

**RENOVACIÓN CERTIFICACIÓN
DE EXCELENCIA EFQM 400+
ORGANISMO AUTÓNOMO AGENCIA PARA
EL EMPLEO DE MADRID**
Ayuntamiento de Madrid



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



ÍNDICE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
2. ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS EN EL INFORME DE RETORNO.....	8
3. SELECCIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.....	10
4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	12
5. PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA: MATRIZ.....	12
6. RELEVANCIA DE LAS ACCIONES DE MEJORA PARA LA ORGANIZACIÓN.....	13
7. FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN.....	16
7.1. ACCIÓN DE MEJORA.....	16
7.2. ACCIÓN DE MEJORA.....	27
7.3. ACCIÓN DE MEJORA	44

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE	Organismo Autónomo Agencia para el Empleo de Madrid Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo Ayuntamiento de Madrid
Ámbito administrativo	Administración local
Dirección	Paseo de los Pontones, 10
Persona de contacto	María Jesús Bascuñan Cogollos Consejera Técnica Telf.: 917 004 789 bascucancmj@madrid.es
Fecha Informe Autoevaluación	Noviembre de 2018
Fecha Informe de Retorno	Junio de 2019
Certificación	Modelo EFQM nivel +400 puntos
Fecha de la certificación	3 de junio de 2019
Vigencia	3 años

La **Agencia para el Empleo de Madrid** es un organismo autónomo del Ayuntamiento de Madrid adscrito al Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo, cuyo fin, en base a lo dispuesto en el artículo 2 de sus Estatutos (BOCM de 30 de junio de 2004 y BOAM de 29 de julio de 2004), es la gestión de las políticas municipales de empleo, mediante la intermediación laboral, la orientación y formación de las personas desempleadas y trabajadoras, tanto por cuenta ajena o propia, y el fomento del empleo estable y de calidad. Desde junio de 2015, la Agencia para el Empleo de Madrid es acreditada como Agencia de Colocación Autorizada (nº1300000002).

En coordinación con los Servicios Públicos de Empleo, la Agencia presta a las empresas y a las personas desempleadas un servicio gratuito, especializado y personalizado. Ayuda a las personas desempleadas a incorporarse al mercado laboral y facilita a las empresas la búsqueda de personal.



Nuestra **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.



Nuestra **MISIÓN**...

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



Nuestros **VALORES**...

- Igualdad
- Orientación a la ciudadanía
- Intervención individualizada
- Gestión responsable

Con el objeto de alcanzar la visión y misión establecidos, la Agencia para el Empleo de Madrid 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.

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 las personas trabajadoras, 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 actúa como una plataforma multilateral en la que reúne ambos grupos, de forma que crea valor para un grupo si el otro también está presente, generando 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 para el Empleo elabora su carta de servicios de forma dinámica, incorporando las nuevas exigencias del entorno:

- ❖ Para las personas desempleadas, incluye información, prospección empresarial, orientación profesional, formación y empleo, autoempleo e intermediación laboral.
- ❖ Para las empresas, incorpora servicios de información, prospección empresarial e intermediación laboral.

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.

Con el fin de prestar en todo momento los mejores servicios, la Agencia para el Empleo de Madrid ha evolucionado en la prestación de servicios de mayor calidad. En este sentido, el

Departamento de Calidad lidera la mejora de la calidad en los servicios y estructura la gestión del cambio para impulsar una mejora continua en la organización al completo.

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. A Su vez, como respuesta a la búsqueda de constantes mejoras, se han incorporado herramientas que facilitan la gestión diaria de las actividades, como es el caso de 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, etc.

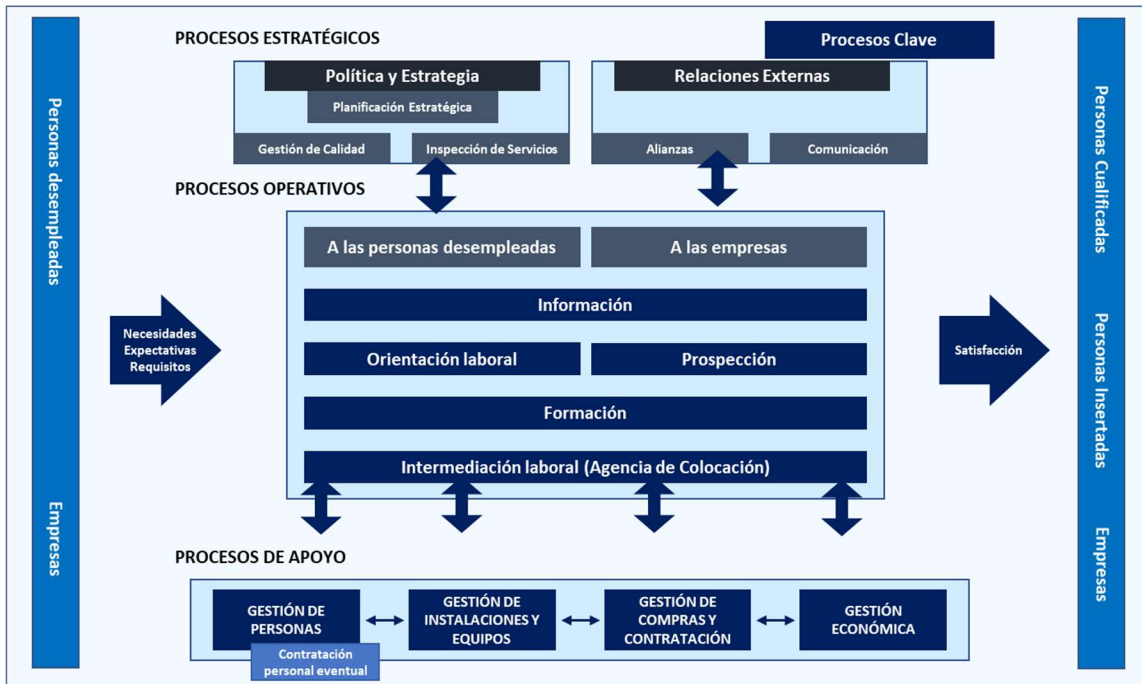
Con el objeto de seguir mejorando, la Agencia para el Empleo dispone de un listado de actuaciones estratégicas para seguir mejorando y aportando calidad y valor a la ciudadanía y a las empresas:

- ❖ Incrementar los niveles de formación y cualificación profesional priorizando acciones formativas vinculadas a los Certificados de Profesionalidad más demandados por el tejido productivo.
- ❖ 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.
- ❖ Impulsar la inclusión de acciones relacionadas con las competencias digitales y de idiomas en todos los niveles de las acciones formativas.
- ❖ Elaboración de itinerarios individualizados y personalizados para la mejora de la empleabilidad e inserción laboral.
- ❖ Actuaciones de orientación, asesoramiento, formación, acompañamiento y seguimiento en función de las características, necesidades y trayectoria profesional individuales.
- ❖ Mantener y mejorar el Plan de Empleo para personas mayores de 45 años, poniendo en marcha tutorías individuales para personas desempleadas.
- ❖ Promoción y apoyo al autoempleo en el ámbito local.
- ❖ Realizar sesiones de información y sensibilización hacia la contratación de personas con diversidad funcional y en riesgo o en situación de exclusión.
- ❖ Impulsar la coordinación entre orientación laboral, formación y prácticas en empresas.
- ❖ Impulsar redes de coordinación, información y colaboración con las actividades de orientación profesional de la Comunidad de Madrid.

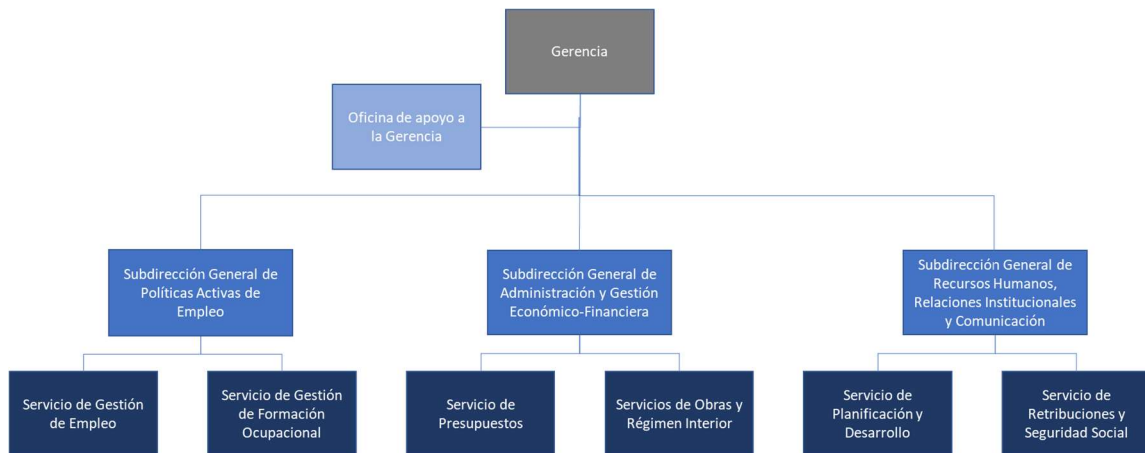
Para abordar de la mejor forma la estrategia de la Agencia y lograr la consecución, en última instancia, de la visión y misión establecidas, se ha implantado un modelo de gestión por procesos en el que se han identificado una serie de factores clave:

- ❖ 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, que permite observar la interrelación entre los mismos:

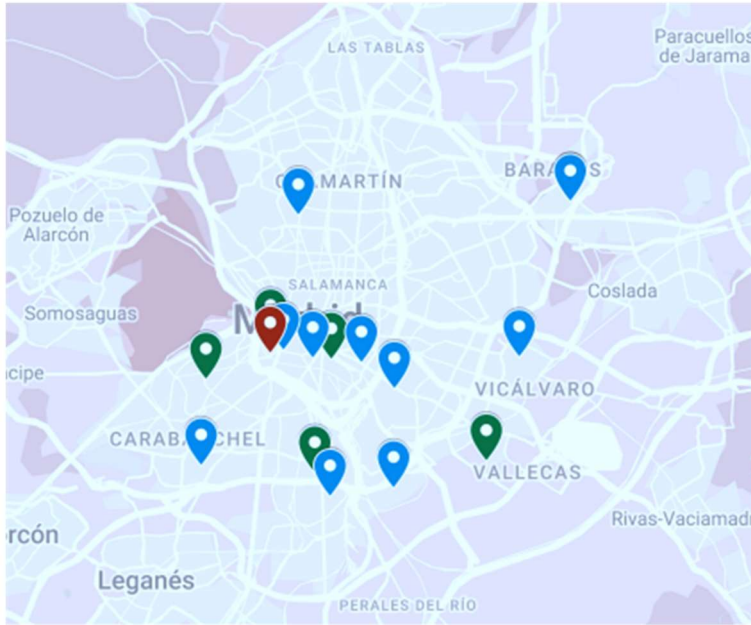


Internamente, tal como muestra el organigrama a continuación, la Agencia está liderada por un Gerente, del que dependen las distintas Subdirecciones; dependiendo todas ellas, forma transversal, de la Oficina de Apoyo a Gerencia.




La Agencia cuenta con 319 personas trabajadoras, de las cuales el 70,8% son mujeres y el 29,2% son hombre.

La Agencia para el Empleo de Madrid cuenta con una sede principal ubicada en el Paseo de los Pontones nº10, en Madrid. Adicionalmente, presta su servicio en otros centros, ya que dispone de 8 Agencias, 2 oficinas auxiliares, 7 centros de formación y un centro especializado en el sector alimentario.









Sede principal:

-  Sede principal de la Agencia de Empleo

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

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 Áncora
-  Centro de Formación Vallecas Villa

Todos los espacios de la Agencia son considerados como estratégicos, pues el principal objetivo es el de ser cercanos y accesibles para la ciudadanía.

2. ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS EN EL INFORME DE RETORNO

Criterios / Ejes ¹	Áreas de Mejora (en adelante, ARM)
1. LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se han realizado mediciones de liderazgo, más allá de la encuesta de clima de 2018 que ha tenido que ser descartada y que no aporta datos fiables. ▪ No se encuentra una priorización de actividades desde la propia organización, viniendo su actividad condicionada por las entidades que financian su actividad (tanto Ayto. como Comunidad de Madrid y UE)
2. ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pese a la información de la que se dispone, no hay datos de cómo anticipan escenarios futuros y de cómo gestionan los riesgos estratégicos.
3. PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se desarrolla una evaluación de competencias en los puestos de la organización ▪ No se disponen de mecanismos para facilitar la incorporación de nuevas personas a la agencia, como por ejemplo un manual de acogida.
4. ALIANZAS Y RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se encuentra un proceso concreto de salvaguarda de la información (tratamiento de información sensible de carácter personal y cumplimiento de la nueva LOPD y GDD) y adaptación de los sistemas a la nueva administración electrónica, registro electrónico y otras previsiones al respecto (Leyes 39 y 40 de 2015) ▪ No hay datos de que en materia medio ambiental se adopten medidas más amplias que las exigidas en el Ayuntamiento.
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien existe un procedimiento de quejas y sugerencias, no se ha sistematizado un análisis periódico de las mismas que permita tener controladas las mismas y convertirlas en oportunidades de mejora.
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se aportan datos de cómo se fijan los objetivos y de por qué éstos se mantienen constantes pese a que todos los años se superan ampliamente. ▪ Tendencias negativas en indicadores como número de cursos impartidos en programas de formación ocupacional, número de empresas contactadas, número de inscripciones a bolsas de empleo.
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se han realizado mediciones fiables desde el 2015, con lo que carece de tendencias, objetivos, y no se puede comprobar la relación de causalidad ▪ No se aporta información sobre indicadores relevantes (continuidad de la plantilla, desarrollo profesional, actividades de reconocimiento, grado de participación, motivación, etc.)
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha demostrado la existencia de alguna colaboración de la Agencia con entidades dedicadas a ofrecer un impacto positivo en la sociedad más allá de los propios fines organizacionales de la Agencia (por ejemplo, colaborar con ONG, fundaciones medioambientales, iniciativas solidarias, culturales, etc.)

¹ Listar TODAS las Áreas de Mejora del informe de retorno, por cada uno de los Criterios para Modelo EFQM o Ejes para Modelo EVAM., añadiendo las filas necesarias e incorporar al final de la tabla aquellas Áreas de Mejora que afecten a más de un Criterio/Eje.

	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de comparaciones relativas a los resultados incluidos en este criterio. 	
	<ul style="list-style-type: none"> No se han identificado resultados relevantes de la percepción de sociedad acerca de la agencia. 	
9. RESULTADOS CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> No se observa de manera clara cómo el progresivo aumento de la dotación presupuestaria contribuye a la fijación de nuevos estándares y objetivos cualitativos y cuantitativos (por ejemplo, no se han revisado el objetivo del número de puestos de trabajo ofertados o el de personas enviadas para ofertas). 	
	<ul style="list-style-type: none"> No se aportan datos de por qué no se marcan objetivos en algunos resultados obtenidos, aunque se dispone de ellos. 	
Qué ARM que afecten a más de un criterio o ejese identificaron como resultado de la evaluación externa	10. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> La Agencia asegura evaluar y revisar los programas ejecutados en su planificación, haciendo uso de sus puntos fuertes y buenas prácticas, pero no se puede demostrar que utilicen las “áreas de mejora” observadas en los programas ejecutados para mejorar, a través de procesos de aprendizaje, cambio o capacitación (2c1)
		<ul style="list-style-type: none"> Escasas evidencias de mejoras incorporadas como consecuencia de enfoques desplegados como la asistencia a ferias, mesas de trabajo, etc.
		<ul style="list-style-type: none"> Si bien se conocen las interrelaciones de los resultados con los programas de actuaciones desarrollados, no queda suficientemente evidenciado la utilización de los resultados en la definición o establecimiento de sucesivos programas o planes de mejora de la organización.
	11. APRENDER DE LOS MEJORES	<ul style="list-style-type: none"> No hay datos de que se compare su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y debilidades.
		<ul style="list-style-type: none"> No se aportan datos de cómo la agencia establece objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos, constatándose en la visita poca metodología en la fijación de los mismos.
		<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran experiencias de benchmarking, para incrementar la innovación y la mejora de productos y servicios a los clientes
		<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de comparaciones con organizaciones relevantes en muchos de los indicadores disponibles.

	12. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> No se ha desarrollado todavía una comunicación efectiva y eficaz entre los miembros de la agencia
	13. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> No hay datos de cómo se han definido las necesidades de los ciudadanos para organizar la información de la página web. No existen mediciones del plan de comunicación externa.

3. SELECCIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

Criterios y selección de ARM tras evaluación externa																													
<p>Describa y motive los criterios utilizados para valorar las ARM identificadas en la evaluación.</p>	<p>Los criterios para la valoración de las áreas de mejoras resultantes del informe de retorno y para la selección de las siguientes áreas de mejora son los siguientes:</p> <p>Criterio 1. Alineación y semejanza del ARM con los objetivos estratégicos y operativos, además de la visión y misión de la Agencia. Esta alineación ha de estar presente en diversas áreas y ámbitos de la organización para añadir valor al área de mejora en cuestión.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Criterio 1. Que el ARM se relacione con la estrategia, misión, visión y objetivos de la Agencia</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Valor asignado*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estrategia cohesionada</td> <td style="text-align: center;">90</td> </tr> <tr> <td>Planificación</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td>Mejora continua</td> <td style="text-align: center;">60</td> </tr> <tr> <td>Valor de las personas en la organización</td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> <tr> <td>Detección y cumplimiento de necesidades organizativas</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Adaptación a necesidades colectivas</td> <td style="text-align: center;">60</td> </tr> <tr> <td>Comunicación a los agentes externos e internos</td> <td style="text-align: center;">70</td> </tr> <tr> <td>Implicación y coordinación de distintas áreas</td> <td style="text-align: center;">40</td> </tr> <tr> <td>Coordinación en materia de empleo</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Alianzas firmes y sostenibles</td> <td style="text-align: center;">40</td> </tr> <tr> <td>Sistemas de información y comunicación comunes</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Innovación tecnológica</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Criterio 2. Relación del ARM con las necesidades y expectativas de la ciudadanía y las personas usuarias de los servicios proporcionados por la Agencia para el Empleo, y la capacidad de dar respuesta a las mismas. Se busca que las ARM estén orientadas a las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> A la ciudadanía y a quienes utilizan los servicios de la Agencia para el Empleo de Madrid porque el objetivo de la mejora es adaptar dichos servicios a sus necesidades y expectativas. A las personas que constituyen la Agencia para el Empleo de Madrid porque son su activo más valioso y el principal motor para el desarrollo de su estrategia. A ambos grupos. 	Criterio 1. Que el ARM se relacione con la estrategia, misión, visión y objetivos de la Agencia			Valor asignado*	Estrategia cohesionada	90	Planificación	50	Mejora continua	60	Valor de las personas en la organización	80	Detección y cumplimiento de necesidades organizativas	30	Adaptación a necesidades colectivas	60	Comunicación a los agentes externos e internos	70	Implicación y coordinación de distintas áreas	40	Coordinación en materia de empleo	30	Alianzas firmes y sostenibles	40	Sistemas de información y comunicación comunes	20	Innovación tecnológica	5
Criterio 1. Que el ARM se relacione con la estrategia, misión, visión y objetivos de la Agencia																													
	Valor asignado*																												
Estrategia cohesionada	90																												
Planificación	50																												
Mejora continua	60																												
Valor de las personas en la organización	80																												
Detección y cumplimiento de necesidades organizativas	30																												
Adaptación a necesidades colectivas	60																												
Comunicación a los agentes externos e internos	70																												
Implicación y coordinación de distintas áreas	40																												
Coordinación en materia de empleo	30																												
Alianzas firmes y sostenibles	40																												
Sistemas de información y comunicación comunes	20																												
Innovación tecnológica	5																												

Criterio 2. Que las ARM estén orientadas a las personas	
	Valor asignado*
A la ciudadanía/personas usuarias	80
A las personas de la organización	60
A ambos grupos	100

Criterio 3. Viabilidad del ARM y capacidad de la Agencia para el Empleo de llevarla a cabo eficientemente. Para ello, resulta interesante identificar los recursos requeridos, así como el coste que supone el desarrollo de dicha mejora, y analizar el gap existente entre el estado actual y la visión de futuro de la mejora, tendiendo así en cuenta la hoja de ruta para su consecución y viabilidad

Criterio 3. Que el ARM sea viable y la Agencia disponga de capacidad y recursos	
	Valor asignado*
Estrategia cohesionada	70
Planificación	90
Mejora continua	50
Detección de necesidades	60
Identificación de recursos materiales	50
Identificación de recursos humanos	50
Implicación y coordinación de agentes	40
Alianzas firmes y sostenibles	20
Sistemas de información y comunicación comunes	10

Se ha asignado un valor a los distintos criterios en función de la importancia dada por el grupo coordinador para la renovación.

Seleccione las ARM más relevantes para la organización, aplicando los criterios descritos en el cuadro anterior (de 6 a 10 ARM)	ARM1: Mejora de la comunicación interna en los distintos niveles de la organización a través del desarrollo de actividades que interrelacionan las distintas áreas de la organización.
	ARM2: Mejora de la comunicación externa a través de campañas comunicativas que permitan incrementar el conocimiento y visibilidad de la organización en su entorno.
	ARM3: Mejora en la organización e impartición de cursos de formación para la ciudadanía a través de colaboraciones con las empresas que mantienen contacto con la organización.
	ARM4: Mejora en la definición de los objetivos de la organización basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones similares, a través de análisis comparativos de indicadores.
	ARM5: Mejora en la aportación y puesta a disposición de datos, así como mejora en su accesibilidad, como motivo de creación de valor para la sociedad.
	ARM6: Mejora en la gestión de las alianzas de la organización a través de la medición y evaluación de la eficacia de las relaciones.
	ARM7: Mejora en la difusión y gestión del conocimiento interno.

4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

ÁREA DE MEJORA (ARM)	ACCIÓN DE MEJORA (en adelante, AM)
ARM1: Mejora de la comunicación interna en los distintos niveles de la organización a través del desarrollo de actividades que interrelacionen las distintas áreas de la organización.	AM1: Creación de una newsletter sobre principales noticias, proyectos, formaciones y retos que se están desarrollando en la organización.
ARM2: Mejora de la comunicación externa a través de campañas comunicativas que permitan incrementar el conocimiento y visibilidad de la organización en su entorno.	AM2: Desarrollo de una campaña comunicativa para incrementar el conocimiento de la Agencia por parte de la ciudadanía y distintos agentes.
ARM3: Mejora en la organización e impartición de cursos de formación para la ciudadanía a través de colaboraciones con las empresas que mantienen contacto con la organización.	AM3: Desarrollo de planes formativos para la ciudadanía que hayan sido organizados junto empresas, llevando a cabo alianzas que permitan incrementar la tasa de colocación.
ARM4: Mejora en la definición de los objetivos de la organización basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones similares, a través de análisis comparativos de indicadores.	AM4: Desarrollo de un análisis comparativo de indicadores clave de la organización respecto a los indicadores de otras entidades nacionales con el mismo objeto.
ARM5: Mejora en la aportación y puesta a disposición de datos, así como mejora en su accesibilidad, como motivo de creación de valor para la sociedad.	AM5: Identificación y publicación de datos brutos de libre uso a través del Portal de Datos Abierto y puesta a disposición de las herramientas necesarias para su entendimiento y uso.
ARM6: Mejora en la gestión de las alianzas de la organización a través de la medición y evaluación de la eficacia de las relaciones.	AM6: Seguimiento y análisis de las alianzas y relaciones actuales y futuras de la organización mediante la medición de KPIs en fichas de seguimiento para garantizar unas relaciones más eficaces.
ARM7: Mejora en la difusión y gestión del conocimiento interno.	AM7: Desarrollo de formaciones enfocadas a mejorar las habilidades personales de comunicación.

5. PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA: MATRIZ

Las AM fueron seleccionadas por el previsible importante impacto en la organización y por la alta capacidad de esta para su implantación. Su elección fue llevada a cabo por consenso del comité ejecutivo de la Agencia para el Empleo de Madrid.

El resultado de la priorización se presenta a continuación:

ACCIÓN DE MEJORA	Impacto (de 1 a 10)	Capacidad (de 1 a 10)	Puntuación (Impacto x Capacidad)	Orden
AM1: Creación de una newsletter sobre principales noticias, proyectos, formaciones y retos que se están desarrollando en la organización.	7	10	70	3
AM2: Desarrollo de una campaña comunicativa para incrementar el	9	9	81	1

conocimiento de la Agencia por parte de la ciudadanía y distintos agentes.				
AM3: Desarrollo de planes formativos para la ciudadanía que hayan sido organizados junto empresas, llevando a cabo alianzas que permitan incrementar la tasa de colocación.	7	6	42	5
AM4: Desarrollo de un análisis comparativo de indicadores clave de la organización respecto a los indicadores de otras entidades nacionales con el mismo objeto.	8	9	72	2
AM5: Identificación y publicación de datos brutos de libre uso a través del Portal de Datos Abierto y puesta a disposición de las herramientas necesarias para su entendimiento y uso	4	7	28	7
AM6: Seguimiento y análisis de las alianzas y relaciones actuales y futuras de la organización mediante la medición de KPIs en fichas de seguimiento para garantizar unas relaciones más eficaces.	7	9	63	4
AM7: Desarrollo de formaciones enfocadas a mejorar las habilidades personales de comunicación.	6	7	42	6

6. RELEVANCIA DE LAS ACCIONES DE MEJORA PARA LA ORGANIZACIÓN

Relevancia de la AM1: Creación de una newsletter quincenal sobre principales noticias, proyectos, formaciones y retos que se están desarrollando en la organización	
<p>Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para su organización.</p>	<p>El informe de retorno de 2019 indicaba que la Agencia no desarrollaba una comunicación efectiva y eficaz entre sus miembros, sin que existieran mecanismos para facilitar la incorporación de nuevas personas a la plantilla.</p> <p>El principal motivo que justifica la selección de esta acción de mejora es el fomento de la comunicación interna en la organización.</p> <p>Esta acción permite dar lugar a la creación de un enlace comunicativo entre los distintos departamentos o áreas de la organización, creando una red de comunicación e intercambio de datos e información, a la vez que intereses e inquietudes.</p> <p>En este sentido, reviste especial importancia porque esta acción permite que la plantilla de la organización esté alineada con la estrategia y objetivos perseguidos, además de permitir conocer lo que ocurre en otras áreas; de forma que se fomenta la vinculación para ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.</p>
<p>Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de</p>	<p>La creación de una fuente de información periódica, como es el caso de la newsletter propuesta en esta acción de mejora, permite la actualización frecuente de información entre diversas áreas de la organización. Esto implica directamente que exista un mayor conocimiento de la situación global de la organización y, por lo tanto, contribuye a una mayor eficiencia en términos de consecución de los objetivos propuestos, a la vez que una</p>

<p>Mejora 1.</p>	<p>mayor generación e intercambio de ideas y relación entre la plantilla.</p> <p>El hecho de potenciar la comunicación interna contribuye directamente a conseguir una mayor colaboración entre distintas áreas de la organización, lo que conlleva que puedan apoyarse planteamientos o acciones de otros departamentos. Esto permite gestionar el conocimiento y derivar en una gestión de recursos acorde con los objetivos perseguidos.</p>
<p>Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.</p>	<p>La creación e implementación de una newsletter periódica con información global sobre distintas áreas de la organización se espera impacte positivamente en términos generales.</p> <p>Por un lado, en cuanto a la estrategia, objetivos y actividades que realiza la organización, potenciar este tipo de comunicación interna permite generar coherencia interna en términos de planteamiento y desarrollo de los distintos retos, tareas y actividades de la organización. Por ello, se espera obtener un impacto en términos de alineación de la plantilla en sus tareas y objetivos, así como una relación basada en la colaboración entre departamentos, de forma que cada uno de los integrantes de la organización ofrezca su conocimiento en aquellos aspectos en los que puede ofrecer mayor valor para la consecución de los resultados esperados.</p> <p>Por otro lado, en términos de gestión de recursos humanos, potenciar la comunicación interna permite que todos los integrantes de la plantilla de la Agencia se sientan parte del conjunto que es la organización; lo que se espera genere un impacto positivo en su rendimiento e implicación en la consecución de los objetivos previstos.</p>

Relevancia de la AM2: Desarrollo de una campaña comunicativa para incrementar el conocimiento de la Agencia por parte de la ciudadanía y distintos agentes.

<p>Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y qué relevancia reviste para su organización.</p>	<p>El informe de retorno de 2019 indicaba que, si bien la Agencia estaba desarrollando una tarea de comunicación externa, no existían mediciones de planes de comunicación y se disponía de escasas evidencias de mejoras incorporadas como consecuencia dichas actividades; a la vez que tampoco se disponía de numerosas colaboraciones con entidades que pudieran ofrecer un impacto positivo en la sociedad más allá de los propios fines organizacionales de la Agencia.</p> <p>El principal motivo que justifica la selección de esta acción de mejora es el fomento de la comunicación externa en la organización, gestionando un plan de mejora que permita ofrecer mayor visibilidad a la Agencia para el Empleo de Madrid para la gestión de alianzas, y que disponga de una estrategia de medición e impacto de las campañas.</p> <p>Esta acción permite a llevar a cabo una mejora en la planificación y desarrollo de las campañas comunicativas que se lleven a cabo, con el objetivo de mejorar la visibilidad y notoriedad de la organización, además de las relaciones existentes con las entidades colaboradoras con la Agencia para el Empleo de Madrid, y fomenta la visibilidad para generar nuevas relaciones.</p> <p>En este sentido, reviste especial importancia porque esta acción permite incrementar la visibilidad de la organización, promoviendo de esta forma un mayor acceso a la misma, tanto por parte de la ciudadanía como de empresas, y potenciando así una mejora continua en la adecuación, calidad</p>
--	--

	y accesibilidad de los servicios ofrecidos.
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 2.	<p>Desarrollar una campaña comunicativa planificada y con medición de resultados implica directamente que exista una mayor visibilidad de la Agencia en el contexto externo, llegando a una mayor proporción de público objetivo y de entidades externas y, de esta forma, potenciando la accesibilidad a los servicios ofrecidos por la misma. Esto permite reforzar las relaciones e incrementar los <i>partners</i> de la Agencia para el Empleo de Madrid.</p> <p>En este sentido, el hecho de desarrollar una campaña comunicativa planificada que mida su evolución y potencie las relaciones con otras entidades contribuye en la obtención de mejores resultados en las distintas actividades que se realicen. La propia planificación de las actividades de comunicación externa permitirá llevar a cabo actividades más orientadas a los resultados esperados, desarrollando nuevas posibilidades y focalizando esfuerzos en las tareas y tiempos que ofrecen un mayor impacto.</p>
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 2 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	<p>El desarrollo de una campaña de comunicación externa planificada y con mediciones constantes se espera que tengan un impacto positivo en términos de visibilidad y conocimiento de la organización, además de potenciar la accesibilidad a los servicios que se prestan.</p> <p>El desarrollo de una campaña de comunicación externa planificada permitirá realizar una selección de aquellos tipos de actividades que presentan la mejor relación coste-impacto, además de identificar nuevos tipos de campañas de comunicación. Esto conllevará un impacto en el incremento de la visibilidad de la Agencia, pero también en la creación de relaciones con nuevos <i>partners</i>, así como el mantenimiento de las relaciones actuales; lo que deriva, en última instancia, en la posibilidad de ofrecer mejores servicios y más orientados para las personas desempleadas. Además, también contribuirá en una mejor planificación de los recursos internos de la propia organización.</p>

Relevancia de la AM4: Desarrollo de un análisis comparativo de indicadores clave de la organización respecto a los indicadores de otras entidades nacionales con el mismo objeto.

Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para su organización.	<p>El informe de retorno de 2019 indicaba que la Agencia no contaba con datos de comparación de su rendimiento con indicadores de referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades, a la vez que tampoco aportaba datos de cómo se establecían objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.</p> <p>El principal motivo que justifica la selección de esta acción de mejora es el fomento del conocimiento interno de la organización y externo de otras organizaciones, para conseguir una mejor definición de la estrategia de la Agencia para el Empleo de Madrid que permita obtener mejores resultados.</p> <p>Esta acción permite analizar cómo está actuando la Agencia y qué impacto están teniendo sus actividades, proyectos, etc., a la vez que permite conocer si otras organizaciones con actividades similares están teniendo el mismo tipo de resultados. De esta forma, resulta posible realizar un análisis comparativo y conocer si la actividad de la Agencia está alineada con el resultado esperado.</p> <p>En este sentido, reviste especial importancia porque esta acción permite</p>
---	---

	garantizar el mejor conocimiento y análisis que conlleve, directamente, una mejora de la estrategia y plan de acción de la organización; lo que se traduce en mejores ofertas de servicios y planes para la ciudadanía, obteniéndose así mejores resultados.
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 3.	<p>La Agencia tiene como objetivo fomentar el empleo en Madrid y, para ello, cuenta con un plan de acción que consiste en desarrollar las acciones, proyectos, planes formativos, etc. que considera pueden derivar en los mejores resultados.</p> <p>En este sentido, el análisis comparativo con otras organizaciones permite conocer si sus resultados están alineados con la estrategia y objetivos perseguidos, dando lugar de esta forma a la identificación de mejoras en su plan de acción y objetivos y planificación estratégica. De esta forma, permite contribuir a una mejor alineación de las distintas áreas de la organización hacia la obtención de resultados, observando a través de indicadores cuáles son los puntos en que existe mayor opción de desarrollo o mejora.</p>
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 3 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	<p>El desarrollo de un análisis comparativo de indicadores clave con otras organizaciones asimilables a la Agencia para el Empleo de Madrid se espera que tenga un impacto positivo en términos de definición de la estrategia y la hoja de ruta para la consecución de los objetivos y los mejores resultados.</p> <p>El conocimiento de los resultados de los indicadores a nivel interno y a nivel de otras organizaciones permitirá saber qué áreas de la organización cuentan con mayor margen de mejora. Todo ello permitirá definir cuáles debieran ser los estándares de rendimiento o resultados esperados.</p> <p>De esta forma, este análisis permitirá ajustar la estrategia de la organización y con ello, mejorar la toma de decisiones, ajustando la estrategia a la consecución de los mejores resultados y, directamente, impactando en la puesta a disposición de la ciudadanía de unos mejores servicios, con mayor valor y más ajustados a las necesidades existentes.</p>

7. FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN

ACCIÓN DE MEJORA 1 – AM1	
a) INFORMACION GENERAL (AM1)	
Denominación de la acción:	Creación de una newsletter sobre principales noticias, proyectos, formaciones y retos que se están desarrollando en la organización.
Objetivo:	El objetivo de esta acción de mejora es mejorar la comunicación interna en los distintos niveles de la organización por medio de actividades que interrelacionen las distintas áreas que conforman la organización.
Responsable de la acción	Esteban Marino Gómez Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	Criterio 3 (Personas), 10 (Evaluación de las acciones de mejora) y 12 (Mejora de la comunicación interna)
Personas involucradas:	El personal de la Agencia para el Empleo de Madrid.

a) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM1)

PLANIFICACIÓN

El informe de retorno identificaba distintas áreas de mejora, siendo una de ellas la falta de comunicación efectiva y eficaz entre los miembros de la Agencia.

Como consecuencia de ello, desde el año 2019, la Agencia para el Empleo de Madrid ha trabajado en la definición de mecanismos que permitan fomentar la comunicación interna entre sus miembros, potenciando así una comunicación efectiva que permita mejorar el servicio prestado a la ciudadanía.

Con el objeto de avanzar en la mejora de la comunicación interna entre los miembros de la Agencia, se ha trabajado en la creación de newsletters que han permitido garantizar que existe comunicación entre las distintas áreas y departamentos de la organización.

Objetivos y meta:

Esta AM tiene como objetivos generales:

1. Dar a conocer la Agencia para el Empleo de Madrid a su plantilla como un organismo centrado en las personas.
2. Comunicar de forma efectiva entre los distintos miembros de la Agencia y las actividades que se están llevando a cabo.
3. Poner en valor a las personas de la Agencia para el Empleo de Madrid.

La principal meta perseguida con la implantación de esta acción de mejora reside en garantizar la fluidez de la comunicación e información entre departamentos, de forma que el personal de distintas áreas pueda conocer qué actividades están realizando otras áreas, así como obtener una visión global sobre novedades, actividades que está realizando la Agencia, etc.

Metodología para el desarrollo de la AM:

Para ello, inicialmente se requiere que exista una tarea previa de organización y planificación interna, que permita definir, entre otros, el equipo encargado de implantarla o el contenido de la propia acción. En este sentido, el equipo encargado de llevar a cabo esta línea de acción definirá los principales objetivos de información de la newsletter y diseñará su estructura. Como consecuencia directa de esto último, también deberá identificar las áreas o departamentos que proporcionarán la información a incluir en la newsletter, así como la persona de contacto de cada área.

Previo a la implantación de la newsletter, se requiere la configuración de un buzón para poder lanzar cada entrega de la newsletter, creando una lista de distribución del personal de la Agencia que la recibirá.

Posteriormente, se prevé la implantación de una newsletter diaria, sobre las principales novedades en la Agencia y en el sector y mercado. Por ello, el equipo encargado deberá trabajar constante en la recopilación de la información que integrará la newsletter, para poder definir su enfoque y confeccionarla.

Si bien se habrá definido en las tareas de organización la estructura orientativa de la newsletter, en cada entrega, los contenidos, información y material publicados serán organizados en función del grado de novedad e importancia que resulte para el personal de la organización, siguiendo un diseño que permita la funcionalidad y la rápida búsqueda de información de interés.

El fomento de la comunicación interna a través de la creación de una newsletter tiene como foco principal las personas de la organización, por lo que su implicación en el proceso es un pilar fundamental, así como su valor añadido. Su participación en encuestas de satisfacción

y por otros medios permitirá conocer la realidad y el cumplimiento de expectativas.

Tras su implantación en el primer semestre de 2020, será posible llevar a cabo un análisis del interés e impacto de las distintas entregas con carácter semestral, en base a la medición de indicadores. Adicionalmente, al inicio de 2022, está prevista la evaluación final de la AM y la revisión y detección de posibles aspectos de mejora.

Indicadores de la AM

El impacto de la newsletter se medirá con una serie de indicadores que permitan visualizar si está resultando interesante para los miembros de la organización, si acceden a sus contenidos, si se interrelacionan con otros departamentos como consecuencia de la información contenida en la newsletter, etc. En este sentido, el objetivo es medir la mejora en la comunicación interna como consecuencia del desarrollo de la AM.

Los indicadores propuestos son los siguientes:

1. Número de personas informadas.
 - Nivel de logro: Incremento del 10% con carácter anual hasta la implantación de una newsletter global.
 - Instrumento de medida: Receptores de la newsletter
2. Confirmaciones de lectura de la newsletter.
 - Nivel de logro: 90%
 - Instrumento de medida: Confirmaciones de apertura del email.
3. Interés en la información contenida en la newsletter.
 - Nivel de logro: Al menos el 70%.
 - Instrumento de medida: Medición de acceso a links contenidos en la newsletter.
4. Validez y alcance de la información contenida en la newsletter.
 - Nivel de logro: Al menos el 70%.
 - Instrumento de medida: Medición de errores recibidos en el buzón habilitado sobre direcciones de email, contenido, etc.
5. Encuesta de satisfacción: Porcentaje de personas satisfechas que afirma considerar positivamente la recepción de la newsletter.
 - Nivel de logro: Al menos el 70% de participantes en la encuesta de satisfacción, con participación mínima del 15% de sus receptores.
 - Instrumento de medida: Encuesta semestral.
6. Encuesta de satisfacción: Porcentaje de personas satisfechas con la información y contenido que reciben a través de la newsletter.
 - Nivel de logro: Al menos el 70% de participantes en la encuesta de satisfacción, con participación mínima del 15% de sus receptores.
 - Instrumento de medida: Encuesta en el email.
7. Encuesta de satisfacción: Valoración de la comunicación interna en la Agencia para el Empleo de Madrid.
 - Nivel de logro: Incremento del 10% respecto al periodo previo a la implantación de la newsletter.
 - Instrumento de medida: Encuesta al finalizar la implantación.

Público objetivo:

La plantilla de la Agencia para el Empleo de Madrid. A fecha 31 de diciembre de 2019 cuenta con 317 profesionales. El 70,3% son mujeres y el 29,7% hombres.

Cronograma 2020												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Organización del equipo encargado de desarrollar la newsletter		X										
Definición de los principales objetivos de información de la newsletter		X										
Diseño de la estructura orientativa de la newsletter		X										
Definición de las áreas sobre las que se requiere obtener información para la configuración de cada newsletter		X										
Identificación o definición de una persona de contacto para proporcionar la información al equipo encargado de la newsletter		X	X									
Configuración de un buzón para lanzar la newsletter			X									
Creación de una lista de distribución que incluya a las personas que la reciban en la organización			X									
Definición de indicadores que permitan medir el impacto de la acción			X									
Solicitud de información a las personas definidas de cada área responsables de proporcionar información al equipo de la newsletter			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tratamiento de la información recibida por cada área y selección de la información a incluir en la newsletter quincenal			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de la newsletter				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lanzamiento de la newsletter				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Corrección de errores que pudieran surgir en el envío de la newsletter				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medición de indicadores e impacto												X

Cronograma 2021												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Solicitud de información a las personas definidas de cada área responsables de proporcionar información al equipo de la newsletter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tratamiento de la información recibida por cada área y selección de la información a incluir en la newsletter quincenal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseño de la newsletter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lanzamiento de la newsletter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Corrección de errores que pudieran surgir en el envío de la newsletter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medición de indicadores e impacto						X						X

Cronograma 2022												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Evaluación final	X	X										
Revisión	X	X										
Identificación de aspectos de mejora: llevar a cabo una newsletter abierta a toda la organización y con información relevante en todos los aspectos.			X									
Implantación de las mejoras identificadas en el proceso				X	X	X						

Fecha de finalización del desarrollo de la acción	Se trata de una acción continuada en el tiempo, con desarrollo diario, que está implantada desde inicios de 2020. Se ha detectado una mejora que se prevé esté implantada para junio de 2022.
--	---

DESARROLLO

Hasta el momento, y desde la obtención del informe de retorno de 2019, la Agencia para el Empleo de Madrid ha estado trabajando en la mejora de la comunicación interna.

Con el objeto de mejorar la comunicación entre departamentos de la organización, se ha creado una newsletter técnica sectorial. Para su consecución, ha sido necesario, en primer lugar, organizar cómo se planteaba el desarrollo de la acción. En este sentido, se requería comenzar con la definición del personal de la organización encargado de desempeñar la tarea de preparación de la newsletter y su gestión y medición de impacto. De esta forma, se comenzó con la definición del equipo de trabajo, así como los supervisores.

Una vez definido el equipo de trabajo, se inició una fase en la que se llevó a cabo un brainstorming sobre el contenido de la propia newsletter. Para ello, se definieron previamente la estrategia y los objetivos que se deseaban conseguir con la implantación de una newsletter, orientando sus contenidos y estructura hacia la consecución de dichos objetivos.

La implantación de esta newsletter se enfocaba, principalmente, en los siguientes objetivos: generar una mejor distribución de la información entre el personal de la Agencia, fomentar el conocimiento de programas para contribuir a la cooperación entre departamentos y reforzar el sentimiento de pertenencia a un grupo.

Basándose en los objetivos, se definieron una estructura y formato base de la newsletter, definiendo la cantidad de información a presentar en cada lanzamiento, el tipo de contenido y todo el material audiovisual requerido.

Una vez aclarados los objetivos y la estructura, se procedió a identificar qué áreas de la organización debían participar en la obtención de información y datos para incluir en la newsletter. Para ello, era imprescindible contar con una persona de contacto de cada una de las áreas que debían presentar información; pues a esta persona se le envía, periódicamente, el requerimiento de información para incluir en la newsletter.

A continuación, se procedió a crear un buzón de correo desde el que saliera la newsletter. El canal utilizado para el desarrollo de esta acción han sido en todo momento los correos electrónicos. Es por ello que se encuentra directamente relacionado el hecho de definir la audiencia de dichos emails (el personal de la organización) y crear una lista de distribución que incluya el correo electrónico de todas las personas a las que va destinada de la Agencia para el Empleo de Madrid.

Previo al inicio del desarrollo de la acción, fue necesario establecer el método de medición de su impacto. Para ello, el equipo encargado de la newsletter realizó un brainstorming para identificar un listado de indicadores para la medición del impacto de la acción.

Una vez definido todo el marco y proceso sobre el que desarrollar la acción de mejora de implantación de una newsletter, se definió una entrega de la misma con periodicidad semanal. De esta forma, todos los lunes de cada semana el equipo técnico de la Agencia para el Empleo de Madrid recibe una newsletter, que proporciona información facilitada por las distintas áreas el viernes de la semana anterior.

Cuando el equipo encargado de gestión de la newsletter recibe dicha información, la trata y selecciona aquellos datos, actividades o noticias que consideran relevantes y de interés para incluir en la newsletter. Una vez identificado el contenido a incluir, se adapta a la estructura definida, de forma que sea posible identificar la información de forma sencilla y visual.

Una vez lanzada la newsletter, el equipo encargado de la gestión está disponible para todos los que reciban el boletín en la organización de cara a corrección de errores que pudieran surgir, como por ejemplo el caso de links que no funcionen.

Con carácter quincenal, el equipo encargado de su gestión recoge la información necesaria para la medición de los indicadores definidos.

Adicionalmente a esta newsletter, el personal de la Agencia recibe, con periodicidad trimestral desde el 2019, otra newsletter con información relativa a fondos europeos y presenta información acerca de novedades en el ámbito europeo en términos macroeconómicos, incluyendo noticias relacionadas con el empleo.

Derivado del proceso, si bien las newsletters actuales permiten ofrecer información al personal de la Agencia para el Empleo de Madrid, como parte del ciclo de mejora continua, resulta interesante trabajar en la implantación de una mejora en esta línea de acción: ampliar el contenido de la newsletter para que revista un carácter global y sea dirigida a todos los miembros de la organización. Esto es debido a que, actualmente, las dos newsletters son también recibidas por personas ajenas a la organización, por lo cual se plantea la creación de una newsletter dedicada exclusivamente al ámbito interno y de contenido más específico y focalizado en el interés del personal de la agencia, que permita una mayor interrelación y comunicación entre departamentos, ya que en algunos casos la información la recibe únicamente una parte de la organización, lo que implica una deficiencia de información en algunas áreas o departamentos; y una relación de comunicación fluida y conocimiento de novedades entre áreas.

Propuesta de mejora:

Con el objeto de seguir mejorando y contribuyendo en la mejora de la comunicación interna y potenciando las relaciones entre departamentos, se plantea la creación de una newsletter de periodicidad quincenal de carácter interno, esto es, dirigido a todo el personal de la Agencia.

La implantación de esta newsletter surge con el objetivo de generar una mejor distribución de la información entre todo el personal de la Agencia y compensar el déficit de información interno en todos los niveles de la organización en los casos de nuevas incorporaciones.

En este sentido, será necesario que el equipo que actualmente desarrolla la newsletter se encargue de definir su estrategia y objetivos, para con ello diseñar su estructura y contenido.

Inicialmente, y atendiendo a los objetivos identificados y a las necesidades detectadas en la Agencia, se propone la siguiente estructura: principales proyectos desarrollados en la última quincena, próximos proyectos a desarrollar, formaciones, vacantes de puestos de trabajo, principales noticias, datos del sector de empleo genéricos, principales indicadores de la actividad de la Agencia, organigrama ubicando a todas las personas de la organización según su área de trabajo, información sobre nuevas incorporaciones (nombre, contacto, puesto de trabajo, etc.), manual de acogida, guía de teléfonos, así como servicios disponibles en la oficina y en referencia al teletrabajo.

Si bien se trata de una estructura orientativa, la misma se podrá modular en cada caso en función de las necesidades de la Agencia, pudiendo recopilarse la mayor parte de la información referente a recursos humanos en un enlace al manual de acogida.

La información será solicitada a cada área de la organización correspondiente y será enviada desde el buzón creado para la newsletter, en este caso, a una lista de distribución que incluya a todo el personal de la Agencia para el Empleo de Madrid.

Una vez lanzada la newsletter los días 15 y 30 del mes, el equipo encargado de la gestión estará disponible para la corrección de cualquier error que pudieran surgir y, posteriormente, procederá a la medición de su impacto a través de indicadores.

El contenido de esta nueva newsletter también será medido a través de indicadores, por parte del equipo responsable.

El proceso de implantación de esta mejora está en fase de desarrollo; pues ha sido identificado y definido el plan de acción para llevarlo a cabo en febrero de 2022 y se estima esté implantado en mayo de 2022.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y APRENDIZAJE

El sistema de revisión y evaluación del impacto de la acción de mejora incluye la combinación de las siguientes medidas, acciones e indicadores:

1. Consolidar el buzón de la newsletter

La creación y consolidación de un buzón específico para el lanzamiento de todas las entregas de la newsletter, así como la posibilidad de recibir en ese mismo único punto las distintas quejas, sugerencias, errores, etc., permite que se configure como una herramienta única para fortalecer el posicionamiento de la Agencia para el Empleo de Madrid en el ámbito de la comunicación interna.

Disponer de un buzón específico ha permitido llevar a cabo una evaluación y revisión más constante, centralizando en todo momento todas las mejoras relacionadas con la comunicación interna en un mismo punto y, como consecuencia, en el equipo responsable de gestionarlo.

2. Confirmaciones/indicadores de lectura

La principal función de estos indicadores es comprobar el número de lectores activos y su constancia e interés en el contenido e información incluidos en la newsletter. Su utilidad ha sido clave para conocer el interés de los receptores y tomar decisiones antes de la publicación de la siguiente entrega.

