

INFORME DE VALIDACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN 2018 DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE MADRID MODELO CAF DE EXCELENCIA

1. INTRODUCCIÓN

La Policía Municipal de Madrid es un servicio público del Ayuntamiento de Madrid que está al servicio de la ciudadanía y que aspira a construir de forma conjunta con ésta una ciudad más justa y segura. El objetivo estratégico que les guía es: "Hacer de Madrid una ciudad con un ambiente seguro para vivir, trabajar y visitar, donde la ciudadanía se sienta integrada y sea corresponsable en el mantenimiento de la seguridad".

El presente Informe de Validación se fundamenta en un ejercicio llevado a cabo por el equipo evaluador de la Policía Municipal de Madrid, de acuerdo con el proceso que se expone más adelante.

La Dirección General de la Policía Municipal de Madrid ha adoptado el Modelo CAF de excelencia, como referencia de cómo debe ser una organización pública excelente, orientando más aún su trabajo hacia los criterios del liderazgo, la estrategia, las alianzas y los recursos necesarios, así como a la formación y desarrollo de las personas para alcanzar, de forma medible, resultados que afecten a los ciudadanos, a los trabajadores implicados, a la sociedad en su conjunto y, en definitiva, a la seguridad objetiva y a la percepción de seguridad que se tiene en las calles de la ciudad de Madrid.

La organización cuenta con mucha experiencia en autoevaluación y preparación de memorias EFQM y CAF. Tiene un amplio equipo de personas que han sido formadas en cursos oficiales de Evaluador EFQM y Validador CAF de estos Modelos de Excelencia y su aplicación práctica, así como en la Metodología de Autoevaluación.

La Dirección General de la Policía Municipal realizó su primera autoevaluación en el año 2006 año en el que obtiene el sello 300+. A esta primera autoevaluación le siguió otra en 2008 en la que se obtuvo Certificado de Excelencia Europea 400+. El 2010 se realizó la renovación del proceso obteniéndose la certificación 500+. El 2012 se realiza una cuarta autoevaluación obteniendo el reconocimiento interno 400+ de la antigua Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid.

De todas estas autoevaluaciones se llevaron a cabo planes de mejora para corregir y actuar sobre las áreas de mejora detectadas. El actual proceso de evaluación 2018 se corresponde con la quinta autoevaluación acometida.

Los resultados alcanzados en esta autoevaluación de 2018 se recogen en una serie de ficheros que documentan ampliamente el ejercicio, y que incluyen no solamente

puntuaciones por subcriterio, sino información sobre los puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias aportados y consensados por el equipo evaluador.

Dichos ficheros son los siguientes:

- Informe de Autoevaluación de la Dirección General de Policía Municipal 2018.
- Ficheros, tipo Excel:
 - Formulacalidad_CoordinadorCaf. Se ha completado un por cada criterio, 9 en total.
 - Formulacalidad_ConsensoCaf. Para recoger la puntuación consensuada se ha utilizado un único fichero.

Además de la autoevaluación resultó el documento de priorización de Áreas de Mejora 2018.

2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El proceso de Autoevaluación de una organización implica un examen global, sistemático y regular de la misma con el objeto de identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, en el marco del ciclo de mejora continua de sus planes de acción. Para la realización de este proceso, la Dirección General de la Policía Municipal, ha solicitado **apoyo técnico** al Servicio de Calidad del Ayuntamiento de Madrid dependiente de la Dirección General de Transparencia, Administración Electrónica y Calidad.

Para llevar a efecto el proyecto, se ha elaborado un **plan de trabajo** que contempla la autoevaluación de la organización, el correspondiente informe y plan de mejora y la elaboración de una memoria que servirá de base para la posterior certificación por parte de la Dirección General de Gobernanza Pública, perteneciente al Ministerio de Hacienda.

Las fases realizadas en el proceso de autoevaluación 2018 son las siguientes:

1. Constitución del equipo de trabajo

Este proceso ha contado con la participación de **un alto número de trabajadores** representantes de toda la organización y categorías del Cuerpo de la Policía Municipal.

Los grupos seleccionados fueron los siguientes:

Equipo de autoevaluación, integrado por 12 personas que representaban las distintas áreas de la organización y que realizaron las evaluaciones individuales, participaron en las reuniones de consenso y priorizaron las áreas de mejora.

