

Memoria EFQM 2018



ae AGENCIA
PARA EL EMPLEO
Agencia de Colocación autorizada 13-2

ÍNDICE

INFORMACIÓN CLAVE

1.1 Hechos y Datos.....	<i>Pág. 3</i>
1.2 Hitos Claves Históricos y Logros Alcanzados.....	<i>Pág. 4</i>
1.3 Retos y Estrategias.....	<i>Pág. 5</i>
1.4 Mercados, Servicios ofrecidos y Usuarios/as.....	<i>Pág. 7</i>
1.5 Cadena de Valor.....	<i>Pág. 8</i>
1.6 Estructura de Gestión y Actividades.....	<i>Pág. 10</i>

AGENTES FACILITADORES

Criterio 1 LIDERAZGO.....	<i>Pág. 11</i>
Criterio 2 ESTRATEGIA.....	<i>Pág. 22</i>
Criterio 3 PERSONAS.....	<i>Pág. 27</i>
Criterio 4 ALIANZAS Y RECURSOS.....	<i>Pág. 35</i>
Criterio 5 PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	<i>Pág. 43</i>

RESULTADOS

Criterio 6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	<i>Pág. 50</i>
Criterio 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	<i>Pág. 58</i>
Criterio 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	<i>Pág. 61</i>
Criterio 9 RESULTADOS CLAVE.....	<i>Pág. 63</i>

ANEXOS

Anexo 1 Factores Críticos de Éxito.....	<i>Pág. 67</i>
Anexo 2 Convenios suscritos.....	<i>Pág. 67</i>
Anexo 3 Grupos de Interés y Detección de Necesidades.....	<i>Pág. 71</i>
Anexo 4 Resultados Encuesta Satisfacción 2018.....	<i>Pág. 72</i>
Anexo 5 Eventos y Canales de Comunicación.....	<i>Pág. 74</i>

INFORMACIÓN CLAVE

1.1 HECHOS Y DATOS

Nombre y estructura

Desde junio de 2015, la Agencia para el Empleo de Madrid (en adelante AE) es acreditada como **Agencia de Colocación Autorizada (nº 1300000002)**. La Agencia es un organismo autónomo del Ayuntamiento de Madrid, adscrito al Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 de sus Estatutos (BOCM de 30 de junio de 2004 y de BOAM de 29 de julio de 2004) tiene como objetivo la gestión de las políticas municipales de empleo mediante la orientación y formación de las personas sin empleo, la intermediación laboral y el fomento del empleo estable y de calidad.

En coordinación con los Servicios Públicos de Empleo la Agencia ofrece a las empresas y a las personas desempleadas, un servicio gratuito, especializado y personalizado.

Con este propósito, la AE de Madrid define su **Misión** como:

“Gestionar las políticas municipales de empleo, mediante la intermediación laboral, orientación y formación de las personas desempleados y personas trabajadoras y el fomento del empleo estable y de calidad, con un servicio ágil, personalizado y gratuito que persigue el reequilibrio territorial.”

Sede principal y centros de trabajo.

La sede principal de la Agencia de Empleo se ubica en el Paseo De Los Pontones, 10 de Madrid. Además de las oficinas principales, la Agencia dispone de un **Centro Especializado en el Sector Alimentario** y de las siguientes sedes:

8 Agencias y dos oficinas auxiliares:

- Agencia de Zona Vallecas
- Agencia de Zona Retiro
- Agencia de Zona Arganzuela
- Agencia de Zona Vicálvaro
- Agencia de Zona Barajas
- Agencia de Zona Villaverde
- Agencia de Zona Tetuán
- Agencia de Zona Latina-Carabanchel
- Oficina Auxiliar Mercamadrid
- Oficina Auxiliar EMVS

7 Centros de Formación:

- Centro de Formación de los Cármenes
- Centro de Formación de Jerte
- Centro de Formación de Barajas
- Centro de Formación de Usera
- Centro de Formación de Vallecas
- Centro de Formación de Áncora
- Centro de Formación Vallecas Villa

Dirección electrónica: www.madrid.es/agenciaparaempleo

Servicios prestados:

La Agencia de Empleo presta los siguientes servicios:

- ✓ Orientación laboral a través de diagnósticos individualizados y elaboración de perfiles, diseño de itinerarios individuales personalizados, adquisición y refuerzo de competencias de acceso al empleo.
- ✓ Formación a través de cursos gratuitos y certificados de profesionalidad impartiendo actividades formativas dirigidas a mejorar la cualificación profesional de las personas desempleadas, ajustando las mismas a las posiciones más demandadas por el mercado laboral, a los perfiles de los usuarios de la agencia y a los grupos con mayor dificultad de inserción laboral.
- ✓ Programas de formación y empleo para personas con especiales dificultades de inserción laboral que implican la realización de un trabajo efectivo en un entorno real, con objeto de mejorar su empleabilidad y adquirir experiencia laboral.
- ✓ Intermediación y gestión de ofertas de empleo a través de la casación entre ofertas y demandas, bolsas de trabajo por posiciones.
- ✓ Prospección empresarial, identificación de las necesidades de las empresas, captación de ofertas y asesoramiento a empresas.
- ✓ Autoempleo ofreciendo información sobre ayudas y subvenciones y asesoramiento técnico cualificado.

Parámetros económicos clave:

Para cumplir con la Misión y lograr los objetivos estratégicos, la Agencia necesita una gestión eficaz y eficiente desde el punto de vista económico y financiero. De esta forma, el Presupuesto General de la Agencia (partidas, objetivos e indicadores presupuestarios) incluye todos los gastos que está previsto realizar en un año, ya sea para acometer nuevas iniciativas o para mantener las actividades ordinarias.

La Agencia, como Organismo Autónomo, tiene presupuesto propio tal y como se define en la Sección Presupuestaria 503 del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid. Cada año se definen los objetivos, las actividades a desarrollar y los indicadores para evaluar la consecución de estos objetivos.

La Gerencia y todas las Subdirecciones Generales de la Agencia en coordinación con el Área de Gobierno de la que depende, elabora una propuesta de presupuesto anual. La propuesta es enviada al Consejo Rector para su visto bueno y se envía para aprobación a la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid que, finalmente, lo eleva al Pleno del Ayuntamiento de Madrid para su aprobación definitiva.

La Agencia cuenta básicamente con 3 fuentes de financiación: Los Fondos de la Comunidad de Madrid, los Fondos Europeos y los Fondos Municipales.

Con el propósito de garantizar la transparencia, el Ayuntamiento pone a disposición de todos los grupos de interés, el Observatorio de la Ciudad.

(www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Observatorio-de-la-Ciudad)

Cuadro 1: Presupuesto para la Agencia de Empleo

Presupuestos Agencia para el Empleo

Programas	Denominación	PRES. 2014	PRES. 2015	PRES. 2016	PRES. 2017
232.00	Planes de Barrio	--	500.000	495.104	550.000
240.00	Dirección y gestión administrativa	12.721.545	12.071.962	12.827.042	13.209.400
241.02	Formación Profesional para el Empleo	2.396.634	3.180.968	4.475.482	3.485.151
241.03	Políticas Activas de Empleo Municipales	8.672.133	9.004.156	9.329.141	20.481.633
241.05	Gestión Fondos Europeos	685.722	302.779	477.420	131.150
241.09	Intermediación Laboral	2.549.859	2.435.076	2.082.047	2.876.534
TOTAL		27.025.893	27.494.941	29.686.236	40.733.868

1.2. HITOS CLAVES HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

Antecedentes:

- 1990 Creación IMEFE
- 1996 Incremento desempleo. Inclusión programas orientación laboral e Intermediación.
- 2003 Nuevos objetivos estratégicos: la promoción activa del empleo mejorando los procesos de intermediación laboral; consolidar una relación con la ciudadanía accesible, receptiva y próxima, para lo cual se define la “atención a la ciudadanía”.
- 2003 Creación de la Agencia de Desarrollo Económico “Madrid Emprende”, dirigida a personas emprendedoras y la Agencia para el Empleo de Madrid, dirigida a personas trabajadoras, ocupadas y desempleadas. Desaparece el IMEFE.
- 2004 Entran en vigor los nuevos estatutos del organismo autónomo local (1 de julio de 2004)
- 2005 Descentralización de la Agencia de Empleo y creación de las 3 primeras Agencias de Zona incorporándose a su organigrama 33 Técnicos de Empleo.
- 2012 se reconoce a la Agencia de Empleo como Agencia de Colocación. La Agencia nace como entidad gestora de las políticas municipales de empleo. Esto implicó afrontar el desempleo desde un enfoque diferente en cuanto a la planificación y a la gestión de las políticas de empleo orientándolas hacia la implantación de acciones innovadoras y personalizadas. También se otorga a la Agencia la posibilidad de otorgar Certificados oficiales de profesionalidad.
- La Agencia ha cumplido con las distintas estrategias municipales en cuanto a Empleo:
 - ✓ **2003/2007**: “Promover activamente la incorporación al empleo”.
 - ✓ **2007/2011**: “Propiciar las mejores condiciones de acceso al mercado de trabajo para toda la ciudadanía”.
 - ✓ **2011/2015**: “Fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empleo estable en la ciudad”.
 - ✓ **2015/2019** “Fomentar el empleo estable y digno”

Ruta hacia la excelencia

Desde el 2003 existe un Departamento de Calidad encargado de liderar la mejora de la calidad de los servicios y estructurar la gestión del cambio desde donde se impulsa la mejora continua al resto de la organización.

La Agencia ha realizado un importante esfuerzo en la mejora de gestión y calidad de los servicios en todos los ámbitos clave de acuerdo con el Modelo EFQM. Se han realizado 6 autoevaluaciones en 2006, 2008, 2011, 2013, 2015 y en 2018. Desde 2006 se han ido alcanzado de manera progresiva los sellos de Excelencia EFQM 200+, 300+ y 400+.

La Agencia se ha dotado de una estructura y una funcionalidad eficaz y eficiente. Se buscan respuestas cada vez más operativas dentro del marco de la estrategia municipal y del Plan Operativo de Gobierno. Se han incorporado herramientas que facilitan la gestión diaria de las actividades (ej. perfiles de puestos de trabajo, nuevas Agencias de Zona, rehabilitación de

edificios, implantación de software como ATLAS, SAP, Plataforma Big Data para el sistema de Gestión ...)

1.3. RETOS Y ESTRATEGIAS

VISIÓN

“La orientación profesional como derecho, más formación, más oportunidades de empleo. Más atención al empresariado como máximo generador de empleo, Planes Integrales de empleo para colectivos especiales.”

En 2015 la Agencia de Empleo emprendió la definición de un nuevo modelo estratégico basado en la integración de todas las políticas activas de empleo desarrolladas hasta el momento. El propósito es siempre alcanzar la inserción efectiva de las personas que se acercan a la entidad a solicitar alguno de los servicios que presta. Con este objetivo se optó por generar un valor añadido a través de un **modelo de actuación en red** que permitiera conectar a los principales grupos de interés y ligar las **capacidades de las personas con las necesidades de las empresas**. La implantación y adaptación a dicho modelo se ha llevado a cabo a lo largo del año 2016 y ha tenido su pleno desarrollo en 2017.

El año 2016 fue clave para avanzar en la consolidación de este nuevo modelo estratégico. La necesidad de simultanear la implantación del nuevo marco con un importante incremento del volumen de actividad corriente de la Agencia supuso un auténtico reto. De este modo, el modelo se adaptó a las recomendaciones establecidas por los distintos planes, concretándose en lo siguiente:

- **En el plano autonómico.** Aprobación de la Estrategia Madrid por el Empleo 2016-2017 de la Comunidad de Madrid. Dicho documento contiene 70 medidas para hacer frente al desempleo, incrementar la empleabilidad de las personas, fomentar la contratación estable y de calidad, la economía social y apoyar a las personas con capacidad de emprendimiento.
- **En el plano municipal.** Aprobación del Dictamen de la Comisión no permanente del Pleno para la elaboración de las líneas generales de actuación del Ayuntamiento en materia de desarrollo económico y apoyo al empleo. Aprobación del Plan de Gobierno 2015-2019 y actuaciones del Consejo local de cara a la elaboración de un Plan de Empleo.

El grado de consecución de los objetivos planteados en un inicio ha superado las previsiones iniciales incluso en un periodo en el que la actividad que se ha desarrollado ha superado a las de cualquier ejercicio anterior.

El Plan de Gobierno 2015-2019 del Ayuntamiento de Madrid se articula en torno a 4 ejes estratégicos estableciendo, para cada uno de ellos, los objetivos estratégicos. La Agencia de Empleo de Madrid orienta su actividad al cumplimiento del **Eje 3 “Una economía sostenible con empleo de calidad”**, cuyo objetivo estratégico es: *“Fomento del empleo estable, digno y equitativo”*.

Para conseguir los objetivos estratégicos se han identificado los factores críticos de éxito (**Anexo 1**). Teniendo en cuenta estos factores críticos de éxito se plantean algunas medidas concretas, entre ellas:

- Nuevas políticas activas de empleo.
- Nuevos modelos de intervención y acompañamientos personalizados.
- Medidas de intermediación laboral.
- Cursos de formación para el empleo dirigidos a personas desempleadas.

- Fomento de la Formación Dual.
- Programas especiales de Empleo dirigidos a colectivos con mayores dificultades de inserción.
- Participación en proyectos europeos de empleo.
- Revitalización y reorientación de la Agencia de Empleo.
- Medidas de inserción laboral para la población ecuatoriana.
- Programa de autoayuda para personas desempleadas de larga duración.
- Fomento de las políticas de empleo en Chamartín.
- Programa “Viaje al Empleo”.
- Plan “Vallecas Labora” en Puente de Vallecas.
- Creación de un espacio de referencia en el Distrito de Retiro en materias relacionadas con el empleo.
- Programa de apoyo al empleo y fomento del cooperativismo en Usera.
- “Vallecas Labora” en Villa de Vallecas.
- Apertura del edificio Alberto Palacios para el desarrollo de actividades de empleo en el distrito de Villaverde.

1.4. MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y USUARIAS/OS

Segmentos de usuarios/as

La Agencia de Empleo centra sus actividades tanto en las **personas en situación de desempleo como en las empresas**. Conecta las necesidades de las empresas con las capacidades de los trabajadores, mediante la prestación de servicios que supongan una generación real de valor para ambas partes. El objetivo con las personas desempleadas es dotarlas de las capacidades y herramientas necesarias para conseguir un empleo, mientras que el propósito con las empresas es ofrecer con inmediatez las candidaturas más ajustadas al perfil requerido por la empresa para sus puestos de trabajo. En la medida que la Agencia genera valor para ambas partes, se incrementa la demanda de sus servicios por ambas partes y se genera un efecto plataforma.

La Agencia pone especial atención y ofrece proyectos específicos para aquellas personas que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad: **jóvenes, personas desempleadas de larga duración, personas mayores de 45 años en situación de desempleo, mujeres con especiales problemas de empleabilidad, personas con discapacidad, inmigrantes, colectivo LGTBI**.

A continuación se explica cómo se realiza la segmentación tanto de personas usuarias como de empresas.

La segmentación de usuarios/as.

Se realiza a través del análisis de la empleabilidad y la ocupabilidad. El resultado obtenido del proceso de evaluación clasifica a los usuarios con arreglo a una segmentación. Esta segmentación es un elemento clave del que dependen los niveles de servicio y recursos que se ofrezca a través de la paquetización previa que se realice de los mismos. La segmentación está asociada a los resultados que se obtengan en las distintas fases de la evaluación. Cada competencia tiene un valor estándar o nota de corte asociado a las distintas competencias, la comparación entre el resultado obtenido por el usuario/a y este estándar, determina la propuesta de segmentación de la persona. Ello se aplica tanto para la empleabilidad, como para la ocupabilidad. En este último caso el estándar o nota viene definido por los indicadores asociados al perfil competencial de su objetivo profesional:

- ✓ De empleabilidad, actualmente alta media y baja

- ✓ De ocupabilidad, mostrando el porcentaje de grado de ajuste del candidato/a al perfil de la posición o al objetivo profesional solicitado.
- ✓ Global: que sería la combinación de las dos anteriores.

Actualmente se definen varias rutas de empleo.

La segmentación de empresas:

Se ha realizado una segmentación doble:

- ✓ Por volumen de actividad: Distinguiendo grandes cuentas del resto de empresas.
- ✓ Por sector de actividad.

A partir de esta segmentación se ha realizado una especialización de las Agencias de Zona, por sector de actividad y se ha creado una unidad de grandes cuentas para su gestión.

Competidores clave

Los competidores de la Agencia de Empleo son fundamentalmente otras Agencias de Colocación y/o entidades de formación e inserción laboral de la ciudad de Madrid que reciben fondos públicos para desarrollar su actividad. También se consideran competidoras las empresas de trabajo temporal que ofrecen servicios de selección de personas.

Servicios actuales y futuros

Según el **Plan de Empleo de la ciudad de Madrid 2017-2019**, la Agencia para el Empleo se centra en el área de “Mejora de la Empleabilidad y Políticas de Empleo” con 10 actuaciones que se sustentan principalmente en la preparación para la búsqueda de empleo y en la formación en profesiones con acreditada demanda laboral y que son las siguientes:

1. Incrementar los niveles de formación y cualificación profesional priorizando acciones formativas vinculadas a los Certificados de Profesionalidad más demandados por el tejido productivo.
2. Puesta en marcha y desarrollo de Talleres de Formación y Empleo para personas en situación de desempleo con una especial situación de vulnerabilidad y/o con un mayor riesgo de exclusión social.
3. Impulsar la inclusión de acciones relacionadas con las competencias digitales y de idiomas en todos los niveles de las acciones formativas.
4. Elaboración de itinerarios individualizados y personalizados para la mejora de la empleabilidad e inserción laboral.
5. Actuaciones de orientación, asesoramiento, formación, acompañamiento y seguimiento en función de las características, necesidades y trayectoria profesional individuales.
6. Mantener y mejorar el Plan de Empleo para personas mayores de 45 años, poniendo en marcha tutorías individuales para personas desempleadas.
7. Promoción y apoyo al autoempleo en el ámbito local.
8. Realizar sesiones de información y sensibilización hacia la contratación de personas con diversidad funcional y en riesgo o en situación de exclusión.
9. Impulsar la coordinación entre orientación laboral, formación y prácticas en empresas.
10. Impulsar redes de coordinación, información y colaboración con las actividades de orientación profesional de la Comunidad de Madrid.

Carta de servicios

La Agencia actúa como una **plataforma multilateral** en la que reúne a dos grupos distintos pero interdependientes: las personas desempleadas y las empresas. Una plataforma es valiosa para

un grupo si el otro también está presente, de manera que se crea valor a través de las interacciones que se generan. Este valor se concreta, en el caso de las personas desempleadas, en oportunidades reales de empleo y, en el caso de las empresas, en disponer con inmediatez de candidaturas más ajustadas al perfil requerido para sus puestos de trabajo.

Para dar conformidad a las necesidades y expectativas de las personas desempleadas, la Agencia de Empleo elabora su carta de servicios incorporando nuevas exigencias del entorno e incluye para las personas desempleadas: **Información, prospección empresarial, orientación profesional, formación y empleo, autoempleo e intermediación laboral**, y para las empresas incorpora **nuevos servicios como son información, Prospección empresarial e Intermediación laboral**.

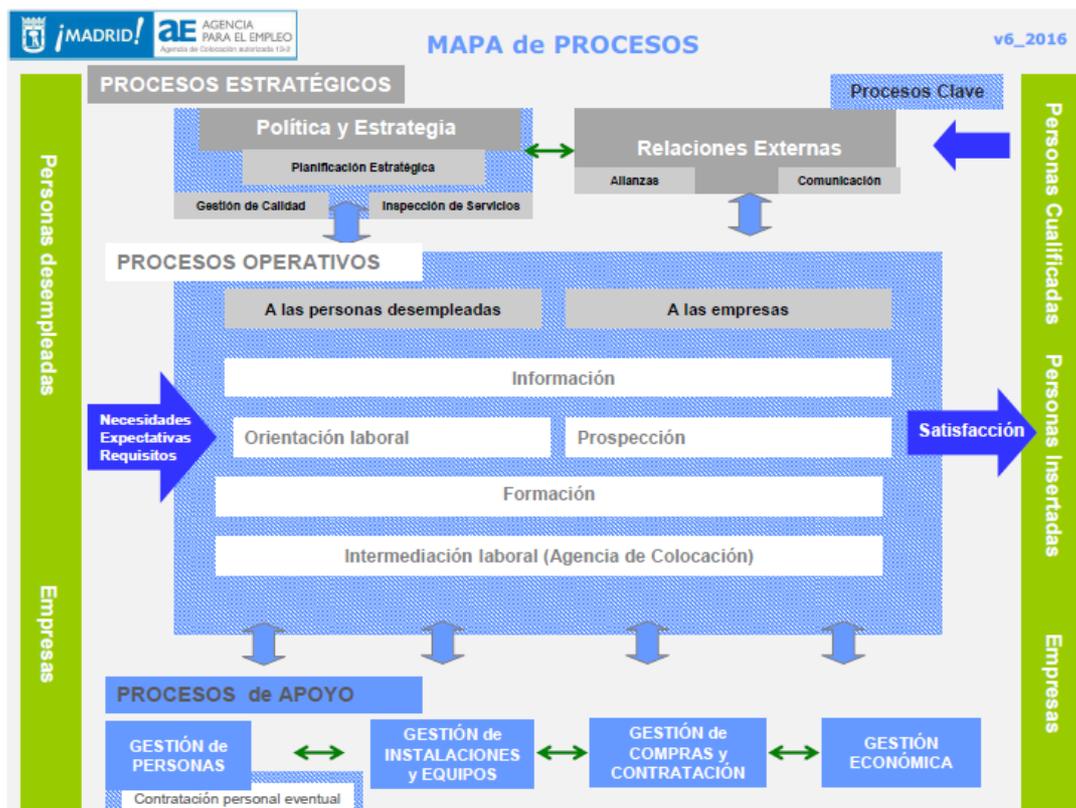
1.5. CADENA DE VALOR

De acuerdo con nuestra misión y visión y en línea con el Plan Estratégico y los Factores Críticos de la Agencia de Empleo se implanta un modelo de gestión por procesos en el que se han identificado los siguientes factores clave:

- ✓ La tecnología.
- ✓ El modelo de conocimiento.
- ✓ Política y Estrategia: Gestión de Calidad.
- ✓ Relaciones Externas: Alianzas y Comunicación.
- ✓ Procesos operativos dirigidos a las personas desempleadas y a las empresas.

Esta cadena de valor se refleja en el Mapa de Procesos de la Agencia y la relación entre los mismos.

Cuadro 2: Mapa de procesos



Recursos y activos principales

Infraestructuras

Los edificios en los que la Agencia presta sus servicios están adscritos al Ayuntamiento de Madrid y las grandes obras y reformas que son acometidas en ellos son consideradas estratégicas debido a envergadura interés general y complejidad técnica. Los espacios de la Agencia (Agencias de Zona y Centros de formación) son estratégicos por la cercanía a los ciudadanos finales

Recursos Humanos

La Agencia cuenta con 300 personas trabajadoras, (cifra concerniente a la estructura y media), de las cuales el 69,3% son mujeres y el 30,7% son hombres. En cuanto a los contratos suscritos entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2017, han sido un total de 3.981 de los cuales el 62,95% son mujeres y el 37,05% son hombres.

Durante el 2017 se han recogido las siguientes variables en cuanto a los procesos selectivos de la Agencia.

- Nº C.V. analizados 1.763
- Nº Bolsas activas actualmente 199
- Nº procesos realizados 84
- Nº Bolsas convocadas 46

En el criterio 3 se explica con más detalles la estructura de Recursos Humanos de la Agencia de Empleo.

Partners y proveedores clave

La Agencia se responsabiliza de la selección de los proveedores para la gestión de los servicios de limpieza, seguridad, mantenimiento y rehabilitación. Para ello cumple rigurosamente con cumplimiento de la legislación vigente en relación con los contratos públicos. A este respecto, se detallan en los pliegos de cláusulas administrativas diferentes mecanismos de control y vigilancia para ejercer la supervisión de la ejecución de los contratos. Para cada uno de los contratos se designa un responsable que garantiza el logro los objetivos del contrato.

Las Alianzas se despliegan mediante convenios, acuerdos y protocolos. Estas alianzas se concretan en Planes de Empleo, Planes Especiales, Foros, Mesas, encuentros, programas de empleo específicos, etc. (Esta información se detalla en el 4a y en el **Anexo 2, se detallan los convenios de la Agencia**)

La Agencia forma parte, entre otras las redes Foro de Asuntos Sociales de la **Red EUROCITIES**, dentro del Grupo de trabajo de Empleo. Eurocities es una organización con sede en Bruselas cuyo objetivo es tender puentes entre las ciudades europeas y las instituciones de la Unión Europea. Eurocities trabaja con las ciudades mediante diferentes Foros de trabajo.

Análisis de la influencia de la cadena de valor en el entorno (social)

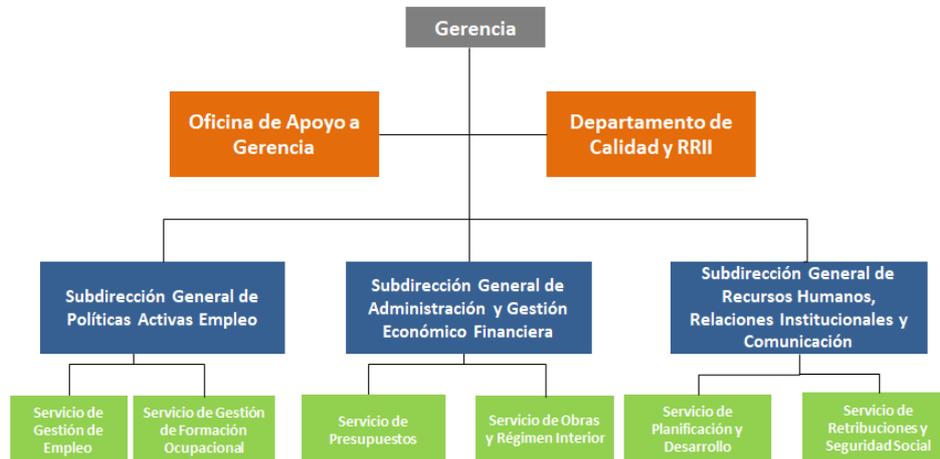
El empleo/desempleo es un factor que incide de forma muy importante en la sociedad. En los últimos años se ha convertido en el principal problema de la ciudadanía de Madrid. La Agencia responde a esta la situación ofreciendo un servicio gratuito personalizado y eficaz a las personas que se encuentran en situación de desempleo en Madrid. Se presta especial atención a jóvenes, personas desempleadas mayores de 45 años y paradas de larga duración, mujeres con especiales problemas de empleabilidad, personas con discapacidad e inmigrantes, incidiendo en la reorientación sectorial y reciclaje profesional. Este aspecto se amplía en los puntos 4c2. Sostenibilidad ambiental y social, 8a y 8b percepciones y resultados en la sociedad.

1.6. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Estructura de liderazgo y de gobierno.

Internamente, tal como muestra el organigrama la Agencia está liderada por una Gerente, de la que dependen las distintas Subdirecciones (**Subdirección General de Políticas Activas de Empleo**, con el Servicio de Gestión de Empleo y el Servicio de Gestión y Formación Ocupacional; **la Subdirección General de Administración y Gestión Económico Financiera**, con el Servicio de Presupuestos y el Servicio de Obras y Régimen Interior y **la Subdirección General de Recursos Humanos**, con el Servicio de Planificación y Desarrollo. Todas las Subdirecciones dependen de forma transversal de la **Oficina de Apoyo a Gerencia**.

Cuadro 3: Organigrama



Valores y Código ético

Los valores de la Agencia de Empleo son: Igualdad, Orientación a la ciudadanía, Intervención Individualizada y Gestión responsable.

La Agencia incorpora el **Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid**. Anualmente realiza un informe de seguimiento de su cumplimiento que es remitido a Dirección General de Servicios del Ayuntamiento de Madrid desde donde se da traslado para su conocimiento, debate y consideración, a la Comisión permanente de Hacienda y Administración Pública del Pleno del Ayuntamiento de Madrid (previo conocimiento del Comité de Ética Pública).

Igualmente, La Agencia participa en el **Plan Estratégico de Derechos Humanos del Ayuntamiento de Madrid** en su META 16 relativa a DERECHO A UN TRABAJO DIGNO. Con este Plan de derechos humanos se pretende consolidar, reforzar y ampliar esa labor municipal, con sus múltiples fortalezas y buenas prácticas, para garantizar que el Ayuntamiento continua cumpliendo con sus obligaciones de respetar, proteger y realizar los derechos humanos de todas las personas que viven en Madrid. Para ello, la Agencia para el empleo promueve la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres, refuerza con un enfoque basado en derechos humanos, género, igualdad e interseccionalidad de las políticas de formación para el empleo y promueve la integración de colectivos más desfavorecidos en el mercado laboral.

Comparaciones

La Agencia se compara especialmente con otras organizaciones municipales que se asocian para la comparabilidad y la mejora (Línea Madrid, Madrid Salud, Policía, Municipal, SAMUR, Bomberos, Agentes de Movilidad y el Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias).

Se establecen comparaciones con otras agencias de empleo municipales europeas y con la RED DEVELOP para algunos indicadores que pueden servir de ayuda para la mejora sobre todo

relacionados con la satisfacción de recursos humanos, impacto en sociedad y satisfacción de clientes.

AGENTES FACILITADORES

Criterio 1. LIDERAZGO

La Agencia es una organización que se adapta ágilmente a las necesidades de sus grupos de interés y a su entorno. Esto es posible gracias a su estructura de liderazgo.

El Liderazgo jerárquico u orgánico: en la Agencia para el Empleo de Madrid se considera líder a todas aquellas personas de la organización que realizan labores de dirección, coordinación o responsabilidad con personas a su cargo y que promueven misión, visión y valores y gestionan el cambio. En concreto a las personas que ocupan la responsabilidad de Gerencia, Subdirecciones Generales, Jefaturas de Servicio, de Departamento y de Agencias de Zona. Las decisiones que pueden adoptar dependen de su posición en la estructura de la organización y de sus respectivos ámbitos competenciales.

El liderazgo no jerárquico ejercido por personas de todos los ámbitos de la organización y desplegado en el trabajo de diferentes grupos de mejora y equipos sectoriales de trabajo. Este se puede desarrollar de forma:

Transversal. Orientado a impulsar acciones transversales relacionadas con la mejora continua. Se ejerce desde:

- El Departamento de Calidad y Relaciones Institucionales, que asume el impulso de la calidad y la evaluación en la organización
- El Área de Comunicación (con funciones orientadas a la comunicación interna y externa).

Técnico informal integrado por aquellos profesionales que por su experiencia, formación específica o actuación relevante aportan un valor añadido a la calidad de los servicios. Estos líderes a veces no ocupan un puesto de nivel directivo o de responsabilidad, no tienen jefatura en el organigrama, pero asumen protagonismo y liderazgo derivado de su especialización y/o calidad técnica, realizando un trabajo excelente del que aprenden otras personas de la organización.

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores (MVV) y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

1a1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Descripción. Los líderes comunican la MVV a través de la página web, intranet, carta de servicios, memorias anuales y en todas las presentaciones y/o ponencias internas o externas en las que participan. Disponen de una presentación corporativa que forma parte de las herramientas de comunicación de la Agencia. La MVV se definió en la constitución de la Agencia en 2004 y han sido revisados en tres ocasiones. La MVV se deriva de la estrategia municipal del Ayuntamiento de Madrid. Desde diciembre de 2017 se cuenta con una consultora especializada para mejorar el impacto de la comunicación y entre sus cometidos se encuentra el apoyo en una nueva revisión de la MVV.