Estos indicadores se miden a través de confirmaciones de lectura en el email enviado a cada uno de los receptores.

Revisión y aprendizaje

El estudio sobre las confirmaciones de lectura ha sido efectivo; no obstante, se ha identificado que, en numerosas ocasiones, los datos no son realistas; ya que es el receptor quien debe enviar la confirmación de lectura.

En este sentido, si bien un gran número de personas sí que han enviado las confirmaciones de lectura, otras no lo han hecho. Es por ello que este indicador, que inicialmente se preveía como fundamental para medir el impacto de la newsletter, ha quedado relevado a un segundo plano.

3. Interés en el contenido e información de la newsletter

La evaluación del interés que tienen los receptores de la newsletter en su contenido es fundamental, pues de ello depende su uso y, como consecuencia, el fomento de la comunicación interna.

En este caso, se ha llevado a cabo una valoración del interés de la plantilla en la información contenida a través de la medición del acceso a los links que contenía y contiene cada entrega de la newsletter.

Revisión y aprendizaje

La evaluación sobre el grado de interés en la información contenida de la newsletter ha permitido conocer qué tipo de información resulta más interesante para la plantilla y, con ello, ha sido posible evaluar y revisar la estructura y contenido de la newsletter, adaptándolo en todo momento a los intereses de su público objetivo.

Además, gracias a la periodicidad de la newsletter, resulta posible realizar cambios y mejoras regularmente; lo que implica una gran flexibilidad para adaptar, en todo caso, el contenido a las necesidades y preferencias de quienes la reciban, de forma que se consiga el cumplimiento de los objetivos con los que se desarrolla esta acción de mejora.

No obstante, resulta importante remarcar que esta flexibilidad requiere de una atención constante del equipo encargado de desarrollar la newsletter, pero garantiza mejores resultados a corto y largo plazo.

4. Errores identificados por el equipo

La detección y consiguiente corrección de errores es una tarea fundamental en este caso, pues supone minimizar al máximo las posibles fricciones en el desarrollo del objetivo de la newsletter, que es fomentar la comunicación interna y crear una sensación de pertenencia a un mismo grupo y equipo.

Para ello, se ha trabajado en reducir errores creando un buzón específico al que cualquier persona de la plantilla de la Agencia para el Empleo de Madrid podía escribir, indicando cuál era el error detectado.

Revisión y aprendizaje

Esta medida ha sido muy relevante, especialmente, en el inicio del desarrollo del a newsletter, pues ha permitido salvar errores en la lista de distribución, direcciones de correo, contenidos, etc. Actualmente permite un correcto mantenimiento y calidad de las distintas entregas.

5. Satisfacción con la AM

La evaluación de la satisfacción de la plantilla sobre a la implantación de la acción de mejora permite recopilar información respecto a las reacciones (positivas y negativas) acerca de la existencia de esta vía de comunicación interna y sobre el contenido publicado en cada uno de los lanzamientos de la newsletter, ofreciendo información sobre el curso que próximas entregas de la newsletter deberán seguir para conseguir una mayor atención de los lectores.

No se ha llevado a cabo una medición de la satisfacción a través de encuestas que valorasen el grado de aceptación de la plantilla de la Agencia para el Empleo de Madrid con la newsletter, así como el grado de ajuste de la misma.

Revisión y aprendizaje

Hubiese sido interesante realizar una medición de la satisfacción a través de encuestas, que permitieran conocer la opinión de los receptores de la newsletter por medio de dos vías:

- Por un lado, en todas las entregas de la newsletter incluyendo una encuesta al final del email, en la que el lector pueda ofrecer su opinión de forma voluntaria.
- Por otro lado, semestralmente llevando a cabo una evaluación global acerca de su opinión sobre la newsletter y cómo contribuye a la comunicación interna. En este caso, al tratarse de una encuesta global, se llevarían a cabo hasta tres recordatorios para velar por la mayor participación posible.

La revisión del grado de satisfacción de los receptores de la newsletter, que son el público objetivo sobre el que se orienta el impacto de la acción de mejora, permitiría conocer cómo enfocar en todo momento la newsletter. De esta forma, y como consecuencia del grado de respuesta obtenido en las encuestas, sería posible organizar de mejor forma la estructura y contenido de las distintas entregas.

En este sentido, se identifica como principal punto de mejora la valoración de la satisfacción a través de encuestas, a la vez que estudiar cómo incentivar el interés de los receptores de la newsletter para participar, en el mayor grado posible, en las encuestas de satisfacción que se realicen.

6. Evaluación global de la AM

Al finalizar la implantación de la acción de mejora, se requiere una evaluación global que determine si ha cumplido con sus objetivos y si queda ámbito de mejora.

En este sentido, si bien se ha llevado a cabo una evaluación sobre el cumplimiento de objetivos a través de las encuestas de satisfacción; en este caso, se ha valorado si sigue existiendo un margen de mejora para incrementar el valor e impacto de la acción actual.

Revisión y aprendizaje

La constante revisión de la newsletter permite seguir buscando formas para mejorar el proceso y los resultados, y seguir trabajando de esta forma en una mejora continua.

La valoración de posibilidades de mejora respecto a la newsletter implantada ha identificado la posibilidad de incrementar su ámbito de público objetivo, así como el propio contenido.

Como consecuencia de esto, se ha identificado la necesidad de seguir trabajando hacia la elaboración de una newsletter global, orientada a toda la plantilla de la Agencia para el Empleo de Madrid; que además incluya nueva tipología de información que permita que se configure como una newsletter global que trate temas técnicos, de sector y de recursos humanos: qué está haciendo cada departamento, cuál es el contexto global del empleo en España y en Madrid, próximos programas a desarrollar, referencias al personal existente (ubicación en la oficina, número de teléfono, cargo, etc.), manual de acogida, etc.

Aprendizaje derivado del proceso

A lo ya descrito hay que añadir el haber constatado la importancia que tienen en la planificación de un proyecto de este tipo la configuración del marco sobre el que desarrollarlo: equipo, metodología y actualidad de sus contenidos.

Por otro lado, el conocimiento generado gracias a las newsletters que ya se han desarrollado, y sobre todo gracias a la periodicidad de las mismas, permite que los nuevos lanzamientos sean más sencillos. Por otro lado, el hecho de medir el impacto de las entregas y realizar evaluaciones permite aprender y conocer qué tipo de contenidos resultan más interesantes al público que la reciba y, por tanto, permite mejorar en cada entrega.

Por otro lado, se ha identificado como relevante el fomento de la comunicación interna en un contexto en el que cada vez se acude menos a la oficina y conviven distintas modalidades de trabajo (presencial/teletrabajo).

RESULTADOS DE LA ACCIÓN

Los resultados esperados incluyen una acogida positiva por parte de la organización, pues implica fomentar un mayor interés y participación por parte de la plantilla en todas las actividades que se desarrollen en la organización, así como en la coherencia y alineación respecto a la estrategia y a los objetivos. En este sentido, se ha observado que existe mayor relación y comunicación entre personas integrantes de distintos departamentos y mayor colaboración entre áreas.

A su vez, se ha logrado un mayor entusiasmo de las personas trabajadoras de la organización y un mayor sentimiento de pertenencia a un grupo, dando lugar a un alto compromiso laboral, pudiendo detectarse una mayor asunción de los objetivos de la entidad como propios.

Otro punto para tener en cuenta es el dinamismo que aporta la newsletter, acelerando el intercambio de información interna entre los distintos departamentos; de forma que es posible conocer todas las actividades que se están desarrollando y ello implica que los distintos integrantes de la plantilla puedan aportar su valor en las tareas en las que tengan conocimiento; consiguiendo una asignación de recursos de manera más eficiente. La

posibilidad de participar en proyectos de otras áreas ha permitido que aquellas personas que tenían conocimientos que podían ser útiles, los compartieran y, de esta forma, ofrecer mayor valor en los servicios ofertados.

Por ende, es posible visualizar dos tipos de resultados: por un lado, una plantilla más motivada y con mayor asunción de los objetivos de la organización como objetivos propios; y por otro, mayor eficiencia en tareas y mejores resultados en los proyectos que se desarrollan, lo que implica directamente prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Principales resultados obtenidos:

1. Confirmaciones de lectura de la newsletter

Se ha llevado a cabo una medición en los últimos meses que ha permitido concluir que un valor medio del 28% de los receptores de la newsletter técnica la leen.

No obstante lo anterior, en base a distintas formas de comunicación entre departamentos y entre las personas empleadas por la Agencia para el Empleo de Madrid, consta que muchas personas leen la newsletter técnica en modo preview en el correo, lo que hace que estas lecturas no se contabilicen como confirmaciones de lectura.

2. Interés en la información contenida en la newsletter

No se ha realizado una medición de este indicador de forma continuada, pero en la medición final realizada se ha podido comprobar que 206 personas acceden a los links que contiene la newsletter.

3. Validez y alcance de la información contenida en la newsletter

No se ha realizado una medición de este indicador de forma continuada, pero en la medición final realizada se ha podido comprobar que se reciben aproximadamente entre 8 y 10 emails de respuesta por errores en la newsletter.

4. Encuesta de compromiso laboral y satisfacción en la Agencia para el Empleo de Madrid

En el año 2020 se llevó a cabo una encuesta para conocer el grado de compromiso laboral, motivación y satisfacción de la plantilla de la Agencia para el Empleo de Madrid.

En este sentido, la Dirección General de Planificación de Recursos Humanos de la Agencia desarrolló una encuesta basada en cuatro dimensiones:

- Compromiso afectivo: grado de identificación, involucración y lealtad de la persona empleada con su organización, con la finalidad de prestar un servicio público, que se refleja en el desempeño de su trabajo.
- Compromiso con la organización: grado de unión o adhesión emocional de la persona empleada con la organización, debido a la satisfacción de sus necesidades, reflejando un grado de sentimiento positivo por trabajar en la organización.
- Compromiso de continuidad en el puesto: grado de inversión que la persona empleada realiza en la organización, en cuanto a su entrega y esfuerzo personal para el beneficio de la organización e, indirectamente, para el beneficio de los ciudadanos.
- Compromiso de involucración: refleja el sentimiento de involucración y deseo de permanecer en su trabajo como reto personal, debido a motivos de gratitud hacia la organización o por responder de forma recíproca.

En base a ello, se desarrolló la encuesta, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:



ACCIÓN DE MEJORA 2 – AM2	
b) INFORMACION GENERAL (AM2)	
Denominación de la acción:	Desarrollo de una campaña comunicativa para incrementar el conocimiento de la Agencia por parte de la ciudadanía y distintos agentes.
Objetivo:	El objetivo de esta acción de mejora es desarrollar una campaña de comunicación externa planificada y efectiva, que conlleve una medición de resultados y adaptación continua, y que permita afianzar y crear nuevas relaciones con posibles <i>partners</i> .
Responsable de la acción	José María Meneses Castillo Gerente de la Agencia para el Empleo de Madrid
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	Criterio 1 (Liderazgo), 2 (Estrategia), 5 (Procesos, productos y servicios), 6 (Resultados en los clientes), 8 (Resultados en la sociedad), 10 (Evaluación de las acciones de mejora) y 13 (Mejora de la comunicación externa)
Personas involucradas:	Personas desempleadas destinatarias de los servicios de la Agencia para el Empleo de Madrid, además de entidades que se encuentran en el ámbito de actuación de la organización y que pudieran ser posibles <i>partners</i> .

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM2)

PLANIFICACIÓN

El informe de retorno identificaba distintas áreas de mejora, siendo una de ellas la ausencia de medición de impacto y resultados de las actividades desarrolladas en el ámbito de comunicación externa, además del bajo número de colaboraciones que disponía la Agencia con entidades externas.

Como consecuencia de ello, desde el año 2019, la Agencia para el Empleo de Madrid ha trabajado en la definición de campañas comunicativas orientadas a mejorar la visibilidad de la organización, analizando en todo caso sus resultados y proponiendo constantemente una mejora continua, y permitiendo así la posibilidad de crear relaciones con empresas y otros posibles *partners*.

Con el objeto de avanzar en la mejora de la visibilidad de la organización, la Agencia para el Empleo de Madrid debe trabajar en la mejora de su estrategia de comunicación online y offline.

Objetivos y meta:

Esta AM tiene como objetivos generales:

1. Dar a conocer la Agencia para el Empleo de Madrid en el exterior: tanto a la ciudadanía como a las empresas.
2. Comunicar de forma efectiva a través de distintas actividades y por medio de un amplio rango de plataformas, ya sea dentro o fuera de Internet (online y offline).
3. Poner en valor las actividades que realiza la Agencia.
4. Aumentar conocimiento y visibilidad, dando lugar a un incremento en el público objetivo y en sus relaciones con *partners*.

La principal meta de la Agencia para el Empleo de Madrid es disponer de una estrategia de comunicación externa (online y offline) planificada, que permita realizar actividades ordenadas y concentre los recursos en las acciones que proporcionan un mayor impacto, llevando a cabo una revisión continua de resultados y enfocando los esfuerzos hacia las actividades más beneficiosas, y generando de esta forma una mayor tasa de éxito, reforzando la visibilidad y fomentando las relaciones con otros agentes externos.

Metodología para el desarrollo de la AM:

Para dar inicio a esta actividad, resulta necesario comenzar con la definición y organización del equipo de trabajo que impulsará el desarrollo de la presente línea de acción de mejora.

Posteriormente, y como consecuencia de la fragilidad de la estrategia online de la Agencia para el Empleo de Madrid, se trabajará, en primer lugar, la estrategia de comunicación online. En este sentido, el objetivo es mejorar la experiencia de las personas usuarias en la página web y desarrollar la presencia de la organización en las redes sociales.

Es por ello que se trabajará en mejorar la configuración de la propia página web, con un diseño funcional *user-friendly*, y con actualizaciones continuas en función de nuevas formaciones, anuncios de empleo, noticias, etc.

Por otro lado, en referencia a las redes sociales, se incrementará la presidencia de la Agencia, creando perfiles de Instagram y Twitter, que se suman a los ya existentes en LinkedIn y Facebook.

Para garantizar el éxito de las redes sociales, el equipo de trabajo se empleará en la definición de la tipología de contenido, publicaciones, género, etc. que serán utilizados en redes sociales, así como la periodicidad de las publicaciones. Una vez definida la estrategia y la hoja de ruta,

se iniciará la publicación de *posts*.

Se establecerá una medición trimestral en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año sobre el impacto de la estrategia online en los servicios y en las relaciones de la Agencia con agentes externos.

Posteriormente, se procederá a alinear página web y redes sociales, de forma que la estrategia online permita ofrecer una imagen uniforme de la Agencia y, así, incrementar su visibilidad.

Una vez definida e implementada la estrategia online, la Agencia para el Empleo de Madrid trabajará en su estrategia comunicativa offline. Para ello, deberá comenzar evaluando las acciones de comunicación externa offline realizadas hasta el momento, así como otras acciones de comunicación que estén desarrollando otras agencias de colocación que pudieran resultar interesantes.

La evaluación de las actividades de comunicación desarrolladas hasta el momento permitirá conocer qué actividades se identifican como clave, bien por sus resultados hasta el momento, o bien porque pudieran suponer un factor diferencial en la actividad de la Agencia.

La identificación de las acciones de comunicación más relevantes permitirá definir una hoja de ruta calendarizada, sobre la que se comenzará a trabajar para la consecución de las tareas.

Se tratará de una planificación anual, lo que permitirá que cada año pueda revisarse y mejorarse según el impacto obtenido en anteriores convocatorias de campañas comunicativas, los indicadores evaluados, los cambios en el contexto, y cualquier otro factor que pueda influir.

De la misma forma que con las actividades derivadas de la estrategia comunicativa online, se llevará a cabo una evaluación de impacto para medir el grado de éxito de la acción y el retorno en términos de mejora de calidad de los servicios a la ciudadanía, como de mejora de las relaciones con *partners*. Por ello, será necesario que, previo al inicio de cada acción de mejora, se definan los indicadores que permitirán medir el grado de éxito, que serán diferentes en función del tipo de actividad.

La constante medición, con periodicidad trimestral, de las acciones derivadas del plan de comunicación conllevarán que se realicen los reajustes necesarios, de cara a orientar la estrategia hacia la obtención de los mejores resultados en todo momento. Adicionalmente, al inicio de 2022, está prevista la evaluación final de la AM y la revisión y detección de posibles aspectos de mejora.

Indicadores de la AM

El impacto de la acción de comunicación externa se medirá con una serie de indicadores que permitan visualizar si está incrementando la visibilidad de la compañía y las personas que acceden a sus servicios, haciendo atractivos los servicios que presta, ampliando las relaciones con agentes, etc. En este sentido, el objetivo es medir la mejora en la comunicación externa y visibilidad de la Agencia como consecuencia del desarrollo de la AM.