Equipo de Coordinación y Gestión, formado por el coordinador del equipo de trabajo y dos personas de apoyo en la gestión, que desarrollaron el plan de trabajo, la preparación de información y documentación, la coordinación y gestión de la comunidad de trabajo virtual en ayre social, así como la coordinación de las diferentes sesiones de trabajo y elaboración de los diferentes informes y memoria.

Equipo de apoyo técnico, compuesto por dos evaluadoras acreditadas de la Dirección General de Transparencia, Administración Electrónica y Calidad que prestaron apoyo en las diferentes sesiones de trabajo, preparando las herramientas de autoevaluación y validando

posteriormente el proceso. Además se responsabilizaron de las gestiones necesarias para llevar a cabo el proceso de certificación.

EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN CAF 2018		
Gerardo del Rey Fernandez	Comisario Principal Policía Municipal	Evaluador
Paloma Morales Consuegra	Comisario Principal Policía Municipal	Evaluador
Emilio Monteagudo Parralejo	Comisario Policía Municipal	Evaluador
Andrés Gonzalez Gómez	Comisario Policía Municipal	Evaluador
David Martin Valles	Jefe del servicio Sistemas de Información	Evaluador
Marta Fernandez Ulloa	Intendente Policía Municipal	Evaluador
José Álvaro Bañuelos Moreno	Consejero Técnico	Evaluador
José Muñoz de Tena	Intendente Policía Municipal	Evaluador
María del Pilar Heras Pérez	Adjunta Departamento Gestión Administrativa	Evaluador
Fernando Jimenez García	Subinspector Policía Municipal	Evaluador
Esther Paredes Acero	Oficial Policía Municipal	Evaluador
Agustín Gonzalez Ramos	Agente Policía Municipal	Evaluador

EQUIPO DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN CAF 2018		
Jesús Sanz Pozo	Intendente Policía Municipal	Coordinador
María Dolores Merino Paz	Jefa de Negociado	Gestión
Diego Lozano Feliú	Oficial Policía Municipal	Gestión

EQUIPO DE APOYO TÉCNICO CAF 2018		
M ^a Delia Domínguez Alvarez	Jefa Departamento de Organización	Apoyo Técnico
M ^a Asunción Paloma Mucientes Rufo	Coordinadora de proyectos del Departamento de Modelos de Calidad	Apoyo Técnico

2. Formación en autoevaluación

Durante los días 25 y 26 de abril se realizó la formación presencial a los autoevaluadores en el Modelo CAF, realizando posteriormente una presentación de la metodología y herramientas a utilizar para el desarrollo de la misma:

- Formulario Formula Calidad
- Comunidad de ayre social, habilitada para el trabajo común.

3. La metodología de las sesiones de autoevaluación.

Cada evaluador ha dispuesto de un formulario para valorar cada uno de los 28 subcriterios del modelo CAF.

A través de dicho documento, fueron consignando los puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias detectadas, así como cualquier otra información de interés generada en el

proceso de autoevaluación individual, asimismo, disponían de un formulario para anotar las puntuaciones de los subcriterios.

Posteriormente el equipo coordinador ha recopilado y agrupado toda la información resultante de las evaluaciones individuales para llevarla a las sesiones de consenso. En las reuniones se llegaron a acuerdos con respecto a los puntos fuertes (PF) y a las áreas de mejora (AM), evidencias aportadas y puntuaciones asignadas por cada uno de los evaluadores.

Una vez establecido el consenso, el equipo de coordinación, con el apoyo del Equipo de Apoyo Técnico de la Subdirección General de Calidad y Evaluación de la Policía Municipal ha organizado la información, recogiendo un resumen de la puntuación, en la que se realizan los cálculos para obtener la suma total obtenida por la organización en una escala de 0 a 900 puntos, así como un listado de las áreas de mejora, que una vez priorizadas servirán de base para el plan de mejora.

4. Reunión de cierre proceso autoevaluación

En ella se presentaron los datos obtenidos en el proceso de autoevaluación, con objeto de obtener una puntuación final consensuada, que permita compararla con la obtenida en años anteriores y evaluar el avance. Recordar que lo verdaderamente importante es el ejercicio de **análisis, reflexión y puesta en común** por el equipo. La puntuación no es más que un punto de referencia que servirá para situarse en el entorno y planificar los siguientes pasos.

5. Reunión de presentación resultados priorización

Una vez analizados todos y cada uno de los criterios y seleccionados los puntos fuertes y áreas de mejora, se realizó una última reunión de presentación de los resultados de la priorización de las áreas de mejora.