Últimas mejoras. Revisión de la MVV con el apoyo de la consultora especializada para dar valor y mejorar los vínculos entre los principales clientes de la Agencia (personas desempleadas y empresas).

Evidencias. Planes Operativos de Gobierno 2015-2019. Planes de acción 2015, 2016, 2017 y 2018. Presentación del plan de Actuaciones en Orovilla, Ayre Sectorial, Web.

Resultados y enfoques relacionados. 1a2, 1a3, 2c1, 2d1, 2d2, 3d, 6a, 7a, 8a

1a2. ACTUACIÓN DE LOS LÍDERES COMO MODELO DE REFERENCIA

Descripción.

En la Agencia se detecta la necesidad de mejorar la transversalidad entre áreas y fomentar un liderazgo compartido para mejorar la coordinación e interconexión entre los distintos servicios de la Agencia. Creando la Subdirección General de Políticas Activas de Empleo, con el objetivo de integrar los servicios front office de la Agencia. Semanalmente se mantiene una reunión de jefes de servicio de servicios de formación, empleo y transversal (todo lo relacionado con la contratación, jurídico, etc.) para coordinar todas las actuaciones. Una de las medidas implantadas ha consistido **en unificar la subdirección de formación y la de fomento**. Se han creado equipos conjuntos de formación y empleo para unificar y desplegar las distintas actividades de la Agencia. Estos equipos se reúnen de forma semanal. La comunicación interna incluye nuevas herramientas para fomentar la gestión del conocimiento entre las distintas áreas (ej. newsletter diario o el desayuno de los viernes). **El liderazgo compartido se evidencia también en su capacidad de delegar en los responsables de las agencias de zona**, que actúan con autonomía en el marco de los protocolos definidos de la institución. En 2017 se hizo una reunión para todas las personas trabajadoras de la Agencia en Orovilla para comunicar la estrategia, la misión de la entidad.

Los líderes impulsan y orientan su actividad hacia los colectivos y zonas de Madrid con **especiales dificultades de inserción**, colaboran con los aliados (ver 4 a) y desarrollan **Planes Especiales e iniciativas** que incentivan la promoción de los valores de la Agencia (ej. actividades orientadas a la inserción de personas en riesgo o situación de exclusión)

Los líderes reciben periódicamente formación específica en liderazgo.

Últimas mejoras. Creación de equipos de trabajo multidisciplinares estables. Sistematización de reuniones de coordinación transversal. Oficinas de atención orientadas por especialidades. Plan de Empleo de la ciudad de Madrid 2017-2019. Equipo de redacción de la Carta de Servicios y equipo de evaluación de la Carta de Servicios. Formación en liderazgo.

Evidencias Plan de mejora 2016 y autoevaluación. Planes especiales de Empleo y territoriales. Alianzas con organizaciones empresariales y sindicales, Federación, Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid para el desarrollo de los Planes de Empleo de Barrios. “Plan Reorienta 45+” dirigido a desempleados mayores de 45 años. Sistema de reuniones de líderes y protocolos marco de la institución. Calendario de reuniones de equipo, Requisitos Cursos y bases de acceso a los programas, convocatoria de subvenciones, Planes especiales, Fondos de Equilibrio Territorial

Resultados y enfoques relacionados 1c 1d, 3d, 3c, 4a, 5a, 6b, 7a, 8a, 9b

1a3. COMPORTAMIENTO ÉTICO

Descripción Los líderes promueven los principios éticos suscritos en el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, los cuales reflejan los principios de actuación y atención al ciudadano (art. 8), y buenas prácticas administrativas, cuyo objetivo es incrementar los niveles de transparencia en la gestión o dar solución a las sugerencias y reclamaciones (art. 13). Los principios éticos y de responsabilidad social se derivan e interrelacionan con los valores: igualdad, orientación al ciudadano, intervención individualizada gestión y responsable. Las incidencias que se detectan en el sistema de recogida de Sugerencias y Reclamaciones relacionada con el comportamiento ético se resuelven según el protocolo de la Agencia, siendo gerencia quien resuelve de forma coordinada con subdirección.

Cabe destacar que la Agencia, tal como se ha comentado en la introducción, forma contribuye al Plan Estratégico de Derechos Humanos del Ayuntamiento de Madrid. En concreto, ha aportado su experiencia en “META 16” relativa a **Derecho a un trabajo digno**. El objetivo de este Plan de Derechos Humanos es consolidar, reforzar y ampliar la labor municipal con sus múltiples fortalezas y buenas prácticas. La Agencia despliega este objetivo promoviendo la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres con un enfoque de género e interseccionalidad para promover la integración de los colectivos más desfavorecidos en el mercado laboral.

Últimas mejoras, La Agencia ha participado en los grupos de trabajo Plan de Derechos Humanos del Ayuntamiento de Madrid aprobado en 2018. También ha participado en la elaboración de la Ordenanza de Transparencia y en la publicación de agendas Registro de “Lobbys” aprobadas durante el 2018.

Evidencias El Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid se ha difundido mediante correo masivo enviado desde la Subdirección de Régimen interior y Asuntos Generales. El contenido del Código está publicado y es accesible para todas las personas trabajadoras y otras unidades del Ayuntamiento a través de AYRE y la web municipal.

Resultados y enfoques relacionados 1a, 2c, 3e, 2d, 6a, 7a, 8a.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento

1b1. RENDIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Descripción. La Agencia tiene definido su Mapa de Procesos e identificados subprocesos (ver 5a). Según su naturaleza se encuentran clasificados en procesos estratégicos, operativos y de soporte. Se distinguen los procesos “clave” para el desarrollo de la actividad y sus interrelaciones. Los procesos están diseñados de forma que se puede evaluar el rendimiento y aportar datos objetivos lo que facilita la toma de decisiones. Cada proceso tiene definido un propietario que controla la eficiencia y el desarrollo. La información procedente del seguimiento de los procesos fundamenta los posteriores Planes Anuales y las Memorias de Actuación Anuales. (Ver 1b3). Actualmente se está realizando la tercera revisión del sistema de gestión con el apoyo de los equipos de mejora. Se incorpora en esta revisión una nueva herramienta de gestión de procesos que incluye la medición, el control y seguimiento de los indicadores. Los cambios resultantes se comunicarán a través de Ayre.

La Agencia dispone de un sistema liderado por la Gerente del Organismo que permite intervenir en situaciones de conflicto, evaluar las áreas de mejora durante la ejecución de los diferentes programas, detectar riesgos e impulsar la implantación de medidas dando una respuesta eficaz y ágil.

Últimas mejoras Plataformas de software HOLA Access, HOLA de gestión económica y ATLAS.

Evidencias Mapa de procesos y Grupos de Mejora. Visitas de control.

Resultados y enfoques relacionados 5a,5b, 5c,5d, 5e, 6b,7b,

1b3. DECISIONES BASADAS EN DATOS

Descripción. La Agencia dispone de un esquema de procesos alineados con el Plan de Actuación que se despliegan en toda la organización. El rendimiento de los procesos se controla a través de un sistema de indicadores asociados a cada uno de los procesos identificados. Los resultados del seguimiento se muestran en las Memorias Anuales y en la intranet municipal Ayre. Los resultados se muestran además en el Observatorio de la Ciudad, instrumento disponible en la web para la planificación, evaluación e información a la ciudadanía de los resultados de la actividad.

La información se estructura en un Cuadro de Mando (desde 2006) que muestra los resultados de los indicadores clave y su seguimiento. Los principales indicadores se actualizan trimestralmente desde el Departamento de Calidad. Los resultados obtenidos son analizados por Gerencia y por el Comité de Dirección que identifican las posibles desviaciones, causas y proponen medidas a adoptar. El diseño del Cuadro de Mando se revisa anualmente tras la aprobación de los Planes de Actuación. El Comité de Dirección realiza un seguimiento trimestral y adopta las medidas correctoras oportunas en caso de ser necesario. El Departamento de Calidad y Relaciones Institucionales centraliza la recepción y difusión de la información. Desde cada Subdirección General se ha designado un único interlocutor que se encarga de remitir los datos generados desde cada uno de los procesos. Además se ha elaborado un nuevo cuadro de mando desde empleo que se actualiza mensualmente con las variables clave en empleo.

Desde el 2016 la Agencia se utiliza la plataforma de gestión de la información Big Data,

además de sus otros soportes como el HOLA Access, el HOLA gestión económica y el ATLAS. La información que se genera permite alinear las acciones, los objetivos y los indicadores clave de manera fiable y ágil (ver 4d). La Agencia tiene acceso a la plataforma de datos de la Administración General del Estado y de la Tesorería General de la Seguridad Social. Actualmente desde la Agencia se accede a los múltiples servicios para conocer el resultado de las acciones de la Agencia tal y como se detalla a continuación:

Informes emitidos desde la Tesorería General de la Seguridad Social, se consultan con una periodicidad mensual:

- A006 - Informe de vida laboral últimos 12 meses. Este servicio facilita un informe con los datos laborales del trabajador referido a los 12 meses anteriores a la solicitud del mismo.
- A004 - Informe situación actual del trabajador. Este servicio permite la emisión de un informe con la situación del solicitante en el Fichero General de Afiliación, a la fecha de petición.
- A007 - Informe alta laboral a fecha concreta. Este servicio permite la consulta u obtención de un informe en el que únicamente se indicará SI o NO respecto de si el identificador consultado esta de alta laboral a una fecha concreta. En su caso se mostrará alguno de los siguientes mensajes:
 - ✓ Acceso a través de la plataforma SCSP
 - ✓ Consulta de datos de identidad DGP
 - ✓ Consulta de títulos no universitarios por datos de filiación Educación
 - ✓ Consulta de títulos universitarios por datos de filiación Educación
 - ✓ Consulta de estar inscrito como demandante de empleo a fecha actual Servicio Público de Empleo Estatal.
 - ✓ Consulta de estar inscrito como demandante de empleo a fecha concreta Servicio Público de Empleo Estatal.
 - ✓ Servicio de consulta de vida laboral Tesorería General de la Seguridad Social.
 - ✓ Situación laboral en una fecha concreta

Últimas mejoras Desde el 2016 los indicadores integran información diferentes bases de datos (INEM, Seguridad Social y Tesorería General). Creación del “Diccionario de Competencias”. Plan de actuación alineado con en el presupuesto de Ayuntamiento. El avance más importante sea la construcción de un indicador de inserción que visualiza el resultado de la actividad de la Agencia.

Evidencias Elaboración y revisión del cuadro de indicadores, unificación de los indicadores del plan de acción, presupuestos, Memoria de Actividades, Memorias de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios y de Gestión, Plan de Gobierno, Observatorio de la Ciudad, introducción de un sistema nuevo de seguimiento de la formación municipal, elaboración de indicadores de actuación conjunta de toda la Agencia, elaboración de indicadores de impacto de alto valor (inserción directa e indirecta). HOLA Access (contiene más de 1000 acciones formativas vinculadas a empresas y a otras bases de datos externas de INEM, Seguridad Social, Tesorería General, etc.) HOLA para obtener información sobre los costes de todas las acciones formativas. Documentación aportada para los Comités de Dirección. Adjudicaciones, programaciones.

Resultados y enfoques relacionados 2b, 2c, 2d1, 5a, 6b,7b,9a,9b

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externo

La Agencia se implica e incorpora el conocimiento de los grupos de interés externos a través de diferentes medios: encuestas de satisfacción, asistencia a ferias, participación en mesas vecinales, participación en comisiones y mesas de trabajo europeas... La Agencia tiene identificados a sus grupos de interés y les da respuesta través de las acciones planificadas en el Plan de Actuación anual. Se muestran resultados en la Memoria Anual de Actividades. También se mantienen reuniones periódicas con empresas con asistencia de la Dirección, con el objetivo de fomentar y desarrollar relaciones con las empresas y organizaciones clave. (Anexo 3: Grupos de Interés).

1c1.PERSONAS DESEMPLEADAS

Descripción. La Agencia escucha sistemáticamente la opinión de personas sin empleo mediante distintas encuestas de satisfacción, reuniones y canales para recoger sugerencias y establece planes de trabajo y elabora la **Carta de Servicios** para dar conformidad a las necesidades y expectativas detectadas a través de servicios de: **Información, orientación profesional, formación y empleo, autoempleo e intermediación laboral.** La Carta de Servicios se elabora mediante un equipo de redacción formado por personas trabajadoras de los diferentes servicios. Este documento se evalúa anualmente y es accesible a través de la web municipal y a través de la intranet Ayre>Empleo- Agencia. La Carta de Servicios se ha sometido en 2014 a una auditoria externa y ha sido certificada por AENOR conforme a la Norma UNE 93200. Los líderes promueven y participan de la actualización del documento, renovando así su compromiso con la ciudadanía. De las conclusiones extraídas se establecen acciones de mejora que son implantadas a través de planes de mejora anuales. Asimismo, también se ha introducido en ATLAS un espacio para recoger las necesidades formativas y sugerencias de las personas desempleadas.

Para cumplir con su Misión, Visión y Valores, la Agencia establece distintos programas para favorecer la inclusión de personas con mayor dificultad de inserción en el mercado laboral: personas mayores de 45 años, mujeres víctimas de violencia de género, personas con diversidad funcional, personas refugiadas, personas del colectivo LGTBI, menores de 30 años, etc. La Agencia fomenta otros espacios de encuentro: **Ferias de Empleo de Distrito, Mesas de Empleo, Foro de las Ciudades por el Empleo, Mesa de trabajo para el intercambio de experiencias, etc.**, que favorecen la relación entre personas desempleadas y empresas. Los líderes evalúan desde el año 2015 el impacto de los Planes de Empleo de Barrio y TFyE.

Se ha elaborado un **mapa de competencias** tomando como referencia los requisitos y directrices marcadas por el Ministerio y la Unión Europea y los Certificados de Profesionalidad de la Comunidad de Madrid (ver 5b).

El marco estratégico de la Agencia tiene como objetivo principal intercambiar información relevante sobre personas y puestos de trabajo, para poder compararlos, encontrar similitudes (matching) y desarrollar intervenciones de empleo de elevado impacto (itinerarios laborales, formación, etc.). La Agencia se fundamenta en tres pilares:

- **Ocupaciones:** se entiende por ocupaciones son el conjunto de trabajos que tienen un alto grado de similitud en cuanto a las tareas y funciones que desarrollan. Las ocupaciones se por un conjunto de clasificaciones.
- **Competencias:** Son el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades cognitivas y/o prácticas, y la capacidad de su aplicación en un entorno real de trabajo. Se categorizan en básicas, transversales, técnicas y de acceso al empleo. El nivel de dominio de cada competencia se gradúa en niveles.
- **Recursos y cualificaciones:** Las cualificaciones son el resultado formal de un proceso de evaluación y validación que se obtiene cuando un organismo competente establece que el aprendizaje de una persona ha superado un nivel determinado. Los recursos son un concepto más amplio y englobaría todas las actuaciones que tienen como objetivo desarrollar las competencias de las personas, con independencia que generen o no una cualificación.

Los tres pilares están interconectados entre sí y con el resto de elementos del sistema a través de una serie de conectores, que son clave en el diseño y operatividad del sistema. El más relevantes es el **Profesiograma el cual** es un conjunto de conocimientos, competencias y cualificaciones asociadas a una ocupación concreta. Cada competencia tiene además asociado un valor numérico concreto, que indica el grado de dominio requerido de la misma. En función del elemento al que estén asociados, podemos diferenciar tres tipos de profesiogramas.

- **De posición:** Son el conjunto de conocimientos, competencias y cualificaciones asociadas que se considera que son requeridos para desempeñar de forma óptima una posición determinada.
- **De persona:** Son el conjunto de conocimientos, competencias y cualificaciones que posee una persona en un momento determinado.

- **De oferta:** Son el conjunto de conocimientos, competencias y cualificaciones asociadas solicitados por una empresa en una oferta de trabajo concreta.

Otros elementos del modelo son:

- **Diccionarios de competencias:** Documentos que recogen niveles a cada una de las competencias y determinan las evidencias a identificar para asignar el nivel
- **Fichas de posición:** recogen toda la información sobre cada una de las posiciones y establecen las interrelaciones con entre posiciones, competencias y recursos o cualificaciones.
- **Herramientas de diagnóstico:** Son las que permiten, conjuntamente con el curriculum (donde se recoge formación y experiencia) identificar las competencias que posee cada persona.

Los líderes de la Agencia implican a las personas usuarias para dar a conocer los servicios prestados desde este organismo mostrando en sus campañas de comunicación y difusión. Las personas atendidas colaboran en las campañas de difusión para hacer visible la eficacia de los servicios prestados (Ejemplo: campaña Clece y Primark en la que participan personas usuarias). Las personas trabajadoras reciben formación específica para atender las necesidades de nuevos colectivos (Ejemplo: personas refugiadas).

Últimas mejoras Renovación y mejora de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios 2018 en la que se contemplan las prestaciones que ofrece la Agencia a las personas usuarias (Ver 5b1).

Evidencias: Canal presencial, web municipal, Encuesta calidad de Vida y Sistema de SyR Certificaciones Aenor. **Ferías de Empleo de Distrito, Mesas de Empleo, Foro de las Ciudades por el Empleo , Mesa de trabajo para el intercambio de experiencias.** Campaña Clece y Primark, Evaluaciones anuales Carta de Servicios.

Resultados y enfoques relacionados 1a, 2a, 5b, 5c, 5e, 7a,7b, 8a,8b

1c2. CONSEJO EUROPEO/GOBIERNO DE ESPAÑA Y AYUNTAMIENTO DE MADRID

Descripción. El Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo tiene entre sus competencias dirigir y planificar la política de fomento del empleo en la ciudad de Madrid. La Agencia de Empleo, como organismo responsable del desarrollo y gestión de las políticas activas de empleo y, en coherencia con las estrategias empleo tanto nacionales como internacionales, elabora un plan de actuación anual que ordena y prioriza los objetivos a alcanzar, identifica las metas y asigna los recursos necesarios. Para elaborar este plan de actuación se tienen en cuenta los presupuestos del año siguiente y la evaluación del impacto de las acciones realizadas el año anterior.

Los líderes se preocupan por conocer buenas prácticas y fomentar la colaboración con otros países europeos, para ello, desde 2016, la Agencia concurre a convocatorias europeas de intercambio de buenas prácticas en las que actúa de líder o socio dependiendo del Proyecto. La Agencia de Empleo representa en Europa al Ayuntamiento de Madrid en temas de empleo y forma parte del grupo de presidencia del grupo de Eurocity de la Agencia. Los líderes de la Agencia participan y promueven, junto con diferentes áreas del Ayuntamiento, Planes Especiales y actuaciones encaminadas a apoyar a determinados colectivos. El objetivo es promover el equilibrio territorial (existen fondos específicos para el Reequilibrio Territorial-FRT) en coordinación con las juntas de distrito y barrios. Se promueven además lanzaderas de empleo orientadas a colectivos en riesgo. Los líderes promueven el **mapa de competencias** que ha elaborado la Agencia para dar respuesta a los requisitos y directrices marcados por el Ministerio y la Unión Europea y los Certificados de Profesionalidad de la Comunidad de Madrid (Ver 5b).

Últimas mejoras Participación en el grupo de presidencia del grupo de Eurocity.

Evidencias Estrategia “Europa 2020”, Plan de empleo Comunidad de Madrid, Objetivo Empleo, Memoria de Actividades. Gestión de ofertas en base a “posiciones clave”, Desarrollo de competencias de acceso al empleo, transversales y digitales, “viaje al empleo”. Proyectos europeos.

Resultados y enfoques relacionados 2a, 3c, 4a, 4e, 9A, 9b

1c3. EMPRESAS Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Últimas mejoras En 2018 se han incluido nuevos compromisos en la Carta de Servicios para las empresas: información, prospección empresarial e intermediación laboral.

Evidencias Convenios, alianzas y acuerdos firmados con entidades del Tercer Sector de Acción social.

Resultados y enfoques relacionados 2a, 4a, 5a, 5b, 5c, 5e, 8a, 8b,9a.

1c4. CIUDADANÍA Y SOCIEDAD

Descripción. Los líderes desarrollan sistemas y órganos de participación y ponen los medios para anticiparse y dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Para detectar esas necesidades se utilizan, entre otras, las siguientes herramientas: Barómetro de Economía, estudios de la Subdirección General de Fomento de Empleo y evaluación de las actuaciones propias de la Agencia. A su vez, para atender y dar respuesta de forma personal y prácticamente inmediata, existe el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones. Otras medidas de fomento de la participación:

Mesas de Empleo de distrito 2018. El objetivo de estas mesas es aunar experiencias, compartir recursos y aprovechar los resultados de los foros de participación, analizando la realidad de la población, entorno, recursos de empleo y formación del distrito a través del intercambio eficaz de información actualizada.

Foro de las Ciudades por el Empleo: tiene el propósito de desarrollar acciones con una doble orientación, política (análisis de problemas comunes e idoneidad de las políticas públicas) y técnica (para el desarrollo riguroso de sus objetivos operativos y para la participación de los Ayuntamientos interesados a través de los recursos y de las fórmulas de cooperación que pudieran establecerse).

Objetivo Empleo: creado en 2015 fruto de la alianza entre la Agencia, la Cámara de Comercio de Madrid y el Fondo Social Europeo, se concibe como un punto de encuentro entre el tejido empresarial local, las personas sin trabajo y los agentes vinculados al empleo. A través de seminarios, presentaciones de las empresas y otras actividades.

Mesa de trabajo para el intercambio de experiencias: en la que se intercambian buenas prácticas y se establecen sinergias con las agencias para el empleo de los Ayuntamientos de Alcorcón y Alcobendas.

Los líderes impulsan una gestión transparente de la Agencia publicando todos los servicios y resultados de su gestión en:

- Observatorio de la Ciudad, www.madrid.es
- Medios de Comunicación: notas de prensa de las que posteriormente se hacen eco los medios de comunicación.
- Folletos y publicaciones propios.
- Folletos, campañas y material promocionales realizados por terceros, tales como los trípticos informativos de las programaciones de formación.
- Reuniones, jornadas y foros organizadas por la Agencia. Mobiliario urbano: mupis (muebles urbanos para la presentación de información), opis (objeto publicitario iluminado) y marquesinas de autobuses.
- Autobuses de la EMT: vinilos informativos laterales y traseros.
- Acuerdos con Entidades para la difusión como es el caso de la producción de packs promocionales.
- Correo electrónico, y en particular las listas de correo electrónico.
- Intranet municipal AYRE, especialmente su canal [ayre>Empleo-Agencia](#)

Últimas mejoras: Participación en Mesas de Empleo de distrito, participación en el Foro de las Ciudades para intercambio de buenas prácticas con otras ciudades, participación en el grupo de presidencia del grupo de Eurocity de la Agencia.

Evidencias: Calendarios de asistencia a ferias y ferias organizadas por la Agencia (Feria de Villaverde y Vicálvaro con asistencia de 1000 personas), Comisiones de Seguimiento de convenios, Mesas de empleo de distrito, Comisiones de Seguimiento de Planes de Empleo de

Barrio, Grupo de Trabajo del Consejo Local para el Desarrollo y el Empleo, Barómetro de Economía, estudios de la Subdirección General de Fomento de Empleo.

Resultados y enfoques relacionados: 1a 2a, 3c, 4c, 6b, 8a, 8b

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

1d1. APRENDIZAJE Y FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Descripción Para la Agencia es fundamental dotar a las personas de herramientas, metodologías y sistemas que ayuden en su desarrollo personal y profesional. Las políticas, los sistemas de gestión, la información y el conocimiento que la organización pone a disposición de las personas está orientada a generar un clima de innovación que facilite la consecución de los objetivos estratégicos. Los líderes han impulsado la incorporación de sistemas de participación: foros, jornadas, buzón electrónico de sugerencias, participación en ejercicios de autoevaluación EFQM. Con este propósito los líderes han impulsado un nuevo sistema de reuniones en tres niveles. Semanalmente hay una reunión de alta dirección y quincenalmente con el segundo y tercer nivel de liderazgo. Los líderes fomentan una cultura que apoya y fomenta la generación de ideas. En 2016 como resultado de la realización de un concurso de ideas (acción de mejora incluida en el Plan de Mejora 2015/2017), se ha implantado la idea ganadora: “*punto de información en Pontones*” y los “*desayunos de los viernes*” (idea que sin ser ganadora se consideró interesante por establecer un espacio distendido de intercambio de información entre las personas).

Se realizan **de encuestas e Identificación de Mejoras en el Trabajo** desde 2012. El objetivo es conocer la opinión de las personas trabajadoras en diversos ámbitos de trabajo diario y poner en marcha áreas de mejora.

Como consecuencia de toda la información recopilada, los líderes ponen en marcha mejoras, se identifican buenas prácticas que comparten con otros países europeos a través de los proyectos transnacionales en los que participan. Es prioritario para la Agencia potenciar la innovación social y el diálogo con otros organismos europeos encargados de políticas de empleo. A través de estas interacciones se desarrollan estrategias y planes adaptados a la realidad de la ciudad de Madrid de aquellos modelos que han demostrado su éxito.

Últimas mejoras: los líderes promueven la constitución de grupos de mejora. En 2018 Se han constituido grupos en los que están participando 35 personas.

Evidencias: Encuestas, Sugerencias y Reclamaciones, Ayre Sectorial, proyectos de Erasmus+, Proyecto MARES de la iniciativa de Actividades Urbanas Innovadoras del FEDER, Proyectos PROGRESS dentro del Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI)

Resultados y enfoques relacionados: 3c, 3d, 5a, 6a,6b, 7a, 7b, 9a,9b

1d2. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Descripción La Agencia en coherencia con las políticas del Ayuntamiento promueve la igualdad de oportunidades en todos sus ámbitos. No se tiene constancia o indicios de discriminación de ningún tipo a la hora de acceder a nuevos puestos, optar a actividades de formación o de conciliación de la vida personal y laboral. Todas las políticas en relación con la igualdad de oportunidades están reguladas por procedimientos administrativos formalizados que garantizan la equidad en las formas de actuar. En la Agencia el 50% de los puestos de dirección se encuentran cubiertos por mujeres.

En 2016 la Agencia incorpora la transversalidad de género a sus actuaciones. Se ha incorporado la utilización de un lenguaje inclusivo que potencia la visibilización de las mujeres evitando en todo momento la utilización del masculino genérico para nombrar a la pluralidad de mujeres y hombres. En este proceso, ha sido esencial el papel de “agente impulsor”. Desde la Agencia se han redactado todas las políticas, documentos y materiales didácticos en un lenguaje que incluye a hombres y mujeres. La incorporación del “mainstreaming” de género en toda la estructura del organismo ha necesitado la formación de todas las personas trabajadoras de la Agencia para el Empleo para que sea incorporada la perspectiva de género en todas sus actuaciones (Intermediación, Orientación, Formación, Programas de Formación y

Empleo y Programas Especiales de Empleo Económico-Financiera).

Durante el año 2016 en los Programas de Garantía Juvenil se ha incorporado la transversalidad del enfoque de género. Las coordinadoras responsables de estos programas han participado en diversos cursos de formación externa. En la formación que se imparte en estos programas se ha incluido un módulo de “Sensibilización en Igualdad de oportunidades entre Hombres y Mujeres y en contra de la violencia machista” y un módulo de “Género y Empleabilidad”. El objetivo de estos módulos es conseguir que las personas se visualizaran como agentes dinamizadores de la igualdad de oportunidades allí donde trabajen en un futuro e incorporar como valor añadido a su curriculum el enfoque de género. En la nueva convocatoria de los Programas de Formación y Aprendizaje se han generado un curso con contenidos propios “Eficiencia Profesional” donde se incorporan los módulos: “Derechos Humanos y Participación Social”, “Sensibilización de Igualdad de Oportunidades y contra la violencia machista” y “Género y Empleabilidad”, entre otros. Se han programado acciones formativas específicas para impartir la especialidad “Promoción para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”.

En 2017, se implanta una unidad de Género en la Agencia con el propósito dar respuesta al Plan de Igualdad entre mujeres y hombres del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos y a la medida 1.1.: **“Establecer Unidades de Igualdad de Género en cada Área de Gobierno y Organismos Autónomos”**. Su objetivo específico es fomentar la igualdad y su objetivo operativo es incorporar el “Principio de Igualdad” en la gestión y la organización municipal. Las personas interlocutoras de Igualdad la componen ocho miembros de la unidad de la Subdirección General de Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Comunicación, Subdirección General Políticas Activas de Empleo y de la Subdirección General de Administración y Gestión.

A finales del 2017 se configuró un Grupo Motor entre la Agencia para el Empleo y la coordinación general de políticas de género y diversidad para trabajar distintos objetivos: Incorporar plenamente la transversalidad en las actuaciones de la propia Agencia teniendo en cuenta a mujeres en exclusión o riesgo de exclusión, a mujeres víctimas de violencia de pareja o expareja y trata o prostitución. En esta línea se han realizado acciones de formación específicas en el Área de Políticas de género y diversidad.

Todos los documentos disponibles formularios para solicitudes de subvenciones, becas, ofertas de empleo, cursos y talleres de formación, bases de convocatorias, etc., se han adecuado a las indicaciones propuestas por el “manual de lenguaje inclusivo” publicado por el Ayuntamiento de Madrid.

Durante el 2017 se destaca el proyecto “Women Can Build” orientado a la reorientación de la Formación Profesional hacia una industria de la construcción en igualdad. Se persigue intervenir en los principales actores implicados en el fomento de la igualdad de género en el sector (empresas, profesionales de la formación, centros de Formación Profesional y mujeres, especialmente jóvenes en situación de desempleo, en riesgo de exclusión social y paradas de larga duración). También se destaca el convenio con la Cámara de Comercio Italiana, la Asociación Transexualia y el colectivo LGTBI (septiembre 2017-septiembre 2018) (ver 4a). La Agencia incorpora en las empresas a través de estos convenios a personas trabajadoras que forman parte de los colectivos que participan en los programas como medio de enriquecimiento mutuo de personas y empresas.

Otro ejemplo de promoción de la diversidad en el mercado de trabajo es el desarrollo un programa piloto “Inclusión de la diversidad”. Este programa se orienta a la eliminación de barreras y al desarrollo metodológico de herramientas que faciliten la incorporación de la diversidad como valor añadido a los recursos humanos de las empresas.

Últimas mejoras: El Área de Equidad ha difundido en la Agencia toda la formación específica, la que figura en el Plan de Formación del 2018 donde se han identificado 14 acciones formativas y la formación de corta duración “ad hoc” que se realiza en forma de seminarios o charlas con especial orientación hacia el trabajo con víctimas de la violencia de género. Se ha dado también especial importancia a la formación en enfoque de género en los programas presupuestarios municipales y a la elaboración de memorias de impacto de género en los proyectos presupuestarios. Las Agencias de Zona se han incorporado al programa “Barrios por los Buenos Tratos” para la difusión y conocimiento del programa.

Evidencias: convocatorias de la bolsa de trabajo, funciones y tareas personal Agencia, constitución de la Unidad de Igualdad en junio 2017, Proyecto “Women can build”, convenio con Asociación Transexualia y el colectivo LGTBI”, guía del lenguaje inclusivo.

Resultados y enfoques relacionados: 2a, 5a, 5b 6a, 8a, 8b, 9a,9b

1d4. EVALUACIÓN LIDERAZGO

Descripción: La gestión interna es evaluada por el Consejo Rector de la Agencia que está integrado por representantes de los diferentes grupos municipales, agentes sociales (organizaciones empresariales y sindicales) y el Comité de Empresa. Las conclusiones de todas las sesiones se recogen en actas. Anualmente se elabora una Memoria de actividades alineada con el Plan de Actuación de la Agencia que se remite previamente para su estudio y posterior aprobación en la correspondiente sesión del Consejo Rector. Como consecuencia de toda la información recopilada, los líderes mejoran la gestión de la organización.

Los líderes fomentan una cultura de excelencia en la Organización y utilizan otras herramientas como la autoevaluación EFQM para identificar y poner en marcha mejoras.