Los indicadores propuestos son los siguientes:

1. Visitas a la página web.
 - Nivel de logro: Incremento del 10% en 2020 respecto a 2019, y del 5% en 2021 respecto a 2020.
2. Media de usuarios en la página web
 - Nivel de logro: Incremento del 10% en 2020 respecto a 2019, y del 5% en 2021 respecto a 2020.
3. Contactos a través de página web
 - Nivel de logro: Incremento del 20% en 2020 respecto a 2019, y del 10% en 2021 respecto a 2020.

4. Procedencia de las visitas de la página web
 - Nivel de logro: Incremento del 5% de las visitas que provengan de RRSS.
5. Seguidores de cada una de las RRSS
 - Nivel de logro: Incremento del 20% en 2020 respecto a 2019, y del 10% en 2021 respecto a 2020.
6. Likes en cada una de las RRSS
 - Nivel de logro: Incremento del 20% en 2020 respecto a 2019, y del 10% en 2021 respecto a 2020.
7. Comentarios en cada una de las RRSS
 - Nivel de logro: Incremento del 10% en 2020 respecto a 2019, y del 5% en 2021 respecto a 2020.
8. Mensajes directos en cada una de las RRSS
 - Nivel de logro: Incremento del 20% en 2020 respecto a 2019, y del 10% en 2021 respecto a 2020.
9. Asistentes a ferias, foros y eventos
 - Nivel de logro: Incremento del 5%.
10. Ocupación talleres
 - Nivel de logro: Incremento del 10%.
11. Ocupación en formaciones
 - Nivel de logro: Incremento del 10%.
12. Incremento en la aplicación de ofertas de empleo
 - Nivel de logro: Incremento del 20%.
13. Encuesta a la ciudadanía: personas que conocen los servicios prestados por la Agencia para el Empleo de Madrid
 - Nivel de logro: Al menos el 70% de los participantes en la encuesta, realizándose de forma aleatoria a 1.000 ciudadanos.
 - Instrumento de medida: Encuesta realizada de forma aleatoria en la calle.
14. Encuesta a empresas asociadas: nivel de satisfacción con los servicios que presta la Agencia para el Empleo de Madrid
 - Nivel de logro: Al menos el 70% de los participantes en la encuesta, habiendo participado el 15% de las empresas asociadas.
 - Instrumento de medida: Encuesta realizada vía email.

Público objetivo:

La ciudadanía al completo; no obstante, se presenta el foco en las personas desempleadas. Por otro lado, las empresas que pudieran llegar a desarrollar relaciones de interés bilateral con la Agencia para el Empleo de Madrid.

Cronograma 2019												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Organización del equipo encargado de desarrollar la acción											X	

de mejora												
Análisis de la estrategia comunicativa online											X	
Mejora de la página web											X	X
Creación de redes sociales											X	
Definición del contenido y publicaciones en redes sociales											X	X
Publicación de <i>posts</i> en redes sociales												X
Evaluación del impacto en los servicios de la Agencia												X
Evaluación en las relaciones con <i>partners</i> y en la creación de nuevas relaciones												X

Cronograma 2020												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Continuación de la estrategia de redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación del impacto en los servicios de la Agencia						X						X
Evaluación en las relaciones con <i>partners</i> y en la creación de nuevas relaciones						X						X

Cronograma 2021												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Continuación de la estrategia de redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis de la estrategia comunicativa offline									X	X		
Evaluación de las actividades comunicativas realizadas hasta el momento y de otras agencias de colocación									X	X		
Identificación de actividades clave de comunicación externa											X	

Definición de una hoja de ruta calendarizada con la campaña de comunicación externa												X	X
Evaluación del impacto en los servicios de la Agencia						X							X
Evaluación en las relaciones con <i>partners</i> y en la creación de nuevas relaciones						X							X

Cronograma 2022													
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Continuación de la estrategia de redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alineación de página web y redes sociales	X												
Ejecución de las acciones de comunicación offline según la calendarización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación del impacto en los servicios de la Agencia						X							X
Evaluación en las relaciones con <i>partners</i> y en la creación de nuevas relaciones						X							X
Evaluación final		X											
Revisión		X											
Identificación de aspectos de mejora			X										
Ajuste y/o redefinición de la campaña de comunicación				X	X								

Fecha de finalización del desarrollo de la acción	Se trata de una acción que se encuentra totalmente implantada desde marzo de 2022, pero con carácter anual (enero de cada año) incorporará mejoras según los resultados que se obtengan en las evaluaciones que se realicen.
--	--

DESARROLLO
<p>Hasta el momento, la Agencia para el Empleo ha estado desarrollando acciones que permiten incrementar la comunicación externa, potenciando su conocimiento en el ámbito externo, siendo público objetivo principalmente la ciudadanía y las empresas.</p> <p>Con el objeto de seguir mejorando la comunicación externa y los resultados de la misma, desde el 2019 se ha desarrollado e implementado una estrategia de comunicación en distintas fases,</p>

que combina el marco online y offline, orientada a desarrollar una estrategia planificada basándose en la obtención de los mejores resultados, y con unas evaluaciones continuas que permitan mejorar el rendimiento obtenido en las acciones de comunicación.

Así, para el desarrollo de la acción de mejora, en primer lugar, ha sido necesario definir un equipo de trabajo encargado de definir la estrategia comunicativa, tanto en términos de estrategia global, como de objetivos, actividades, *deadlines*, responsables, etc. En este sentido, si bien se valoró la definición de distintos equipos, focalizados en ámbitos de especialización, se decidió finalmente contar un equipo de trabajo global, que se encargase de decidir, gestionar e implementar todas las actividades de comunicación de forma global, siendo para ello necesaria la experiencia las personas del equipo en distintos ámbitos y tipologías de actividades.

Una vez definido el equipo de trabajo, se valoró si era conveniente iniciar una estrategia global, o bien realizar una división en el ámbito online y el offline. En este sentido, y como consecuencia de que la Agencia para el Empleo de Madrid ya contaba con una estrategia offline definida, y con muy poca presencia online, se decidió focalizar los esfuerzos iniciales en potenciar la imagen online de la Agencia.

Por ello, al decidir comenzar con la estrategia online, el equipo analizó la estrategia desarrollada hasta el momento y se definieron dos ámbitos concretos de actuación: página web y redes sociales.

En relación con la página web, se ha trabajado en mejorar la estructura y funcionalidades de la misma, creando una web *user-friendly*, que mejora la experiencia de las personas usuarias y permite incrementar la posibilidad de que repitan la experiencia. Se trata de una página web constantemente actualizada, tanto en cuanto a ofertas formativas, ofertas de empleo o noticias. Ello conlleva un incremento en la probabilidad de que las personas interesadas acudan a la web para obtener nueva información.

Por otro lado, también se ha trabajado en la página web para la inclusión de fichas descriptivas con información sobre las actividades formativas, mejorando así la calidad de la información disponible para las personas interesadas. Además, también se ha elaborado un sistema de alineación de objetivos profesionales para las personas desempleadas mediante correos electrónicos y mensajes SMS.

Una vez implementadas las mejoras en la página web, se procedió a focalizar el interés en las redes sociales. En este sentido, si bien la Agencia para el Empleo de Madrid ya disponía de perfiles en Facebook, LinkedIn y Youtube, con el objetivo de incrementar la comunicación externa y visibilidad de la Agencia, en el año 2019 se crearon los perfiles de Twitter e Instagram, para impulsar así el contacto con la ciudadanía.

De esta forma, la organización conseguía disponer de cobertura en las redes sociales de uso más extendido, lo que ha permitido incrementar la visibilidad y facilitar e intercambiar información con las personas que tienen interés de forma más ágil.

Una vez creadas las redes sociales, el equipo comenzó a trabajar en la definición de la estrategia de contenidos de las redes sociales, identificando tipología de contenido multimedia a publicar, tipología de *posts*, periodicidad, colaboraciones, etc. La definición de dicha estrategia de redes, y la publicación de contenidos conforme a la estrategia, permitió disponer de unos perfiles con un contenido diverso, ofreciendo información sobre el sector, guías y recomendaciones diversas, ofertas de empleo, ofertas de planes formativos, etc.; tipología de contenido que actualmente se mantiene. En este sentido, se ha trabajado para desarrollar una estrategia de redes sociales alineadas y constante, de forma que se potencie el *engagement* de las mismas.

La mejora y potenciación de la página web y redes sociales ha permitido incrementar la visibilidad de la Agencia para el Empleo de Madrid, siendo necesaria la alineación entre estas, pues esto ha permitido disponer de una imagen unificada de la Agencia. Esta última

actualización de la web para alinearla con redes sociales ha permitido acceder desde la misma a las redes sociales de la Agencia, lo que ha conllevado directamente un incremento del tráfico entre web y redes sociales, pues el público de cada una de ellas es distinto.

Con la estrategia online claramente definida e implementada correctamente, se ha procedido a su medición y control. En este sentido, se han definido una serie de indicadores de control para medir el éxito de las acciones de comunicación online, lo que ha permitido evaluar su impacto e, indirectamente, observar el impacto en los servicios y en la mejora de las relaciones con *partners* de la Agencia.

En este sentido, y para garantizar una correcta medición de la campaña comunicativa, se han definido distintos indicadores según la tipología de acción de comunicación que sea desarrollada. Así pues, después de cada actividad de comunicación, el equipo encargado realiza una medición de los resultados obtenidos por medio de los indicadores definidos para la acción de comunicación desarrollada.

Esta medición permite conocer si la actividad se ha desarrollado según lo previsto, si el impacto ha sido el esperado, y si se trata de una acción que conviene mantener y repetir en futuras ocasiones. En caso de no obtener resultados positivos en la evaluación de impacto, es posible conocer que dicha acción no responde a los estándares esperados y, por ende, se ajusta el plan de comunicación. Esta revisión se está realizando con una periodicidad trimestral, los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de año.

Definida correctamente la estrategia de comunicación online, así como las características para la medición de su rendimiento, se ha procedido a analizar la estrategia de comunicación offline desarrollada por la Agencia hasta el momento.

En este sentido, se ha comenzado con la identificación y evaluación de las actividades de comunicación externa que la Agencia ha realizado hasta el momento, actividades centradas principalmente en la asistencia a ferias y eventos, pues en el año 2020 la organización participó en 9 eventos, y en el año 2021, en 11.

Para ello, se ha elaborado un listado de las distintas acciones de comunicación externa llevadas a cabo, y se ha evaluado cada una de ellas por medio de una matriz de coste-impacto.

Posteriormente, una vez obtenido el listado de actividades que suponen una buena relación coste-impacto para la Agencia, se ha procedido a identificar nuevas acciones de mejora que pudieran llevarse a cabo en la Agencia para el Empleo de Madrid y que, actualmente, estén llevando a cabo otras agencias de colocación.

Adicionalmente, conviene poner foco en las acciones de prospección empresarial, pues la relación que la Agencia para el Empleo de Madrid tenga con las empresas es uno de los factores claves para garantizar el éxito de las campañas de comunicación externa y de la calidad en los servicios que se prestan. Por ello, la Agencia ya ha trabajado en este sentido en el año 2021, habiendo desarrollado dos campañas institucionales de comunicación, y una campaña de telemarketing de autoevaluación de las relaciones empresariales de la organización.

Una vez identificadas las acciones que reportan interés para la actividad de la Agencia, se ha definido un listado de acciones a llevar a cabo, que han sido calendarizadas. Para ello, se han tenido en cuenta, principalmente, las fechas en las que generalmente se realizan las ferias y eventos a los que recurrentemente acude la organización y desee seguir acudiendo y, tomándolo como base, se han adaptado el resto de las actuaciones de comunicación que no cuentan con unas fechas específicas.

No obstante, resulta relevante remarcar que existen dos periodos al año, uno en los meses de junio y julio, y otro en los meses de noviembre y diciembre, que han sido foco de mayor número de acciones de comunicación externa, pues septiembre y enero son los meses en los que generalmente se produce un mayor número de contrataciones.

Junto con esto, se ha establecido una hoja de ruta para la consecución de dichas acciones, esto

es, se han definido los requisitos previos para llevar a cabo cada actividad de comunicación, la duración y características de la actividad durante su desarrollo, y los resultados esperados de la misma e indicadores para su medición.

Una vez definida la hoja de ruta, el equipo de trabajo ha comenzado con la planificación y desarrollo de las acciones de mejora, tarea que se ha mantenido, pues es recomendable realizar una campaña comunicativa constante en el año, realizando acciones de comunicación todos los meses; sin perjuicio del refuerzo conveniente en los meses previos a las etapas de mayor contratación.

En este caso, de la misma forma que con las actividades online, se está llevando a cabo una medición de los indicadores definidos para cada acción de comunicación; lo que está permitiendo adaptarse y reajustar la campaña en función del impacto de las distintas actividades.

Propuesta de mejora:

Con el objeto seguir mejorando y contribuyendo en la mejora de la comunicación externa y en el fomento de relaciones fructíferas con entidades que pudieran ofrecer un impacto positivo en la sociedad más allá de los propios fines organizaciones de la Agencia, se está trabajando en la definición de actividades de comunicación con este tipo de entidades.

En este sentido, el hecho de realizar campañas de prospección permite conocer de primera mano cuál es la percepción de otras entidades colaboradoras con la Agencia y la percepción de entidades no colaboradoras, a la vez que desarrollar relaciones que permitan sembrar futuras colaboraciones. Es por ello que se estima conveniente trabajar en este sentido, para potenciar las relaciones de la Agencia para el Empleo de Madrid con otras entidades con fines sociales.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y APRENDIZAJE

El sistema de revisión y evaluación del impacto de la acción de mejora incluye la combinación de las siguientes medidas, acciones e indicadores:

1. Consolidar la página web

Si bien la Agencia para el Empleo de Madrid ya disponía de una página web, esta se ha consolidado y adaptado de cara a posicionarse como una web user-friendly, pues se ha mejorado su estructura y funcionalidades.

En este sentido, al disponer de una página web actualizada, tanto en términos de ofertas formativas, como de ofertas de empleo o de noticias, así como una web intuitiva, ha permitido que exista un mayor número de visitas e interacción de los usuarios.

Gracias a ello, y habiendo optimizado en su mayor medida la página web, ha sido posible evaluar el número de visitas, el tiempo medio que pasaba cada usuario en la web, los apartados más interesantes, etc.

Revisión y aprendizaje

Resulta interesante contar una revisión contante de la página web, pues las tendencias cambian y es necesario estar adaptado a las nuevas necesidades de los usuarios reales de la web de la Agencia para el Empleo de Madrid, así como de otros usuarios potenciales.

Se trata de una medida relevante, que ha supuesto una gran carta de presentación

para la Agencia, pero que requiere de una revisión y evaluación constante, para seguir optimizando y mejorando; además de actualizar la información contenida sobre cursos, talleres, etc. en todo momento.

2. Consolidar las RRSS

Las redes sociales suponen uno de los elementos de comunicación externa más potentes para cualquier organización. En este caso, la Agencia para el Empleo de Madrid es un organismo con una actividad muy orientada a redes sociales, pues numerosos servicios requieren la promoción para poder ser efectivos.

La consolidación de la presencia de la Agencia para el Empleo de Madrid en redes sociales es un factor fundamental para contar con mayor presencia en redes y, a su vez, mayor visibilidad para distintos tipos de usuarios.

Ello permite medir número de seguidores, comentarios, likes, contactos, etc.

Revisión y aprendizaje

Se ha obtenido un resultado muy positivo, pues la presencia de la Agencia en todas las redes sociales más potentes supone un aspecto relevante de cara al impulso de su visibilidad. No obstante, las redes sociales requieren de una atención continua. Por ello, ha sido necesario incorporar un mayor número de personas al equipo encargado de su gestión, pues un correcto uso de las redes sociales supone garantizar tiempos de respuesta ajustados a los comentarios y mensajes de los interesados.

3. Unificación de web y RRSS

Disponer de una imagen unificada resulta relevante para ofrecer al exterior una imagen fuerte y consolidada.

La unificación de web y redes sociales ha sido importante de cara al exterior, pues contar con una imagen unificada permite un mayor conocimiento y visibilidad por parte de la ciudadanía y de empresas.

4. Asistencia a ferias, foros y eventos

La asistencia a las ferias, foros y eventos más relevantes en el sector del empleo es fundamental para la Agencia para el Empleo de Madrid, pues ello fomenta su visibilidad y el conocimiento por parte de la ciudadanía y empresas.

Revisión y aprendizaje

Previo al desarrollo de la acción de mejora, la Agencia para el Empleo de Madrid estaba acudiendo a numerosas ferias, foros y eventos; no obstante, no se evaluaba el rendimiento de dichos eventos, lo que suponía que se continuase accediendo a eventos que no estaban produciendo un retorno.