Calendarización desarrollada en el proceso de Autoevaluación

Fechas	Presentación Plan de Trabajo
3 de abril	Presentación del proyecto al Director General de Policía
25 de abril	Presentación proyecto del Director al grupo de autoevaluación
25-26 de abril	Formación
07 de mayo	Lanzamiento y comunicación
12 de mayo	Creación de comunidad de trabajo en línea (Autoevaluación CAF Policía Municipal)
16 de mayo	Sesión de consenso criterios 5 y 6
25 de mayo	Sesión de consenso criterios 6 y 4
4 de junio	Sesión de consenso criterios 8 y 3
11 de junio	Sesión de consenso criterios 3 y 7
19 de junio	Sesión de consenso criterios 1 y 2
5 de julio	Sesión de consenso criterio 9 y AM
9 de julio	Priorización AM

Prevista en septiembre	Presentación de priorización de AM a la Dirección General
Prevista en septiembre	Validación por el Licenciario del modelo
Prevista en septiembre	Presentación y difusión del informe de autoevaluación al equipo de autoevaluación y al resto de la organización
Prevista en septiembre	Elaboración de la memoria CAF
Prevista en septiembre	Presentación del borrador de la Memoria a la Dirección General, Equipo de autoevaluación y organización

3. RESULTADOS

1. Puntos fuertes

Como resultado de la autoevaluación, se identificaron 354 **puntos fuertes** con sus evidencias concretas que están recogidos en su totalidad en el informe de evaluación de este proceso.

Algunos resultados relevantes que se han identificado:

- Los líderes de la Organización establecen un marco de valores alineados y enfocados con la misión y visión de la Organización y la estrategia municipal.
- En la Policía Municipal se ha establecido una estructura organizativa que distribuye las competencias y permite el funcionamiento de la Organización, que es revisada periódicamente en función de los cambios que derivan de nuevas necesidades y está alineada con los objetivos estratégicos.
- Los líderes informan de forma periódica sobre asuntos claves relacionados con la Organización.
- La Dirección General de la Policía Municipal está alineada con la estrategia y objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid incluyendo las acciones del Programa de Gobierno.
- La Dirección General de la Policía Municipal revisa y evalúa los compromisos establecidos con los grupos de interés.
- Existe una 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.
- Los objetivos e indicadores del Plan de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid están alineados con el Plan Director, Carta de Servicios y la Dirección Por Objetivos.
- El Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias (CIFSE) ofrece herramientas a profesionales de la seguridad, las emergencias y la movilidad para optimizar el desempeño en el ejercicio de sus funciones, combinando la formación presencial con acciones formativas prácticas y de teleformación o e-learning, tanto específicas para cada servicio de emergencias, como transversales a todos ellos. Además la formación se reparte equitativamente entre los diferentes componentes del cuerpo.

- Hay un trato igualitario y no discriminatorio del personal. Existen Planes contra el acoso en el entorno laboral, conciliación laboral, familiar y flexibilización horaria.
- Se han identificado diferentes espacios de encuentro donde se fomentan y desarrollan colaboraciones.
- Se tiene identificados a los ciudadanas y ciudadanos/clientes estratégicos, tanto de manera global: personas usuarias de espacios y vías públicas, zonas/locales de ocio y grandes eventos, como de forma pormenorizada: mujeres, menores, mayores, personas que necesitan especial protección y asociaciones de vecinos y comerciantes, implementando servicios en función de sus necesidades específicas.
- La gestión financiera de la Dirección General de la Policía Municipal está alineada con los presupuestos generales del Ayuntamiento y con objetivos estratégicos de la Organización que se evalúan de forma continua publicando los resultados.
- Los procesos que soportan la estrategia están identificados, plasmados en un mapa de procesos y descritos identificando distintos subprocesos, son además coincidentes con los 5 servicios identificados en la Carta de Servicios y se controlan mediante indicadores.
- La Dirección General de la Policía Municipal cuenta con sistemas de gestión de calidad implantados según norma UNE-EN-ISO 14001 y 50001 EFQM- 2006, 2008, 2010 que aseguran la gestión por procesos, así como las certificaciones de las CS según norma UNE-93.200.
- Se realizan periódicamente encuestas de mejoras en el trabajo que se difunden por la Organización y que mantiene unos resultados sostenidos en el tiempo.
- Hay establecidas diferentes vías por las que los ciudadanos pueden acceder o contactar con la Organización.
- El grado de satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios de Policía Municipal, obtiene resultados positivos de manera sostenida.
- Se han obtenido reconocimientos externos por la calidad con la que la Policía Municipal presta sus servicios.
- El índice de abandono del personal dentro de la Organización es muy bajo.
- En la encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos del Ayuntamiento de Madrid se pregunta sobre aspectos específicos relacionados con el Cuerpo de la Policía Municipal, teniendo una evolución positiva la satisfacción con la policía Municipal así como el impacto de la percepción de seguridad en la ciudadanía con una tendencia positiva en los últimos años cumpliendo los objetivos estratégicos.
- El Cuerpo de la Policía Municipal colabora en nueve proyectos europeos, participando en la planificación, desarrollo y evaluación de los mismos.
- En la organización existen indicadores sobre consumos energéticos y de papel que se miden de forma periódica.
- La Policía Municipal miden y publica mensualmente los datos de actuación relacionados tanto con los procesos como con los compromisos de servicio.
- La Dirección General de la Policía Municipal cuenta con indicadores claves, que están alineados con la Estrategia municipal, Plan de Gobierno, Dirección Por Objetivos y Cartas de Servicios.