Evidencias : Autoevaluaciones EFQM. Encuestas de clima laboral, informes y actas del Consejo Rector.

Resultados y enfoques relacionados: 1b, 2A, 3d, 7a, 7b

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

1e1. ANTICIPACIÓN A FUTUROS ESCENARIOS Y GESTIONAR RIESGOS

Descripción Los líderes tienen en cuenta las necesidades y requerimientos de la ciudadanía y los datos de empleo del municipio de Madrid para adaptarse al colectivo al que dirige sus servicios. También se tienen en cuenta los resultados de indicadores de empleo y los resultados de la organización para el diseño y mejora de todos los servicios prestados.

Se han reorganizado los servicios prestados conforme al modelo Canvas. Se han segmentado los clientes de la Agencia (personas usuarias y empresas), se han establecido alianzas que facilitan la posibilidad de acceso a bases de datos de diferentes entidades y organismos. Se ha potenciado la difusión en redes sociales. Ha mejorado del portal de empleo y se han identificado nuevos productos como la formación a la carta. Se han incorporado nuevas técnicas de venta para promocionar la utilización de los servicios.

Este modelo ha permitido la reorientación de la prestación de los servicios hacia la evaluación y formación por competencias, la redefinición del proceso de preselección de candidatos y la incorporación nuevos servicios (alquiler de aulas, apoyo a procesos de selección de empresas, viaje al empleo...).

Los líderes se comprometen e impulsan el compromiso de los diferentes grupos de interés externos a través de la firma de convenios, acuerdos marcos y protocolos, adaptándose a las necesidades del mercado. Impulsan la participación de las personas en la evaluación, la mejora y la innovación de diferentes formas (a través del buzón de sugerencias, el concurso de ideas o los desayunos de los viernes). Es especialmente relevante la comunicación continua que se establece con el sector empresarial, con el objeto de identificar las nuevas tendencias y la evolución de las posiciones y competencias demandadas por las empresas.

Anualmente se revisan las posiciones clave de la Agencia. Dentro de estas posiciones se ha realizado una segmentación de las mismas en cuatro categorías, a partir de las:

- Posiciones clave.
- Posiciones interesantes.
- Posiciones innovadoras.
- Posiciones sociales.

Esta clasificación (posiciones innovadoras) tiene como objetivo identificar las posiciones que aunque en el momento actual no tienen demanda, sí que la tendrán en el corto medio plazo. De la misma manera, se ha realizado una actualización del modelo de competencias, y se utiliza una versión 2.0 de las competencias asociadas a las posiciones clave de la Agencia de

Empleo.

Últimas mejoras: Implantación modelo Canvas, "Plataforma sales Force", portal de empleo, el servicio "viaje al empleo".

Evidencias: Desarrollo del modelo Canvas en 2018, Planes de Actuación y Memorias de Actividades. Publicaciones para acceso a cursos con inclusión de mejoras de empleo, diccionario de competencias, acciones en formación, "plataforma sales force" portal de empleo, "viaje al empleo". Convenios, acuerdos marcos y protocolos.

Resultados y enfoques relacionados: 2c, 4d, 5a, 6a, 6b, 9a, 9b

1e2. UNA ORGANIZACIÓN SÓLIDA Y ORDENADA CON DISPOSITIVOS DESCENTRALIZADOS TERRITORIALMENTE

Descripción: Los líderes de la organización han establecido un sistema funcional que permite que una parte de la estructura sea descentralizada (8 Agencias de Zona, un Centro Especializado en el Sector Alimentario, 6 Centros de Formación y las oficinas centrales). Esta estructura es flexible de tal manera que comprende y se adapta a la situación y necesidades del territorio que tiene adscrito, en relación tanto para personas desempleadas como empresas de la zona. Esta cualidad abarca la identificación e intervención con colectivos de especial dificultad en el territorio.

En particular en materia de cultura de excelencia, en la Agencia se han realizado autoevaluaciones conforme al Modelo EFQM y elaborado una Carta de Servicios, que se evalúa anualmente. La Agencia fue pionera unidad en el uso del Modelo EFQM en el Ayuntamiento. A fecha de hoy lo utilizan un grupo reducido de organizaciones municipales que se asocian para intercambiar buenas prácticas y crear espacios de mejora (Línea Madrid, Madrid Salud, Policía, Municipal, Samur, Bomberos, Agentes de Movilidad y Cifse). La utilización del modelo supone fomentar en el liderazgo participativo que se promueve a través de la creación de grupos de trabajo que identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

Evidencias: 8 Agencias de Zona, un Centro Especializado en el Sector Alimentario, 6 Centros de Formación y las oficinas centrales, autoevaluaciones, Carta de Servicios.

Resultados y enfoques relacionados 2a, 5b, 5c, 5d, 7a, 7b, 9a,9b

Criterio 2. ESTRATEGIA

La estrategia de la Agencia forma parte de la estrategia municipal del Ayuntamiento de Madrid. La misión, visión y valores de la Agencia se alinean con la estrategia global que el Gobierno de la Ciudad de Madrid ha definido para lograr el modelo de Ciudad al que se aspira y para hacer de Madrid una ciudad de referencia, competitiva y sostenible.

Como se ha detallado en el punto 1.3. Retos y Estrategias, la Agencia define su modelo estratégico en función del Plan de Gobierno Ayuntamiento de Madrid que se articula en torno a 4 ejes estratégicos estableciendo, para cada uno de ellos, los objetivos estratégicos. La Agencia de Empleo de Madrid orienta su actividad al cumplimiento del Eje 3 "Una economía sostenible con empleo de calidad", cuyo objetivo estratégico es: "Fomento del empleo estable, digno y equitativo".

En lo que se refiere a la supervisión y mejora de la estrategia, cabe señalar la importancia de la interrelación entre los Procesos y los Factores Críticos de Éxito. Estos constituyen los elementos que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos con éxito. La Agencia realiza una matriz con los procesos clave y los factores de éxito. El objetivo es identificar los procesos que aportan más valor para el cumplimiento de la estrategia y priorizar las acciones de mejora más relevantes.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

2a1. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Descripción La estrategia de la Agencia se centra en las necesidades de la ciudadanía en general como de las personas en desempleo y el tejido empresarial de la ciudad de Madrid. Todos los servicios se encuentran orientados a estos colectivos. Los planes de empleo se elaboran de forma individualizada, de esta forma la estrategia de la Agencia se adapta a las nuevas demandas, y los servicios prestados a los nuevos requerimientos, tanto de sus usuarios como del propio mercado de trabajo. En este sentido destacar la especialización “por posiciones” o la orientación y formación por competencias o los programas y proyectos específicos que tiene la Agencia para resolver los problemas de empleabilidad de los sectores más vulnerables de Madrid. El equipo técnico del servicio de prospección realiza numerosas visitas a empresas al objeto de recoger información relevante para elaborar la estrategia.

De las diferentes fuentes de datos e información de las prospecciones a empresas se establecen los objetivos en general y programaciones en particular.

Evidencias: Encuestas Población Activa, Datos del INE, Base de Datos de “viaje al empleo”, Cuestionarios de satisfacción, encuesta de calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios públicos, sugerencias y reclamaciones. Planes anuales y memoria de actividades.

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 3a, 3d, 4a, 4c, 5b, 5e, 5e,6a, 7a, 8a

2a2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Descripción: Se destaca la función del Observatorio que permite monitorizar el funcionamiento del mercado laboral y facilita el conocimiento de las necesidades de clientes potenciales. Para dar respuesta a las necesidades del entorno, la Agencia identifica las políticas relativas a empleo de las distintas administraciones públicas. De este modo se integran en la estrategia y planes de acción las estrategias de empleo de la Unión Europea, del Gobierno de España, de la Comunidad Autónoma y Ayuntamiento de Madrid y también las acciones de otros proyectos Europeos en los que la Agencia participa (ej. Madrid Empleo Joven, MARES, Urban Innovative Actions, Proyectos Financiados por Erasmus +, partenariado multisectorial para el desarrollo de las capacidades que promuevan oportunidades de emprendimiento para los jóvenes en riesgo de exclusión en Milán, Lisboa y Madrid, proyectos para el Desarrollo de la mentalidad emprendedora para migrantes altamente cualificados en Europa) (ver 1c2). La Agencia responde con agilidad ante las convocatorias de subvención de otras entidades y es capaz de adaptar sus recursos a las exigencias y plazos establecidos en éstas (ver 1e).

Para comprender las necesidades del entorno, la Agencia también aprovecha su participación en las redes de las que forma parte como jornadas, ferias y foros como el "Foro Ciudades por el Empleo" o "Proyecto Ranking" (ver 4e). En estos eventos se identifican e implantan herramientas para recoger con más precisión los intereses y necesidades formativas de la ciudadanía.

Los proyectos en los que participa la Agencia para el Empleo, financiados por el Fondo Social Europeo (FSE), fomentan el empleo y la inclusión social, tratando de ayudar a las personas europeas a encontrar un puesto de trabajo (o a mejorar el que tienen), así como a integrar en el mercado de trabajo a los colectivos menos favorecidos, garantizando mayor igualdad de oportunidades para todas las personas. A lo largo del año 2016, la Agencia para el Empleo ha participado como socio en 5 proyectos europeos, en el marco de Erasmus +:

- Acción Clave 1 -KA1: Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje, Movilidad de las personas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud.
- Acción Clave 2 -KA2: Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas.

Evidencias Plan de Actuación 2018 Informes realizados. Observatorio (Madrid Empleo Joven, financiado por el Fondo Social Europeo, MARES. Financiado por UIA Urban Innovative Actions, Proyectos Financiados por Erasmus +, Partenariado multisectorial para el desarrollo de las capacidades que promuevan oportunidades de emprendimiento para los jóvenes en riesgo de exclusión en Milán, Lisboa y Madrid, proyectos para el Desarrollo de la mentalidad emprendedora para migrantes altamente cualificados en Europa) <http://www.madridforyou.es/>; <http://www.ciudadesporempleo.es/>

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 4a, 4d, 9a

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

2b1. CAPACIDADES ECONÓMICAS Y RECURSOS

Descripción: La Agencia dispone de un presupuesto anual que se desarrolla cada año en el plan de actuación desplegando de esta forma el Plan de Gobierno (ver 4b).

Se ha realizado un importante esfuerzo a lo largo de 2016 en la mejora del acceso a información relevante en materia laboral de todas aquellas personas usuarias de programas de la Agencia para el Empleo que obra en poder de otras administraciones. Especialmente toda aquella información relevante sobre la incorporación de personas usuarias al mercado laboral. Así se ha conseguido acceso a la información del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), de la Tesorería General de la Seguridad Social (sobre el alta laboral), del Ministerio de Educación (títulos universitarios y no universitarios). Para esta integración de datos se ha puesto en marcha una “Plataforma de Intermediación”. De la misma manera, a lo largo del año se ha avanzado en el diseño de bases de datos que permiten interconectar la información sobre personas, servicios ofrecidos y solicitados y resultados. Esta base de datos es el embrión del “data warehouse” que deberá contemplar el nuevo sistema que la Agencia está desarrollando. La información que se obtiene a través de la integración de las diferentes bases de datos ha permitido a lo largo de 2017 identificar nuevos indicadores de impacto de alto valor y, lo que es más importante, obtener una información cuantitativa y cualitativa que mejora la toma de decisiones.

Últimas mejoras Plataforma Big Data para el sistema de Gestión y para el Acceso a la plataforma de datos de la Administración General del Estado y de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Evidencias Plan de Actuación anual, Memoria de cumplimiento de Objetivos presupuestarios. Estudios del departamento de estudios, memorias de cumplimiento de objetivos Transferencias del Área de Coordinación Territorial para desarrollo de Programas Fondos Reequilibrio Territorial (FRT).

Resultados y enfoques relacionados 1b,4b, 4c, 4d 9a, 9b,

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

2c1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y RENDIMIENTO

Descripción: Tal y como se recoge en el Plan de Actuación 2018, la Agencia evalúa y revisa los programas ejecutados utilizando los puntos fuertes y las buenas prácticas identificadas que han tenido mayor impacto en los objetivos con el fin de incorporar los aprendizajes en otras áreas de actuación.

A su vez, la Agencia para el Empleo analiza periódicamente los resultados de sus indicadores clave y examina las desviaciones, tanto negativas como positivas, y las tendencias del entorno a través del Observatorio de la Ciudad. En base a estos análisis plantea las actuaciones del año siguiente e integra los objetivos en el Plan Operativo de Gobierno a través de las reuniones que el Ayuntamiento de Madrid convoca al efecto.

Cabe destacar la aprobación en 2017 del Plan de Empleo de Madrid 2017-2019 que fue negociado y consensado en el seno del Consejo Local de Desarrollo Económico y Empleo con los agentes sociales, y que contiene 62 medidas muy diversas que han surgido del diálogo con la pretensión de fomentar la creación de empleo de manera sostenida a lo largo del tiempo. Desde el primer momento, este Plan busca ser transversal mediante un enfoque basado en la promoción del empleo en las políticas municipales, reforzando, sobre todo, aquellas actuaciones municipales que tienen incidencia en la dinamización del mercado laboral y contribuyan al desarrollo económico.

En relación al contexto europeo, las orientaciones comunitarias parten de lo establecido en la Estrategia Europea2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e

integrador. En el contexto español, resaltar que el artículo 40 de la Constitución recoge el principio rector dirigido a todos los poderes públicos, que obliga a llevar una política orientada al pleno empleo.

Además, la Agencia dispone de otras fuentes para la toma de decisiones estratégicas: encuesta de clima laboral, encuestas de satisfacción, sistema de sugerencias y reclamaciones, equipos de mejora, informes de autoevaluación, evaluación y seguimiento de la de la Carta de Servicios, etc.

Evidencias Plan de Actuación 2018, “Vallecas Labora”. Plan actuación anuales, Estudios de Impacto. Cuadro de Mando. Encuestas.

Resultados y enfoques relacionados 1b,5a, 5b,5d, 6a,6b 9a, 9b

2c2. LA ESTRATEGIA ES EVALUADA, REVISADA Y PERFECCIONADA

Descripción: La Agencia revisa su estrategia en función de las nuevas necesidades detectadas en el mercado laboral. Las políticas de apoyo se planifican en base a las necesidades futuras detectadas en los principales grupos de interés y son plasmadas en los Planes de Actuación anuales donde se fijan objetivos clave para el ejercicio posterior. Se fijan líneas de actuación anuales, objetivos, indicadores y actividades, alineadas con el Plan de Actuación Anual en el que participan las diferentes SSGG de la Agencia y es aprobado el Consejo Rector. Como ejemplo de estas revisiones, se han integrado nuevos servicios como la posibilidad de emisión desde el año 2012 de Certificados de profesionalidad, la acreditación obtenida como Agencia de Colocación, la creación de una Oficina de Atención a Grandes Empresas o la prestación de nuevos servicios como la utilización por las empresas de las aulas de los centros de la Agencia. Anualmente la programación municipal se revisa y se adapta a los resultados obtenidos en el ejercicio anterior. Se ha realizado un análisis en el que se han evaluado varias variables: demanda (número de solicitudes), análisis de inserción de la posición asociada, análisis de las prácticas no laborales, etc. Conforme a la Encuesta de calidad de vida y Satisfacción con los servicios públicos en la que el desempleo se sitúa como el primer problema que preocupa a la población de Madrid, el impacto que genera a nivel de entorno social, familiar y personal y la situación de precariedad y dificultad hacen que la Agencia evalúe los riesgos de su actuación y competencia en el marco municipal, identificando los factores de éxito que le permiten ser eficaz y eficiente en el marco de sus competencias, como pueden ser:

- Monitorización permanente de la situación del empleo en la ciudad de Madrid y los análisis técnicos asociados a través del Departamento de Estudios y Prospectiva Empresarial.
- Segmentación de datos por colectivos, territorio municipal y tipología de actividad (desempleados y empresas).
- Seguimiento de la aportación de las personas, profesionalidad, competencia y proactividad.
- Cercanía y adaptación de la respuesta ante las demandas de los desempleados y las empresas, y la situación del entorno a través de los seguimientos realizados durante la prestación del servicio, análisis de los cuestionarios de satisfacción, contactos con las empresas realizados por los Técnicos de prospección e intermediación y el sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
- Gestión del cambio ágil y en función de las necesidades tanto durante la prestación del servicio a través de los informes de control y coordinación como durante el año en curso en el caso de detección de necesidades que se considere prioritarias cubrir (ej.: en 2015 realización del macro evento “Objetivo Empleo” como punto de encuentro entre el tejido empresarial local, las personas sin trabajo y los agentes vinculados al empleo).
- Búsqueda de financiación mixta: municipal y externa.
- Seguimiento del impacto de las alianzas.
- Seguimiento del sistema de mejora continua (Modelo EFQM, Carta de Servicios y gestión de conocimiento).

Todos los procesos disponen de indicadores los cuáles son evaluados anualmente. La

información obtenida a través de ellos es fundamental para tomar decisiones y asegurar la mejora continua. Las herramientas, utilizadas para el seguimiento de los indicadores implicados en el proceso de planificación y revisión de la estrategia son:

- Aplicaciones del Sistema de Evaluación de la Gestión Observatorio de la Ciudad: Sistema Estratégico de Gestión, Plan Operativo de Gobierno y Carta de Servicios.
- Herramientas de análisis de los estudios de satisfacción.
- Cuadro de Mando.

Los resultados obtenidos se reflejan en informes anuales (Informe de Evaluación de Cartas de Servicios, Memoria de Actividades o memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios) y las áreas de mejora detectadas. Los nuevos objetivos establecidos se incorporan al plan de actuación del siguiente año en función de su misión y visión. Los resultados obtenidos son comunicados tal y como se explica en 2d1, para informar a los diferentes grupos de interés.

El análisis de la Plataforma Big Data que permite esta nueva herramienta posibilita una evaluación de los programas y una obtención y tratamiento de la información manera pormenorizada, aportando gran eficiencia y agilidad a la hora de tomar nuevas decisiones.

Evidencias: Informes mensuales de evolución e informes de revisión de la programación.

Resultados y enfoques relacionados :1b, 1e, 4b, 5a, 5b, 6a, 6b,7b, 8b, 9a, 9b

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

2d1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Descripción Para la Agencia es fundamental la comunicación de su estrategia. Por este motivo publica la información relativa a la estrategia en la intranet municipal Ayre>calidad y evaluación. También se publica el Plan de actuación anual. A la intranet tienen acceso todas las personas de la Agencia y el resto de personas trabajadoras del Ayuntamiento. Anualmente, tras la aprobación del presupuesto, se comunica el plan de actuación y su relación con el Plan de Gobierno del Ayuntamiento. Esta información también se pone a disposición de los grupos de interés externos a través de la web como medida de transparencia.

La información relacionada con a la estrategia municipal está además disponible para el ciudadano en la página del Observatorio de la Ciudad en la web municipal. En esta web se publican las acciones, objetivos, compromisos e indicadores y periódicamente los datos anuales de seguimiento de todos los indicadores relacionados. El Sistema de Información del Observatorio de la Ciudad es gestionado y coordinado por la Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía.

La estrategia se comunica a los diferentes grupos de interés a través de los siguientes canales:

- A los grupos políticos que conforman el Pleno del Ayuntamiento a través de informes en respuesta a sus propuestas y preguntas.
- A la sociedad en general mediante la publicación en la página web municipal (ámbito de empleo).
- A las personas de la organización a través de los sistemas arriba mencionados y de los contenidos de Ayre-empleo agencia.
- A las personas desempleadas: a través de www.madrid.es, folletos publicitarios, Carta de Servicio y a través de presentaciones en las actividades ordinarias programadas.
- A las empresas: a través de www.madrid.es, Carta de Servicios y del equipo de técnicos de empleo de prospección que realizan las visitas.
- A los aliados a través de presentaciones en foros, jornadas, etc. en que la Agencia participa.
- Al resto del Ayuntamiento de Madrid a través de la intranet municipal

Ayre>Empleo/Agencia y de presentaciones en jornadas y mesas de trabajo en las que la Agencia participa.

- A todos los grupos de interés a través de los medios de comunicación, tanto prensa escrita como radio y televisión y desde 2015 a través de redes sociales. También a través de la radio en el centro de Barajas la cual emite cuñas informativas sobre sus actuaciones.

Los resultados obtenidos por la Agencia son reflejados anualmente en la Memoria de Actividades que se difunde a los grupos de interés internos a través de su publicación en la web y en Ayre>Empleo- Agencia.

Evidencias : Observatorio de la Ciudad, Memorias de Actividades . Web e intranet y cuñas de radio.

Resultados y enfoques relacionados: 1a,1c,3b, 3c, 3d,4d, 6a,7a, 8a,8b

2d2.REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN

Descripción: En 2017 el Observatorio ha desarrollado distintos informes que permiten a la Agencia revisar y analizar sus programas y actividades e incorporar mejoras en sus Planes de Acción. Entre estos documentos que sirven para obtener información se encuentran:

- Informes de sectores económicos generadores de empleo:** estos informes tienen como fuentes los datos de la Encuesta Población Activa y de las personas afiliadas a la seguridad social que son la base de una metodología que cruza estas dos variables y permite elaborar un cuadro de tendencias sobre los sectores económicos emergentes en cuanto a creación de empleo:
 - Ramas de actividad generadoras de empleo 2018
 - Empleo y desempleo en la ciudad de Madrid
 - Informe sobre la brecha digital
 - Informe sobre la situación de la mujer mayor de 45 en España
- informes e infografías por distrito, de paro y empleo.** Se ha elaborado un nuevo diseño de diagnóstico de Distrito tomando como ejes el análisis de las características del paro registrado y la información respecto al empleo de los distritos (personas empadronadas y trabajadoras del distrito). Cada informe se acompaña de una presentación en formato powerpoint para facilitar su divulgación. Están disponibles los informes de Chamartín, Moratalaz, Puente de Vallecas, Villas de Vallecas y San Blas-Canillejas.
- Resultados de indicadores de satisfacción con la formación:** recogidos de forma on line. Esta nueva metodología pretenden mejorar la recogida de datos una vez terminada la acción formativa.
 - Sintéticos:
 - ✓ Módulos y Certificados de Profesionalidad.
 - ✓ Programas de Formación en Alternancia.
 - ✓ Destinos.
 - Extensos:
 - ✓ Módulos y Certificados de Profesionalidad.
 - ✓ Personal docente.
 - ✓ Informe final de curso.
 - ✓ Empresas.
 - ✓ Servicio de Intermediación.
 - ✓ Programas de Formación en Alternancia
- Actualización de las posiciones de la Agencia Madrid:** Con los datos de contratación del año anterior, se actualiza el comportamiento de las “posiciones clave” e innovadoras, que son aquellas especialidades territoriales y ocupaciones principales con las que se trabaja prioritariamente en la Agencia Madrid, en cuanto a prospección, intermediación y formación.
- Apoyo a la elaboración programación formativa:** Diseño de acciones formativas en la programación de la Agencia Madrid para 2018 que se basa en el diagnóstico de

solicitudes de formación y en su relación con la demanda del mercado de trabajo.

Últimas mejoras: Se ha duplicado la ejecución presupuestaria 2017 con respecto 2016. Nueva Plataforma sistema de gestión, HOLA Access.

Evidencias: Estrategia para el Empleo, HRD, indicadores presupuestarios. Presupuesto anual aprobado. Informes Observatorio: Informes de sectores económicos generadores de empleo, Elaboración de indicadores de formación, actualización de las posiciones de la Agencia Madrid, Apoyo a la elaboración programación formativa.

Resultados y enfoques relacionados: 1b, 1b, 4e, 5a, 6b, 7b, 8a, 9a,9b

Criterio 3. PERSONAS

La Agencia de Empleo del Ayuntamiento de Madrid dispone de profesionales organizados en equipos interdisciplinarios para hacer realidad la estrategia de la organización. Las personas realizan sus tareas y actividades para cumplir los objetivos de manera proactiva. Para la gestión de las personas la Agencia dispone de un Servicio General de Recursos Humanos que asume la gestión de los procesos de esta área. La Agencia tiene una plantilla con características similares al del resto del Ayuntamiento de Madrid, que está integrada por un núcleo Central de Personal estable durante los 365 días del año. A estos empleados de Estructura, se añaden contrataciones de profesionales que apoyan el desarrollo de los Programas Temporales de Políticas Activas de Empleo. A estos dos colectivos diferenciados se une un tercero, integrado por las personas usuarias beneficiarias de estos Programas, que son también contratadas directamente por la entidad, para el desarrollo de programas públicos y talleres de formación y empleo como medio de inserción profesional. Todos los Colectivos se gestionan en la Nómina de la Agencia para el Empleo.

De tal manera, que podríamos decir que cada colectivo se imbrica en la Organización en tres anillos concéntricos:

Primer anillo: Trabajadores que ocupan plaza de estructura y aquellas fijas discontinuas. Estas últimas, prestan servicio en los distintos llamamientos de programas, hasta un máximo de 10 meses al año. Todos ellos en el Marco Regulatorio del Convenio del Ayuntamiento de Madrid y sus OOAA y del Programa formativo Común (Plan de Formación Municipal).

Segundo anillo: Personas contratadas temporalmente en el marco de las Políticas Activas de Empleo. Sus contratos pueden durar entre 6 meses y 9 meses. En este grupo están incluidos aquellos puestos con perfiles cualificados, como directores de taller o monitores, que no forman parte de la Relación de Puestos de Trabajo, se seleccionan mediante Bolsas de Trabajo Temporal y están adscritos al Convenio del Ayuntamiento y sus OOAA, con la salvedad de las materias tratadas en la Disposición Adicional 8ª. Tienen acceso a la Formación Específica que organiza la propia Agencia.

Tercer anillo: Personas usuarias de Programas de Políticas Activas de Empleo, con cualificación muy diversa, y en relación directa al perfil del programa al que van dirigidos, con un volumen que ha llegado anualmente a unas 2.800 personas.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

3a1. SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Descripción La Agencia considera un factor de éxito a las personas trabajadoras ya que constituyen una pieza clave en la prestación de sus servicios. Para ello, la Subdirección General de Recursos Humanos trata de mejorar sus condiciones dentro del marco jurídico en materia de función pública del Ayuntamiento de Madrid y siempre en relación con su estrategia y en concreto con su misión, visión y valores.

El marco normativo garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, fundamentalmente normas de carácter general como el Texto refundido del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes al personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Madrid

y sus Organismos Autónomos y los Acuerdos-Convenio para los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos. En esta política de Recursos Humanos de la Agencia contempla otros aspectos como la igualdad de oportunidades, la diversidad, la no discriminación, la libertad de asociación, la integración de personas con discapacidad, así como la seguridad y salud en el trabajo.

La Subdirección General de Recursos Humanos desarrolla la estrategia en este ámbito mediante el proceso Gestión de Personas para cumplir con las siguientes funciones:

- La gestión de puestos de trabajo que se ejecuta mediante los concursos generales de méritos y procesos de libre designación.
- Selección, la contratación, la movilidad, los permisos, etc.
- La negociación operativa con la representación sindical, ya que al tratarse un un Organismo Autónomo, los trabajadores cuenta con su propio Órgano de Comité de Empresa.
- La Agencia para el Empleo aplica el Acuerdo Convenio de condiciones comunes para funcionarios y laborales del Ayuntamiento de Madrid en el que se recogen los criterios sociales de flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y de género.

Cuadro 4 : Personal de Estructura en RPT

Personal de Estructura en RPT		
Fijos	Técnico	198
	Administrativo	35
	Otros	17
	Total	250
Fijos Discontinuos	Técnico	47
	Administrativo	
	Total	47
TOTAL		297

El personal de estructura se encuentra adscrito a una plaza concreta de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la AE. Dentro del mismo y desde noviembre de 2010, se distingue el personal de estructura fijo ((funcionarios, indefinidos o interinos) y el personal de fijo discontinuo que es aquel personal contratado para los periodos del año con una mayor actividad en la Agencia de cara a desarrollar las políticas activas de empleo (evolución en subcriterio 7b). Además, el personal de estructura está integrado por dos colectivo diferenciados, aquellos trabajadores que realizan funciones técnicas, de gestión o administrativas similares a las del resto del Ayto. y aquellos cuya labor se orienta a desarrollar las políticas activas de empleo (técnicos de empleo, formadores transversales, ligados a los programas de formación o cualquier otra línea de actuación sobre usuarios beneficiarios de estas políticas). Este personal es estable, ligado a los puestos de la RPT y con una media de antigüedad de 15 años.

Materia a destacar en los Procesos de Apoyo, es el Proceso de Selección y Contratación de la Agencia para el Empleo, caracterizado por el uso de Bolsas de Empleo por especialidades que tienen una vigencia de 3 años prorrogables por un periodo máximo equivalente al inicial.

A través de las mismas, se seleccionan:

- Directores de curso para los módulos formativos para desarrollar los cursos de formación profesional para el empleo y los programas de formación y empleo. Como la Agencia ha adaptado su estrategia hacia los cursos de formación destinados a la obtención de certificados de profesionalidad, los docente de estos cursos deben estar debidamente validado por la Comunidad de Madrid, lanzando convocatorias específicas para los mismos, lo que asegura la calidad de la formación impartida.
- Personas usuarias de programas de empleo. Se integran a través de contratos temporales de obras y servicio. Se utilizan diferentes procesos de selección en función de la financiación de cada programa: Así se realizan procesos mixtos con la oficina del Servicio Público Estatal de Empleo, procesos de Bolsas y candidaturas validadas por Comunidad de Madrid o procesos de selección de alumnos trabajadores de Talleres de Formación y Empleo, que al ser enteramente de financiación municipal, la selección de sus participantes se realiza al amparo Bases Generales de acceso que han sido publicadas en marzo 2017 en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid y en la web municipal y que velan por la equidad y transparencia en el acceso a formación.

Al objeto de alinear los planes de gestión de las personas con la estrategia de la organización, la Agencia ha definido:

- Una Relación de Puestos de Trabajo de la Agencia (RPT), una Plantilla Presupuestaria con una relación pormenorizada y justificada a nivel económico de cada uno de los puestos que la integran. Esta RPT se plasmó como fruto del consenso adquirido en los

distintos grupos de trabajo, integrados por la Coordinación de Recursos Humanos, representantes del Área de Hacienda, Técnicos de la AE y la representación Social.

- Para los puestos temporales (no estructurales), el responsable directo del programa, diseña el perfil profesional (formación y experiencia), validado por los Responsables de los servicios, para que sirva como referencia para la selección.
- Se ha realizado un esfuerzo importante de adaptación a la herramienta general del Ayto. SAP/RRHH3 para los programas de las personas usuarias, ya que la estructura salarial es distinta a la de un empleado público y en un marco normativo distinto. Estando los mismos en un entorno diferenciado del Sistema.
- Se realizan reuniones periódicas con los representantes de los trabajadores a fin de comunicar y negociar acuerdos a afrontar en materia de Recursos Humanos, con la participación de Gerencia, la Subdirección General de Recursos Humanos y el Comité de Empresa elabora, el cual un Acta que se comunica a todas las personas mediante correo electrónico.
- También existe una comisión de formación y prevención con sindicatos, interlocución con la parte social permanente con el comité de empresa.

Últimas mejoras Actualmente se está desarrollando un sistema basado en la definición de competencias profesionales para perfiles demandantes de empleo. Este trabajo se ha desarrollado por el Equipo Técnico de Empleo. Se está extendiendo la formación en competencias a través de varios Talleres, destacando el realizado para los Técnicos de Empleo y Equipo de Coordinación (6 ediciones). Formación a mandos intermedios y sus equipos (9 ediciones), y en materias de compromiso y clima laboral 3 ediciones.

Resultados y enfoques relacionados 1e, 3a, 3b, 7a

3a2. SATISFACCIÓN Y PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS

Descripción Para medir la satisfacción de las personas, la Agencia mide, revisa y evalúa sus procesos, entre ellos el de gestión de personas y también ha desarrollado varias encuestas de Clima Laboral, la primera se realizó en 2012 cuyo resultado fue la elaboración de un Plan de Acción para desarrollar un foro para el intercambio de conocimientos, Ayre Sectorial, Buzón de Sugerencias y los grupos de mejora.

