errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</li> <li>c. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales.)</li> </ol>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza sistemáticamente la medición de algunos resultados de la gestión interna, a través de indicadores de los indicadores correspondientes.</li> <li>• En general, se han mejorado los tiempos de respuesta de los indicadores presentados, y se cumplen los objetivos establecidos, por ejemplo en sugerencias y reclamaciones, los resultados en el tiempo de contestación muestran una tendencia positiva, así como en los tiempos de respuesta de las OIACs a los ciudadanos.</li> <li>• Se observa, a lo largo del tiempo, una disminución, desde el año 2012, en cuanto al índice de victimización (porcentaje de personas que han sido víctimas de algún delito, en la ciudad de Madrid).</li> </ul>
6 .2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aportan datos de aspectos recogidos en este subcriterio, como datos sobre el grado de implicación o participación de los clientes, tiempos de espera (mas allá de los tiempos de atención en accidentes o en incidentes urgentes, recogido como objetivos de la DPO), transparencia, etc..</li> <li>• En general, son escasos los datos sobre objetivos, comparaciones y causalidad.</li> </ul>

7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
	<p>Este subcriterio evalúa si las personas perciben a la organización como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario.</p> <p>Toda organización del sector público debe medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización y sobre los productos y servicios que presta.</p>
7.1	<b>Mediciones de percepción</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <p><b>Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li> <li>Involucración de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li> <li>Participación de las personas en las actividades de mejora.</li> <li>Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético.</li> <li>Mecanismos de consulta y diálogo.</li> <li>La responsabilidad social de la organización</li> </ol> <p><b>Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello.</li> <li>El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</li> <li>El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</li> <li>La extensión y la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</li> <li>El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</li> </ol> <p><b>Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El ambiente de trabajo (por ejemplo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.)</li> <li>El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud.)</li> <li>La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol> <p><b>Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>Motivación y empoderamiento</li> <li>Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ol>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mide y evalúa percepción de forma sistemática la percepción de las personas de la organización, mediante la encuesta identificación de mejoras en el puesto de trabajo, para conocer satisfacción global y otros aspectos (16 factores), encuestas formativas, y mediante otros canales como el dialogo en el “pase de lista”.</li> <li>• Resultados encuesta se presentan en informes segmentados con 3 categorías de personas de la organización (escala técnica, ejecutiva y administrativa), por edades y sexos, y resultados comparativos.</li> <li>• Se obtienen buenos resultados en los aspectos relacionados con la percepción del liderazgo, en la evaluación y reconocimiento, así como en otros indicadores como el grado de satisfacción con el puesto de trabajo diario (un 85% mantenido en tiempo desde 2007), integración e identificación con la organización.</li> <li>• Se evidencia la mejora de algunos indicadores, a consecuencia de las mejoras introducidas, por ejemplo en lo relativo a la percepción de seguridad en el trabajo.</li> </ul>
7 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el diseño de las encuestas es llamativa la gran diferencia del % de encuestados de las distintos grupos de personal (79% de la escala técnica y solo 35% escala ejecutiva).</li> <li>• Salvo el establecimiento de un límite general (si el resultado de percepción es superior al 70% se considera punto fuerte, y si es inferior al 50% área de mejora) , no se establecen metas individuales para cada uno de los indicadores, lo cual no permite una óptima evaluación del cumplimiento.</li> <li>• Se obtienen malos resultados sostenidos en el tiempo en cuanto a percepción de la promoción y del desarrollo de la carrera profesional, y de la percepción de las condiciones laborales, habiendo disminuido esta mucho desde 2010, no evidenciándose la eficacia de las acciones de mejora llevadas a cabo estos años.</li> </ul>