2. Áreas de mejora

Asimismo, se identificaron 237 **áreas de posible mejora**. De las cuales el equipo evaluador priorizó las que se enumeran a continuación teniendo en cuenta que algunas de ellas serán de implantación inmediata:

ORDEN	DENOMINACIÓN	PUNTUACIÓN
1 Potenciar y dar a conocer el liderazgo		
10	Establecer un Comité de Dirección a nivel de Director, Subdirectores y Comisarios Principales que coordinen. INMEDIATA	1271
27	Reforzar liderazgos	1148
2 Mejorar en la gestión de los procesos		
2	Revisar periódicamente los procesos ya elaborados.	1360
24	Renombrar los responsables de los procesos.	1155
3 Desplegar la estrategia a todos los niveles de la organización		
14	Crear un repositorio de actuaciones, atestados, para aprender a actuar.	1240
4 Optimizar la gestión de los recursos económicos		
28	Actualizar coste/hora de un policía.	1148
25	Crear contrato de adquisición de vehículos de dos y tres ruedas y su mantenimiento. INMEDIATA	1152
5 Mejorar la gestión y utilización de los recursos tecnológicos.		
1	Mejorar la Gestión de la Administración Electrónica.	1558
4	Fomentar el uso de recursos tecnológicos para reducir el uso de papel.	1320
9	Mejorar la automatización de los procesos de tramitación de los boletines de denuncias.	1276
17	Generalizar la extracción de indicadores de resultados de los procesos de trabajo desde las aplicaciones informáticas existentes.	1200
19	Informatizar la tramitación de los boletines de denuncia de PMMM por infracción a las OOMM y Leyes.	1188
20	Mejorar la capacitación de información y tramitación (denuncias, actas, informes) mediante dispositivos electrónicos de movilidad con objeto de automatizar los procesos.	1176
21	Mejorar la dotación de equipos y recursos tecnológicos.	1170
22	Mejorar la gestión de la administración electrónica.	1160
8 Impulsar el conocimiento de las necesidades de los grupos de interés (comunicación, gestión, evaluación, reconocimiento)		
29	Incluir en las encuestas a usuarias/os de servicios prestados por PPM preguntas relacionadas con el grado de satisfacción con el	1147

	trato recibido, expectativas, fidelización y recomendación. INMEDIATA	
10 Mejorar la formación interna y externa		
5	Desarrollar mejoras en el Plan Formativo adecuándolo a los distintos itinerarios formativos relacionados con las funciones a desempeñar.	1303
7	Crear itinerarios formativos para satisfacer las necesidades de la organización que a su vez atiendan las expectativas de las personas.	1290
11	Formar e informar a la plantilla sobre el manejo de las TIC,s	1271
26	Implementar la formación en temas de mediación, planes participativos y policía comunitaria.	1152
11 Participación de las personas en la mejora de la Organización		
13	Desarrollar grupos focales con objeto de confirmar y validar temas de encuestas de clima y formación. INMEDIATA	1254
15	Mejorar la participación de la Escala Técnica en el desarrollo estratégico.	1200
16	Abrir canales de participación que propicien la aportación de ideas y sugerencias de las y los empleados (buzón/foro de sugerencias).	1200
12 Mejorar la comunicación interna y externa		
3	Promover la difusión de la Evaluación CAF 2017 en un formato resumido que garantice su estudio, conocimiento y seguimiento.	1360
23	Mejorar la comunicación interna y externa con el diseño de un plan.	1160
13 Actualizar y adecuar los indicadores de evaluación		
12	Recopilar las acciones formativas y número de personas formadas.	1258
19 Gestión de los recursos Humanos		
6	Publicar regularmente las vacantes de las plazas de movilidad y promoción interna.	1302
8	Actualizar el sistema de movilidad interna de forma periódica que permita agilizar las plazas vacantes.	1280
18	Aplicar transparencia en los procesos de traslado temporales.	1189