En el año 2015 se ha realizado otra encuesta denominada “de identificación de mejoras en el trabajo”, la cual incluyó a las personas que ocupaban puesto en la Relación de Puestos de Trabajo y que se encontraban contratados en el momento de enviar las invitaciones de participación a la encuesta por correo electrónico. Como mejoras que se han implantado tras este proceso se destacan:

Con todos los planes de gestión de las personas y las acciones de mejora de las Encuestas al personal de la organización se pretende

- ✓ Sensibilizar hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven la toma de conciencia principalmente con la misión y visión institucional en la que están inmersos.
- ✓ Desarrollar un liderazgo en distintas líneas de la organización.
- ✓ Implementar políticas que incentiven el cambio gradual.
- ✓ Estimular procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendentes y descendentes que hagan viables las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.
- ✓ Promover la participación de los trabajadores en la organización, difusión y consecución de actividades. De celebración y/o reconocimiento institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.

No obstante tras la última encuesta de satisfacción en 2015, se ha desarrollado una adicional en el 2018, descartándose en esta ocasión los resultados de la misma, dado que la herramienta utilizada no garantizaba el control del espacio muestral y la explotación de los datos con criterios homogéneos. Se está evaluando el realizar una acción de mejora que defina un nuevo procedimiento para la encuesta y que sea implementada en ejercicios futuros.

Resultados y enfoques relacionados 1d, 2a, 7a

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

3b1. DESARROLLO DE PERSONAS

Descripción Para que las personas mantengan y/o desarrollen habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo las actuaciones presentes y/o futuras de organización, la Agencia diseña Planes de Formación específicos para conseguir una organización adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad. Para ello la Unidad de Formación Continua del Servicio de Planificación y Desarrollo detecta las necesidades formativas de la plantilla y la proyección de planes de formación continua dirigidos a la totalidad de personal que presta sus servicios en la Agencia.

La gestión de la formación se desarrolla dentro del proceso de Gestión de Personas, el subproceso de Desarrollo, Formación y Competencias, con un doble objetivo:

1. dar oportunidad de formación, desarrollo y participación en acciones de mejora a las personas que trabajan en la Agencia y en estrecha colaboración con el EFAM.
2. programar anualmente las acciones formativas y de mejora que reflejen las demandas internas y las requeridas por la propia organización. La Agencia considera la formación de sus personas un componente relevante de los factores de éxito: “valor de las personas” y “cercanía y adaptación de la respuesta ante las demandas”, por lo que dedica esfuerzos a la mejora continua de este proceso. A su Formación Específica, la Agencia para el Empleo añade una prestación adicional a su oferta formativa, creando y gestionando Talleres ad hoc que vienen a complementar materias propias necesarias para desarrollar los puestos de la Agencia. En la actualidad, los trabajadores de la Agencia disponen de un Plan de Formación con 2 tipos de planes formativos diferenciados: el municipal común a todo el Ayuntamiento y el propio de la Agencia. En concreto, el Plan de formación municipal es una formación abierta a todas las personas trabajadoras municipales, cuyo objetivo es la promoción y carrera administrativa de los empleados, públicos, con el objetivo de favorecer el desarrollo profesional. Este se aprueba anualmente por la Comisión General de Formación de los Empleados Públicos del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos y es diseñado y ejecutado por el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid. El plan de formación propio de la Agencia consiste en una formación a mejorar el desempeño del puesto de trabajo en el entorno competencial del organismo. Entre las acciones formativas desarrolladas en este plan de formación destacan aquellas que se centran en la atención de colectivos desfavorecidos, mejora de la calidad en la atención al ciudadano y la gestión de competencias y de planes de formación. Pero también ha elaborado planes específicos para el uso de aplicaciones informáticas de reciente implantación o para personas de reciente incorporación. Ejemplo de estos planes de formación han sido los relativos a los sistemas informáticos PLYCA, SAP, ATLAS, ATENEA, Registro y web.

El contenido del Plan de Formación de la Agencia se consensua con el IFyEGL y los agentes sociales y es conocido por los trabajadores a través de su publicación en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid (BOAM) y en la intranet municipal Ayre. También se ofertan cursos gestionados por los sindicatos, tanto presenciales como on-line que se difunden por medio de correo electrónico. La Agencia permite el acceso a estos cursos en horario laboral al menos, dos cursos anuales. Algunos de los principales objetivos de este plan de formación son:

Objetivos Taller de Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento:

- compartir la responsabilidad de los proyectos y trabajos en el seno de la organización.
- compartir el reconocimiento y los incentivos profesionales.
- experimentar de forma positiva el trabajo bien hecho.
- disponer de información por parte de todos los miembros de la organización.
- fomentar la toma de decisiones participativas.
- búsqueda de soluciones consensuadas.

Objetivos Taller de Clima y compromiso Organizacional:

- fomentar los valores colectivos de la organización.

- permitir la posibilidad de superación y desarrollo de los trabajadores de la AE.
- herramientas y destrezas en el manejo de recursos materiales y ambiente físico.
- alinear retribución material y moral.
- reconocer estilos de dirección.
- fomentar el sentimiento de pertenencia.
- impulsar la motivación y compromiso.
- fomentar la gestión del liderazgo no jerárquico

Objetivos Taller de Diccionario de Competencias y Herramientas de Diagnóstico:

- clarificar el concepto de competencias profesionales.
- relación de las competencias profesionales con las macrocompetencias.
- familiarizarse con el modelo Isfol y los niveles de competencias básicas, técnicas y transversales.
- conocer la relación entre las competencias y la inserción profesional.
- relacionar un diccionario de competencias como modelo de diagnóstico de empleabilidad.

Resultados y enfoques relacionados 1a, 4a, 7a, 7b

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad

3c1. IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Descripción La Agencia fomenta la autonomía y la capacidad creativa e innovadora de las personas. Para ello asegura que las personas, tanto a nivel individual como de equipo, estén plenamente alineadas con la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la organización, impulsando una cultura en la que se desarrollen los valores de la entidad.

La Agencia es un referente local en cuanto a sus itinerarios de inserción laboral y seguimiento personalizado de las personas usuarias. Para lograrlo, las personas de la organización prestan una atención basada en la relación interpersonal y la confianza integrando todos los recursos existentes para dar cobertura a las carencias detectadas en cada una de las personas que se atienden, configurando un itinerario personalizado e integrado de inserción laboral, lo que indica como las personas de la organización han desarrollado una capacidad de adaptarse a las situaciones y a los nuevos retos.

Esta fortaleza se ha podido desarrollar gracias a la descentralización que ha promovido la Agencia en su estructura, permitiendo que con unas directrices marco definidas los equipos interdisciplinarios integrados en las agencias de zona, desarrollen un trabajo flexible y apegado al territorio y a sus vecinos. Para lograrlo se ha diseñado una distribución de responsabilidades y funciones derivadas, posibilitando tanto la ejecución de la tarea diaria de forma responsable y eficaz y la constante mejora, producto de esa permanente adaptación, lo que facilita el desarrollo de actuaciones creativas e innovadoras, potenciando las capacidades de las personas de la organización.

Igualmente la Agencia asegura de que las personas dispongan del grado de delegación necesario para actuar con autonomía y que la experiencia de la ciudadanía sea óptima. Pero también la coordinación entre los Técnicos de Empleo adscritos a las diferentes Agencias de Zona y en las personas que ocupan puestos de coordinación, que están perfectamente capacitados y formados y en los que se delegan tanto la prestación de los servicios como la toma de decisiones.

A su vez, se ha creado una cultura de calidad y mejora en la organización y prueba de ello son las iniciativas de mejora que surgen como consecuencia del análisis de los datos obtenidos de todas las herramientas de participación de las personas y en general para su implementación, se valen de la constitución de grupos de mejora.

Con la finalidad de impulsar una mayor participación y promover la innovación de las personas de la Agencia, se ha desarrollado en el Plan de Mejora 2015/2017 la implantación de

un concurso de ideas, de tal forma que las personas de la AE podrán aportar ideas novedosas en cualquier campo de gestión y/o prestación de servicios y dependiendo de su viabilidad e impacto se seleccionará una de ellas, se comunicará al resto de la Organización y se impulsará su desarrollo.

Resultados y enfoques relacionados 1d, 2d, 5a, 7a, 7b

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

3d1. COMUNICACIÓN EFICAZ

Descripción La comunicación interna de la organización ha sido uno de los principales ítems de los planes y procesos de mejora continua desde el 2006. Se han utilizado las aportaciones realizadas en las autoevaluaciones (2006, 2008, 2010, 2012, 2015 y 2018), las encuestas de clima laboral (2012 y 2015) y la propia experiencia y desarrollo de la organización.

Una comunicación sistematizada es sinónimo de eficiencia, coordinación y organización, por lo que es necesario responder a las necesidades de comunicación e información de las personas de la organización y resolver sus necesidades en este ámbito. La comunicación se realiza de las siguientes maneras:

Cuadro 5: Canales de Comunicación

Reuniones	Periodicidad	Agentes	Asistentes	Convocatoria	Acta	Sentido de la comunicación
Consejo Rector AE	Cuatrimestral	Presidente	Presidente, Secretario y Vocales (16) además del Gerente, SGs (5)	SI	SI	
Comité de Dirección AE	Flexible	Gerente	Gerente, SG (5) y Jefe Dpto Calidad	SI (general)	NO	
Reuniones Gerencia	Flexible	Gerente	Gerente y personas de la organización según tema a tratar	NO	NO	
Reuniones coordinación Dpto. de Calidad	Semanal	Jefe de Dpto	Jefe del Dpto y responsables de inspección	NO	NO	
Reuniones de gestión de los Dptos	Flexible	Jefe de Dpto	Jefe del Dpto, Jefes de Unidad, coordinadores y directores de centro, según el Dpto del que se trate y tema a tratar	NO	NO	
Reuniones de coordinación Agencias de Zona	Flexible	Coordinadores de técnicos de empleo	Coordinadores y técnicos de empleo	SI	NO	
Reuniones de coordinación Centros de Formación	Flexible	Técnicos de Gestión	Coordinadores, técnicos de empleo y monitores	SI	NO	
Reuniones interdepartamentales	Flexible	SG	SG, Jefes de 5ª y Jefes de Dpto	NO	NO	
Reuniones con los representantes de los trabajadores	Mensual	Gerente	Gerente, SG de RR.HH y representantes de los trabajadores	SI	SI	
Reuniones de coordinación de RR.HH.	Cada 15 días	SG de RR.HH.	SG, Técnicos de Apoyo, Jefes de Unidad	SI	SI	
Reuniones de revisión de procesos de RR.HH.	Mensual	Jefe Unidad PRL y Tco de Gestión Formación	Personal de todas las unidades de RRHH	SI	SI	
Comisión de Formación Continua	Bimensual	Instituto Formación del Ayto	IfyEGL, Tco de Gestión de Formación, otras unidades del Ayto y Agentes sociales	SI	SI	
Comisión de Prevención de Riesgos Laborales	Flexible	S.G. de PRL Ayto	Otras Unidades del Ayto, Agentes sociales, Jefe de Unidad de PRL	SI	SI	

Tal y como se expone en el cuadro anterior, se desarrollan reuniones, periódicas o flexibles, las cuales son clave para el funcionamiento de la Agencia. Se establecen reuniones con todas las estructuras de la organización, utilizándose tanto comunicación vertical, como horizontal ascendente y descendente.

Asimismo Ayre es un instrumento de comunicación y gestión del conocimiento general del Ayuntamiento en el que se ha ido incorporando información relevante para toda la organización. El acceso es limitado al personal del Ayuntamiento a través de la identificación

mediante las claves de usuario y contraseña. A Ayre se accede desde la web.

Ayre se utiliza como biblioteca de toda la documentación e información relevante, en ayre>Empleo-Agencia se publican: documentos de interés general, Mapa de Procesos, la Misión, Visión y valores, los Planes de Actuación; todos los protocolos, instrucciones y otra documentación relevante; datos, estadísticas y resultados de los servicios prestados. Para fomentar la transparencia y la disposición a la apertura a la colaboración de la Agencia con otras unidades municipales, se ha decidido que sea visible para todas ellas. La Agencia también cuenta con una **red común propia** donde están accesibles los documentos técnicos necesarios para el trabajo interno.

Resultados y enfoques relacionados 1a, 1d, 2a, 2d, 4e, 4e , 7a, 7b

3d2. TRABAJO EN EQUIPO

Descripción La Agencia ha creado foros de empleo on line para que las personas de la organización puedan comunicarse, intercambiar información o materias relacionadas con el empleo. En el espacio del “Desayuno de los viernes” también se fomenta el intercambio de información entre las personas. También se ha favorecido el trabajo de los Grupos de Mejora y desde 2015 se ha implantado un boletín de noticias con información de interés que resulta especialmente de utilidad para los distintos técnicos y técnicas de empleo distribuidos en las Agencias de Zona. Este boletín se distribuye por correo electrónico. Durante el 2017 se han desarrollado 3 talleres para la mejora del clima laboral.

Resultados y enfoques relacionados 1d, 4a, 7a, 7b

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

3e1. RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

Descripción En 2015 la Agencia como el resto del Ayuntamiento de Madrid, recuperó las ayudas sociales que habían quedado en suspenso tras las medidas de contención del gasto, vigentes desde el 2012, así como los premios por antigüedad. Los acuerdos del Ayuntamiento de Madrid- sindicatos para los distintos periodos se encuentran publicados en la intranet Ayre. El sistema de recompensa se despliega a través del **programa Aventura** el cual sistematiza los servicios y beneficios destinado a todas las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Madrid; para acceder a los servicios que ofrecen las empresas, siendo necesario que la persona se identifique con la tarjeta corporativa ante las empresas que ofrecen sus servicios. El plan de conciliación familiar-laboral asegura que las condiciones de trabajo sean las propias para conciliar la vida familiar y la laboral, a través de medidas recogidas en Convenio, con especificidades propias en materia de horarios, cambio de turnos y jornadas, que permiten afirmar que existe una conciliación real de la vida personal y profesional, gracias al horario flexible y a mejoras específicas, por ejemplo para las personas con menores a su cargo. A las personas que participan en los procesos de autoevaluación EFQM, se les entrega, por parte de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía, un reconocimiento a su trabajo en el que se hace constar las horas trabajadas y, a su vez, han recibido un correo electrónico por parte de la Gerencia agradeciendo su participación y contribución en el desarrollo de la Autoevaluación.

Resultados y enfoques relacionados 1d, 7a, 7b

3e2. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Descripción La Agencia dispone en su estructura organizativa de una Unidad de Prevención de Riesgos Laborales que periódicamente y con la Unidad de Formación se encarga del diseño formativo en estas materias. Dispone de Planes de Emergencia y Evacuación para sus centros, y se implementan protocolos de actuación para casos de emergencia, que son

periódicamente ensayados, revisados y mejorados. El Plan de Prevención de la Agencia se despliega en todas las áreas de la entidad a través de:

- ✓ la elaboración de planes de actuación específicos en materia de seguridad, ergonomía. y salud. así como la creación de equipos de emergencia en todos los centros de la Agencia.
- ✓ la impartición de formación en prevención de riesgos laborales.
- ✓ la realización de simulacros para casos de emergencias.
- ✓ el reconocimiento médico laboral de salud de todas las personas y en el caso de las mujeres también, si lo solicitan, ginecológico.
- ✓ Difusión de programas de deshabituación del tabaco.
- ✓ La Evaluación de riesgos para la salud del personal en las distintas dependencias de la Agencia.
- ✓ La elaboración de manuales de evacuación y planes de contingencia.
- ✓ Controles de calidad del agua en centros de la Agencia
- ✓ Elaboración y/o implantación de procedimientos documentados como pudiera ser el de “Actuación en Emergencia” que periódicamente revisado y mejorado.

Resultados y enfoques relacionados 4c, 7b.

3e3. IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

Descripción En cuanto a los Planes de Igualdad y conciliación, la Agencia sigue un Protocolo municipal de actuación frente al acoso en el entorno laboral invocado sistemáticamente por los propios líderes de la Agencia en caso de que se detecte el más mínimo riesgo en este sentido. Las mujeres son mayoría en la Agencia y la gerencia.

Otro hecho a destacar es la aplicación de la política general del Ayuntamiento sobre las personas con discapacidad en relación a la oferta pública de empleo en cumplimiento de la normativa.

Se ha creado una unidad de igualdad para la revisión de formularios y desarrollar el manual de lenguaje. En septiembre de 2018 se realizará un curso para formar al personal en políticas de igualdad.

Resultados y enfoques relacionados 1d, 7a, 7b

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

El Agencia promueve de forma activa **gestión de alianzas**, acuerdos y convenios con otras entidades (públicas o privadas, en el ámbito nacional e internacional). Igualmente orienta sus compromisos al contexto socioeconómico, cultural y ambiental para consolidar sus objetivos y así generar valor a sus grupos de interés.

Las alianzas y la gestión de los **recursos** de la entidad tienen como objetivo facilitar la Misión de la Agencia “responder con agilidad a las necesidades en materia de empleo tanto de las personas desempleadas como de las empresas”.

Las Alianzas de la Agencia de Empleo del Ayuntamiento de Madrid se realizan con el objetivo de:

- Unir esfuerzos que integren diferentes ámbitos de actuación.
- Desarrollar programas alineados con su misión, visión y valores que requieren disponer de medios materiales y humanos de los que la Agencia carece (instalaciones, profesorado especializado o equipamiento, ...).
- Obtener financiación externa para la implantación y/o ampliación de las actuaciones que se están llevando a cabo.
- Promover sinergias que beneficien tanto a la Agencia como sus aliados (win-win) en el desarrollo de su Misión.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

4a1 GESTIÓN DE ALIANZAS

Descripción Como consecuencia del último Plan de Mejora EFQM 2015/2017, se ha desarrollado el Plan de Acción de Gestión de Alianzas. Para ello se ha constituido un grupo de mejora con el objetivo de disponer de información objetiva sobre la calidad de las colaboraciones y poder clasificar a los partners en función de su aportación a la consecución de los objetivos estratégicos de la Agencia.

El grupo propuso que la Agencia para el Empleo de Madrid definiera como **Alianza “toda colaboración con distintas entidades**, especialmente con el empresariado como máximo generador de empleo, que tenga por **objeto unir esfuerzos, crear sinergias y generar valor para las iniciativas de fomento del empleo y de mejora de la competitividad de la economía de ciudad**, así como una gestión más eficiente de sus recursos”.

EL grupo de mejora ha consensuado otros conceptos relacionados con el concepto “alianza”:

- **Convenios, Acuerdos y Protocolos:** Aquellas alianzas que se despliegan a través de la tramitación, negociación y formalización de diversos convenios, acuerdos y/o protocolos.
- **Planes de Empleo, Planes Especiales, Foros, Mesas:** Aquellas colaboraciones que se concretan en Planes de Empleo o Especiales, Foros, Mesas, encuentros o proyectos europeos que son impulsados y dirigidos por la propia Agencia para el Empleo de Madrid.
- **Convenios de Prácticas no laborales:** Aquellas colaboraciones con empresas o entidades con las que se suscriben convenios de alumnado en prácticas formado en la Agencia. Las empresas aliadas en este programa acogen al menos durante dos años consecutivos a 3 alumnos cada año.
- **Contrataciones a través de los servicios de la Agencia de Colocación:** Aquellas empresas o entidades que hayan contratado en régimen laboral al menos a 3 personas cada año durante al menos dos años consecutivos a través de la Agencia.
- **Empresas adjudicatarias de cursos a través del Acuerdo Marco:** convenios con empresas o entidades adjudicatarias para la impartición de cursos de formación profesional para el empleo con las que se ha llegado a un Acuerdo Marco para atender las necesidades formativas del mercado de trabajo .
- **Empresas proveedoras externas:** Aquellas empresas con al menos dos años de experiencia en la gestión de servicios para el buen funcionamiento de la Agencia (ver 4a2).

Se establecen alianzas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia. El objetivo principal es impulsar las iniciativas de fomento de empleo, la formación y la intermediación laboral.

La Agencia fomenta las alianzas público-privadas para incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios y segmenta las alianzas en función del trabajo que se realizan con los diferentes grupos de personas usuarias, los distritos y los barrios. Igualmente se establecen convenios que aportan un valor añadido a los diferentes grupos de interés.

En 2016, 2017 y 2018 la Agencia ha establecido nuevas alianzas con diferentes ciudades y entidades europeas con las que se participa en diversos proyectos de intercambio de conocimiento y de experiencias.

La Agencia colabora con otros departamentos y organismos de ámbito municipal para el intercambio de información, modelos de documentos, asuntos relacionados con la prevención de riesgos laborales, protección de datos, etc.

Últimas mejoras: La Agencia, en 2017, realizó 2 evaluaciones de impacto de 2 de los programas ejecutados a través de alianzas.

Evidencias: Convocatoria Subvenciones a empresas y asociaciones empresariales (BOAM 8013 de 17 octubre 2017), tabla de evidencias de colaboración y convenios, Página web, Ayre, documentación del funcionamiento de los servicios, hojas de ruta, hojas de gestión de los servicios, memorias de los programas, plan “Madrid Incluye”, Plan de Igualdad Municipal y Plan Estrategia de igualdad.

Resultados y enfoques relacionados : 1c, 2a, 2a, 2b, 3b, 3c, 3d, 5b, 8a, 9a

4a2 GESTIÓN DE EMPRESAS PROVEEDORAS

Descripción: La Agencia aprovecha los recursos externos para ofrecer servicios generales que redundan en beneficio de todo el organismo y por tanto de la ciudadanía. Los servicios externos se adaptan a las necesidades de cada uno de los Centros y Dependencias de la Agencia. Básicamente las empresas que se contratan ofrecen servicios de mantenimiento, vigilancia, limpieza, logística y reprografía.

Atendiendo a la legislación vigente se formalizan contratos con las empresas según los pliegos administrativos de contratación. En los pliegos se definen las cláusulas específicas que regulan la prestación del servicio y se establecen los mecanismos de control, vigilancia y supervisión de la ejecución, garantizando así el correcto cumplimiento.

La Agencia dispone de un sistema de sanciones que asegura el cumplimiento y la correcta ejecución de los contratos con las empresas suministradoras de servicios. Igualmente, en los pliegos de condiciones de cada contrato se define un responsable que, entre otras funciones, realiza el seguimiento de la actividad subcontratada.

La normativa de contratación de empresa proveedoras incluye los criterios de adjudicación. La Agencia establece criterios relacionados con la sostenibilidad (ej. contratación de productos con certificados de ISO 14001, cláusulas sociales relacionadas con el comercio justo, igualdad de oportunidades , etc.).

Cuando los cursos de formación no se imparten con medios materiales y personales propios de la Agencia, la entidad utiliza la figura contractual de Acuerdo Marco. Existe una relación de empresas que son seleccionadas teniendo en cuenta criterios de calidad (experiencia, medios, alquiler de ordenadores, alquiler de libros y material didáctico, instalaciones, monitores y coordinadores necesarios para la impartición de cursos de formación profesional y oficios para el empleo). Este tipo de relación permite mayor flexibilidad en la ejecución de las actividades formativas y la incorporación ágil de las novedades que se detectan en el mercado laboral en cada momento.

Asimismo, y según consta en los pliegos, los individuos o las empresas proveedoras de formación están obligados al cumplimiento de la normativa vigente de integración social de personas con discapacidad y de prevención de riesgos laborales. En los procesos de selección se tiene en cuenta además de la propuesta económica que el material didáctico y la documentación justificativa de la acción formativa sea en soporte digital.

Evidencias: Reuniones con los responsables de las empresas contratadas. Contratos con empresas y personas suministradoras de acciones formativas.

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 2a, 2a, 2b, 3b, 3c, 3d, 5b, 8a, 9a

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

4b1. GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

Descripción: El presupuesto, junto con sus partidas, objetivos e indicadores presupuestarios, se define a partir del Plan de Actuación anual al objeto de asegurar la disponibilidad de los recursos y su adecuación a la estrategia anual prevista. La Agencia dispone de una memoria presupuestaria que se elabora junto con el plan de actuación. El plan de actuación define metas e indicadores para medir el grado de consecución del Plan de Gobierno. El equipo directivo realiza un seguimiento trimestral del presupuesto y, cuando se detectan desviaciones, se adoptan las medidas correctoras necesarias.

La gestión económica de la Agencia, en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento

de Madrid y de la propia Agencia, desarrolla e implanta estrategias económico-financieras, mecanismos y procesos para apoyar la estrategia general de la organización y alinea su gestión con los objetivos. Dentro del Mapa de Procesos, la Gestión Económica se ha definido como un proceso de apoyo por ser uno de que dan soporte a los procesos operativos que se realizan.

El área responsable de la gestión económica es la Subdirección General de Administración y Gestión Financiera. Para la elaboración y seguimiento del presupuesto se utiliza un procedimiento general definido para todos los organismos autónomos del Ayuntamiento de Madrid. Los pasos son los siguientes.

1º Elaboración del presupuesto

La gestión del presupuesto municipal conlleva la elaboración de programas presupuestarios diferenciados, aportando así mayor claridad, eficiencia y transparencia en la ejecución de cada programa. Cada Servicio General, elabora una propuesta tomando como referencia las actuaciones a realizar previstas en el Plan de Actuación y el Presupuesto del ejercicio anterior. Cada propuesta es estudiada por la Gerencia y debatida en el Comité de Dirección. Finalmente, el proyecto de presupuesto es aprobado en primera instancia, por el Consejo Rector como máximo órgano de gobierno y dirección en el que participan las diferentes fuerzas políticas y agentes sociales. Posteriormente, es elevado al Pleno del Ayuntamiento de Madrid para su aprobación definitiva y para la comprobación de su vinculación con los Presupuestos Generales. Finalmente es publicado en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid (BOAM).

La financiación externa procede de la Comunidad de Madrid y de Fondos Sociales Europeos.

2º Gestión del presupuesto aprobado

La ejecución del presupuesto a lo largo del ejercicio correspondiente se realiza conforme a las Bases de Ejecución Presupuestarias aprobadas por el Pleno de la Corporación Local. El Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública dicta las Instrucciones sobre operaciones de cierre del ejercicio. La ejecución del presupuesto de gastos del Ayuntamiento comprende cuatro fases: (Fase A: autorización del gasto; Fase D: disposición del gasto; Fase O: reconocimiento y liquidación de la obligación; Fase P: ordenación del pago)

Existe un procedimiento establecido para realizar modificaciones en los presupuestos, las cuales tienen que ceñirse a las instrucciones aprobadas por la Dirección General de Presupuestos.

3º Elaboración de la Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios

Al cierre de cada ejercicio, la Agencia realiza una evaluación del cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas generales, relacionando el grado de cumplimiento en una Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid.

El Ayuntamiento pone a disposición de la Agencia una serie de herramientas corporativas que se utilizan para el seguimiento continuo del cumplimiento presupuestario de uso obligatorio (SAP y sistema integrado ERP).

La Agencia centraliza la justificación de las subvenciones recibidas y se somete a auditorías periódicas por parte de las entidades financiadoras.

Evidencias Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid, Manuales de procedimiento en AYRE, Memorias Justificativas del Gasto, presupuesto anual, SAP, pliegos, contratos y adjudicaciones, informes de la intervención delegada, informes de auditoría.

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 2c 8b, 9a, 9b

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

4c1. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

Descripción: Para garantizar la sostenibilidad económica, la Agencia diversifica sus fuentes de financiación y añade a los recursos obtenidos del Ayuntamiento de Madrid, los Fondos de Reequilibrio Territorial y fondos procedentes de la Comunidad de Madrid. De esta manera obtiene más recursos que permiten ejecutar un mayor número de programas, aumentar las subvenciones que concede a terceras entidades y aumentar el número de secciones. La

Agencia realiza una previsión a medio y largo plazo de los costes de los servicios a través de planes plurianuales y busca la mejor relación coste/prestación de servicio. Periódicamente se revisan y modifican los contratos plurianuales si se considera necesario.

Existe un inventario de la Agencia que facilita el control de los medios materiales disponibles para el desempeño del trabajo diario. La gestión de bienes muebles e inmuebles se efectúa teniendo en cuenta el menor impacto medioambiental posible, la mejor solución económica, el confort de las personas trabajadoras y usuarias, la eliminación de barreras y la prevención de riesgos laborales. Actualmente se están actualizando las evaluaciones de riesgos laborales de los centros de la Agencia para el Empleo. Los planes del mantenimiento y los certificados necesarios de edificios están en Ayre para el control periódico realizado por el Ayuntamiento de Madrid. La Agencia realiza informes sistematizados de sus inmuebles en los que se definen modificaciones, reformas y mejoras de los mismos, así como medidas necesarias para la adaptación a las personas trabajadoras y usuarias en función del servicio que se presta en cada edificio. Estos estudios incluyen la propuesta económica para llevar a cabo las adecuaciones necesarias.

Las personas trabajadoras tienen acceso a los procedimientos de contratación a través de los manuales de procedimiento de compras y contratación.

Todos los inmuebles de la Agencia son propiedad del Ayuntamiento y a través de éste se subcontrata el mantenimiento. Todos los Centros de la Agencia cuentan con un Plan de Autoprotección o Medidas de Emergencia que se revisa y actualiza periódicamente y conlleva la realización de simulacros anuales para la seguridad de las personas y edificios.

Últimas mejoras: En 2016 se completaron las obras de accesibilidad y evacuación del Centro de Formación Los Cármenes con la instalación de un ascensor que permite el acceso de usuarios con movilidad reducida a las aulas de cualquier planta. Todos los centros de la Agencia son accesibles.

Evidencias: Inventario de mobiliario de la Agencia. Informes de prevención de riesgos. Memorias justificativas de gasto de obras. Memorias justificativas de compras. Informes de los simulacros de evacuación.

Resultados y enfoques relacionados: 3e, 5b, 6a, 6b, 9b

4c2.SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL

Descripción: En la Agencia se aplican las directrices de la Política Ambiental y la Guía de Buenas Prácticas Ambientales del Ayuntamiento de Madrid. La información de ambos documentos está accesible a todas las personas a través de la intranet Ayre para promover el compromiso general con la sostenibilidad ambiental. Se realizan de forma planificada y periódica acciones de sensibilización sobre gestión ambiental a través de cartelería en los edificios, folletos, documentos en la intranet, etc. Se plantean acciones concretas orientadas al ahorro de agua, papel y energía y sobre reciclaje de los materiales utilizados, como por ejemplo:

- Todos los folletos de la AEM de información al ciudadano se imprimen con el sello FSC (Consejo de Administración Forestal) que acredita que provienen de un manejo sostenible de los bosques. Nuestro Organismo quiere participar en el consumo sostenible de madera, papel u otros derivados forestales.
- Digitalización de documentos.
- Implantación del Sistema de Distribución de Registro (Bandeja Registro de Dependencias) que sustituye la remisión de índices en papel.
- Facturación electrónica.
- Gestión electrónica en Ayre de permisos en incidencias.
- Firma electrónica.
- Sustitución y reducción de aparatos multifunción.