7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
	<p>Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con las personas, que permiten a la organización medir los resultados alcanzados en cuanto al comportamiento global de las personas, su desempeño, desarrollo de competencias, su motivación y su nivel de involucración en la organización.</p> <p>Dichos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento de las personas en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación de personas, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)</p>
7.2	<b>Mediciones de desempeño</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.)</li> <li>b. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos)</li> <li>c. Indicadores en relación con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</li> <li>d. Nivel de involucración en la mejora de las actividades.</li> <li>e. Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.</li> <li>f. Indicadores en relación con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</li> <li>g. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo, número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/cliente, número de quejas de ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.)</li> <li>h. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</li> <li>i. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo posible conflicto de interés).</li> <li>j. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</li> </ol>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan sistemáticamente medidas de algunos indicadores de rendimiento interno (absentismo, reconocimientos, etc.).</li> <li>• En 2016 se han incorporado efectivos, tras los procesos selectivos puestos en marcha en 2015.</li> <li>• Desde 2015 se han adoptado medidas para mejorar la formación, habiendo aumentado las horas de formación en temas especializados, relacionados con la estrategia de la DGPM, por ejemplo en atención a la ciudadanía, de acuerdo con el nuevo enfoque de policía comunitaria, o en formación para la mediación de conflictos vecinales e instituciones educativas, etc.. También se han incorporado nuevas materias en la formación que oferta la DGPM, vinculadas a la estrategia, como formación en igualdad de género, o jornadas formativas en derechos humanos, etc...</li> <li>• Desde 2013 ha aumentado el número de reconocimientos otorgados.</li> </ul>
7.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las excepciones mencionadas en los puntos fuertes, no se aportan evidencias sobre algunos de los aspectos relevantes cubiertos por este subcriterio, como índices de rotación, número de quejas del personal, índice de participación en las encuestas, datos de eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas, o datos del desempeño (más allá del grado de consecución global de los objetivos de la DPO)</li> <li>• Se ha producido un decremento en el número de efectivos , debido a La Ley de Estabilidad Presupuestaria de 2012 que impuso elementos de contención de gasto a los Ayuntamiento, que impacta en la capacidad de poder atender las demandas de la ciudadanía la DGP: ha bajado el nº de efectivos sobre todo en UIDs, auxiliares y jubilaciones. No se aportan datos de eficacia de medidas correctivas al respecto.</li> <li>• Aunque ha habido incorporaciones de efectivos en 2016, al no aportarse datos de años anteriores, no se pueden evaluar tendencias, ni se han establecido metas al respecto, por lo que tampoco se puede evaluar el cumplimiento.</li> <li>• Se presentan malos resultados de absentismo, que ha aumentado desde 2014, a pesar de las medidas tomadas, aunque sea inferior comparativamente al de otros cuerpos de emergencias. Además, al no haberse establecido metas al respecto, no se puede evaluar el cumplimiento.</li> <li>• Los datos de solicitudes de conciliación presentados no permiten evaluar tendencias ni cumplimiento de objetivos.</li> <li>• El nº horas totales de formación del CIFSE ha disminuido desde 2015, así como el nº de participantes y también los de nuevo ingreso. También ha disminuido el número de personas que se presentan a las pruebas de aptitud física desde 2014.</li> </ul>

8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
	<p>Las mediciones de percepción se centran en la percepción de la comunidad de la actuación de la organización a nivel local, nacional o internacional. Esta percepción puede ser obtenida a través de diferentes fuentes, incluyendo encuestas, informes de prensa, reuniones públicas ONG, Organizaciones Cívicas de Servicio, retroalimentación directa de grupos de interés y del vecindario, etc.</p> <p>La percepción nos indica la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Incluye el punto de vista sobre la transparencia, el impacto sobre la calidad de vida y la calidad democrática, la visión sobre el comportamiento ético para apoyar a los ciudadanos, los resultados sobre temas medioambientales, etc.</p>
8.1	<b>Mediciones de percepción</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</li> <li>b. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>c. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional (por ejemplo creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que sirven a los actores económicos existentes.)</li> <li>d. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.)</li> <li>e. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, producción de energía renovable, etc.)</li> <li>f. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.)</li> <li>g. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.)</li> <li>h. Percepción de participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.</li> <li>i. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</li> </ol>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DGPM mide la percepción de la sociedad mediante cuestionarios de usuarios de los servicios, en tanto que representativas de los beneficiarios genéricos y potenciales de su actividad.</li> <li>• Se muestra una evolución positiva de la percepción ciudadana en el periodo 2012-2017.</li> <li>• El CPM además realiza una serie de estudios de percepción sobre algunos servicios que realiza y que conllevan un impacto social, como los que se llevan a cabo desde la unidad de educación vial y cívica, que desarrolla distintas actividades y servicios de formación en educación vial a la ciudadanía, y especialmente a los grupos más vulnerables. Una vez prestado el servicio, se utilizan encuestas diseñadas en función de las diferentes edades para conocer la percepción, preguntándose por el contenido de la formación, calidad de los monitores, accesibilidad y de calidad de los centros, fidelidad, expectativas y recomendación del servicio. Los datos aportados verifican que se cumplen los compromisos todos los años.</li> </ul>
8 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque la DGPM realiza numerosas actividades de impacto social, no se aportan datos de percepción de dicho impacto de todas ellas por la sociedad, como por ejemplo no hay datos de percepción sobre impacto ambiental de proyectos como “pasea en bici” o de percepción de proyectos de impacto social como por ejemplo el de “agente tutor”, o la opinión sobre actividades como atención a las visitas escolares</li> <li>• Con la excepción mencionada en los puntos fuertes, no se aportan otros datos de la percepción del impacto por la sociedad en muchos de los aspectos recogidos en este subcriterio, como percepción de la comunidad de la actuación de la organización, datos de conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes, percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético</li> </ul>