Como consecuencia del análisis realizado, ha sido posible realizar una selección de aquellos eventos que suponen un mayor retorno a la Agencia, de forma que se puedan concentrar los recursos en ellos y evitar la dispersión en los esfuerzos.

En este sentido, se ha observado que la evaluación de cada acción de comunicación es relevante, pero también la planificación previa, que permita evitar duplicidades y una mejor gestión del tiempo y del equipo.

5. Niveles de actividad y de interés

El principal objetivo del desarrollo de esta acción de mejora reside en mejorar la visibilidad de la Agencia para el Empleo de Madrid en el ámbito externo. Y, como

consecuencia de ello, obtener un incremento en los niveles de actividad e interés de los servicios de la Agencia: demanda de más formaciones y talleres, o bien incremento en la aplicación a ofertas de empleo.

Revisión y aprendizaje

La medición de los incrementos en las demandas de servicio es fundamental para poder garantizar un correcto dimensionamiento de la plantilla y de las actividades propuestas.

6. Satisfacción

El incremento en la visibilidad de la Agencia permite una mayor calidad en los servicios, al disponer de mejor relación con la ciudadanía y empresas; por ello se debe medir el grado de satisfacción de las personas usuarias de los servicios prestados.

Revisión y aprendizaje

La medición periódica del grado de satisfacción es fundamental para conocer si los servicios se están prestando conforme a las expectativas de sus usuarios.

7. Prospección empresarial

El contacto con empresas y la satisfacción de estas respecto a los servicios prestados por la Agencia para el Empleo de Madrid es un factor clave en su actividad, pues su principal objetivo es el de fomentar la empleabilidad, lo que supone disponer de relaciones con empresas para realizar talleres, formaciones, etc. y, especialmente, poder conocer las ofertas de empleo existentes en cada momento.

Adicionalmente, disponer de una cartera de relaciones con empresas variada, con empresas de distinta tipología de actividad y sector, tamaño, etc. permite ofrecer un abanico de posibilidades mayor a la ciudadanía.

Revisión y aprendizaje

La medición de la satisfacción de las empresas con las que se tiene alianza, y de otras empresas, respecto a los servicios de la Agencia para el Empleo de Madrid es una tarea que debiera realizarse, de cara a implementar planes correctivos en caso necesario.

Adicionalmente, también es interesante conocer la opinión de las empresas para poder definir planes de fidelización.

Aprendizaje derivado del proceso

El hecho de disponer de una estrategia de comunicación planificada está permitiendo orientar, en mayor medida, la concentración de esfuerzos de la Agencia. Además, la medición del rendimiento de las actividades comunicativas por medio de indicadores permite conocer periódicamente los resultados, a la vez que aprender del proceso y aplicar los conocimientos para obtener una mejora continua.

La medición de los resultados finales de las campañas comunicativas es imprescindible, pues permite conocer si efectivamente ha mejorado la visibilidad de la Agencia para el Empleo de Madrid y sus servicios, además de si han incrementado sus relaciones con las empresas, o si las existentes han mejorado.

Por otro lado, el seguimiento y evaluación de cada una de las acciones de comunicación concretas que se realicen es relevante, pues permite conocer su efectividad y realizar adaptaciones en caso necesario.

RESULTADOS DE LA ACCIÓN

Los resultados esperados se enfocan, principalmente, en el incremento de la visibilidad de la Agencia para el Empleo de Madrid en el ámbito externo, potenciando así el conocimiento de la misma por parte de la ciudadanía y de las empresas, lo que se espera que, en última instancia, conlleve una mayor petición y uso de sus servicios y un incremento de las relaciones con empresas, traduciéndose todo ello en una mejora de la calidad ofrecida en los servicios.

La mejora en campañas comunicativas ha permitido observar que, por medio de las actividades comunicativas desarrolladas en el momento adecuado, con una planificación previa, orientadas a resultados y gestionadas con los recursos existentes, se está obteniendo un mayor impacto en la visibilidad de la Agencia.

El incremento en la visibilidad de la Agencia ha permitido aumentar las peticiones de servicios por parte de ciudadanía y empresas y está conllevando que se mejoren continuamente los servicios.

Por otro lado, la mayor visibilidad por parte de la Agencia, y la potenciación de las relaciones con *partners*, ha derivado en la fidelización de las relaciones actuales y en la creación de nuevas relaciones; aspecto en el que se está trabajando para ampliarlo a otro tipo de organizaciones con fines distintos a los propios de la Agencia.

Principales resultados obtenidos:

1. Visitas a la página web

Los datos obtenidos son los siguientes:

	Sesiones	% nuevas sesiones
2019	150.314	35,04%
2020	257.656	37,64%
2021	196.277	28,70%

Como es posible observar en los resultados mostrados en la tabla anterior, el número de visitas a la página web ha incrementado del año 2019 al 2020 ha incrementado en un 71,4%, pero existe una disminución en los datos de visitas del año 2020 al año 2021 (-23,8%).

No obstante lo anterior, en el periodo analizado, que comprende los datos de evolución de 2019 a 2021, sí que es posible observar un incremento en las visitas de la página web; incremento que asciende al 30,57%.

Nivel de logro: Incremento del 10% en 2020 respecto a 2019, y del 5% en 2021 respecto a 2020.

Resultado: En este caso, se ha cumplido la primera franja, pero no la segundo; si bien, en términos globales, sí que se ha cumplido el objetivo de incremento mínimo del 15%.

Adicionalmente a lo anterior, en base a los indicadores analizados, ha sido posible observar que, de todas las visitas, las nuevas sesiones han disminuido en términos globales en más de 6 puntos porcentuales; lo que implica que existe una fidelización en los usuarios que realizan las visitas.

2. Usuarios activos en la página web

Los datos obtenidos son los siguientes:

	Usuarios	Nuevos usuarios
2019	325.331	52.672
2020	453.353	96.993
2021	312.179	56.323

El número de usuarios de la página web ha incrementado de 2019 a 2020 en un 39,3%, y ha disminuido en un 31,1% entre 2020 y 2021. Concretamente, en el periodo que concierne entre 2019 y 2021, la variación ha sido de -4,04%.

En contraposición con el resultado negativo anterior, sí que ha sido posible observar que, aproximadamente, ha habido 4.000 nuevos usuarios, lo que denota la mayor visibilidad de la página web.

3. Duración media de la sesión en la página web

Los datos obtenidos son los siguientes:

	Duración media de la sesión
2019	210,40
2020	231,62
2021	227,71

La duración de la sesión indica el tiempo promedio que un usuario ha permanecido en la página web de la Agencia para el Empleo de Madrid. En este caso, es posible observar que existe una tendencia positiva entre los datos de 2019 y los de 2021.

4. Procedencia de visitas de la página web

Los datos obtenidos son los siguientes:

	2019	2020	2021
Organic Search	84.094	113.057	87.272
Direct	33.478	67.938	45.591
Referral	17.935	22.456	14.446
Social	10.761	16.336	7.819
Display	-	-	331
Otro	-	-	133
Email	-	-	66
TOTAL	146.268	219.787	155.658

La procedencia de las visitas ha incrementado entre 2019 y 2021 en todos los ámbitos, a excepción de las remisiones y de las redes sociales, donde el valor ha disminuido. Esto conlleva al incumplimiento del indicador tal como se había planteado.

5. Seguidores de cada una de las RRSS

Los datos obtenidos son los siguientes:

	2019	2020	2021	2022
Facebook	1.755	3.111	3.648	3.923
Instagram	543	2.998	5.145	5.477
LinkedIn	1.254	1.966	17.800	19.740
Twitter	626	7.980	2.773	2.882
Youtube	30	623	693	801

Como puede observarse en la tabla anterior, en todas las redes sociales existe un

incremento del número de seguidores, existiendo en todo caso un incremento gradual de los mismos (a excepción de Twitter en el año 2020).

Nivel de logro: Incremento del 20% en 2020 respecto a 2019, y del 10% en 2021 respecto a 2020.

Resultado: En términos globales, y a excepción de la variación en Twitter entre el año 2020 y 2021, se ha cumplido con el objetivo, como puede observarse a continuación:

	2019-2020	2020-2021
Facebook	77,3%	17,3%
Instagram	452,1%	71,6%
LinkedIn	56,8%	805,4%
Twitter	1174,8%	-65,3%
Youtube	1976,7%	11,2%

Además, el incremento global es sustancialmente superior a lo esperado:

	Evolución 2019-2022
Facebook	123,5%
Instagram	908,7%
LinkedIn	1474,2%
Twitter	360,4%
Youtube	2570,0%

6. Likes en cada una de las RRSS

Los datos obtenidos son los siguientes:

	2021	2022
Facebook	3.373	3.513
Instagram	1.323	325
LinkedIn	3.811	885
Twitter	5.386	1.114
Youtube	163	83

Únicamente la red social Facebook cuenta con un incremento en el número de likes; no obstante, no es un incremento significativo. Por otro lado, el resto de redes sociales cuentan con disminución en este indicador, lo que implica que no se haya cumplido con el objetivo fijado.

7. Comentarios en cada una de las RRSS

Los datos obtenidos son los siguientes:

	2021	2022
Facebook	245	20
Instagram	107	20
LinkedIn	253	40
Twitter	320	77
Youtube	15	13

En todos los casos el resultado del indicador es negativo, de forma que no se cumple con el objetivo fijado.

8. Asistentes a ferias, foros y eventos

Los datos obtenidos son los siguientes:

Participación en eventos y jornadas en 2019	
Nº macroeventos	8
Nº jornadas	4
Asistentes a eventos y jornadas	8.758

Participación en eventos y jornadas en 2020	
Nº macroeventos	8
Nº jornadas	1
Visitantes del stand de la Agencia en eventos	8.792

Participación en eventos y jornadas en 2021	
Nº macroeventos	12
Visitantes del stand de la Agencia en eventos	3.671

Si bien se ha vivido un contexto de pandemia global, se han seguido desarrollando eventos y jornadas durante los años 2019, 2020 y 2021.

En este sentido, como se puede apreciar en las tablas a continuación, el número de macroeventos celebrados se ha mantenido en 2020 respecto al de 2019, y ha crecido un 50% en el año 2021.

Si bien los datos de los macroeventos se presentan con una evolución positiva; en contraposición, los datos del número de jornadas celebradas, así como los asistentes a los eventos, presentan una tendencia negativa. En el caso de las jornadas, se ha pasado de celebrar 4 jornadas en 2019, a dejar de celebrarse en 2021; y en el caso de los asistentes, la cifra ha disminuido a más de la mitad en el periodo analizado. Si bien se trata de un aspecto a estudiar y evaluar en mayor detalle, no se presenta como muy significativo, pues el contexto vivido por la pandemia mundial ha conllevado la reducción de asistencias a eventos en todos los sectores.

9. Encuesta a empresas asociadas

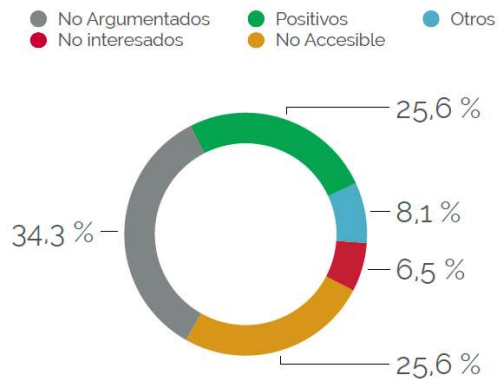
La Agencia para el Empleo de Madrid ha desarrollado en noviembre de 2021 una acción de telemarketing, dirigida a conocer la sensación y percepción de una serie de empresas sobre los servicios que presta la Agencia.

En este sentido, con una base de datos de empresas como lista fría, se ha contactado con distintas empresas, algunas de ellas ya colaboradoras, para generar contactos comerciales.

Sobre esta campaña de telemarketing, se han obtenido los siguientes resultados en los contactos realizados:

Total llamadas realizadas		%Total BBDD	% Argumentados
CONTACTOS REALIZADOS (Argumentados)	657	65,7%	100,0%
REGISTROS POSITIVOS	256	25,6%	39,0%
INTERESADO RECIBIR INFO	132	13,2%	20,1%
INTERESADO REUNIÓN	124	12,4%	18,9%
REGISTROS NO INTERESADOS	65	6,5%	9,9%
OTROS	81	8,1%	12,3%
REGISTROS NO ACCESIBLE	255	25,5%	38,8%
CONTACTOS NULOS (No Argumentados)	343	34%	100%
SUBTOTAL	1000	100%	100%

A modo global, el resultado obtenido es el siguiente:



Entrando en mayor detalle, los resultados obtenidos en cada uno de los anteriores grupos son los siguientes:

RESUMEN REGISTROS ARGUMENTADOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	% ARGUMENTADOS	% CERRADOS
REGISTRO NO ACCESIBLE/SOLO EMAIL	255	38,8%	25,5%
CONTACTADO INTERESADO MAIL	132	20,1%	13,2%
CONTACTADO INTERESADO REUNION	124	18,9%	12,4%
CONTACTADO NO INTERESADO	65	9,9%	6,5%
YA ESTÁN CUBIERTOS	23	3,5%	2,3%
YA SON COLABORADORES NUESTROS	10	1,5%	1,0%
TELEFONO NO CORRESPONDE A LA EMPRESA	13	2,0%	1,3%
NO COLABORA	19	2,9%	1,9%
INTERES MAS ADELANTE	14	2,1%	1,4%
CIERRE DE EMPRESA	2	0,3%	0,2%
	657	100,0%	65,7%

MOTIVOS NO INTERES			
DESCRIPCION	CANTIDAD	% ARGUMENTADOS	% CERRADOS
NO TIENEN NECESIDAD ACTUALMENTE	27	4,1%	2,7%
NO TIENEN OFICINA EN MADRID	14	2,1%	1,4%
NO TIENEN PODER DE DECISIÓN	4	0,6%	0,4%
ACTUALMENTE ERTE/REDUCIENDO PLANTILLA	3	0,5%	0,3%
NO ATIENDEN LLAMADAS	2	0,3%	0,2%
OTROS	15	2,3%	1,5%
	65	9,9%	6,5%

RESUMEN REGISTROS NO ARGUMENTADOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	% NO ARGUMENTADO	% CERRADOS
Máximo de Llamadas	276	80,5%	27,6%
Número Erroneo	20	5,8%	2,0%
NO CONTACTABLE	30	8,7%	3,0%
FAX	11	3,2%	1,1%
DUPLICADO	6	1,7%	0,6%
	343	100,0%	34,3%

Como principales conclusiones, cabe destacar que ha sido posible establecer un contacto telefónico con el 65,7% de las empresas contenidas en la base de datos inicial, habiéndose obtenido un 25,6% de contactos positivos sobre el total de las empresas de la base de datos.

Adicionalmente, un 39% de las empresas con las que ha sido posible contactar, se han interesado en seguir recibiendo información de la Agencia o bien en mantener una reunión para profundizar en mayor información.

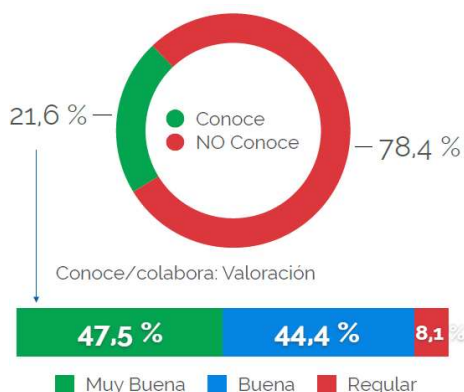
Por otro lado, también ha sido posible recabar información sobre el conocimiento de las empresas de la Agencia para el Empleo de Madrid, obteniéndose los siguientes resultados:

Conocimiento de la AE			
CONTACTOS REALIZADOS	657	% Contactados	% interlocutamos
PODEMOS INTERLOCUTAR	412	62,7%	100,0%
CONOCE LA AE	89	13,5%	21,6%
NO CONOCE	323	49,2%	78,4%

De los que nos conocen		%Conocen	%interlocutamos
HAN COLABORADO	36	40,4%	8,7%
NO HAN COLABORADO	53	59,6%	12,9%
SUBTOTAL	89	100%	21,6%

Valoración de los que nos conocen/han colaborado		%Conocen/colaboran
MUY BUENA	17	47,5%
BUENA	16	44,4%
REGULAR	3	8,1%
SUBTOTAL	36	100%

De forma visual, se recoge en el siguiente gráfico:



Sobre estos datos, resaltar que, de aquellas empresas que conocen a la Agencia para el Empleo de Madrid, el 91% cuentan con una percepción de la misma muy buena o buena.

10. Colaboración con otras entidades

Fruto de la promoción y mayor conocimiento de las actividades que desarrolla la Agencia para el Empleo de Madrid, ha sido posible incrementar su llegada a un público objetivo más amplio. En este sentido, se resalta la colaboración que ha surgido con Lanbide – Servicio Vasco de Empleo en el marco del programa de la Agencia “Viaje al Empleo”.