Existen contenedores diferenciados e identificados para depositar cada tipo de residuo. Los residuos generados los recoge el Área de Medioambiente del Ayuntamiento de Madrid. Con

respecto a los residuos industriales propios, la Agencia está registrada en la Dirección General de Medio Ambiente como Pequeño Productor de Residuos Peligrosos con número de inscripción P78079007F/MD171/2012/68766, se realiza la retirada a punto de gestión siempre con el correspondiente certificado de retirada, gestión y reciclaje de cada uno de los residuos según su naturaleza y la normativa que lo regule. Igualmente en el contrato de limpieza de los centros de la Agencia, y como parte de sus pliegos, se exige a la empresa adjudicataria la utilización de materiales y productos de limpieza que se ajusten a las normas medioambientales y sean lo menos contaminantes posible. La Agencia también concede un bono anual de transporte a las personas trabajadoras de los servicios municipales y favorece así la utilización del transporte público además de contribuir de esta forma a minimizar el impacto ambiental producido por el uso del vehículo particular. La Agencia cuenta desde 2012 con la figura del gestor energético para realizar acciones relacionadas con el ahorro energético y analizar los resultados obtenidos en la implantación de las buenas prácticas ambientales. Entre sus funciones está la realización de auditorías energéticas y el establecimiento de medidas de reducción de impacto ambiental relativas a la contratación de los servicios de mantenimiento de edificios e instalaciones. En la actualidad, la eliminación de todo tipo de barreras arquitectónicas se ha llevado a cabo en todos los edificios para facilitar la accesibilidad a personas con movilidad reducida, en la actualidad sólo dos ellos necesitan obras de acondicionamiento. Hay que destacar que el sitio web www.madrid.es donde se integra la web de la Agencia de Madrid cumple con el riguroso estándar “AA” de la “Web Content Accessibility Initiative” (WCAI) del “World Wide Web Consortium” (W3C). La ciudadanía puede acceder a la información relativa a la Agencia a través del Teléfono 010 que dispone de servicio Telesor que permite la comunicación en modo texto y en tiempo real para personas con discapacidad auditiva y/o del habla a través de dispositivos móviles y ordenadores con conexión a Internet.

Evidencias: Nombramiento de Gestor Energético. Centralización de la facturación de suministros para control del consumo. Contrato de mantenimiento. Obras de mejora en los edificios. Firma electrónica.

Resultados y enfoques relacionados: 2a, 2d, 8a, 8b, 9b

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

Descripción: Para la Agencia es fundamental la innovación y disponer de la tecnología más avanzada para ofrecer un servicio eficaz, ágil y transparente. Por este motivo, la gestión de la tecnología está presente en la estrategia de la entidad.

La gestión del software y de los equipos informáticos está centralizada en un organismo municipal (IAM) que dispone de equipos de atención a usuarios presenciales y de gestión telefónica y telemática. Además, se utilizan aplicaciones informáticas utilizadas por el resto del Ayuntamiento cuando se trata de temas económicos, lo que facilita la interconexión con otros departamentos externos cuando es necesario. Para los procesos internos de atención a usuarios se utilizan aplicaciones como ATLAS, de uso exclusivo de la Agencia para el Empleo.

En el segundo semestre del año 2017, se ha realizado un análisis funcional de todos los procesos y macroprocesos de empleo que desarrolla la Agencia Madrid.

A lo largo del ejercicio 2017, se ha trabajado en el avance y mejora de las soluciones tecnológicas que permiten soportar el modelo de gestión y obtener información relevante de las actividades que se desarrollan.

En lo relativo a la plataforma de empleo, y una vez que se identificó una solución CRM como la óptima para la gestión de los servicios que presta la Agencia, se ha realizado una prueba piloto durante primer semestre del año 2018, ofreciendo unos resultados claramente satisfactorios. En dicho piloto se recogían las funcionalidades clave que deberá soportar la herramienta:

- Portal del ciudadano
- Portal del técnico
- Portal de empresas
- Gestión por competencias

- Seguimiento y personalización
- Herramientas de valoración de empleabilidad y competencias
- Valoración por competencias en procesos de selección.

Estos análisis servirán de base para la contratación definitiva de la solución tecnológica. Además está en proceso de finalización del análisis funcional para la elaboración de los pliegos.

En orden a avanzar en la digitalización de los centros de formación, se ha formulado a IAM una petición para que se proceda a la dotación de ordenadores, proyectores y pantallas táctiles para todas las aulas de formación de los Centros de formación y Agencia de Zona de la Agencia.

En este periodo, la Agencia también ha implantado la Plataforma Big Data, en consonancia el Ayuntamiento de Madrid y con sus propios objetivos estratégicos. Esta plataforma está basada en el modelo de competencias e incluye los diagnósticos de empleabilidad. La asignación de recursos está orientada a mejorar los distintos procesos de gestión y la gestión de las políticas activas. Además, el proceso de inscripción en acciones formativas se gestiona íntegramente online, a través de la página web. Este proceso de inscripción se conecta también con Padrón, con Servicios Sociales y con la plataforma de datos de la AGE para comprobar los requisitos sin tener que solicitar documentación a los interesados. Además el resultado se carga en el sistema HOLA de formación. Desde comienzos de año se ha unificado el sistema de entrada como usuario de la Agencia, con un formulario único para todas las personas usuarias.

Esta herramienta permite establecer vínculos con las bases de datos del INEM, Seguridad Social, Tesorería General, etc. que resultan fundamentales para obtener una información fiable de la eficacia de la labor de la Agencia (por ejemplo, sobre el número de personas insertadas, tipos de empresas contratantes, tipos de contrato, vida laboral de las personas usuarias, etc.). Mensualmente se lanza una consulta para actualizar la información y adecuar la planificación. En esta herramienta también se incluye el “Diccionario de Competencias”, las cuales también están alineados con los Certificados de Profesionalidad de la Comunidad de Madrid, para hacer más eficaz la metodología de inserción por competencias de las personas usuarias. La prueba piloto de esta nueva herramienta de gestión se ha realizado a inicios del 2018 con personas trabajadoras, usuarias y empresas. El Departamento de Calidad y Relaciones Institucionales tiene como objetivo velar por la fiabilidad de estos indicadores, centralizar su recepción y dar su difusión con el apoyo del área de comunicación. Todo ello queda recogido en la Memoria de Actividades y Memorias de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios y de Gestión.

La Agencia se encuentra finalizando la implantación de las soluciones tecnológicas referidas que soportan el modelo estratégico y que permiten multiplicar el impacto de las políticas desarrolladas. La finalidad de estas soluciones es conectar en red a la ciudadanía, empresas y entidades colaboradoras, siendo la Agencia para el Empleo el nexo de unión entre todas ellas. Además, cabe señalar que como resultado de la implantación del Plan de Mejora, la Agencia dispone de un espacio propio dentro de la intranet del Ayuntamiento (Ayre sectorial) donde ubicar información de gestión, organización y noticias. También dispone de conexión a internet con fibra óptica, estable y rápida, y servidores propios.

Últimas mejoras: Plataforma Tecnológica Big Data

Evidencias: Plataforma Tecnológica Big Data, proyecto piloto, ATLAS, SAP, PLYCA, AYRE, firma electrónica, Aplicación de Sugerencias y Reclamaciones, procedimientos IAM, Web, Bases de Datos. AYRE Sectorial.

Resultados y enfoques relacionados: 4b, 5d, 6a, 7a, 8a ,9a, 9b

4d1. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Descripción: Con el objetivo de desplegar una política de comunicación eficaz (ver 5c), la Agencia ha desarrollado un plan de comunicación externa para implantar en el año 2018. Este plan tiene en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y la variación en los hábitos de consumo informativo de la mayoría de la ciudadanía y potenciales personas y empresas

usuarias.

El nuevo plan de comunicación recoge los siguientes elementos para cumplir con los objetivos:

- ✓ Establecimiento, promoción, visibilidad y consolidación de la marca Agencia Madrid de Madrid.
- ✓ Creación de un mensaje común de la Agencia.
- ✓ Ofrecer información de interés para las personas usuarias y empresas sobre la Agencia, sus servicios, recursos y actividades.
- ✓ Canalizar opiniones y demandas para conocer las necesidades de personas usuarias y sector empresarial a través de nuevas plataformas de entrada.

Uno de los principales esfuerzos realizados para potenciar la visibilidad de la Agencia Madrid ha sido la mejora en la gestión de los contenidos a través del canal temático (www.madrid.es/agenciaparaempleo.) Este canal se ha convertido en uno de los más visitados de la web municipal, siendo los contenidos más visitados los relacionados con ofertas de empleo y formación. También se han aprovechado las plataformas sociales Facebook y Twitter desde las redes sociales del Ayuntamiento y Juntas Municipales de Distrito para difundir información. Este canal cumple con la normativa de AENOR y posee una mención especial en relación con la accesibilidad web. Esta mención establece que la Agencia de Madrid ha cumplido con los parámetros de calidad establecidos para que las personas con discapacidad visual sean capaces de navegar con lectores de pantalla a través de la web, sin ningún tipo de barreras que impidan la comprensión de los contenidos.

En coordinación con el Organismo Autónomo de Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) en 2017 y 2018 se ha programado, en los terminales telefónicos de personas con atención a usuarios, una tecla para aviso en caso de emergencia.

Evidencias: SAP/ RECO/PLYCA/SIGSA/PLATEA/

Resultados y enfoques relacionados 5d, 6a, 6b, 9b

4d2. REFERENTES EN TECNOLOGÍA

Descripción: Impulsado por los líderes, la Agencia está trabajando en la mejora del Portal de Datos Abiertos de los perfiles de las personas desempleadas inscritas en la Agencia de forma que se pueda garantizar el anonimato de las personas. La Agencia es miembro de la Alianza por el Desarrollo del Talento Digital. En el 2017 se ha organizado el I Foro enmarcado dentro de la iniciativa europea DIGITAL SKILLS AND JOBS COALITION para promover, concienciar y dar a conocer las nuevas competencias digitales que demandan las organizaciones del sector TIC y otros sectores que están en el proceso de digitalización, y en general, la sociedad española, bajo el nuevo paradigma de la transformación digital, involucrando a todos los grupos de interés desde un modelo de innovación abierta y plataforma de colaboración público-privada.

Evidencias: El Portal Web del Ayuntamiento de Madrid ha obtenido diversos premios y menciones y alcanzado posiciones muy favorables en rankings (ver 8 a).

Resultados y enfoques relacionados: 4d, 8a, 8b

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización

4e1.SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES.

Descripción La Agencia tiene la responsabilidad de suministrar de manera eficiente la información y el conocimiento que genera, tanto a las personas y líderes de la organización para la toma de decisiones, como a personas usuarias y grupos de interés. Por este motivo la Agencia tiene implantado un sistema de recogida de indicadores a distintos niveles. Esta

recogida se centraliza en el Departamento de Calidad y Relaciones Institucionales que contrasta y verifica la información trimestralmente y elabora los informes correspondientes.

- **Indicadores Clave.** Derivados del sistema estratégico de gestión, Plan Operativo de Gobierno, Carta de Servicios y Presupuestarios, son parte del Observatorio de la Ciudad y, por ello, visibles para la totalidad de ciudadanos a través de su página web. A ello se unen los de Procesos Clave que son utilizados para la toma de decisiones que impactan sobre la estrategia de la Agencia. Se dispone de objetivos y datos de evolución de más de 3 años.
- **Indicadores Operativos.** Se utilizan para obtener información sobre la evolución de los objetivos recogidos en el Plan de Actuación anual. Los resultados se muestran en la Memoria anual de Actividades. Se realiza seguimiento trimestral y se adoptan medidas correctoras ante posibles desviaciones.
- **Indicadores del Cuadro de Mando.** Se utilizan por Gerencia al objeto de detectar con agilidad desviaciones frente a objetivos, conocer y anticiparse a posibles escenarios y conocer en todo momento cual es la marcha de la Agencia.

Los resultados de todos los indicadores se muestran en Memorias e informes que se utilizan a todos los niveles para la toma de decisiones. Cada indicador tiene marcado un objetivo y se realiza un seguimiento del grado de cumplimiento justificando las causas de las desviaciones tanto negativas como positivas.

Se están realizando trabajos encaminados a la implantación de un modelo de gestión del conocimiento que permita la integración, la fiabilidad y la disponibilidad de información desde las unidades implicadas orientado a la mejora continua de los servicios prestados.

Resultados y enfoques relacionados 1b, 2b 2d, 5a, 6b, 7b, 8b, 9a,9b

4e2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

Descripción: La Agencia forma parte de Foros, mesas de empleo y redes con el objetivo de generar y compartir conocimiento. En el Foro de Ciudades, el objetivo es mejorar la eficacia de las políticas de empleo y la formación que se desarrolla en los grandes municipios. actualmente el Foro de Ciudades por el Empleo está compuesto por 20 ciudades con población superior a 100.000 habitantes.

La Agencia participa en Mesas de Empleo de distritos de la ciudad de Madrid trabajando en red con otras entidades, compartiendo conocimiento y colaborando en la difusión de la información de los recursos disponibles.

La Agencia implica a sus grupos de interés en iniciativas como las Ferias de Empleo en las que se realizan conferencias y talleres que promueven el intercambio de conocimiento.

La Agencia participa en el "Proyecto Ranking" para conocer el Posicionamiento Internacional de Madrid y compararse con otras ciudades a nivel internacional. El modelo de conocimiento propio de la Agencia se fundamenta en los informes trimestrales que se elaboran informes de sectores económicos generadores de empleo y se ha presentado a otras entidades para establecer colaboración, como por ejemplo, con el Ayuntamiento de Málaga. Estos informes permiten elaborar un cuadro de tendencias sementado sobre los sectores económicos emergentes en cuanto a creación de empleo:

- Ramas de actividad generadoras de empleo 2018.
- Empleo y desempleo en la ciudad de Madrid.
- Informe sobre la brecha digital.
- Informe sobre la situación de la mujer mayor de 45 en España.
- Mapa de competencias.
- Profesiograma.
- Herramientas de evaluación.

La Agencia, durante el año 2017 y 2018, también ha participado y ha promocionado su labor, en los siguientes eventos (En anexos más información):

- El programa El RadioBus de Alumnos RadioActivos financiado íntegramente por la Fundación Bancaria la Caixa, facilitando el material pedagógico previo, y ayudando en la edición del guion, en el montaje y realización del programa final que se emitirá en la radio.
- Cuñas sobre la AE y programa Objetivo Empleo.
- Programa de Empleo en M21 Emisora-Escuela.
- Programa Radio Semanal 'Objetivo Empleo'.
- Programa Radio Semanal 'Viaje al Empleo'
- Programas relacionados con medio ambiente e igualdad.
- Organización de actos.

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 3d, 4a, 8a, 8b 9b.

Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La actividad de la Agencia está orientada a la atención a las personas desempleadas y empresas. Dada la variedad de servicios que la Agencia ofrece, desde la Gerencia se impulsó en el año 2008 la implantación real y efectiva de un Mapa de Procesos como herramienta de partida para la gestión por procesos lo que facilitó:

- Clarificar la actividad, permitiendo una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión.
- Definir responsabilidades en cuanto a la gestión de los diferentes procesos.
- Establecer el marco de referencia para el desarrollo del sistema de gestión por procesos.
- Facilitar el acceso a información relevante de cara a la evaluación, revisión y mejora de los procesos de trabajo y de los procesos clave.
- Alinear la estrategia con el esquema de procesos y establecer un Cuadro de Mando que ayuda a la toma de decisiones.

La Agencia dispone de una unidad dedicada específicamente a las funciones de Evaluación y Calidad. Hasta la fecha han realizado tres revisiones del sistema de gestión.

Todos los procesos reflejados en el mapa están documentados y a través de sus indicadores ofrecen información fundamental para la toma de decisiones. Cada año esta información se convierte en Planes de Acción en los que se integran los compromisos asumidos en la Carta de Servicios.

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

5a1 GESTIÓN POR PROCESOS

Descripción El Mapa de Procesos se revisa y perfecciona incorporando nuevos procesos tras las revisiones si es necesario. Los procesos tienen identificados responsables y se explican a través de un diagrama de flujo para facilitar su comprensión. Todos los procesos disponen de indicadores de rendimiento asociados. Existen indicadores clave vinculados a los objetivos estratégicos.

La Agencia considera clave algunos de sus procesos y como tales se identifican en el Mapa de Procesos. Éstos son todos los Procesos Operativos, los procesos ligados a sus operaciones y servicios y que tienen un mayor impacto en los Factores Críticos de Éxito. También se determina como clave el Proceso de Planificación Estratégica, ya que orienta y planifica la actividad a medio y largo plazo y tiene una influencia decisiva en los demás procesos. El Proceso de Alianzas es también fundamental por su impacto en la financiación de la Agencia, así como en las redes que se establecen para mejorar los servicios prestados. Es también clave el proceso de Contratación temporal de las personas trabajadoras dada la importancia que éstos tienen en el desarrollo de servicios básicos como formación y empleo.

La documentación se generó a partir de la aprobación de la Carta de Servicios de la Agencia utilizando la Metodología del Ayuntamiento de Madrid y los modelos entonces establecidos.

Toda la información relativa a los procesos está disponible para toda la organización en Ayre.

Evidencias: procesos, documentos de trabajo para el análisis de procesos y macropcesos, Indicadores.

Resultados y enfoques relacionados 1b, 1e, 2b, 4e, 6b, 7b, 9a,9b

5a2 EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Descripción Desde la autoevaluación 2010, la Agencia ha realizado tres revisiones de su sistema de gestión considerando los siguientes criterios:

- Revisión de la tabla de indicadores organizada por tipo de proceso. Los indicadores “clave” hacen referencia a los procesos estratégicos.
- Asegurar la fiabilidad de la información para la toma de decisiones, para ello se adoptaron 2 medidas:
 1. Obtención de datos procedentes de las diferentes herramientas informáticas implantadas.
 2. La centralización en el Departamento de Calidad y Relaciones Institucionales de la recepción y difusión de indicadores, tanto claves como operativos.

El Mapa de Procesos de la Agencia se despliega mediante una serie de procesos y subprocesos elaborados en el año 2008, como consecuencia del proceso de autoevaluación que se realizó en ese año. En los procesos se determinan las responsabilidades, se describe la actividad, se especifica la documentación relacionada, las interrelaciones con otros procesos, los flujogramas y los indicadores que permiten medir su rendimiento. Además, desde 2013 se dispone de fichas que resumen la información. Las fichas, que se revisan cada dos años, están publicadas en Ayre. Actualmente se están revisando y adaptando los procesos operativos de la Subdirección General de Políticas Activas de Empleo para incorporar las mejoras relacionadas generalmente con la incorporación de nuevas tecnologías y nuevas herramientas de gestión (plataforma informática).

En estos momentos se está trabajando en el desarrollo de una herramienta que facilite el control de indicadores en el que se determinen las metas y las variables de control. La planificación formativa se evalúa, revisa y mejora tras los análisis periódicos del Observatorio de empleo.

Últimas mejoras: revisiones del sistema de gestión

Evidencias: Mapa de procesos, fichas de procesos, cuadro de mando.

Resultados y enfoques relacionados: 1b, 4e, 6b, 7b, 9a,9b

5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

5b1.CARTA DE SERVICIOS

Descripción: La Carta de Servicios de la Agencia para el Empleo de Madrid es un instrumento para informar a la ciudadanía sobre los compromisos que se asumen en relación con la prestación de los servicios de las distintas unidades. También sirve como herramienta para evaluar la calidad de la gestión y la adecuación de los resultados a los estándares de calidad comprometidos. Para definir estos compromisos ha sido necesario el conocimiento de las necesidades de las personas usuarias y empresas colaboradoras. El objetivo final de la Carta de Servicios es contribuir a la consecución del objetivo estratégico del Ayuntamiento de Madrid “Fomentar empleo estable, digno y equitativo” recogido en el Eje del Mapa Estratégico del Plan de Gobierno 2015-2019. “Una Economía Sostenible y con Empleo de Calidad”.

La Carta de Servicios de la Agencia para el Empleo se aprobó por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el día 22 de enero de 2009, fue certificada por AENOR en 2017 y se ha revisado en ocho ocasiones siendo la última en marzo de 2018.

Los servicios para las personas usuarias son:

- ✓ Servicio de Información
 - Servir de puerta de entrada dando acceso a las personas sin empleo a los servicios

- que presta la Agencia.
- Solicitar cita previa a los servicios de orientación, autoempleo e intermediación.
 - Solicitar cursos de formación.
 - Suministrar información sobre todas aquellas actuaciones municipales de fomento y formación para el empleo.
 - Suministrar información sobre ofertas de trabajo disponibles.
- ✓ Servicio de Orientación Profesional.
- Informar sobre el mercado de trabajo y las ofertas de empleo existentes, las políticas activas y pasivas de los Servicios Públicos de Empleo, así como los incentivos y medios disponibles para el apoyo a las iniciativas emprendedoras y la mejora de la cualificación.
 - Realizar un diagnóstico individualizado por competencias de las personas usuarias que incluya toda la información posible sobre las características personales y profesionales relevantes que permita medir el grado de la empleabilidad y clasificar al demandante según sus necesidades.
 - Diseñar, realizar y hacer seguimiento de los itinerarios individuales y personalizados de empleo que incluyen una propuesta de derivación a acciones para el desarrollo o adquisición de competencias básicas, genéricas y específicas.
 - Realizar actuaciones individuales y/o grupales basadas en seminarios y sesiones para el desarrollo de aspectos personales, búsqueda activa de empleo, trayectoria formativa individual, emprendimiento, competencias y alfabetización informática, entre otros.
- ✓ Servicio de Formación y Empleo.
- Proporcionar a los participantes formación con Certificado de Profesionalidad, esto es, un título oficial con validez en todo el territorio nacional que acredita la capacitación para el desarrollo de una actividad laboral.
 - Impartir cursos de formación profesional para el empleo adecuados a las necesidades del mercado de trabajo y que mejoren la cualificación profesional y empleabilidad del demandante de empleo.
 - Desarrollar programas de formación y empleo para personas con especiales dificultades de inserción laboral que impliquen la realización de un trabajo efectivo en un entorno real, con objeto de mejorar su empleabilidad y adquirir experiencia laboral.
 - Promover la realización de prácticas no laborales en empresas y entidades que posibiliten aplicar, en un entorno real de trabajo, las capacidades y competencias adquiridas durante la acción formativa.
 - Realizar seguimiento de la inserción laboral de las personas formadas.
- ✓ Servicio de formación y empleo autoempleo.
- Ofrecer asistencia técnica individualizada para la creación de empleo por cuenta propia a través del asesoramiento, información y seguimiento de proyectos de autoempleo, prestando apoyo a las personas trabajadoras que están creando sus propios puestos de trabajo, personas que bien por voluntad propia o por dificultades de acceso al mercado típico de trabajo deciden auto-emplearse.
 - Impartir sesiones de información y motivación al autoempleo, orientadas a transmitir las cualidades necesarias y los primeros pasos que se deben realizar para iniciar un proyecto de autoempleo.
 - Facilitar, a través de la bolsa de autoempleo, ofertas de empleo de empresas integradas en sectores económicos susceptibles de establecer relaciones mercantiles estables, como alternativa de empleo para aquellas personas que, por su profesión y/o experiencia, pueden optar a crear su propio empleo y ser autónomas.
- ✓ Servicio de formación y empleo intermediación laboral.
- Ofrecer a las personas desempleadas los puestos de trabajo que la Agencia para el Empleo recibe de las empresas que se adecuen a sus características e intereses.
 - Facilitar el acceso a procesos de selección.

- Facilitar a las personas desempleadas un empleo adecuado a sus características.
- Realizar un seguimiento de los procesos de selección acometidos.

Para las empresas incorpora nuevos servicios dirigidos a las empresas son: información, prospección empresarial, intermediación laboral. Además se ha recuperado la inversión para proyectos del Tercer Sector de Acción Social,

La Agencia recoge las necesidades de las empresas y las integra en sus servicios mediante encuentros, seguimientos de coordinación, visitas de control, reuniones sistematizadas, etc. Se ha realizado un estudio de los requerimientos y necesidades de las empresas para cubrir puestos de trabajo vacantes. A partir de esta información en 2016 se implantó un modelo de orientación, de selección y formación por competencias (personales y profesionales). Este modelo se revisa, evalúa y mejora periódicamente.

Últimas mejoras: 8ª evaluación de la Carta de Servicios realizada en marzo de 2018.

Evidencias: Carta de Servicios 2018.

Resultados y enfoques relacionados: 6a,6b, 9a,9b

5b2. GESTIÓN DE SERVICIOS

Descripción La Agencia ha avanzado en el proceso de segmentar los servicios que presta.

Esta segmentación se realiza tanto en lo relativo a los usuarios como a las empresas, tal y como se ha explicado en el punto 1.4. Mercados, servicios ofrecidos y clientes. Estas acciones están relacionadas con la formación, la orientación y el autoempleo. También firma convenios de colaboración con empresas para la adaptación de la formación de las personas usuarias a las necesidades particulares las empresas. El objetivo en este caso es adaptar el perfil profesional de las personas a las demandas del mercado. En este periodo se ha implantado un nuevo modelo de orientación laboral denominado “Viaje al Empleo” en el que se identifican y desarrollan las competencias de acceso al empleo necesarias para la incorporación de las personas desempleadas al mercado laboral.

Se ha elaborado un “mapa de competencias” tomando como referencia los requisitos y directrices marcadas por la Unión Europea y los Certificados de Profesionalidad de aquellas Comunidad de Madrid. Así se definen las “competencias transversales” para las posiciones clave, 25 ocupaciones para el 75% de los empleos en Madrid, las “competencias de acceso al empleo” (Conócete a ti mismo, cv, entrevista...etc.) y las “Competencias relacionadas con el conocimiento académico”. Como resultado de la integración de estos 4 tipos de competencia se ha desarrollado el “profesiograma”, que sirve de referencia para definir un plan de formación específico para cada persona demandante de empleo. (Información ampliada en 1c1.personas desempleadas)

La selección del alumnado de los cursos de formación profesional para el empleo se realiza mediante comisiones mixtas en las que participan técnicos de empleo y de formación y el subproceso se encuentra documentado. Este proceso es evaluado y mejorado anualmente. En 2017, tras la revisión, se implantó un nuevo modelo de selección de alumnado basado en el nivel de competencias. Se ha avanzado de forma significativa en la integración de los servicios de formación y empleo, y en la unificación de los procedimientos y metodologías empleadas.

A lo largo de los últimos 3 años se ha revisado anualmente el procedimiento y los criterios de selección de cursos, a partir de los resultados obtenidos en el mismo. En la versión actual, se han conformado equipos mixtos de empleo y formación y se han realizado las siguientes tareas:

- Diseño, desarrollo e implantación de herramientas de diagnóstico de competencias, en concreto se han desarrollado: cuestionarios, guías, hojas de entrevista y observación de competencias, pruebas de nivel, guías para el técnico/a, hojas de respuesta, baremación y resultados traslado a base de datos de corrección y mejora de las herramientas ya creadas en 2016 para los servicios de Orientación, Intermediación, Formación y Programas de Formación y Empleo.
- Entre las herramientas de diagnóstico elaborados podemos destacar las siguientes:
 - ✓ Entrevista de Valoración de Empleabilidad AE (profesiogramas y guion entrevista, atlas)

- ✓ Herramientas de selección para Posiciones Clave de la Agencia (profesiogramas y pruebas de evaluación)
- ✓ Herramientas de Selección de la Agencia para los Cursos del Plan de Formación Municipal AE 2017
- ✓ Herramientas de Selección de la Agencia para Programas de Formación y Empleo 2017 (PFA; TFYE, FRT)
- ✓ Herramientas de Selección de la Agencia para Programa RMI 2017
- ✓ Análisis de otras herramientas (Competea, Explora, Sosia, etc.)

Se han desarrollado e implantado nuevas herramientas de diagnóstico de la empleabilidad que facilitan una planificación personalizada de los itinerarios formativos basados en rutas de empleabilidad individual. Se asignan además recursos internos y externos en función de la ruta asignada. Cuando es necesario se diseñan e implantan nuevos productos y servicios que cubren necesidades detectadas en los usuarios, tanto de ciudadanos como empresas, por ejemplo los Talleres de entrenamiento para procesos de selección.

La Agencia también participa en proyectos europeos colaborando con partners de otros países, coordinando y liderando algunos de los proyectos y generando experiencias de buenas prácticas que revierten en los servicios prestados a los ciudadanos.

La Agencia se esfuerza por conocer de manera continua las necesidades de formación de las personas demandantes de empleo y de las empresas. En este sentido, la programación formativa se adapta a las familias profesionales definidas y a las conclusiones obtenidas del análisis de las diferentes fuentes de información que se tienen en cuenta. Un ejemplo de mejora tras los análisis periódicos es la incorporación del itinerario formativo en inglés con un centro de referencia en el que se parte del valor del idioma inglés como herramienta. En esta línea se han propuesto una serie de cursos especializados por rama de actividad: comercial, turismo, restauración, administración.

Evidencias: convenios con distintas empresas, Requisitos de acceso a cursos, Bases convocatorias Subvenciones, Itinerario "Madrid Empleo Joven" para jóvenes inscritos en el fichero de garantía juvenil 2018, "Reorienta 45+", "Viaje al Empleo", Plataforma perfil visitante, ATLAS. "Entrenamiento de competencias de acceso al empleo para procesos de selección, Información Proyectos europeos.

Resultados y enfoques relacionados: 2a,2b, 6a,6b, 9a,9b

5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente

5c1. INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN

Descripción La comunicación corporativa configura la proyección social de una institución y es fundamental desarrollar y definir políticas de comunicación eficaces capaces de resultar efectivas para contribuir a un mejor conocimiento y valoración de la Agencia por parte de la sociedad. En esta línea se ha desarrollado un plan de comunicación externa para implantar en el año 2018 (ver 4d1).

No obstante, la Agencia ha realizado importantes hitos para lograr una comunicación eficaz con los grupos de interés. Se utilizan varios medios y canales para poner en el mercado los servicios que presta:

- Agencias de zona y oficinas auxiliares
- Centros de formación
- Teléfono 010 del Ayuntamiento de Madrid
- Oficinas de atención al ciudadano de Línea Madrid
- Web www.madrid.es.

Actualmente la página de la Agencia es la más vista de la Web municipal.

La Agencia diseña además otras campañas para promocionar sus servicios:

- Vídeo promoción de Marca: Campaña de publicidad en Facebook para difundir los certificados de profesionalidad de garantía juvenil.
- Programa "Espacio Empleo" en la emisora M21 para la difusión.

- Programa “Objetivo Empleo” con periodicidad semanal en un espacio de 15 minutos de duración.
- Pantallas metro Callao de gran impacto por su ubicación.
- Campaña Primark-Clece

Para favorecer el impacto de la Agencia se está desarrollando el plan de comunicación externa que se comenzará a implantar a finales del 2018. No obstante, la Agencia también ha diseñado los siguientes videos para promocionar y comunicar sus servicios.

Links viaje al empleo:

- <https://www.youtube.com/watch?v=PXICWwOQV18>
- <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Educacion-y-empleo/Empleo/Agencia-para-el-Emplo-deMadrid/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=c65815fa10294110VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=3f50c5dee78fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&idCapitulo=10072447>
- Presentación del Plan Reorienta 45+:
<https://www.youtube.com/watch?v=cLOH7BxhUvg>

Las personas usuarias y empresas disponen de información actualizada a través de la página web pudiendo, además, solicitar cita previa online e inscribirse tanto en cursos como en seminarios y ofertas de empleo. En concreto las empresas, pueden solicitar el servicio de intermediación online, tramitando sus solicitudes a través de la web. Para las personas que no tienen acceso a internet se les ofrece el servicio personalizado en las Agencias de Zona, oficinas de línea Madrid o 010.

Otra forma de difundir los servicios es a través de fichas de cursos que muestran los contenidos de la formación de manera esquemática y visual. Estas fichas se difunden a través de las Agencias de Zona, tanto por correo como presencialmente a las personas usuarias y a los diferentes grupos de interés.

En el plan de comunicación externa se incorporan además otras actividades que contribuyen a la difusión de los servicios que se prestan (ej. ferias, eventos, talleres de formación en mercados municipales y otras ponencias o intervenciones en los distritos)

Últimas mejoras: plan de comunicación externa para implantar en el año 2018.