Los criterios para seleccionar las acciones de mejora fueron:

- **Impacto:** la acción tendrá un impacto sobre objetivos o indicadores claves de la organización.
- **Capacidad:** existe garantía de su implantación se puntúa en función de los plazos.

3. Puntuación

La puntuación total obtenida en el proceso de autoevaluación ha sido **434 puntos**.

VALORACIÓN TOTAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS							
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES							
CRITERIO	SUBCRITERIOS						VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	6	
1. LIDERAZGO	46	49	50	45			47,00
2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	40	39	40	41			40,00
3. PERSONAS	46	46	48				47,00
4. ALIANZAS Y RECURSOS	52	53	50	53	54	50	52,00
5. PROCESOS	55	52	53				53,00
CRITERIOS DE RESULTADOS							
CRITERIO	SUBCRITERIOS						VALORACIÓN
	1	2					
6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/ CLIENTES	56		58				57,00
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	44		41				42,00
8. RESULTADOS DE RESP. SOCIAL	45		51				48,00
9. RESULTADOS CLAVE RTO	51		45				48,00
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA							
PUNTUACIÓN TOTAL/900							434

Las anteriores evaluaciones en la Policía Municipal se realizaron aplicando el modelo de excelencia EFQM. Los datos resultantes de las evaluaciones realizadas en los distintos periodos son:

EFQM					CAF	
CRITERIO	2006	2008	2010	2012	2018	CRITERIO
Liderazgo	28	40	48	36	47	Liderazgo
Política y estrategia	24	32	34	34	40	Estrategia y Planificación
Gestión de personas	32	36	47	42	47	Personas
Alianzas y recursos	32	41	47	47	52	Alianzas y recursos
Procesos	47	63	73	49	53	Procesos
Resultados en clientes	55	80	128	68	57	Resultados orientados a los ciudadanos clientes
Resultados en personas	18	27	42	40	42	Resultados en las personas

Impacto en la sociedad	11	19	29	40	48	Resultados clave del rendimiento
Resultados	51	68	78	62	48	Resultados
Puntos totales	297	405	526	418	*434	Puntos totales

**434 CAF corresponderían a 486 EFQM una vez aplicado el coeficiente de corrección.*

4. CONCLUSIÓN

El proceso de autoevaluación 2018 de la Policía Municipal de Madrid se ha realizado con total **rigor y profesionalidad**, tanto en la aplicación de los conceptos, como en la elaboración de los resultados.

La mayor parte de evidencias que se describen se encuentran **documentadas**, estando a disposición de la organización en la intranet municipal y ayre social, lo que supone un importante ejercicio de transparencia y un soporte actual y futuro para la tarea que desarrollan. Además servirá de base para el desarrollo del **Plan de mejora** y las acciones que incorpore.

El conjunto de puntuaciones son coherentes y equilibradas, estando en línea con los comentarios sobre puntos fuertes, evidencias y áreas de mejora planteadas.

Esta validadora CAF ha estado implicada en la formación en CAF del equipo de autoevaluación así como en el seguimiento de todas las reuniones de consenso.

Fundamentada en lo anterior, presento la **Declaración de Validación de los resultados de la Autoevaluación** en la siguiente página.

**VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE
LA POLICÍA MUNICIPAL DE MADRID 2018**

M^a Asunción Paloma Mucientes Rufo, validadora CAF, funcionaria del Ayuntamiento de Madrid, Coordinadora de Proyectos de la Dirección General de Transparencia, Administración Electrónica y Calidad.

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por la Policía Municipal del Ayuntamiento de Madrid, conforme al Modelo de Excelencia CAF 2013, entre los meses de abril a septiembre y que finalizó el 9 de julio de 2018, considera válida la autoevaluación realizada, acreditando una puntuación de **434 puntos**.

En Madrid a, 10 de septiembre de 2018

Fdo. M^a Asunción Paloma Mucientes Rufo