8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
	<p>Las mediciones del rendimiento organizacional se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, entender, predecir y mejorar su rendimiento en responsabilidad social.</p> <p>Estas mediciones deben dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en temas sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas para el intercambio de conocimientos, las iniciativas para la conservación de recursos, la reducción del impacto medioambiental, etc.</p>
8.2	<b>Mediciones del rendimiento organizacional</b>
	<p>Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruidos, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.)</li> <li>b. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</li> <li>c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.)</li> <li>d. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del precio de coste de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)</li> <li>e. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</li> <li>f. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</li> <li>g. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados.</li> <li>h. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</li> <li>i. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación coste/calidad de estos programas).</li> <li>j. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informa de sostenibilidad).</li> </ol>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CPM, para mejorar el intercambio de conocimientos e información, ha incrementado su participación en congresos y conferencias en diferentes ámbitos e instituciones, desde 2015, sobre todo en el nivel internacional.</li> <li>• La DGPM colabora en el programa “4 ESO+Empresa”, es un programa educativo de la Comunidad de Madrid en las que los jóvenes realizan una Estancia Educativa durante 3, 4 o 5 días lectivos consecutivos al objeto de enriquecer su formación y aproximarle al mundo laboral. El CPM es una de las opciones más demandadas, habiendo ido recibiendo un mayor número de peticiones desde 2012.</li> <li>• La Policía Municipal de Madrid mediante charlas-coloquio y talleres desea concienciar a los ciudadanos madrileños de la necesidad de promover una convivencia tranquila en nuestros barrios, implicándonos en el mantenimiento de la seguridad, comenzando por la nuestra propia. La participación en estas charlas ha aumentado desde 2012.</li> <li>• La Policía Municipal imparte clases de educación vial en los colegios desde 1992, Esta iniciativa ha dado paso ya a la incorporación de la materia en el conjunto de las asignaturas académicas y ha contribuido a fomentar en los menores, actitudes responsables como usuarios de la vía pública y como potenciales conductores. Se cumplen objetivos (aunque las metas no están revisadas) y se han mantenido estables o en tendencia positiva el % alumnos en etapas educativas que reciben formación sobre educación vial.</li> </ul>
8.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, la DG no cuenta con indicadores para verificar el éxito de su estrategia social y ambiental, no se marcan objetivos para los indicadores, no se presentan tendencias, ni cumplimiento de objetivos, ni comparaciones, ni relaciones causa-efecto.</li> <li>• Aunque se constata que la DGPM realiza numerosas actividades de impacto social, no existe una sistemática para realizar mediciones del rendimiento de la organización en actividades de responsabilidad social, que den una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en temas sociales, como por ejemplo no aportándose datos de actuaciones encaminadas hacia personas más vulnerables, como el programa “agente mediador”, etc...</li> <li>• Aunque se menciona que el uso de las nuevas tecnologías ha significado una reducción en el consumo del papel, no se aportan datos concretos de este ahorro, ni de consumos en general. Los datos aportados de consumo del edificio, corresponden al año 2017, y por tanto no se pueden evaluar tendencias.</li> <li>• En cuanto a datos de gestión medioambiental, a pesar de que se han nombrado gestores energéticos en todas las dependencias de la DGPM para motivar y concienciar al personal en temas de ahorros energéticos, no se aportan datos de otros años ni se han establecido metas al respecto. Tampoco hay datos sobre la actividad encaminada a preservar el medio ambiente ligando la adquisición de vehículos a criterios medioambientales y sostenibilidad.</li> </ul>

9.	<b>RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO</b>
	<p>Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión organizacional.</p> <p>Cualquier organización del sector público debe evaluar hasta que punto logra cumplir con sus objetivos claves de actividad, tal y como están definidos en su plan estratégico en términos de outputs (servicios y productos) y outcomes (impacto de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad) con el fin de poder mejorar su rendimiento de forma eficiente.</p>
9 .1	<b>Resultados externos: resultados e impacto a conseguir</b>
	<p>Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos)</li> <li>b. Resultados en términos de otucome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.)</li> <li>c. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</li> <li>d. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</li> <li>e. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto.</li> <li>f. Resultados del benchamarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcomes.</li> <li>g. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</li> </ol>