Resultados y enfoques relacionados: 1c, 3c, 4a, 6a, 6b, 8a, 8b

5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan

5d1 ORIENTACIÓN

Descripción En cuanto a los servicios de orientación, la Agencia asegura que las personas de la organización disponen de la información necesaria. Para ello existen diferentes canales:

- Un espacio propio en la intranet municipal
- Una newsletter diaria que se elabora desde 2001 y que se distribuye mediante correo electrónico a los diferentes grupos de interés internos.
- Agencias de Zona con atención personalizada a la ciudadanía.
- Proyectos de empleo específicos para el reequilibrio territorial de las distintas zonas de la ciudad de Madrid adaptando, en cada caso, los productos y servicios ofrecidos a los perfiles de los usuarios (ej. las actuaciones realizadas en Ciudad Lineal, Carabanchel, Tetuán y San Blas) .
- Información a las personas usuarias de sus derechos y obligaciones a fin de asegurar el buen uso de los servicios prestados.

Evidencias : Proyecto de dinamización en los planes de barrio.

Resultados y enfoques relacionados 2a, 2b, 2c, 4b, 4d, 4e, 6b, 9a

5d2 FORMACIÓN EN EMPLEO

Descripción La Agencia ejecuta diferentes Talleres de Formación y Empleo, financiados por la Comunidad de Madrid, por el Ayuntamiento o por la propia Agencia. Estos talleres combinan formación con experiencia laboral efectiva.

Las personas coordinadoras de la formación aseguran la buena marcha de los cursos y adoptan las medidas necesarias ante a las posibles quejas, incidencias, dudas o sugerencias que puedan presentarse. Además, el Departamento de Calidad evalúa todos los programas formativos a excepción de los financiados por la Comunidad de Madrid, que tienen su propia supervisión.

Un alto porcentaje de la oferta formativa está compuesta por Certificados de Profesionalidad. Actualmente la Agencia dispone de 100 especialidades acreditadas por la Comunidad de Madrid en 10 centros. El objetivo de esta formación es que los alumnos dispongan de una titulación oficial que les aporte un valor añadido en su currículum y acreditar a nivel europeo su capacitación en las competencias profesionales necesarias para el desempeño de las ocupaciones previstas en los propios Certificados.

Atendiendo a las necesidades detectadas, desde 2017, se apoya al alumnado específicamente en la adquisición de competencias transversales de acceso al empleo.

Evidencias: Programas de los Certificados de Profesionalidad, evaluaciones del Departamento de Calidad y Relaciones Insitucionales.

Resultados y enfoques relacionados: 2a, 2b, 2c, 4b, 4d, 4e 6b, 9a

5d3 EXPERIENCIA Y AUTOEMPLOO

Descripción: Para optimizar el servicio de intermediación laboral se trabaja mediante la especialización “por posiciones” lo que supone un valor añadido en el conocimiento de las necesidades de las empresas y el perfil de las personas desempleadas.

La Agencia pone a disposición de las personas que participan en las acciones formativas la realización de “prácticas no laborales” en empresas que son evaluadas a través de intervención directa, encuestas y análisis de sugerencias y reclamaciones. Como consecuencia de este análisis se ha mejorado el proceso. Todas aquellas “prácticas no laborales” en las que identifican problemas se han modificado. En algunos casos se han eliminado de la programación de la acción formativa y en otros se ha reformulado el convenio con las empresas participantes.

Evidencias: convenios con empresas que acogen alumnos en práctica

Resultados y enfoques relacionados 2a, 2b, 2c, 4b, 4d, 4e, 6b13, 6b14, 6b22, 6b23, 8a, 9a1, 9a4, 9a5,

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

5e1. SATISFACCION Y PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS

Descripción Para conocer el nivel de satisfacción con los servicios que se prestan, en la Agencia se utilizan herramientas como: sistemas de sugerencias y reclamaciones, buzón de incidencias, cuestionarios de satisfacción, encuestas de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid, Carta de Servicios, visitas de control ... Todas ellas permiten tener información directa de las personas usuarias que es tenida en cuenta para implantar las mejoras en los servicios y corregir las desviaciones. La página web es el instrumento más ágil de relación con la ciudadanía, a través de ella se recoge la información adecuada para conocer directamente las necesidades de las personas desempleadas.

Existen algunos canales formalizados orientados a la atención personalizada de las personas usuarias especialmente conflictivas (por ejemplo, atención en registro, reuniones de responsables con usuarios descontentos, etc.)

Desde la Secretaría de la Subdirección General de Políticas activas se hace un seguimiento de todas las solicitudes recibidas. Con el objetivo de asegurar que todas ellas disponen de una respuesta en el plazo previsto. El seguimiento concluye con una llamada telefónica a la persona que plantea la queja o sugerencia para confirmar que la respuesta ha sido recibida.

Esta llamada se realiza en el caso de que no haya una constancia material. Se deja siempre registro de la llamada.

Para aportar valor a las personas usuarias se han abierto nuevos canales de relación que generan nuevos productos y servicios. Como ejemplo podemos destacar el programa "Viaje al empleo online" orientado a las personas con alta posibilidad de empleabilidad. La selección de las personas participantes se realiza teniendo en cuenta la segmentación realizada de los diferentes grupos de ciudadanos y empresas.

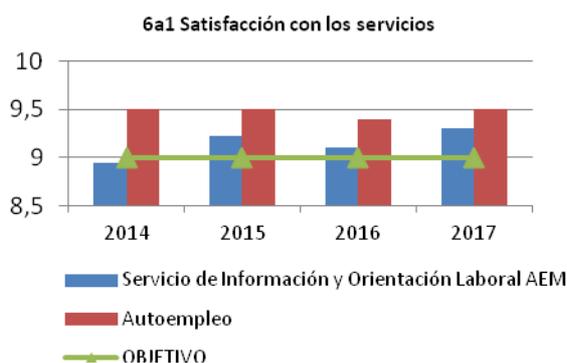
Evidencias: Hoja de seguimiento Oficina Aux. PAE. H:/Políticas, Activas, Secretaría, Registros Entrada digital PAE, Guía Técnica Viaje al Empleo, web <http://viajeempleo.aempleomadrid.es>, ficha de acción formativa convocatoria 2018. Requisitos acciones formativas. Web, Agencia de Zona, visitas a empresas, Mesas sectoriales, Convenios, Acuerdos, Planes... Sugerencias y Reclamaciones e informe anual, Buzón Incidencias cursos, Instancias recibidas, WEB, Análisis comercial 2016-2017, Cuestionarios, aplicación sugerencias y reclamaciones, encuestas, Ayre Sectorial.

Resultados y enfoques relacionados: 2b, 3d, 4a, 4d,5b, 6a,7a,8a, 9a

6. RESULTADOS EN CLIENTES

El desarrollo en materia de empleo es el objetivo prioritario de la Agencia de Empleo de Madrid, pero también lo es la percepción de las personas usuarias y empresas con respecto a los servicios prestados. Desde la Agencia se establecen sistemas de valoración e introduce indicadores en el SIGE y en su Carta de Servicios.

6.a. Percepciones

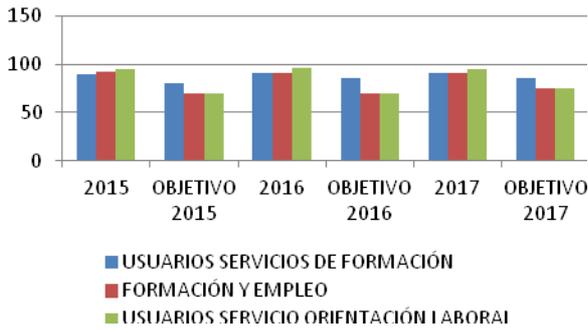


La satisfacción de los servicios se ha mantenido por encima del objetivo desde 2015



En esta gráfica se detalla la satisfacción del alumnado con respecto a los distintos programas. En términos generales, el alumnado está satisfecho según el objetivo marcado por la AE

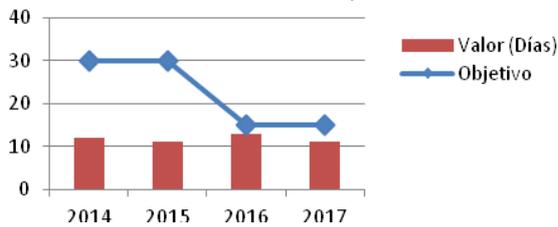
6a3 Indicadores de satisfacción Carta de Servicios



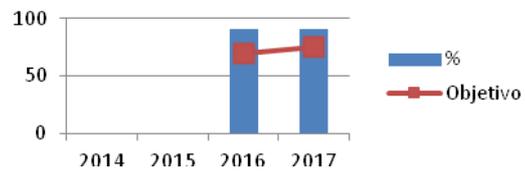
La satisfacción de la carta de servicios siempre ha sido superior al objetivo desde 2015

CARTAS DE SERVICIOS POR ÁREAS DE ACCIÓN ASOCIADAS

6a4 Tiempo medio transcurrido entre la solicitud de la cita y la prestación del servicio en la AE (El estándar para 2015 de este indicador esta en 15<=días<=30)



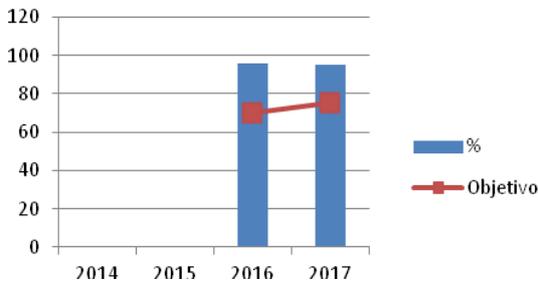
6a5 % de personas que muestran una satisfacción >= a 8 puntos, por la orientación adaptada a sus necesidades



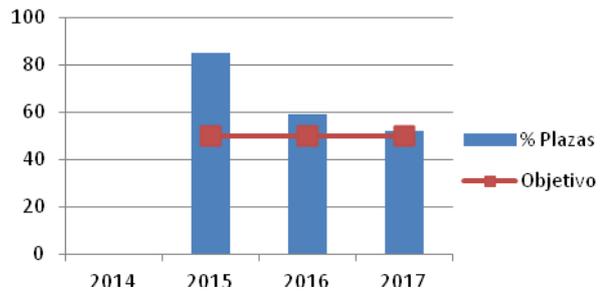
En este caso, la AE ha mantenido el tiempo medio transcurrido entre la solicitud de la cita y la prestación del servicio por debajo de su estándar, mejorando el objetivo

Más de un 90% del alumnado se muestra satisfecho por encima a 8 puntos con la orientación ofrecida por la AE, superando el objetivo marcado.

6a6 % de personas usuarias orientadas que muestran una satisfacción en asesoramiento de autoempleo >= a 8 puntos



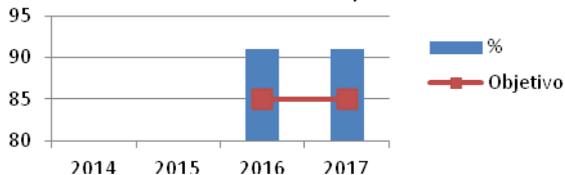
6a7 % de plazas de formación ofertadas por la AE en cursos de formación profesional para el empleo dirigidos a la obtención de Certificados de Profesionalidad



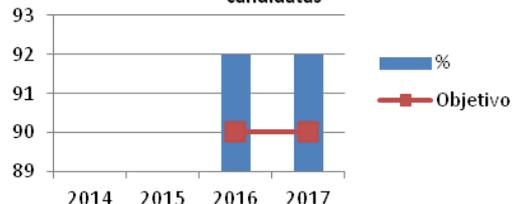
Más de un 90% del alumnado se muestra satisfecho por encima a 8 puntos con el asesoramiento para el autoempleo que ofrece la AE, superando el objetivo marcado.

Aunque el % de plazas ofertadas por la AE ha disminuido desde 2015 se ha mantenido por encima del objetivo.

6a8 % de asistentes a formación que muestran una satisfacción igual o superior a 8 puntos respecto a los monitores/as



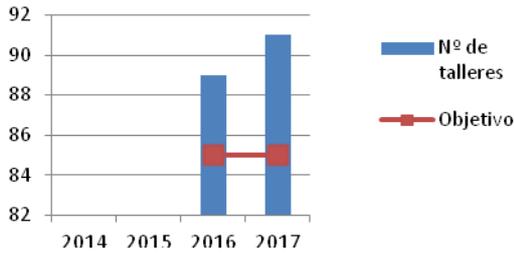
6a9 % de ofertas a los que se envían personas candidatas



Más de un 90% del alumnado se muestra satisfecho por encima a 8 puntos con los monitores, superando el objetivo marcado

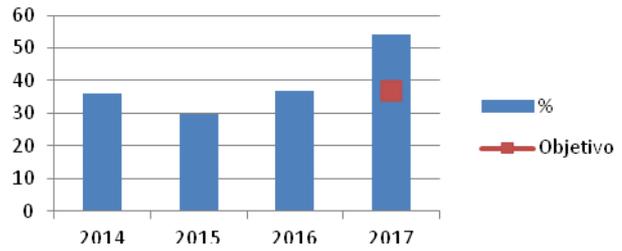
El % de ofertas a las que se envían las personas candidatas se mantiene desde 2016 superando ampliamente el objetivo

6a10 % de ofertas a los que se envía un número de personas superior al de puestos ofertados



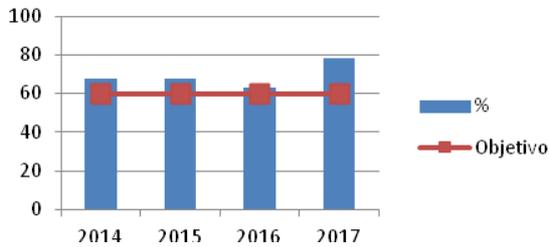
El % de ofertas a los que se envía un nº de personas superior a los puestos ofertados va en aumento y por encima del objetivo desde 2016

6a11 % sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios prestados por la AE contestadas dentro de los 15 días naturales siguientes a su presentación



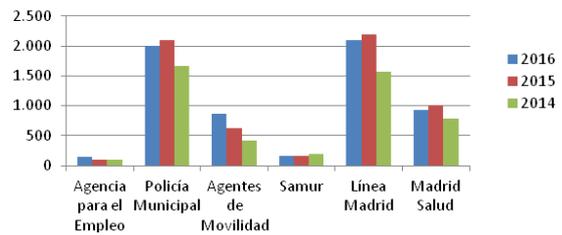
El nº de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios son contestadas en un periodo inferior a 15 días, ha ido aumentando desde 2015. Meta: resultado obtenido en el ejercicio anterior.

6a12 % de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios prestados por la AE contestadas en un plazo menor o igual a 30 días naturales desde su presentación



El 78/% de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios son contestadas en un periodo inferior a 30 días, un 15% más de las contestadas en este plazo en 2016 (meta 60%).

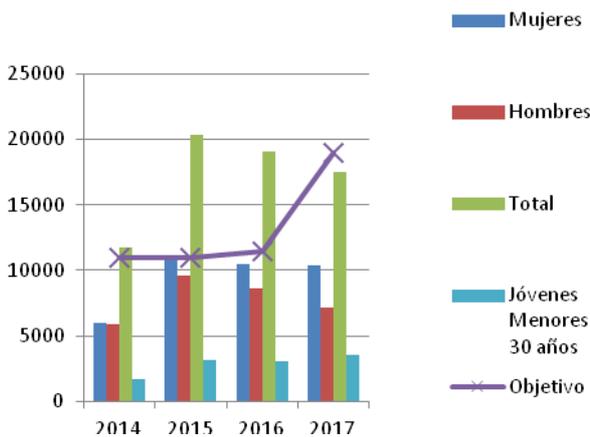
6a14 Comparativa total de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones



Consecuencia del impulso dado El nº de reclamaciones, sugerencias y felicitaciones ha aumentado con respecto al año 2014, al igual que en el resto de entidades del Ayuntamiento de Madrid.

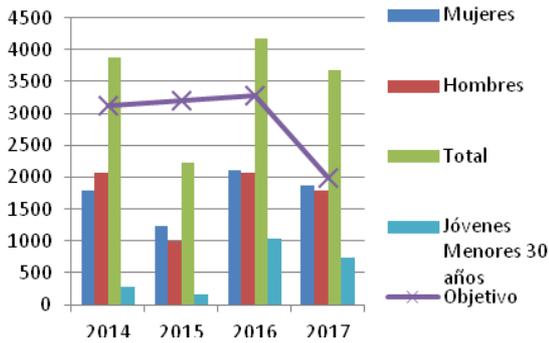
6.b Indicadores de Rendimiento

6b1 Nº Participantes de los Programas de Orientación Laboral de la AE



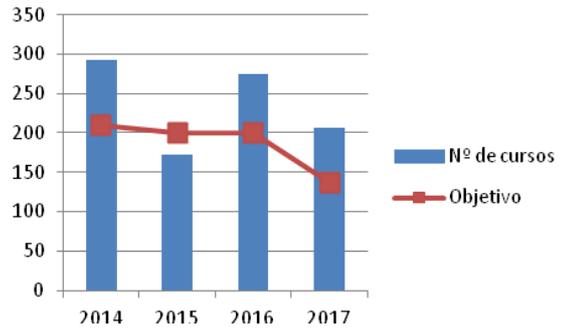
La participación en los programas de Orientación laboral de la AE se ha mantenido por encima del objetivo excepto en 2017. Más del 50% son mujeres.

6b2 Nº Asistentes a programas de formación profesional



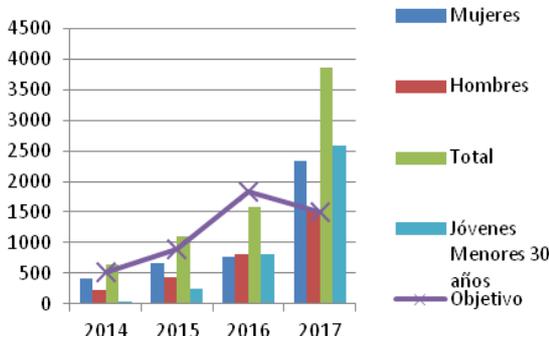
El nº de asistentes a programas de formación profesional se ha mantenido por encima del objetivo excepto en 2015.

6b3 Nº de cursos impartidos en programas de formación ocupacional



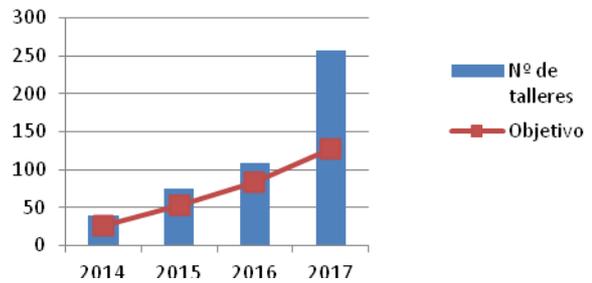
El nº de cursos impartidos en programas de formación ocupacional supera el objetivo excepto en 2015

6b4 Nº de personas desempleadas participantes en los talleres para la inserción laboral AE



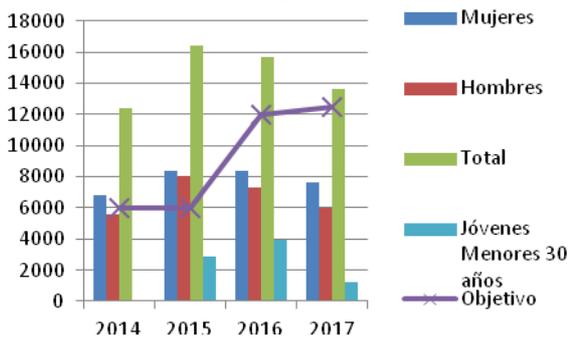
El nº de personas desempleadas participantes en los talleres para la inserción laboral aumenta desde 2014 y en 2017 supera el objetivo.

6b5 Nº de talleres de formación para la inserción laboral de la AE



El número de talleres de formación para la inserción laboral de la AE aumenta superando el objetivo desde 2014

6b6 Nº de personas desempleadas enviadas a ofertas en programas de intermediación laboral

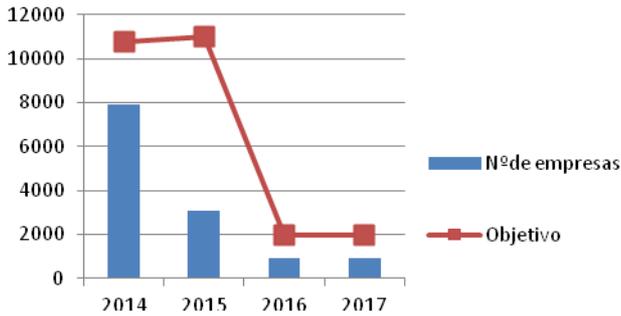


El nº de personas desempleadas enviadas a ofertas en programas de intermediación laboral supera el objetivo desde 2014, siendo las mujeres las que más se envían.

Nº programas de Viaje al Empleo (Empieza en 2017)	
	2017
Nº de programas	67
Objetivo	54

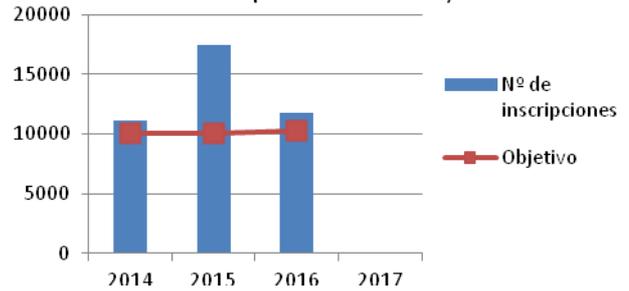
Este programa se ha iniciado en 2017 superando el objetivo marcado.

6b7 N° de empresas contactadas



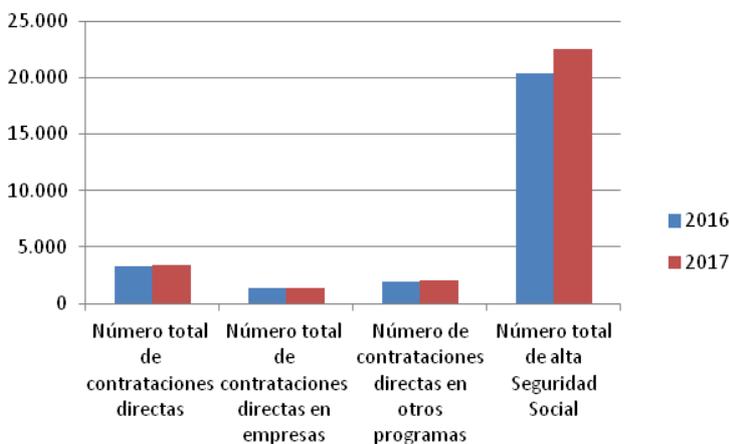
El nº de empresas contactadas ha disminuido desde 2014

6b8 N° de inscripciones en la bolsa de empleo (A partir de 2016 las personas usuarias que se inscriben en la bolsa se cuentan como personas orientadas en acogida y desaparece este indicador)



El nº de inscripciones en la bolsa de empleo se mantiene por encima del objetivo alcanzando su máximo en 2015.

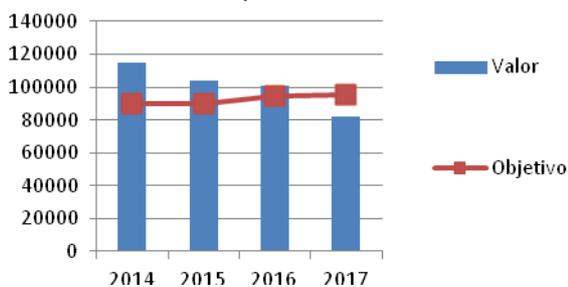
6b8 Acceso al Empleo



El número total de contrataciones directas se ha mantenido en torno a las 3300 personas durante el 2016 y 2017. La inserción indirecta a través del alta en la Seguridad Social ha aumentado en 2017 llegando a las 22582 personas.

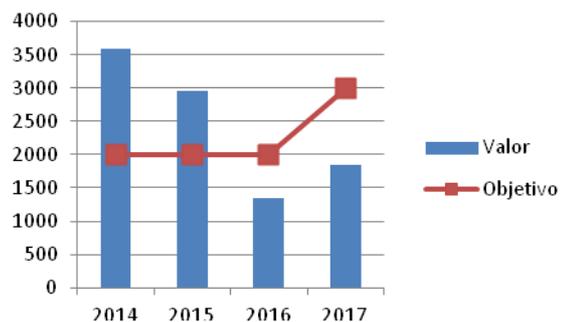
ORIENTACIÓN LABORAL

6b9 N° de personas informadas



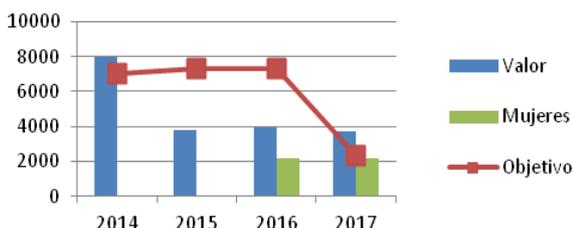
El nº de personas informadas se mantiene por encima del objetivo excepto en 2017

6b10 N° personas usuarias asesoramiento autoempleo



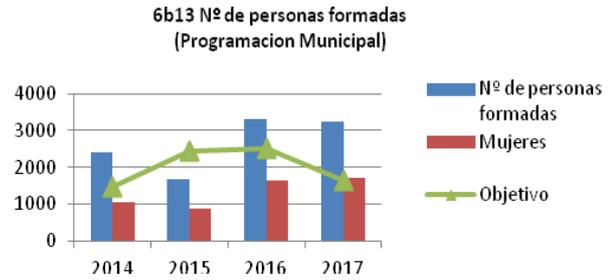
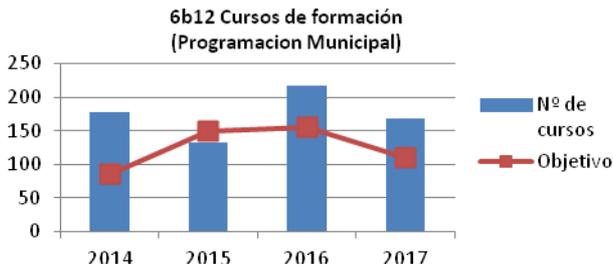
El nº de personas asesoradas para el autoempleo ha disminuido con respecto al 2014

6b11 N° de participantes en seminarios de habilidades



El nº de participantes en seminarios de habilidades ha disminuido con respecto al 2014. Las mujeres han supuesto más del 50%.

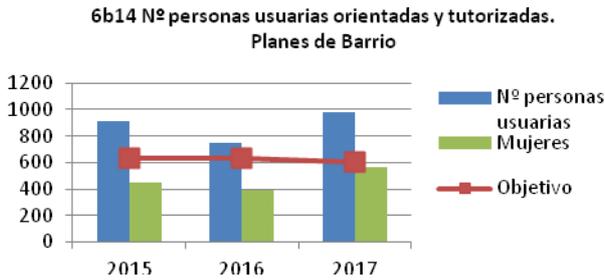
FORMACIÓN DESEMPLEO MUNICIPAL PERSONAS DESEMPLEADAS



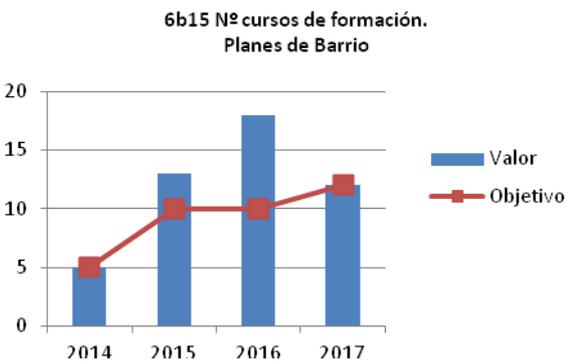
El número de cursos para la programación municipal se ha mantenido por encima del objetivo excepto en 2015

El nº de personas formadas se mantiene por encima del objetivo excepto en 2015

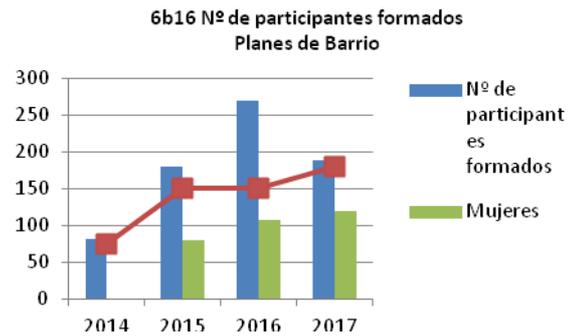
PLANES DE BARRIO



El nº de personas orientadas y tutorizadas se mantiene por encima del objetivo en los Planes de Barrio, siendo más del 50% mujeres.

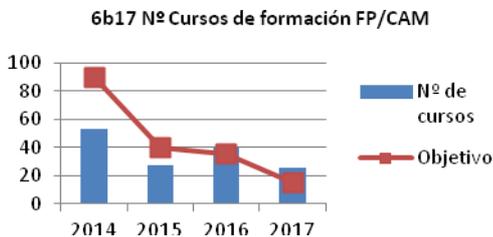


El nº de cursos de formación en los planes de barrio se ha mantenido por encima del objetivo desde 2014, teniendo su máximo en 2016

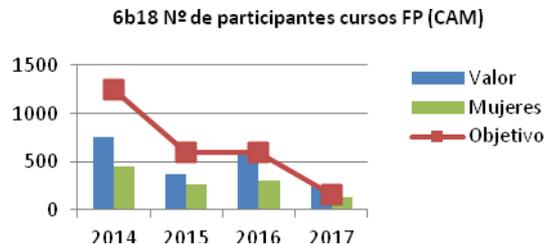


El nº de participantes formados en los planes de barrio se ha mantenido por encima del objetivo desde 2014, teniendo su máximo en 2016

FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO (CAM/FSE) (A partir de 2017 Certificados de profesionalidad)

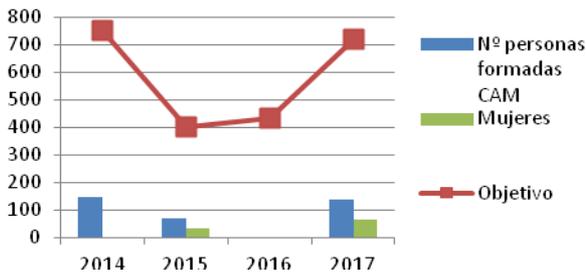


Se ha logrado el objetivo del nº de cursos de formación de FP/CAM en los dos últimos años.