Se trata de un proyecto de orientación profesional creado por la Agencia para el Empleo de Madrid con contenidos actualizados a los requisitos del mercado laboral donde la ciudadanía -previa evaluación de su potencial de empleabilidad y ocupabilidad-, participa en seminarios prácticos y dinámicos de entrenamiento específico y en entrevistas personalizadas donde desarrollan sus competencias de acceso a un empleo, redescubren la motivación y su potencial en la búsqueda de empleo, así como las competencias y habilidades digitales que están requiriendo las empresas para la profesión en la que quieren trabajar. “Viaje al Empleo” está basado en un itinerario de orientación a través de 7 maletas de empleo que van desde el autoconocimiento hasta el área digital.

Los seminarios que incluyen cada maleta van desde información sobre profesiones requeridas, cómo potenciar la marca personal o cómo mejorar los perfiles digitales en la red o el cv, reinventándose profesionalmente.

En este sentido, “Viaje al Empleo” ha sido considerado como iniciativa innovadora, a modo de buenas prácticas, en un Informe de Políticas Municipales de Empleo elaborado por el Departamento de Ciencia Política la Universidad Autónoma de Madrid que versa sobre un análisis comparado de políticas de empleo y desarrollo de los veinticinco municipios de mayor tamaño de la Comunidad de Madrid y que el estudio señala que puede servir de ejemplo a otras entidades públicas y convertirse en referencia en materia de las políticas

de empleo.

En el contexto de este programa, se ha acordado una colaboración con Lanbide para utilizar la marca “Viaje al Empleo”, así como los materiales y metodología de dicho proceso con objeto de su adaptación y desarrollo por parte de Lanbide.

ACCIÓN DE MEJORA 3 – AM4

a) INFORMACION GENERAL (AM4)

Denominación de la acción:	Desarrollo de un análisis comparativo de indicadores clave de la organización respecto a los indicadores de otras entidades nacionales con el mismo objeto.
Objetivo:	El objetivo de esta acción es analizar los resultados de las actividades llevadas a cabo por la organización y, en última instancia, mejorar en la definición de los objetivos de la organización, a través de la medición de distintos indicadores, comparación con otras organizaciones similares y análisis de los resultados obtenidos.
Responsable de la acción	Arturo García Valdivieso Técnico de Empleo, Departamento de Estudios y Prospectiva Empresarial
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	Criterio 2 (Estrategia), 6 (Resultados en los clientes), 8 (Resultados en la sociedad), 9 (Resultados clave), 10 (Evaluación de las acciones de mejora) y 11 (Aprender de los mejores).
Personas involucradas:	Equipo encargado actualmente de la medición de indicadores de políticas activas de empleo y de los indicadores de eficacia de la Agencia para el Empleo de Madrid, así como miembros de otras agencias de colocación y/u organizaciones que ofrecerán sus datos.

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM4)

PLANIFICACIÓN

El informe de retorno identificaba distintas áreas de mejora, siendo una de ellas la ausencia de datos e información que le permitiese a la Agencia para el Empleo de Madrid comparar su actividad y rendimiento con los objetivos esperados, así como con los resultados de otras entidades similares, que permitieran definir de mejor forma los objetivos estratégicos.

Como consecuencia de ello, desde el año 2019, la Agencia para el Empleo de Madrid ha buscado la forma de poder definir objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, así como su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.

Con el objeto de comenzar a avanzar en el análisis comparativo de los resultados de la Agencia para el Empleo de Madrid respecto a otras organizaciones, se ha optado por trabajar en la comparación de indicadores de políticas activas de empleo utilizados por Madrid, y cuya información de entidades asimilables a la Agencia es posible obtener públicamente.

Objetivos y meta:

Esta AM tiene como objetivos generales:

1. Llevar a cabo una medición en base a indicadores del rendimiento de la Agencia para el Empleo de Madrid.

2. Realizar una comparativa respecto a otras organizaciones similares.
3. Definir objetivos estratégicos en función del análisis y comparativa del mercado en el que opera la Agencia.

La principal meta perseguida con la implantación de esta acción de mejora se basa en obtener información sobre los principales indicadores y su medición, a la vez que garantizar la mejora continua en el proceso comparativo, para seguir realizando una comparación que, en última instancia, ofrezca información real. Obtener indicadores sobre los que realizar el análisis comparativo es el principal reto de esta línea de acción.

Metodología para el desarrollo de la AM:

Para ello, se debe trabajar, inicialmente, en la organización del equipo de trabajo que será el encargado de desarrollar el análisis de los propios indicadores, así como de la recopilación y análisis de indicadores externos.

A continuación, dicho equipo de trabajo debe organizar el procedimiento para la gestión y análisis de la información de los indicadores, pues cada organización presenta casuísticas distintas tanto en su forma como en los servicios que presta, y la forma de organizar y tratar la información, a la vez que la propia forma de medir indicadores, resulta diferente en cada caso. Por ello, establecer un proceso que permita estandarizar, en el máximo grado posible, los indicadores, conllevará unos mejores resultados y con mayor posibilidad de comparación.

Una vez definido el proceso de tratamiento de información, el equipo de trabajo recopilará la información interna para la medición de los indicadores internos; a la vez que recopilará la información externa. El proceso de recopilación de información externa conlleva, directamente, la necesidad de identificar las organizaciones con las que se va a realizar el análisis comparativo, así como identificación de los indicadores utilizados por dichas organizaciones.

Los datos relativos a indicadores sobre políticas públicas de empleo se miden con carácter anual. Es por ello que se trata de un análisis que será realizado en el mes de diciembre o enero, para obtener información sobre el desempeño de la Agencia, así como la comparativa con el rendimiento de otras agencias similares, en el plazo de un año.

Una vez realizado el análisis comparativo, se obtienen una serie de resultados y conclusiones sobre el desempeño de la Agencia respecto a otras agencias o entidades asimilables. Además, se propone la aportación de medidas correctivas, de reestructuración o redefinición de servicios, en el caso de ser necesarios.

La observancia y comparación de estos indicadores permite medir el impacto que están teniendo los distintos planes, proyectos y actuaciones desarrolladas por la Agencia para el Empleo de Madrid, sirviendo como indicadores de su actividad. La comparativa entre los indicadores de distintos años y el análisis de la propia evolución frente a la evolución de otras organizaciones permite conocer si se están desarrollando las medidas adecuadas en la organización para ofrecer los mejores servicios y garantizar una mejora continua.

Tras su implantación en el primer semestre de 2020, será posible llevar a cabo un análisis comparativo de los principales indicadores de políticas activas de empleo. Adicionalmente, al inicio de 2022, está prevista la evaluación final de la AM y la revisión y detección de posibles aspectos de mejora.

En este sentido, con el objeto de seguir trabajando en una mejora continua de la propia Agencia y de sus servicios y valor aportado a la ciudadanía, se está trabajando en implantar una mejora: desarrollar el análisis comparativo sobre los indicadores de eficacia que miden y presentan todas las agencias de colocación; información que no es pública, pero se está trabajando en su obtención de forma anonimizada. Se espera que esta mejora sobre el plan inicial esté implantada para abril de 2022.

Indicadores de la AM

La medición y comparación de indicadores con otras organizaciones asimilables permitirá conocer cómo está desarrollando su actividad la Agencia para el Empleo de Madrid en comparación con otras entidades similares. En este sentido, la medición de la mejora obtenida por medio de dicho análisis comparativo permitirá garantizar que los resultados obtenidos están siendo utilizados y, a su vez, están permitiendo garantizar que existe un ciclo de mejora continua en la actividad que está desarrollando la Agencia.

Los indicadores propuestos son los siguientes:

1. Medición anual de indicadores propios de la Agencia para el Empleo de Madrid.
 - Nivel de logro: 100%.
2. Número de entidades con las que se realiza el análisis comparativo.
 - Nivel de logro:
 - Entidades asimilables: 2
 - Agencias de colocación: 4
3. Análisis comparativo anual de indicadores con los de otras entidades.
 - Nivel de logro: 100%.
4. Informes elaborados y enviados a la Dirección con los resultados sobre el análisis comparativo de indicadores.
 - Nivel de logro: 1 anual.
5. Informes elaborados por la Dirección con medidas estratégicas para ajustar las actividades de la Agencia en base a los resultados obtenidos en la evaluación derivada del análisis comparativo de indicadores.
 - Nivel de logro: 1 anual.

Público objetivo: Esta acción de mejora se dirige al equipo directivo de la Agencia para el Empleo de Madrid, pues son quienes se encargan de, en base a las mediciones de rendimiento de la propia Agencia y las comparativas con otras entidades asimilables, definir los objetivos estratégicos y la hoja de ruta para su consecución.

Cronograma 2019												
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Organización del equipo encargado de desarrollar el análisis comparativo de indicadores							X					
Organización del uso y procedimiento de gestión y análisis de la información sobre indicadores							X	X				
Preparación y medición de los indicadores de la Agencia para el Empleo de Madrid								X	X			
Identificación de organizaciones asimilables para realizar el análisis comparativo										X	X	

Búsqueda de indicadores a analizar													X	X
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---

Cronograma 2020														
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Análisis de la información sobre indicadores de otras organizaciones	X	X												
Análisis comparativo entre los indicadores de la organización y los de otras entidades asimilables	X	X												
Definición de nuevos objetivos estratégicos y hoja de ruta para su cumplimiento		X												

Cronograma 2021														
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Análisis de la información sobre indicadores de otras organizaciones	X	X												
Análisis comparativo entre los indicadores de la organización y los de otras entidades asimilables	X	X												
Definición de nuevos objetivos estratégicos y hoja de ruta para su cumplimiento		X												

Cronograma 2022														
Actividades para el desarrollo de la acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Análisis de la información sobre indicadores de otras organizaciones	X	X												
Análisis comparativo entre los indicadores de la organización y los de otras entidades asimilables	X	X												
Definición de nuevos objetivos estratégicos y hoja de ruta para su cumplimiento		X												
Evaluación final		X												
Revisión		X												
Identificación de aspectos de		X												

mejora: realizar un análisis comparativo de los indicadores de eficacia de las agencias de colocación													
Implantación de las mejoras identificadas en el proceso		X	X	X	X								

Fecha de finalización del desarrollo de la acción	Se trata de una acción continuada en el tiempo, que fue completamente implantada en febrero de 2020, y que se ha desarrollado con periodicidad anual. No obstante, se espera que la mejora identificada de la línea de acción sea implantada en junio 2022.
--	---

DESARROLLO
<p>Hasta el momento, la Agencia para el Empleo de Madrid ha comenzado desarrollando acciones que permiten realizar un análisis de indicadores, ya que la organización analiza sus datos e indicadores con carácter anual. En este sentido, la organización ha trabajado en llevar a cabo un análisis comparativo de indicadores con otras organizaciones asimilables.</p> <p>Con el fin de poder definir objetivos por medio de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, así como su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos, la Agencia para el Empleo de Madrid, desde el año 2019, ha estado trabajando en este campo. Es por ello que, desde el momento inicial, la organización ha puesto el foco en llevar a cabo un análisis comparativo de indicadores con los datos ofrecidos por otras agencias de colocación. Aquí cobran sentido los indicadores de eficacia establecidos en la Disposición final tercera de la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, que establece una serie de indicadores que todas las agencias de colocación deben medir y remitir la información obtenida; tratándose en todo caso de una serie de indicadores homogéneos para todas las entidades.</p> <p>No obstante, si bien esa fue inicialmente la mejor opción detectada, se trataba de un proceso con mayor dificultad, por lo que se decidió optar por un procedimiento que permitiese llevar a cabo un análisis comparativo de otra tipología de la Agencia con otras organizaciones asimilables, sin que fuese requisito que se tratase de agencias de colocación en sentido estricto.</p> <p>La Agencia para el Empleo de Madrid recopila estadísticas de diferentes ámbitos como medida de autoevaluación del rendimiento de los servicios ofrecidos y realiza dicha autoevaluación sobre una serie de indicadores de políticas activas de empleo definidos previamente por la propia organización. Es por ello que inicialmente se ha decidido optar por esta vía, pues se estimaba un mayor grado de posibilidades de éxito.</p> <p>Así, para el desarrollo de la acción de mejora, en primer lugar, se ha organizado cómo se planteaba llevar a cabo el desarrollo de la acción. En este sentido, se comenzó con la definición del personal de la organización encargado de desempeñar la tarea de análisis de indicadores. En este sentido, se definió un equipo de trabajo encargado de realizar el análisis, considerándose necesario que dicho equipo estuviera integrado por el personal que, hasta el momento estaba realizando la medición de los distintos indicadores de la Agencia para el Empleo de Madrid, pues se trataba de un equipo con experiencia en este ámbito, lo que incrementaría la eficiencia de sus tareas.</p> <p>Este equipo se definió como el encargado de recopilar la información necesaria para el cálculo de los indicadores de políticas activas de empleo y para realizar el análisis comparativo respecto a los indicadores obtenidos de otras entidades asimilables.</p>

A continuación, el equipo de trabajo se encargó de definir el procedimiento para tratar la información y datos suministrados sobre los indicadores de otras agencias asimilables, pues es necesario salvar algunas diferencias, como es el caso de la coyuntura socioeconómica de otras ciudades frente a Madrid. La definición del proceso a seguir y la forma para la gestión, análisis y tratamiento de los datos se ha reputado en todo momento como fundamental, pues se trata de una mecánica que ha sido utilizada de manera recurrente en todos los procesos a seguir de análisis comparativo, sin perjuicio de que haya podido someterse dicho proceso a ajustes según el conocimiento obtenido en el desarrollo del mismo. Es por ello que se veló por una correcta definición que permitiera obtener una estandarización de la información para poder realizar un análisis comparativo que ofreciera una información lo más concreta, real y acotada posible.

Una vez definido el equipo de trabajo y definido el proceso a llevar a cabo para el tratamiento de la información, se ha trabajado en la medición de los indicadores de la Agencia. En este sentido, si bien la Agencia para el Empleo de Madrid realizaba ya previamente una medición de indicadores con carácter interno, en ese caso fue necesario identificar los indicadores a seguir analizando, a la vez que identificar información para el cálculo de otros indicadores que, hasta el momento, no se estaban analizando y que podían ser objeto de comparación con otras entidades. De esta forma, ha sido posible obtener un listado de indicadores de políticas activas de empleo a analizar.

Seguidamente, se ha llevado a cabo una investigación con el objetivo de identificar organizaciones con características asimilables a la Agencia para el Empleo de Madrid, que ofrezcan a la ciudadanía una serie de servicios que puedan ser asimilables y que, por ende, contasen con indicadores que pudieran ser objeto de comparación. Derivado de dicho análisis, fue posible identificar características similares entre la Agencia para el Empleo de Madrid y entidades similares de Barcelona, Zaragoza y Málaga, sobre las que se ha trabajado para poder llevar a cabo el análisis comparativo.

En esta línea, se ha realizado una búsqueda de los indicadores definidos por la Agencia, o bien otros indicadores similares, en las organizaciones asimilables. Adicionalmente, en caso de recopilarse dicha información, también se ha estudiado si esos datos son públicos y se ha trabajado en su recopilación para proceder a un análisis comparativo con los datos obtenidos en los indicadores de políticas activas de empleo que utiliza la Agencia.

De esta forma, al haber obtenido información sobre indicadores asimilables a los definidos de políticas activas de empleo de la Agencia, se ha trabajado en esta línea de análisis comparativo, habiéndose realizado, hasta el momento, el siguiente análisis comparativo:

Indicadores de políticas activas de empleo de Madrid	Indicadores disponibles en Barcelona	Indicadores disponibles en Zaragoza	Indicadores disponibles en Málaga
Número de personas en programas de orientación	Personas atendidas en los servicios de asesoramiento personalizado	Número de personas que han recibido orientación individualizada + Número de personas que han recibido orientación grupal	Personas orientadas laboralmente
Número de personas asesoradas en autoempleo	Personas atendidas a través de los servicios y programas de emprendimiento	Asesoramiento individual en información profesional	Empleo generado y promoción del autoempleo en Programa PEFA
Número de cursos de formación para el empleo presenciales / aula virtual	Actividades formativas en los ámbitos de empresa, emprendimiento y tecnología	Acciones de formación presencial + acciones de formación online	Total de actividades de formación
Número de personas contratadas en programas de formación y empleo	Personas contratadas en programas para colectivos	Alumnos de programas con los que se ha contactado y han encontrado empleo	Contrataciones de los programas de empleo
Número de puestos de trabajo captados	Personas incorporadas a las empresas a través del servicio de gestión de talento	Puestos de trabajo	Contratos globales de la unidad de formación, unidad de empleo y unidad de empresas

Los indicadores de políticas activas de empleo son publicados con carácter anual. Es por ello que, en el mes de enero de 2020, se ha recopilado información sobre los indicadores identificados para realizar el análisis comparativo, y este análisis ha sido llevado a cabo. En este sentido, el equipo de trabajo, basándose en el procedimiento de tratamiento y gestión

de los datos definido, ha trabajado la información obtenida en los informes publicados sobre los indicadores identificados, llevando a cabo un análisis los datos y un tratamiento comparativo respecto a los datos obtenidos en la medición de los indicadores asimilables de la Agencia para el Empleo de Madrid. Dicho análisis comparativo ha permitido, con la estandarización realizada, obtener una serie de resultados que han derivado, hasta el momento, en la identificación de oportunidades de mejora en el rendimiento de la Agencia, a la vez que ha permitido conocer qué aspectos se están desarrollando mejor respecto a los indicadores de mercado.