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DCPM ha establecido indicadores para el seguimiento de todos los objetivos estratégicos de la DPO, con buenos resultados en índice de percepción de seguridad (tendencia positiva y cumplimiento de objetivo), buena evolución de la reducción del número de víctimas mortales en accidentes de tráfico, y buena también la evolución del índice de satisfacción con el servicio de la policía municipal.</li> <li>• La DPC ha identificado un conjunto coherente de resultados clave de su actividad que se presentan convenientemente estructurados en la memoria, con buenos resultados en general, tanto en el área de seguridad integral, como en convivencia, en seguridad vial, en servicios especiales y en emergencias. Por ejemplo, se alcanza el objetivo de tiempos de llegada a las demandas urgentes en materia de seguridad de menos de 8 minutos en más del 90% de los casos, manteniendo una tendencia positiva y cumpliendo los objetivos, en las actuaciones de protección al consumidor, programa de protección de menores y víctimas de violencia, numero de campañas de seguridad vial pruebas de alcoholemia (cumplimiento de objetivos y tendencias), etc...</li> </ul>
9 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos indicadores de objetivos estratégicos como por ejemplo la reducción de la tasa de criminalidad no presentan tendencias positivas, no alcanzándose tampoco las metas en los últimos años. Además el nº de delitos ha aumentado ligeramente desde 2014.</li> <li>• Hay indicadores de otros objetivos que tampoco muestran tendencias positivas en los últimos años, como por ejemplo el número de víctimas mortales por atropello, no cumpliéndose tampoco la meta establecida para 2017.</li> <li>• Faltan resultados de algunos objetivos estratégicos recogidos en el Plan Director como por ejemplo los relativos a la ampliación y mejora del acuerdo de Policía Judicial, o alguno de seguridad integral como datos sobre la implicación ciudadanía en la misma.</li> <li>• No se aportan datos de cómo se fijan los objetivos y de por qué éstos se mantienen constantes pese a que varios años se superan ampliamente, por ejemplo en nº controles alcoholemia, actuaciones de protección del consumidor, etc.</li> </ul>

9.	<b>RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO</b>
	<p>Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, eficacia de los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la organización.</p> <p>Se fijan en los procesos de gestión (por ejemplo productividad, eficacia o ineficacia de coste), rendimiento financiero (uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso eficiente de los recursos (alianzas, información, tecnologías, etc.), la capacidad de involucrar a los grupos de interés en la organización y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.</p>
9.2	<b>Resultados internos: nivel de eficiencia</b>
	<p>Según los fines de la organización, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li> <li>b. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponible, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</li> <li>c. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</li> <li>d. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</li> <li>e. Eficacia de las alianzas (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.)</li> <li>f. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.)</li> <li>g. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</li> <li>h. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)</li> <li>i. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</li> <li>j. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</li> <li>k. Eficiencia de costes (impactos logrados al menor coste posible.)</li> </ol>

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados clave del rendimiento de la DGPM, se miden a través de los indicadores establecidos, para monitorizar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos de la Dirección por objetivos y de los compromisos de las Cartas de Servicios.</li> <li>• El cumplimiento global de los indicadores de la dirección por objetivos está en un entorno del 75%, manteniéndose estable, en los últimos años.</li> <li>• El grado de cumplimiento de los compromisos de la CS de atención al ciudadano muestra resultados estables desde el 2015, manteniéndose en nivel de cumplimiento del 90%, mientras que el cumplimiento en la CS de atención a la mujer ha experimentado una tendencia favorable, habiendo aumentado en los últimos años, hasta un cumplimiento del 95% en 2017.</li> <li>• En estudios comparativos con otras ciudades, Madrid ocupa el puesto número 12 en el ranking de las ciudades más seguras del mundo, según muestra el informe "The Safe Cities Index 2017" publicado por la revista The Economist</li> </ul>
9 .2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha establecido una meta para el cumplimiento global de los indicadores de la DPO el cumplimiento es el 100%, no pudiéndose dar una valoración global del cumplimiento, y siendo la tendencia estática desde hace varios años,</li> <li>• El porcentaje de ejecución presupuestaria ofrece una evolución negativa desde 2014, situándose en 2017 más baja que en los años anteriores. Más allá de los indicadores y objetivos de las fichas presupuestarias, no se evidencia que se hayan establecido objetivos para la ejecución presupuestaria y por tanto no se puede evaluar su cumplimiento.</li> <li>• No se aporta información sobre otros aspectos relevantes cubiertos por el sub-criterio, como eficiencia costes, eficiencia recursos, eficacia alianzas, desempeño, innovaciones, avance de las administración electrónica, etc.</li> <li>• Faltan resultados de algunos objetivos estratégicos recogidos en el del Plan Director que tienen implicación en la gestión interna como por ejemplo datos sobre la realización de nuevos protocolos de coordinación, de la adecuación de la formación a nuevas necesidades o del aumento de la transparencia en PM, dentro del objetivo "gestión justa, eficiente y transparente del servicio policial".</li> <li>• Aunque se aportan datos comparativos del ranking de ciudades, solo se presentan del año 2017, no pudiendo evaluar tendencias, puesto que no figuran datos de otros años.</li> </ul>



**PROPUESTA DEL EVALUADOR:**

El evaluador de la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, teniendo en cuenta los datos aportados durante la visita realizada a sus instalaciones y en la Memoria CAF, y de acuerdo con los requisitos establecidos en la Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas,

**PROPONE**

**OTORGAR el**

**SELLO DE EXCELENCIA CAF**