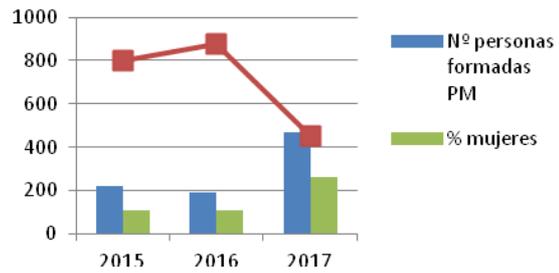
El nº de participantes en los cursos de FP/CAM ha disminuido desde el 2014

6b19 Nº personas formadas en prácticas no laborales . CAM



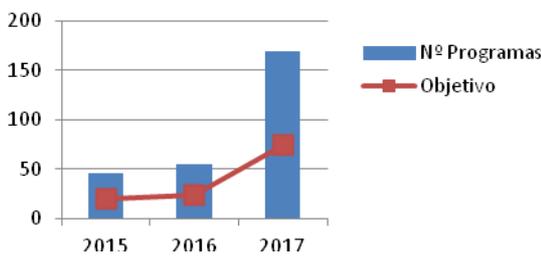
El nº de personas formadas en prácticas no laborales no ha conseguido su objetivo desde 2014

6b20 Nº personas formadas en prácticas no laborales PM



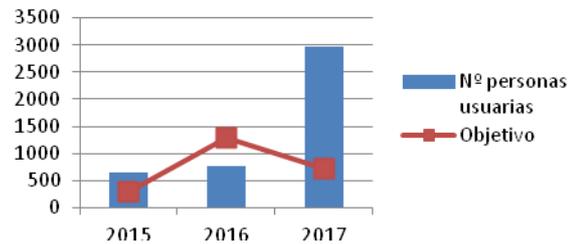
El nº de personas formadas en prácticas no laborales PM ha aumentado desde 2015 aunque no ha conseguido su objetivo

6b21 Nº Programas mixtos (CAM)



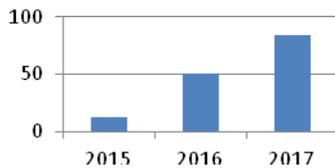
El nº de programa mixtos CAM ha conseguido siempre sus objetivos y ha aumentado en el 2017

6b22 Nº personas usuarias programas mixtos (CAM)



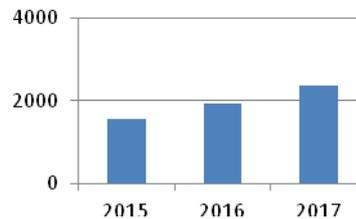
El nº de personas usuarias en programas mixtos CAM ha aumentado en el 2016

6b23 Nº de cursos de formación y talleres impartidos en Programas Especiales



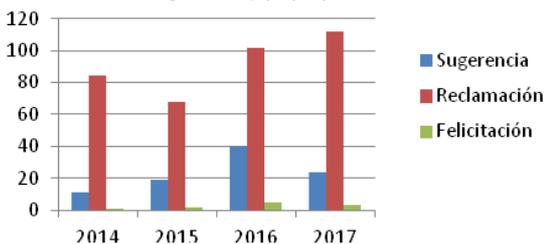
El nº de cursos de formación y talleres impartidos por programas especiales ha aumentado desde 2015

6b24 Nº de Asistentes en programas especiales



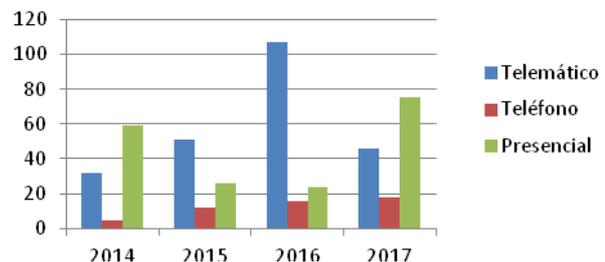
El nº de asistentes en programas especiales ha aumentado desde 2015

6b25 Sugerencias, quejas y reclamaciones



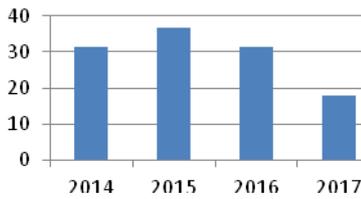
Las reclamaciones han aumentado desde el 2015 consecuencia de que 15 reclamaciones han sido presentadas por un único ciudadano con un mismo contenido. En 2017, de las 112 reclamaciones recibidas, 29 no fueron admitidas por distintas causas, falta de información concreta, etc.), 17 relativas a la no realización del módulo de PNL que ha dado origen a la implantación de mejoras en este subproceso, en 40 no procedió actuación alguna y en 27 sí procedió actuación habiendo sido analizadas las causas se procedió a su subsanación.

6b26 Tipo de Canal de entrada



El canal de entrada para solicitar información ha sido el telemático ha tenido su punto más alto en el 2016 y la forma presencial ha tenido su momento máximo en 2017.

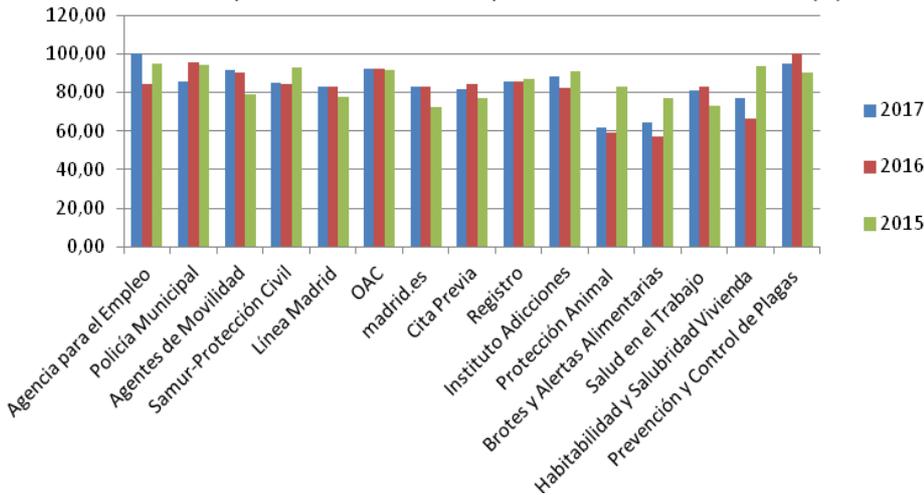
6b27 Tiempos de tramitación (Días Naturales)



En 2016 se procedió a revisar e implantar mejoras en este proceso, resultado de ello ha sido la reducción de los tiempos medios durante los 2 últimos ejercicios.

Tendencia	2015	2016	2017
Tiempo medio de respuesta (días naturales)	37	31,37	17,78

6b29 Comparación del Grado de cumplimiento de la Carta de Servicio (%)



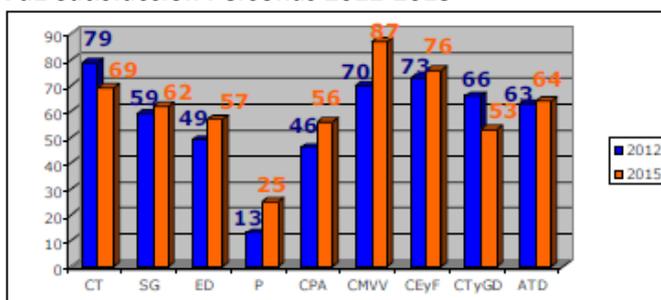
En este gráfico se compara la evolución del grado de cumplimiento de la Carta de Servicio con respecto a otras unidades del Ayuntamiento de Madrid, expresado en %. Como se observa la AE, ha sido la entidad que ha logrado el 100% del cumplimiento en 2017.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Como se ha comentado en el punto 3a2 la última encuesta de satisfacción se ha realizado en 2018, sin embargo se ha considerado descartarla ya que los resultados no han garantizado el control del espacio muestral ni una explotación de los datos con criterios homogéneos. Actualmente se está analizando nuevas herramientas y metodologías para repetir este procedimiento en un futuro. Los datos de la última encuesta, aunque no se hayan dado por válidos, se presentan en el Anexo 3. A continuación, se exponen los resultados de la encuesta de Satisfacción de Personas 2012-2015 y los indicadores de rendimiento de la Agencia con respecto a las personas.

7a. Percepciones

7a1 Satisfacción Personas 2012-2015



- CT** Condiciones de Trabajo
- SG** Satisfacción Global
- ED** Estilo Directivo
- P** Participación
- CPA** Conocimiento del PA
- CMVV** Conocimiento M, V y V
- CEyF** Conocimiento Estruct. y Func. de la AE
- CTyGD** Conocimiento del Trabajo y Grado de Decisión
- ATD** Autonomía en la Toma de Decisiones

(* Datos del gráfico: porcentaje de personas que puntúan con 5 o más puntos en una escala de 0 a 10)

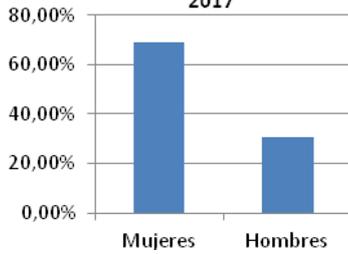
La AE ha comparado los resultados de su encuesta con la realizada por Madrid Salud en 2014 (Ayuntamiento de Madrid) basándose en las puntuaciones medias

obtenidas, destacar que los resultados de ambas encuestas son similares a excepción de aspectos como:

- **Desarrollo Profesional:** baja valoración en ambas entidades, si bien, la puntuación media otorgada por las personas de la AE es de 1,7 (escala de 0 A 10).
- **Utilidad de la Formación Continua:** la puntuación media en la Agencia es inferior a 5 puntos. La AE prevé mejorar esta área de mejora con la implantación del **Plan de Acción "Desarrollo y Formación"** del Plan de Mejora 2015/2017 (Acción de mejora: 4.1 Procedimiento de Detección de Necesidades Formativas), para ello, en junio de 2015, la AE ha constituido un Grupo de Mejora. Si bien el 57% de las personas encuestadas en 2015 puntuaron con 5 o más puntos el trato de sus superiores, la valoración media de todas las respuestas recibidas no alcanza el 5. Este área de Mejora será acometida, tras su evaluación, con la implantación de las acciones resultado del análisis.

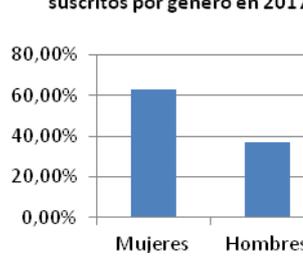
7.b Indicadores de Rendimiento

7b1 Distribución personas por género 2017



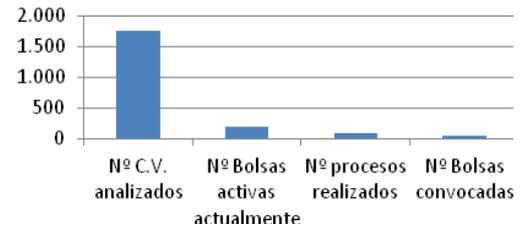
En 2017 casi el 70% de las personas son mujeres en la AE

7b2 Distribución contratos suscritos por género en 2017



En 2017 las nuevas contrataciones han sido en más de un 60% para las mujeres

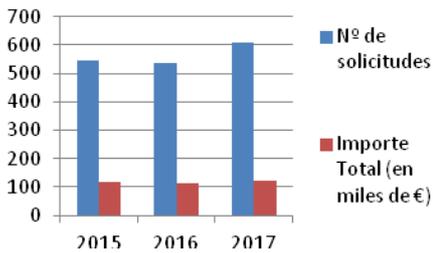
7b3 Datos procesos selectivos 2017



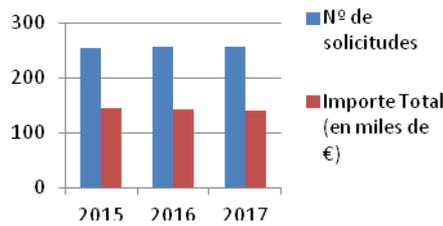
Los datos que se presentan en el gráfico 7B3 corresponden a distintas variables de los procesos selectivos de la AE durante el 2017.

PRESTACIONES SOCIALES

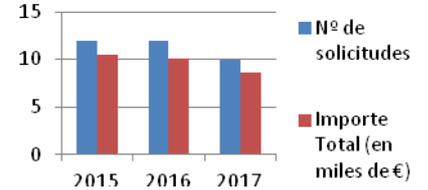
7b4 Nº de ayudas asistenciales



7b5 Nº de ayudas para el abono transporte



7b6 Nº de ayudas abono metálico transporte



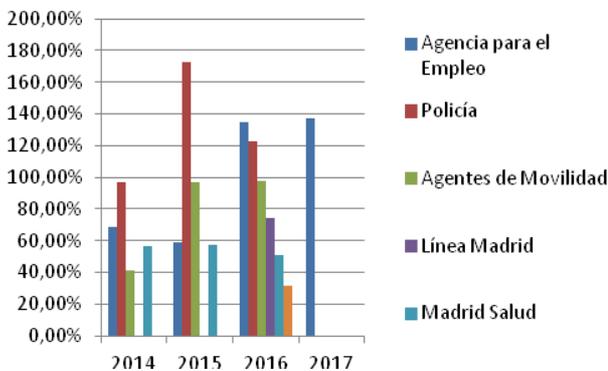
Desde 2015 se han aumentado el nº de ayudas asistenciales a las personas del la AE. En el gráfico se presenta este nºde solicitudes y el importe en €

Desde 2015 se mantienen el nº de ayudas para el abono transporte a las personas así como su importe. La ayuda del Transporte en forma de abono está en relación directa a la estabilidad de la Estructura.

Aunque durante el 2015 y el 2016 se ha mantenido el nº de ayudas para el abono en metálico del transporte, en 2017, las solicitudes para este beneficio han disminuido

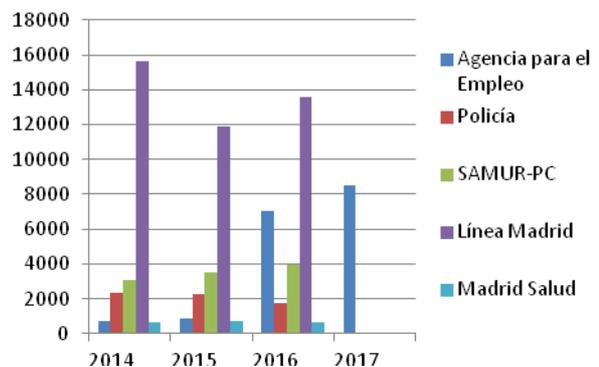
FORMACIÓN

7b7 Volumen plantilla formada



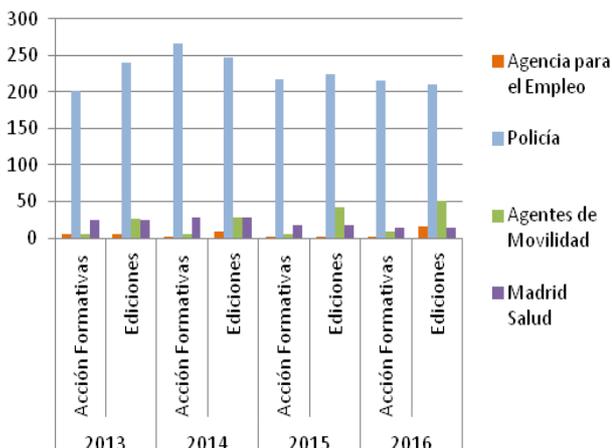
El dato correspondiente al ejercicio 2016, supera el 100% de la plantilla media de la AEM, dado que se ha extendido la formación al personal de PAE y Fijos discontinuos. En esta grafica se compara el volumen de la plantilla formada de la Agencia con respecto a otras entidades pertenecientes al Ayuntamiento de Madrid. La AE siempre ha ofrecido más formación que el resto de los organismos, excepto en el 2015, que la Policía superó al resto de entidades.

7b8 Horas formación impartidas



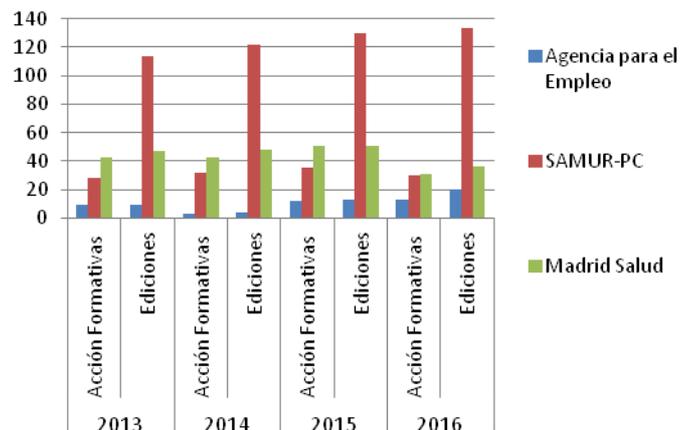
El nº de horas de formación impartidas ha aumentado desde el 2014 y en 2016 la Agencia se colocó en segundo lugar tras Línea Madrid.

7b9 Nº otras formaciones



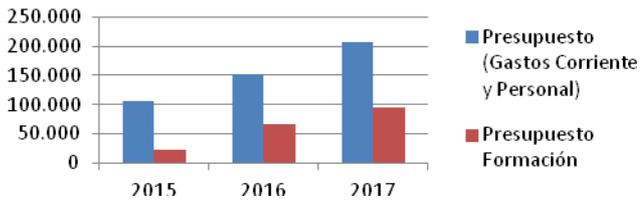
En este gráfico se expone el nº de formaciones, no pertenecientes a la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid. Se expresa tanto las acciones formativas como las ediciones. Debido a la escala y por compararla a la AE con otros organismos, cuando no aparece el marcador naranja de la Agencia, es porque es 1 o 2 acciones formativas

7b10 Nº Cursos Escuela de Formación Ayto. de Madrid



La AE siempre ha aprovechado los cursos que ofertala Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid y aunque no supera a las otras entidades del Ayuntamiento, ha aumentado la participación en estas sesiones con respecto al 2013

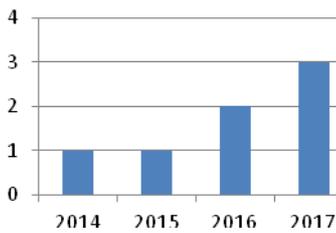
7b11 Presupuesto para formación



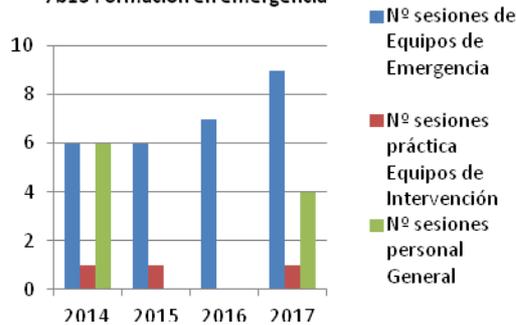
El presupuesto de Formación ha crecido tanto en dotación de medios como en ejecución presupuestaria.

CONDICIONES LABORALES Y PREVENCIÓN

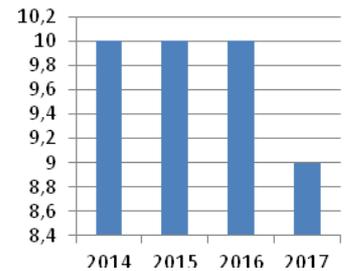
7b12 Nº de Informes riesgos laborales por centros



7b13 Formación en emergencia



7b14 Nº Simulacros emergencias

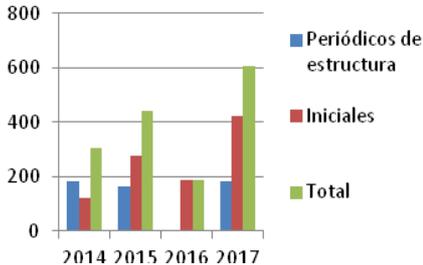


Todos los centros y programas de la Agencia para el Empleo disponen de una Evaluación de Riesgos Laborales. Respecto a los centros se han ido realizando según se había una nueva apertura o reforma integral de alguno de ellos. Se ha incrementado notablemente la prevención, realizándose en los últimos ejercicios la extensión de la Evaluaciones de riesgos a todos los Centros.

Esta gráfica muestra la evolución en formación a los equipos de emergencia de la AE para que las personas estén preparadas para este tipo de situaciones. Aunque el nº de sesiones ha aumentado con respecto al 2014, no todos los años se han ofrecido sesiones prácticas o generales para todas las personas.

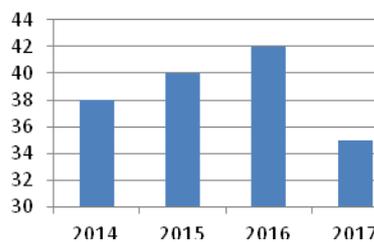
Se ha mantenido el nº de simulacros, excepto en 2017, que ha disminuido.

7b15 Nº de revisiones salud



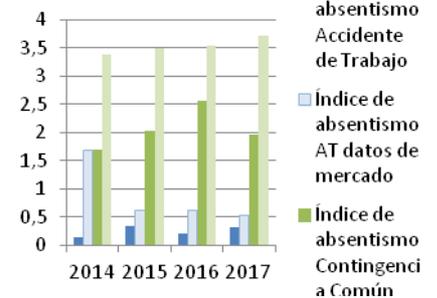
El nº de de revisiones de salud ha aumentado con respecto al 2014

7b16 Nº de vacunaciones



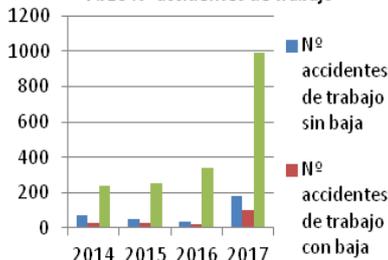
La AE ha ofrecido vacunaciones desde 2014, aumentando hasta 2016.

7b17 Índice de absentismo



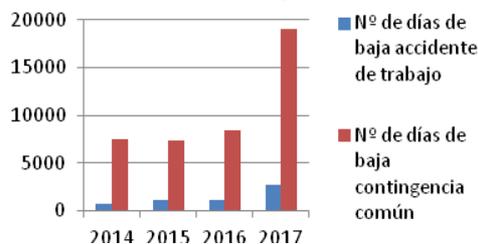
En términos generales de absentismo, este ha aumentado desde el 2014

7b18 Nº accidentes de trabajo



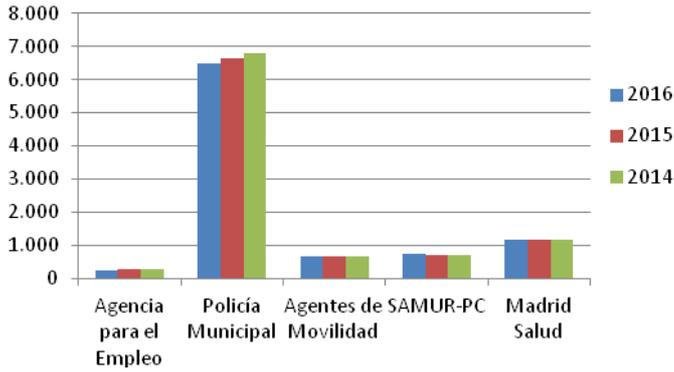
En términos generales, el nº de accidentes ha aumentado desde el 2014

7b19 Nº días de baja

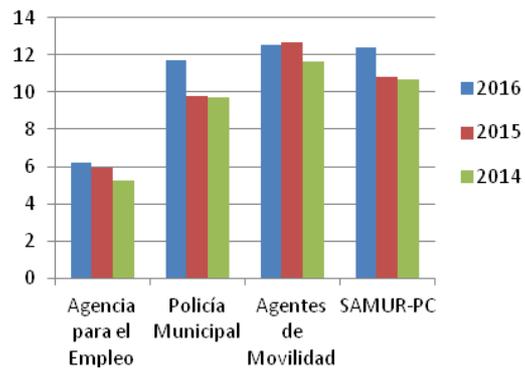


En términos generales, han aumentado desde 2014

7b20 Comparación evolución de las plantilla



7b21 Comparación grado de absentismo



La Agencia para el Empleo ha mantenido el número de personas en su plantilla al igual que el resto de unidades del Ayuntamiento de Madrid, excepto la Policía Municipal, que ha bajado su número de personas desde el 2014.

El grado absentismo en las unidades del Ayuntamiento de Madrid que aquí se comparan, aumenta desde el año 2014.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La Agencia tiene un impacto relevante en la ciudadanía, dado que el empleo/desempleo es aquella situación que los ciudadanos de Madrid consideran el mayor problema, tanto de la agenda pública como de la egocéntrica. Por ello monitorizar tanto la situación objetiva del empleo como la percepción de los ciudadanos es uno de los elementos básicos para actuar. A partir del análisis la AE es consciente que gestionar las políticas de empleo municipales, incide de forma directa en los ciudadanos no solo en lo relativo al empleo sino en relación con el entorno social y familiar, por ello, la AE impulsa valores como igualdad • la no discriminación • el equilibrio territorial, intervenir con los colectivos con mayor dificultad de inserción laboral y en las áreas territoriales de mayor problemática con una metodología de búsqueda activa.

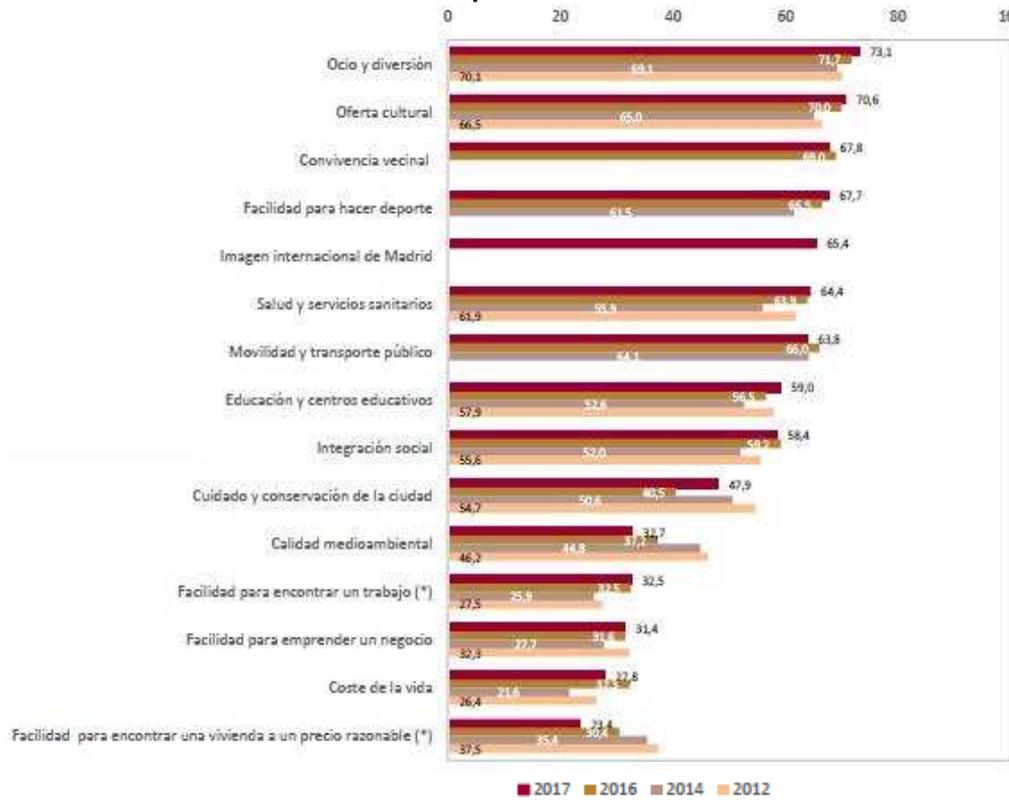
8a. Percepciones

8a1. Principales problemas de la ciudad



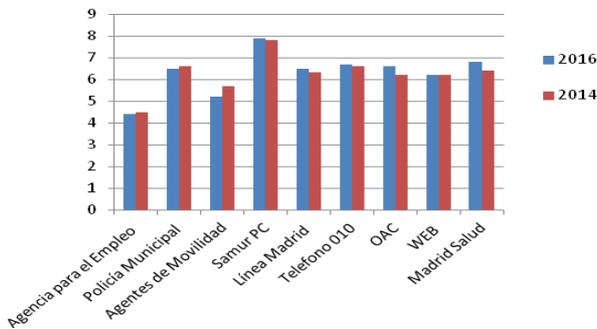
Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos: se trata de la sexta encuesta de una serie que se inició en 2006 y se realizó anualmente hasta 2009, siendo interrumpida en 2010 y 2011 y retomada en 2012 con carácter anual. A través de esta encuesta se recogen las opiniones de la ciudadanía madrileña respecto una amplia batería de cuestiones relacionadas con su visión de la ciudad, de su calidad de vida y de sus principales problemas. Asimismo, se recogen las valoraciones de 45 servicios públicos municipales. Conforme a las conclusiones extraídas, destacar que el principal problema de la ciudad y el que más preocupa a la ciudadanía desde el año 2012 es el paro, pero esta preocupación ha pasado a estar en una cuarta posición

8a2 Evolucion del IS satisfacción con aspectos de la calidad de vida en Madrid 2012-2014



(*) En las ediciones anteriores a 2016 se formuló de manera distinta. En el gráfico se muestra cómo actualmente se percibe que hay mayor facilidad para encontrar trabajo.

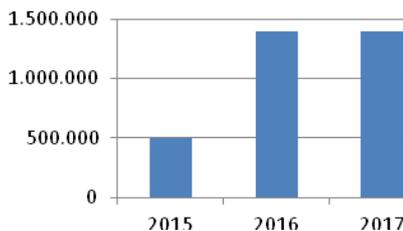
8a3 Comparativa Encuestas General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos



Los resultados de las encuestas realizadas sobre la calidad de vida y la satisfacción con los servicios público durante en el 2014 y en el 2016 muestran como resultado para la AE un índice de 4,5 y 4,4 respectivamente. Inferior al resto de unidades del Ayuntamiento de Madrid.

8.b Indicadores de Rendimiento

8b1 Nº de visitas a la web

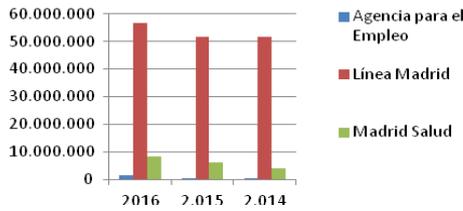


8b2 DATOS 2017	
Páginas vistas únicas por un solo usuario	961.485
Promedio en página de cada sesión	1m 07 seg
% de rebote	42,06

Estos son datos específicos del año 2017 (Memoria de Actividades 2017)

El tráfico recibido ha aumentado en más de un 150 %, en este último periodo.

8b3 Comparación visitas a la web



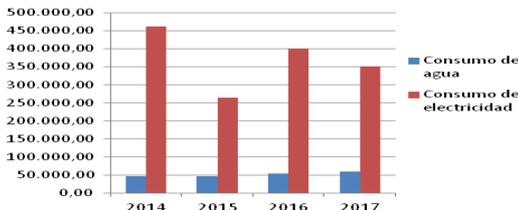
La web de la Agencia de Empleo de Madrid es la menos visitada comparada con el resto de unidades del Ayuntamiento de Madrid. No obstante muestra una evolución positiva de 390335 visitas en 2014 a 1388160 en 2016

8b4 Eventos y canales de comunicación 2017-2018



Durante el año 2017 y 2018, la Agencia de Empleo ha participado y ha promocionado su labor, en los siguientes eventos que se describen en el gráfico 8b5

8b5 Consumos Agencia de Empleo



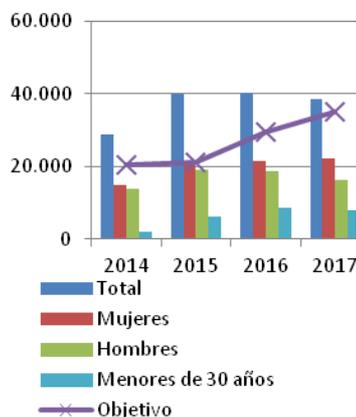
El consumo de agua se mantiene prácticamente constante desde 2014 habiéndose reducido el consumo de en el año 2017.

9. RESULTADOS CLAVE

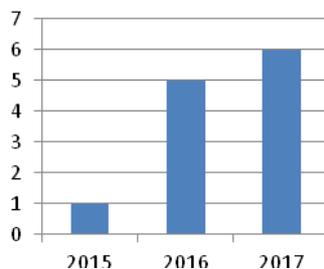
La Agencia define cuáles son sus resultados clave para alcanzar su misión y su visión. Los indicadores establecidos se integran, junto con los presupuestarios y los de la Carta de Servicio, así como los resultados de las encuestas de satisfacción de la ciudadanía y personas usuarias, en el OBSERVATORIO DE LA CIUDAD cuyos datos están disponibles en la página del Observatorio y en el portal de transparencia.

9.a. Resultados Clave de la Actividad

9a1 Nº Personas atendidas por la AE

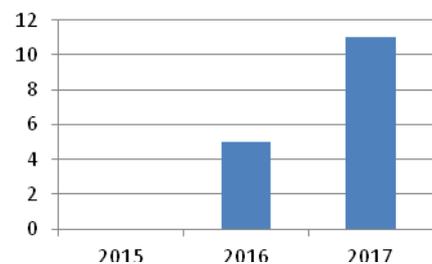


9a2 Nº Solicitudes en convocatorias en Programas Europeos



Desde 2015 la AE ha aumentado el nº de solicitudes a convocatorias de Proyectos Europeos, pasando de una solicitud a 6 anuales.