Con ello, ha sido posible, en el mes de febrero de 2020, definir nuevos objetivos estratégicos adaptados en base a los resultados del análisis comparativo, así como la hoja de ruta para su consecución. Una vez realizado dicho análisis, ha sido posible obtener conclusiones para definir áreas de mejora en las actividades desarrolladas por la organización, estableciendo así medidas correctivas, de reestructuración o redefinición en caso de ser necesario, y derivando de ello la definición de una hoja de ruta que permite garantizar la mejora continua en los resultados de rendimiento de la Agencia para el Empleo de Madrid y, en última instancia, en el valor ofrecido a la ciudadanía a través de sus servicios.

Por otro lado, el análisis de indicadores ha sido realizado de nuevo en el mes de enero de 2021, respecto a los datos de 2020, y se han definido nuevos objetivos en el mes de febrero.

No obstante, si bien estaba planificado llevar a cabo otra vez el análisis en enero y febrero de 2022 respecto a los datos de 2021, todavía no ha sido posible acceder a la información de indicadores de otras entidades, pues no han sido publicados los informes correspondientes. Esta tarea se realizará en cuanto la información se encuentre disponible

Derivado del proceso, en febrero de 2022 se ha llevado a cabo una evaluación de la acción de mejora y, en base a ello, el resultado obtenido indica que, si bien el análisis comparativo realizado ha permitido obtener las primeras conclusiones para evaluar la actividad, rendimiento y cumplimiento de objetivos de la Agencia, como parte del ciclo de mejora continua, se ha reputado interesante trabajar en la implantación de una mejora en esta línea de acción: llevar a cabo el análisis comparativo por medio de los indicadores de eficacia que todas las agencias de colocación deben medir y presentar. Esto es debido a que los indicadores de políticas activas de empleo no presentan el elevado grado de exactitud y homogeneidad con el que cuentan otra tipología de indicadores, pues no todas las agencias realizan el mismo tipo de actividad, y tampoco los indicadores se miden de la misma forma.

En relación con lo anterior, se ha estimado que, si bien la información actual permite tener una visión global, para realizar una correcta evaluación y obtener unos resultados fiables, es necesario disponer de una serie de datos homogéneos, igualmente medidos, y que provengan de otras agencias de colocación, pues se trata de los organismos que más se asemejan estructuralmente a la Agencia para el Empleo de Madrid, ya sea por funciones, oferta de servicios, etc. Es por ello que se ha identificado la opción de mejora de seguir avanzando en la obtención de información acerca de los indicadores de eficacia que presentan todas las entidades de colocación.

En este sentido, si bien inicialmente se planteaba como ideal llevar a cabo el análisis comparativo sobre estos indicadores, se trataba de información no disponible públicamente, por lo que, con el objeto de dar inicio a los análisis sobre la situación externa y comparativa de la Agencia, se priorizó comenzar con otra tipología de indicadores. En línea con lo anterior, en febrero de 2022 la Agencia ha comenzado a trabajar en este sentido.

En primer lugar, y de cara a la obtención del mayor número de información, se han comenzado las negociaciones con el SEPE, con el objeto de la obtención de información sobre los distintos indicadores de eficacia de todas las agencias de colocación a nivel nacional. En el mes de abril de 2022 ha sido posible conseguir una reunión para conocer las opciones posibles en términos de colaboración para la obtención de datos sobre los indicadores de eficacia.

Por otro lado, y de cara a maximizar las posibilidades de éxito, la Agencia para el Empleo de

Madrid ha iniciado conversaciones con la Comunidad de Madrid, de cara a la obtención de los indicadores de eficacia remitidos por las agencias de colocación de la comunidad. En este segundo caso, se ha iniciado un periodo de conversaciones en febrero de 2022, pues se ha obtenido, por el momento, una respuesta positiva; no obstante, en caso de llegar a un acuerdo, la información se presentaría anonimizada, por lo que se está valorando el proceso a seguir y la forma para proporcionar los datos.

Adicionalmente, y como consecuencia del convenio de colaboración existente con Lanbide para la cesión de derechos de uso del programa de la Agencia “Viaje al Empleo”, se está valorando la posibilidad de iniciar también conversaciones para conseguir información sobre indicadores de la entidad, pues sería otra forma para la obtención de datos.

Propuesta de mejora:

Con el objeto seguir mejorando a través de la obtención de información sobre los indicadores de eficacia de las agencias de colocación de la Comunidad de Madrid, se ha estimado el siguiente plan de acción.

El equipo encargado de organizar la acción, así como el proceso de tratamiento de la información serán los mismos que han sido utilizados hasta el momento; con la única variación del cambio en la fuente de información.

En este caso, el equipo de trabajo definido será el encargado de mantener las acciones comunicativas con la Comunidad de Madrid y/u otros organismos que resulte necesarios para la obtención de la información necesaria acerca de los indicadores de eficacia de las agencias de colocación de la comunidad.

Respecto a la obtención de la información, la normativa española establece que toda la información respecto a los indicadores de eficacia de las agencias de colocación debe ser remitida durante el primer trimestre del año, con fecha límite del día 31 de marzo inclusive. En este plazo, el equipo se encargará de recopilar la información necesaria, solicitándola a las áreas correspondientes de la organización, para desgranar y analizar dicha información y realizar el cálculo de sus indicadores de eficacia, que medirán el rendimiento de la organización; información que también será remitida a la Comunidad de Madrid en el plazo establecido.

Se acordará con la Comunidad de Madrid la recepción de la información anonimizada de las agencias de colocación de la comunidad en el plazo comprendido entre los días 1 y 15 de abril, ambos incluidos, fecha a partir de la cual se comenzará a analizar dicha información.

El equipo de trabajo, basándose en el procedimiento definido de tratamiento y gestión de datos, trabajará la información obtenida por medio de la Comunidad de Madrid, llevando a cabo un análisis los datos y un tratamiento comparativo respecto a los datos obtenidos en la medición de los indicadores de eficacia de la Agencia para el Empleo de Madrid; concluyendo así con la identificación de oportunidades de mejora en el rendimiento de la Agencia.

Este proceso de implantación de una mejora está en fase de desarrollo; pues ha sido identificado y definido el plan de acción para llevarlo a cabo en febrero de 2022 y se estima esté implantado en abril de 2022.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y APRENDIZAJE

Se ha llevado a cabo una evaluación de los propios indicadores de políticas activas de empleo de la Agencia para el Empleo de Madrid, así como un análisis comparativo con los indicadores de otras entidades asimilables para datos de 2019 y 2020.

Si bien ya se ha llevado a cabo la evaluación de los propios indicadores de la Agencia sobre los datos de 2021, no ha sido posible, por el momento, cumplir con el cronograma; pues todavía

no se han publicado los informes que incluyen información sobre los indicadores de políticas activas de empleo de otras organizaciones asimilables. Esta tarea se realizará en el momento en que los informes estén disponibles.

El principal sistema de revisión de esta acción de mejora se ha basado en los propios resultados obtenidos en el análisis comparativo realizado con carácter anual entre los datos obtenidos de la medición de los indicadores de la Agencia para el Empleo de Madrid y los de otras agencias asimilables, ya que ha sido dicha comparación la que ha permitido medir cómo estaba actuando la organización y si está teniendo el desarrollo y objetivos esperados respecto al entorno existente.

Sin embargo, ha sido necesario llevar a cabo una comparación exhaustiva de los parámetros obtenidos según el procedimiento de análisis definido, dado que algunos indicadores, atendiendo a la procedencia de distintas organizaciones y la forma de medición, pueden favorecer o desfavorecer la actividad de la Agencia en función de su propio planteamiento, siendo necesario evitar cualquier tipo de sesgo para representar los valores de forma precisa, ya que las particularidades del entorno, como población, tejido empresarial, etc., influyen en la valoración de los indicadores.

Los análisis comparativos realizados han permitido obtener conclusiones sobre los resultados derivados del análisis y, como consecuencia, se ha dado lugar a planes para conseguir una mejora continua. Esto, debido a la periodicidad anual del análisis, ha permitido y seguirá permitiendo corregir posibles desviaciones y elaborar planes de acción para alinearse hacia mejores resultados.

Por otro lado, la inclusión de una planificación temporal ha permitido comprobar si la ejecución de los tiempos establecidos estaba siendo conforme a lo dispuesto al cronograma. La correcta planificación del trabajo y la consecución de dicha planificación ha dado lugar a un mejor reparto de la carga de trabajo y a la definición de las tareas de forma más concreta y exhaustiva, obteniendo así unos mejores resultados en las actividades.

Asimismo, ha sido posible cumplir con los indicadores relativos a la redacción de distintos informes, pues se trata de informes de los resultados obtenidos en el desarrollo de la propia acción.

Adicionalmente, la obtención de los primeros resultados ha dado lugar a seguir buscando formas para mejorar el proceso y los resultados, y seguir trabajando de esta forma en una mejora continua. Como consecuencia de esto, se ha identificado la necesidad de seguir trabajando en la identificación de los indicadores de eficacia de las agencias de colocación.

Aprendizaje derivado del proceso

En cuanto al aprendizaje, el conocimiento generado por medio de la comparación del rendimiento respecto a otras organizaciones y los análisis derivados de ello han dado lugar a un mayor aprendizaje por parte de la Agencia sobre su situación, así como la situación o el esfuerzo de otras organizaciones y su consecución de resultados. Dicho aprendizaje ha permitido realizar los primeros ajustes en la definición de estrategias que contribuyan a un mayor grado de éxito de las actividades que se desarrollen, además de una mayor eficacia en las áreas operativas clave de la agencia

RESULTADOS DE LA ACCIÓN

Los resultados de la acción han permitido obtener un mejor conocimiento de la situación de la Agencia para el Empleo de Madrid en el ámbito interno, así como el conocimiento de los resultados que están teniendo otras organizaciones asimilables. El análisis comparativo entre la situación interna y la externa ha permitido incluir mejoras, a la vez que desarrollar estrategias, que estén más alineadas en la consecución de los mejores objetivos y resultados.

La implantación de esta acción de mejora ha posibilitado que la Agencia pueda autoevaluarse de manera más eficaz y acertada gracias a un correcto conocimiento del mercado, dando lugar a una mejor toma de decisiones, a la vez que ha permitido conocer cómo establecer objetivos más concretos en el futuro. A su vez, el conocimiento generado ha aportado valor para saber cómo enfocar futuros análisis.

El impacto, por otro lado, ha afectado positivamente a un gran número de partes interesadas a nivel interno, promoviendo una mejora de los servicios ofertados y en los objetivos claves, creando un mejor funcionamiento de la Agencia para el Empleo de Madrid en diversos ámbitos y secciones. Todo ello se está repercutiendo en una mejor propuesta de valor para la ciudadanía y las empresas, ofreciendo de esta forma un mejor servicio y mejores resultados, que seguirán siendo evaluados en todo momento en busca de una mejora continua.

Durante el desarrollo de la acción de mejora, se han llevado a cabo tres evaluaciones de indicadores propios de la Agencia para el Empleo de Madrid y dos análisis comparativos de dichos indicadores con los obtenidos por otras entidades asimilables.

Hasta el momento, el análisis comparativo se ha realizado con 3 entidades asimilables, en Barcelona, Zaragoza y Málaga (con 2 en 2020). No obstante, se está trabajando en poder desarrollar un análisis comparativo con las agencias de colocación de la Comunidad de Madrid, lo que supone exceder en todo caso el indicador de entidades con las que se realiza el análisis comparativo.

Por otro lado, si bien se han identificado mejoras y nuevos objetivos estratégicos, hasta el momento no se han desarrollado informes enviados a Dirección con los resultados, ni informes con medidas estratégicas y hoja de ruta. No obstante, se trabajará en incluir estas actividades.

Principales resultados obtenidos en la comparativa de indicadores de políticas activas de empleo con otras entidades asimilables:

1. Datos de 2019

El análisis comparativo de los datos de indicadores de políticas activas de empleo del año 2019 se presenta a continuación:

Indicadores de políticas activas de empleo de Madrid	Madrid	Barcelona	Zaragoza	Málaga
Número de personas en programas de orientación	31.998	10.632	8.198	4.968
Número de personas asesoradas en autoempleo	1.117	12.545	906	110
Número de cursos de formación para el empleo presenciales / aula virtual	192	4.981	78	161
Número de personas contratadas en programas de formación y empleo	3.558	1.314	694	1.060
Número de puestos de trabajo captados	4.922	1.354	5.057	2.060

Como puede observarse en la anterior tabla, el análisis comparativo de indicadores con otras entidades permite visualizar que la Agencia para el Empleo de Madrid cuenta con el mayor número de personas contratadas en programas de formación y empleo, respecto

al resto de entidades con las que se realiza el análisis comparativo.

No obstante lo anterior, la Agencia no es la entidad que presenta el índice de éxito más elevado en términos de contratación, pues de los 4.922 puestos de trabajos captados, se han contratado a 3.558 personas, lo que implica una tasa de éxito aproximada del 72,3%; a diferencia de Barcelona Activa, que cuenta con una tasa del 97%.

Por otro lado, la Agencia es el organismo que cuenta con mayor número de personas en programas de orientación, existiendo una gran diferencia respecto a las tres entidades con las que se realiza el análisis comparativo.

2. Datos de 2020

El análisis comparativo de los datos de indicadores de políticas activas de empleo del año 2020 se presenta a continuación:

Indicadores de políticas activas de empleo de Madrid	Madrid	Barcelona	Zaragoza	Málaga
Número de personas en programas de orientación	45.445	18.424	4.999	2.106
Número de personas asesoradas en autoempleo	758	9.277	235	97
Número de cursos de formación para el empleo presenciales / aula virtual	288	4.274	50	72
Número de personas contratadas en programas de formación y empleo	2.946	1.140	866	337
Número de puestos de trabajo captados	4.196	974	2.798	904

En base a la información contenida en la tabla anterior, es posible observar que la Agencia para el Empleo de Madrid cuenta con el mayor número de personas contratadas en programas de formación y empleo, de la misma forma que en el año 2019. Resulta relevante remarcar que, si bien los organismos de Zaragoza y Málaga reflejan una disminución considerable en este indicador, Madrid y Barcelona presentan un incremento del 42% y del 73,3% respectivamente.

En referencia al índice de éxito en términos de contratación, de los 4.196 puestos de trabajos captados por la Agencia para el Empleo de Madrid, se han contratado a 2.946 personas, lo que implica una tasa de éxito del 70,2%, cifra que disminuye respecto a los datos de 2019; y que continúa siendo inferior que la existente en Barcelona Activa, que cuenta con una tasa del 117%.

3. Ajuste de los datos

El análisis realizado por medio de la comparación de indicadores de políticas activas de empleo ha permitido obtener una primera visión de la situación de la Agencia para el Empleo de Madrid en el contexto global. No obstante, se han detectado algunas ineficiencias en este tipo de análisis comparativo:

- **Medición de indicadores:** No existe una fórmula específica y homogénea para la medición de los indicadores de políticas activas de empleo, de forma que, si bien permite obtener una visión preliminar, la comparación de datos obtenidos en indicadores no se ajusta estrictamente a la realidad y a un criterio homogéneo.
- **Tipo de entidad:** Las entidades con las que se realiza el análisis comparativo no son agencias de colocación, de forma que la tipología de actividades que se desarrollan varían de unas a otras, lo que implica diferencias en los servicios objeto de medición.
- **Plazo para proporcionar información:** No se establece obligación para proporcionar información sobre sus indicadores y actividades, ni tampoco un

plazo al respecto, de forma que no es posible garantizar el análisis comparativo en una fecha concreta, ni siquiera con periodicidad anual.

Como consecuencia de todo ello, ya se está trabajando en llevar a cabo el análisis comparativo con los indicadores de eficacia de otras agencias de colocación, lo que requiere disponer de una forma de colaboración.

Como consecuencia de ello, ya se han mantenido reuniones con la Comunidad de Madrid y con el SEPE, para conseguir avance en la obtención de datos sobre los indicadores de eficacia de otras agencias de colocación.