9a3 Participacion en Proyectos Europeos



La AE ha comenzado a participar en Proyectos Europeos en 2016, donde participó en 4 y en 2017 en 11.

El objetivo de la AE ha ido aumentando en el último periodo, superado cada año el objetivo. El colectivo más atendido han sido las mujeres.

ORIENTACIÓN LABORAL

9a4 personas orientadas (Técnicos de empleo)



El objetivo de personas orientadas ha aumentado desde 2015 y la AE siempre lo ha superado. Cada año este servicio lo disfrutaban más de un 50% de mujeres

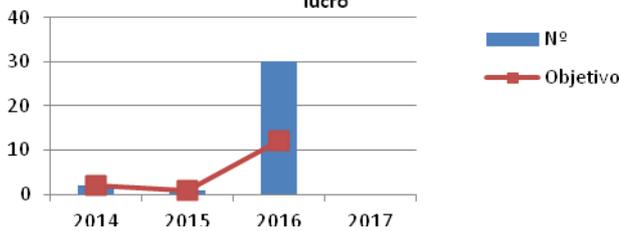
9a5 Personas orientadas-tutorizadas (Itinerarios)



El objetivo de 2017 ha sido el más ambicioso del periodo. Cada año se ha superado atendiendo a más de un 50% de mujeres

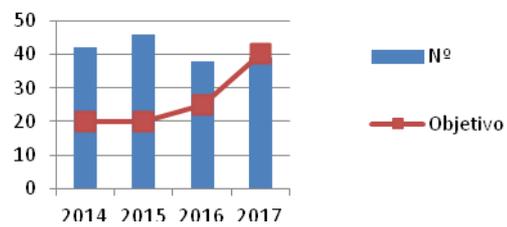
FORMACIÓN MUNICIPAL PERSONAS DESEMPLEADAS

9a6 Acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro



Los acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro para el programa de Formación Municipal de Personas Desempleadas ha aumentado notablemente, así como el objetivo de la AE que siempre se ha superado.

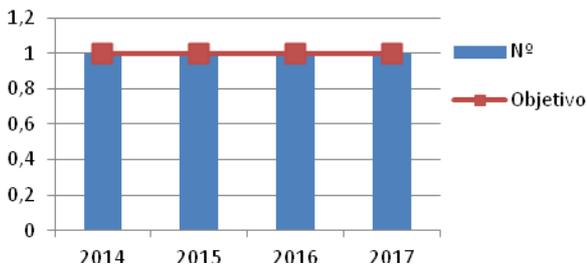
9a7 Acuerdos de colaboración con empresas



La AE ha superado siempre el objetivo, el cual ha ido aumentando, excepto en 2017 que se ha igualado.

PLANES DE BARRIO

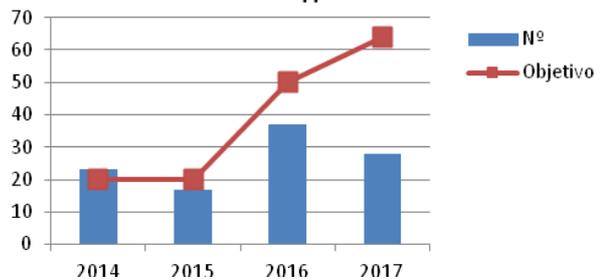
9a8 Acuerdos de colaboración (Entidades no lucrativas)



Los acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro para el programa de Planes de Barrio se ha mantenido en los últimos 5 años

FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO (CAM/FSE)

9a9 Acuerdos de colaboración con empresas para FP



Aunque los acuerdos con empresas para la Formación profesional ha aumentado con respecto al 2015, no se ha superado el objetivo.

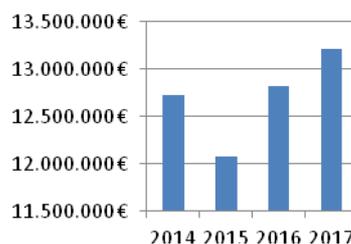
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

9a10 Presupuesto Planes de Barrio



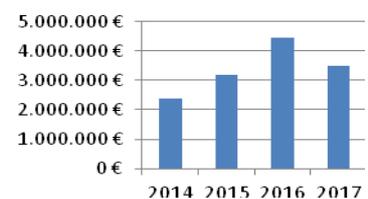
El presupuesto para los planes de barrio ha aumentado en 2017

9a11 Presupuesto Dirección y gestión administrativa



Los presupuestos para dirección y gestión administrativa han aumentado con respecto a 2015

9a12 Presupuesto Formación Profesional para el Empleo



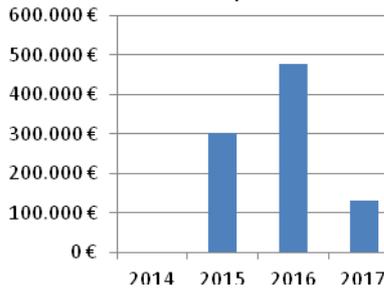
El presupuesto para la formación profesional para el empleo ha aumentado con respecto al 2014, teniendo su punto más alto en 2016

9a13 Presupuesto Políticas Activas de Empleo Municipales



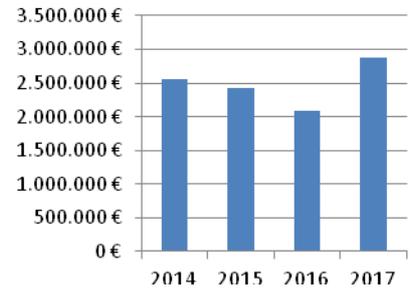
El presupuesto para las Políticas Activas de Empleo Municipales ha aumentado con respecto al 2014 en más de un 50%

9a14 Presupuesto Gestión Fondos Europeos



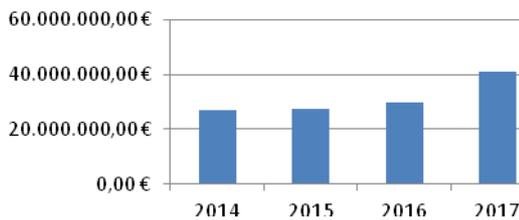
La AE ha pasado de no tener presupuesto para gestionar los fondos europeos a tener una partida específica para ello, la cual ha tenido su mayor importe en 2016

9a15 Presupuesto Intermediación Laboral



El presupuesto para la intermediación laboral se ha mantenido más o menos constante, aumentando en 2017.

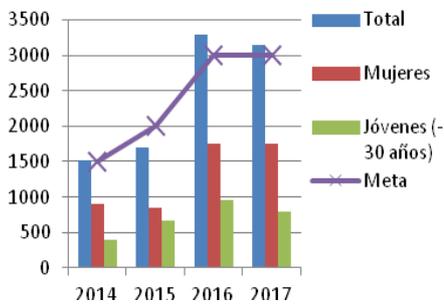
9a16 Presupuesto Total



El presupuesto total de la AE ha aumentado en 2017 con respecto a los años anteriores, llegando a los 40.733.868€.

9.b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

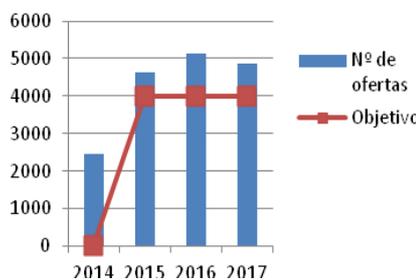
9b1 Nº de personas insertadas



Las AE

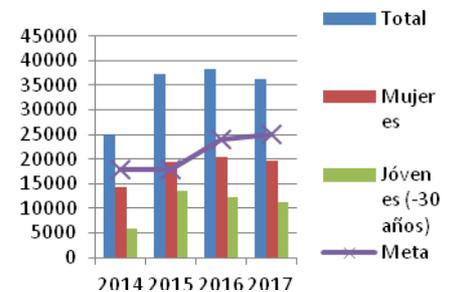
ha logrado aumentar el nº de personas insertadas en los últimos 4 años, alcanzando el máximo en 2016 y superando siempre el objetivo. Las mujeres han supuesto siempre más del 50% de esta inserción, seguido de los menores de 30 años.

9b2 Nº de puestos de trabajo ofertados



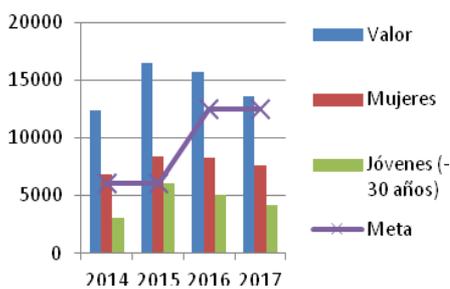
La AE ha aumentado la oferta de puestos de trabajo superando siempre el objetivo

9b3 Nº personas valoradas para ofertas



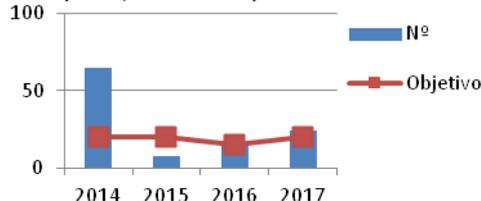
Cada año se consigue valorar más personas para ofertas de trabajo, alcanzando el máximo en 2016 y logrando siempre el objetivo y llegando a más de un 50% de mujeres cada año, seguido de menores de 30

9b4 Nº de personas enviadas ofertas



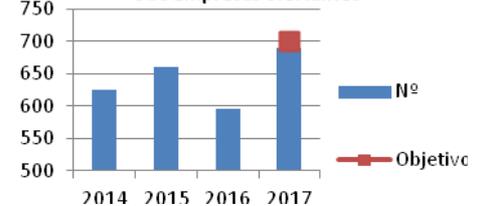
La AE ha aumentado el nº de personas que envía a ofertas con respecto al 2014 consiguiendo el máximo en 2015 y alcanzando siempre el objetivo. Las mujeres ha supuesto más del 50% cada años, seguido de los

9b5 Acuerdos de colaboración con empresas, asociaciones y entidades



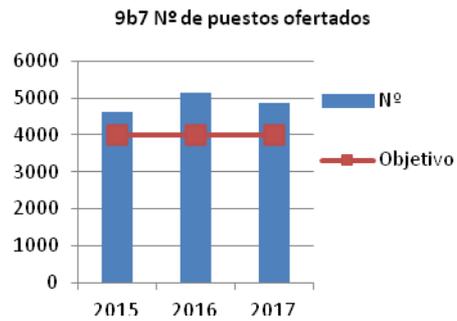
En el año 2014 se obtuvo el mayor número de acuerdos con empresas, asociaciones y entidades. El peor año ha sido el 2015, pero en 2016 y 2017 se ha conseguido el objetivo.

9b6 Empresas ofertantes

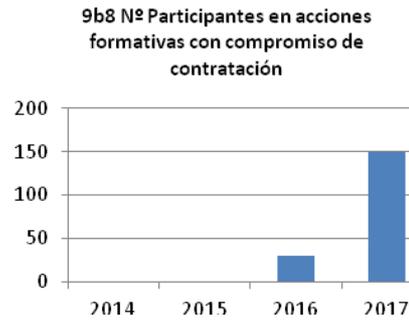


El nº de empresas ofertantes ha aumentado desde 2014, teniendo el máximo en 2017

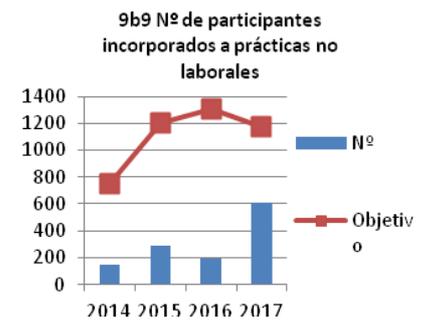
menores de 30.



El número de puestos ofertados se ha mantenido por encima del objetivo desde 2015



El nº de participantes en acciones formativas con compromiso de contratación se ha iniciado en 2016 y ha aumentado con respecto a este año más de un 100%



Aunque el nº de participantes incorporados en prácticas no laborales ha aumentado con respecto al 2014 no se ha superado el objetivo

N° de Diagnósticos en competencias (inicia en 2017)	2017
Valor	24873
Objetivo	30000

En 2017 se ha implantado la evaluación y diagnóstico de candidatos por competencias.

ANEXOS

Anexo 1: Factores críticos de éxito

Factores de Éxito (FE)	Monitorización situación empleo	Segmentación de datos por colectivos	Valor de las personas	Cercanía y adaptación respuesta a demandas	Gestión cambio ágil	Financiación mixta	Alianzas firmes y sostenidas	Mejora continua	Puntuación total
Ponderación	2	1	2	1	1	2	2	2	
PROCESOS									
Política y Estrategia	5	4	3	5	4	4	4	5	67
Intermediación	4	4	4	5	3	3	5	4	61
Orientación	5	3	5	5	4	2	3	3	60
Formación	3	4	5	4	3	4	4	3	58
Prospección	5	2	4	4	3	3	5	3	58
Formación y Empleo	3	4	5	3	3	4	4	3	57
Gestión de personas	1	3	5	4	4	2	2	5	53
Gestión económica	1	1	2	2	4	5	4	3	49
Relaciones externas	3	3	2	3	3	2	5	3	48
Información y atención al ciudadano	2	2	5	4	3	2	2	4	48
Gestión de Instalaciones y equipos	2	2	2	1	2	3	3	3	41
Gestión de compras y contratación	1	1	2	2	3	3	3	4	41

Anexo 2. Convenios Agencia de Empleo Ayuntamiento de Madrid.

CONVENIOS	FECHA SUSCRIPCIÓN
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo y la empresa Primark en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	30/06/2015
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo y la empresa Dealz en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	30/06/2015
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo y la empresa Werkhaus en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	02/07/2015
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo y la empresa Parque de Hielo S.L. en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	02/07/2015
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Santa María La Real del Patrimonio Histórico para la implantación del programa Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario.	22/10/2015
Convenio marco de Colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Progresas.	11/01/2016

CONVENIOS	FECHA SUSCRIPCIÓN
Convenio para el desarrollo del proyecto de ¡Cuidamos Madrid! entre el Área de Medio Ambiente, de Coordinación Territorial y la Agencia para el Empleo.	21/01/2016
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Comunidad Laboral Trabajando Ibérica S.L. para la puesta en marcha de un portal de empleo integrado en la red de portales de empleo de www.trabajando.es	11/02/2016
Convenio marco de Colaboración para la puesta en marcha de un programa de adquisición de experiencia laboral en los sectores comercial y hostelero de Madrid, suscrito con CEIM, Confederación de Empresarios de Madrid, la Asociación Madrileña de Empresas de Restauración (AMER) y la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX).	22/02/2016
Convenio marco de colaboración con la empresa Reale Seguros Generales, S.A. en materia de intermediación laboral y formación para el empleo	02/03/2016
Convenio marco de colaboración con la empresa ADIDAS España SAU en materia de intermediación laboral y formación para el empleo	11/03/2016
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid y la Embajada del Ecuador en España.	23/03/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid (ASEME) en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	30/03/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Asociación Asperger Madrid.	13/05/2016
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid y Fundación Telefónica de Participación en el proyecto "Empleo Digital".	19/05/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Juan XXIII para la Discapacidad Intelectual en materia de intermediación laboral.	15/06/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Comunidad de Propietarios del Centro Comercial Islazul en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	22/06/2016
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo y la Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid para subvencionar dentro de los Planes de Barrio el desarrollo de un proyecto de dinamización de empleo.	08/07/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Asociación Nacional de Agencias de Colocación (ANAC).	15/07/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Asociación de Comerciantes de Electrodomésticos, Muebles de Cocina y Autónomos (ACEMA) en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	02/08/2016
Convenio marco de Colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Fundación Iniciativas Sur.	03/08/2016
Convenio de cesión de uso de un espacio de la Agencia para el Empleo al Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo para la ubicación de la nueva sede de la Oficina de Intermediación Hipotecaria (OIH), futuro Servicio de Asesoramiento a	13/09/2016

CONVENIOS	FECHA SUSCRIPCIÓN
la Emergencia Residencial (SAER).	
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo, Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio y el Ayuntamiento de Madrid, a través del Área de Gobierno de Portavoz, Coordinación de la Junta de Gobierno y Relaciones con el Pleno, para el desarrollo de la radio municipal "Emisora Escuela M 21".	19/09/2016
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Universidad Carlos III para la participación en Foremplo 2016.	22/09/2016
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Ferrovial Servicios en materia de intermediación laboral y formación para el empleo	07/10/2016
Convenio de colaboración entre el Área de Equidad, derechos Sociales y Empleo del Ayuntamiento de Madrid, la Agencia para el Empleo de Madrid y Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid, S.A., para la gestión del programa de Intervención Integral y Alojamiento Temporal para mujeres en situación de vulnerabilidad por violencia de género.	13/10/2016
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y En Constante Evolución, S.L. para la participación en la II edición del Foro Tourist Talent Networking Event Madrid.	21/10/2016
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Fundación Manantial para la realización de prácticas formativas en itinerarios individuales de inserción laboral.	19/12/2016
Protocolo de adhesión de la Agencia para el Empleo de Madrid a la Red de Embajadores de la Diversidad Generacional.	26/01/2017
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Exit.	09/02/2017
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y CLECE S.A. en materia de intermediación laboral y formación para el empleo y Anexo desarrollo del mismo.	24/02/2017
Acuerdo de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Sociedad Mercantil Corporación de Radio y Televisión Española, S.A.U. para promover diversas actividades de fomento del empleo dentro del programa "Aquí hay trabajo".	24/02/2017
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Plan International España.	03/03/2017
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Envera-Asociación de Empleados de Iberia Padres de Personas con Discapacidad para la realización de prácticas formativas en itinerarios individuales de inserción laboral.	03/03/2017
Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid, la Agencia para el Empleo de Madrid, la Fundación de la Escuela de Organización Industrial y la empresa Orange Espagne S.A.U. para el apoyo a la Formación y al Emprendimiento de carácter digital basado en la innovación.	29/03/2017
Convenio de subvención entre la Agencia para el Empleo y la Fundación Iniciativas Sur para el desarrollo de un proyecto de formación y un proyecto de integración sociolaboral.	07/06/2017

CONVENIOS	FECHA SUSCRIPCIÓN
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Asociación de Mujeres Gitanas Alboreá.	09/06/2017
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo y la Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid para subvencionar el desarrollo de un proyecto de dinamización de empleo en los Planes de Barrio.	21/06/2017
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación José María Llanos.	26/06/2017
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid y Fundación Telefónica de Participación en el proyecto "Empleo Digital".	12/07/2017
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Real Fábrica de Tapices para prácticas formativas en el marco de programas de formación y empleo de la Agencia a desarrollar en los jardines e instalaciones de la Real Fábrica de Tapices.	12/07/2017
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Fundación Universidad Carlos III para la participación en Forempleo 2017	19/07/2017
Convenio de colaboración con la Fundación Santa María La Real del Patrimonio Histórico para la implantación del programa Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario.	25/09/2017
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y Sociedad de Centros Comerciales de España, S.A. en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	19/10/2017
Convenio Marco de Colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid (Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo) y Fundación Gas Natural Fenosa.	15/03/2018
Convenio de Colaboración entre la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, Transexualia y la Cámara de Comercio e Industria Italiana para España para el desarrollo de un programa de reinversión profesional.	19/03/2018
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y GRUPO ILUNION en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	25/05/2018
Convenio específico de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid, la Empresa Municipal de Vivienda y Suelo de Madrid y la Fundación Gas Natural Fenosa para el desarrollo del proyecto "Empleo Social y Eficiencia Energética".	31/05/2018
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y ACCIONA en materia de intermediación laboral y formación para el empleo.	13/07/2018
Convenio marco entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la empresa "ALSA".	18/07/2018
Convenio específico entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la empresa "ALSA" para la formación e inserción laboral de personas desempleadas y colectivos en riesgo de exclusión social en la profesión de conductor de autobús y conductor profesional.	18/07/2018
Expediente del modelo de acuerdo de colaboración para la realización de prácticas profesionales de alumnas/os trabajadoras/es de los programas de formación en alternancia gestionados por la Agencia para el Empleo de Madrid.	20/07/2018
Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid, la Agencia para el Empleo de Madrid, la Fundación de la Escuela de Organización Industrial y la empresa Orange	03/08/2018

CONVENIOS	FECHA SUSCRIPCIÓN
Espagne S.A.U. para el apoyo a la Formación y al Emprendimiento de carácter digital basado en la innovación.	
Convenio de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y LaFórmula de Comunicación, entidad organizadora de la "MADRID COCKTAIL WEEK".	07/09/2018
Convenio marco de colaboración entre la Agencia para el Empleo de Madrid y la Asociación para la Prevención, Reinserción y Atención a la Mujer Prostituida (APRAMP).	14/09/2018

Anexo 3: Grupos de interés y detección de necesidades

GRUPOS DE INTERÉS		HERRAMIENTAS PARA CAPTAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	LÍDERES IMPLICADOS
MACRO INSTITUCIONAL	Consejo Europeo Gobierno España Comunidad de Madrid	Estrategia Europa 2020 Fondo Social Europeo Plan de empleo Comunidad de Madrid Ayuntamiento de Madrid Gerencia AE	Ayto. de Madrid Gerencia AE
SOCIEDAD	Asociaciones. Agentes Sociales.	Encuestas de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos. Encuesta de Población activa Mesas de empleo en distritos	Ayto. de Madrid Gerencia , S.S.G.G.
CIUDADANOS	Ciudadanos	Canal presencial, telefónico, web, municipal, SMS, para usuarios potenciales. Encuesta calidad de Vida y Sistema de SyR	Gerente, Subdirectores Generales de Fomento del Empleo y Formación, Área de Comunicación, Jefes de Servicio, de Dpto., de Unidad, coordinadores de cada Subdirección y Responsables de Agencias de Zona.
USUARIOS	Personas desempleadas	Encuestas de satisfacción, SyR, entrevistas, individuales, itinerarios formativos y reuniones grupales, Pleno del Ayto.	Gerente, Subdirectores Generales de Fomento del Empleo y Formación, Área de Comunicación, Jefes de Sº, de Dpto. y de Unidad, coordinadores de cada Subdirección y responsables de Agencias de Zona.
	Empresas	Foro de Empresas, mesas sectoriales, convenios, contratos, acuerdos, entrevistas, prospecciones (Técnicos de Empleo de Prospección)	Gerente, Subdirectores Generales de Fomento del Empleo y Formación, Área de Comunicación, Jefes de Sº, de Dpto. y de Unidad, coordinadores de cada Subdirección y responsables de Agencias de Zona.

SOPORTE

PERSONAS	Personas que trabajan en AE	Contratación, Convenio Colectivo, Formación, Participación, Innovación, Mejora, autoevaluación, clima laboral Foro, buzón, SyR y Ayre	Gerente, Subdirectores Generales de Recursos Humanos, Responsables de Equipos, Dptos. Evaluación y Calidad y Comunicación.
COLABORADORES NECESARIOS	Gerente, S.G. de Recursos Humanos, Responsables de Equipos, Dptos. Evaluación y Calidad y Comunicación	Reuniones, entrevistas y jornadas	Gerente, Subdirectores Generales, Jefe del Dpto. de Calidad y relaciones Institucionales y Asesores.
	Otras Áreas del Ayto.	Reuniones, jornadas, entrevistas, equipos de trabajo.	Gerente, Subdirectores Generales, Jefes de Servicio y de Dpto., Jefes de Unidad y Coordinadores.
PROVEEDORES	IAM Otros proveedores	Reuniones, contratos, mesas de contratación.	Gerente, S.G. de Asuntos Generales y Régimen Interior y S.G. de Administración y Gestión Financiera.

Anexo 4. Resultados Encuesta de Satisfacción 2018.





Anexo 5. Eventos y canales de comunicación donde la AE ha participado y ha promocionado su labor.

ALUMNADO “RADIOACTIVOS” CURSO 2017/2018

En torno a los 2.800 alumnos.

Los colegios, institutos y entidades que han participado en el programa desde septiembre de 2017 son los siguientes, con una media de 35 participantes por centro y de media cada centro ha realizado dos programas.

1. IES PRÍNCIPE FELIPE
2. CEIP VALLE INCLÁN
3. COLEGIO SANTA MARÍA LA BLANCA
4. UFIL PUERTA BONITA
5. CEIP PALOMERAS BAJAS
6. CEIP ERMITA DEL SANTO
7. IES MIGUEL DELIBES
8. IES RAMIRO DE MAEZTU
9. IES MARÍA DE AUSTRIA
10. COLEGIO MONTSERRAT ORCASITAS
11. COLEGIO ALAMEDA DE OSUNA
12. CEIP MANUEL BARTOLOMÉ COSSÍO (LATINA)
13. CEIP SAGUNTO
14. CIEM FEDERICO MORENO TORROBA
15. COLEGIO SAN JAIME
16. COLEGIO LAS NACIONES
17. CEIP CIUDAD DE JAÉN
18. CEIP FONTARRÓN
19. CEIP MAESTRO PADILLA
20. COLEGIO MONTPELLIER
21. CEIP RUFINO BLANCO
22. CEIP NUÑEZ DE ARENAS
23. CEIP EMILIA PARDO BAZÁN
24. LICEO FRANCÉS
25. IES VALLECAS MAGERIT

26. CEIP PALOMERAS BAJAS
27. CEIP VÁZQUEZ DE MELLA
28. COLEGIO PONCE DE LEÓN
29. COLEGIO LOS ÁLAMOS
30. COLEGIO ARTICA
31. COLEGIO BROT
32. COLEGIO SEK SANTA ISABEL
33. COLEGIO RAMÓN Y CAJAL
34. COLEGIO MONTPELLIER
35. IES SAN CRISTÓBAL DE LOS ÁNGELES
36. SALESIANOS DE CARABANCHEL
37. IES SAN JUAN BAUTISTA
38. PIO XII
39. CEIP FRANCISCO FATOU
40. COLEGIO MAESTRO PADILLA

También han participado entidades sociales/campamentos de verano de instituciones donde la Agencia ha realizado programas especiales durante periodos vacacionales los protagonistas de estos han sido

1. ASOCIACIÓN ARCA ALTAS CAPACIDADES
2. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
3. FUNDACIÓN TOMILLO
4. CRA LOZOYUELA
5. ASOCIACIÓN SÍ PUEDO, DE EDUCACIÓN ESPECIAL
6. SECRETARIADO GITANO
7. CRUZ ROJA
8. ASOCIACIÓN DIWO
9. PEDAGOGÍAS INVISIBLES
10. ASOCIACIÓN JUVENIL BARRÓ
11. MUSEO NACIONAL DE CIENCIAS NATURALES
12. ASOCIACIÓN DE VECINOS DE CARABANCHEL

13. FUNDACIÓN MONTEMADRID
14. SAVE THE CHILDREN
15. HOSPITAL NIÑO JESÚS
16. ASOCIACIÓN ASIÓN CÁNCER INFANTIL
17. HOSPITAL GREGORIO MARAÑÓN

- **Cuñas sobre la AE y programa Objetivo Empleo**

1. Certificados Profesionales AE (marzo 2017)
2. Programación cursos AE (marzo 2017)
3. Programa Empleo Activación y Reactivación para el Empleo (julio 2017)
4. Programa BITS (septiembre 2017)
5. Certificados profesionales GJ (octubre 2017)
6. Programación cursos Radio AE (abril 2018)
7. Información Feria de Empleo Emplea Villaverde (mayo 2018)

- **Programa de Empleo en M21 Emisora-Escuela**

- **Programa con contenidos de empleo, emprendimiento y economía. Incorpora Agenda de Empleo e información de la Agencia para el Empleo. Miércoles de 14 a 15 horas.**

- **Programa Radio Semanal 'Objetivo Empleo'**

- | | | |
|-----|---|---|
| 1. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-20062018 | h |
| 2. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-13062018 | h |
| 3. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-06062018 | h |
| 4. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-30052018 | h |
| 5. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-23052018 | h |
| 6. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-16052018 | h |
| 7. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-09052018 | h |
| 8. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-02052018 | h |
| 9. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-25042018 | h |
| 10. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-18042018 | h |
| 11. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-11042018 | h |
| 12. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-04042018 | h |
| 13. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-28032018 | h |
| 14. | https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-21032018 | h |

15.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-14032018	h
16.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-07032018	h
17.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-28022018	h
18.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-21022018	h
19.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-14022018	h
20.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-07022018	h
21.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-31012018	h
22.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-24012018	h
23.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-17012018	h
24.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-10012018	h
25.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-20122017	h
26.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-13122017	h
27.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-29112017	h
28.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-22112017	h
29.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-15112017	h
30.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-08112017	h
31.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-25102017	h
32.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-18102017	h
33.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-11102017	h
34.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-04102017	h
35.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-27092017	h
36.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-20092017	h
37.	https://www.m21radio.es/podcast/objetivo-empleo/objetivo-empleo-13092017	h

- **Programa Radio Semanal 'Viaje al Empleo'.**

1. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-28062017>
2. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-21062017>

3. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-14062017>
4. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-07062017>
5. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-31052017>
6. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-24052017>
7. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-17052017>
8. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-10052017>
9. <https://www.m21radio.es/podcast/viaje-al-empleo/viaje-al-empleo-03052017>

- **Nº de programas relacionados con medio ambiente, igualdad, etc. emitidos**

1. Extraordinarios Los lunes de 19 a 20 h
2. Hábitat Madrid los viernes de 13 a 14h
3. Madrid sin Límites los lunes de 11 a 12h
4. Onda XXI los sábados de 17 a 19h
5. Nosotr@s Los lunes de 12 a 13h
6. El reino de Frida Los martes de 21 a 22h
7. La Mundial los miércoles de 22 a 23 h
8. En la Vuelta al día con la Unidad de seguridad Vial de la Policía Municipal
9. Secciones en el magazine de la mañana La Corrala Magazine de la mañana):
10. Madrileando sección solidaridad miércoles 10:05
11. Los 15 solidarios los lunes de 10:35 a 10:49
12. Madrid crea: emprendimiento social miércoles en el Magazine de la Corrala

- **Nº actos organizados.**

1. Inauguración emisión en pruebas Teatro Español 13 enero de 2017. Se hizo una retransmisión en horario de mañana con motivo de la inauguración de la emisión.
2. Acto de inauguración febrero 2017 Jardines Cecilio Rodríguez. Al que fueron invitados todos los programas y colaboradores de la parrilla de M21.
3. Acto de cierre de temporada en Conde Duque 30 de junio 2107. Al que fueron invitados todos los programas y colaboradores de la parrilla de M21.
4. Retransmisión del Foro Mundial sobre las Violencias Urbanas y educación para la Violencia y la Paz del 19 al 21 abril de 2017. Durante los tres días que duró el foro se instaló un estudio en la nave Boeticher desde donde se retransmitió la programación que giró en torno a los temas desarrollados en el foro.
5. Feria del libro de Madrid 2107 mayo. Durante dos días 7 y 8 de junio. Se montó un estudio en el interior de la Biblioteca Eugenio Trías. Allí se trasladó la programación de mañana y tarde y la programación giró en torno a las actividades desarrolladas en la feria.
6. Asistencia y reconocimiento a M21 radio en la Feria del Libro de Guadalajara México Noviembre.
7. Inauguración Radio Sabadell 27 febrero 2018
8. Instalación de set de radio y retransmisión desde la feria del comic COMIC CON del 10 al 12 de octubre.
9. -Concierto de la Luna de octubre 21 de octubre 2017
10. campaña de banderolas en mobiliario urbano
11. Permiso de la Policía Municipal al programa Mientras Duermes 2017
12. Torneo de la Policía municipal. Patrocinio M21 2107