



Informe de Retorno

(MODELO CAF 2013)

ORGANIZACIÓN EVALUADA	DG ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA. AYUNTAMIENTO DE MADRID (LÍNEA MADRID)
FECHA	JULIO 2021



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	PROCESO DE EVALUACIÓN.....	3
3.	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
4.	VALORACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO EVALUADOR.....	15
5.	FORMULARIO DE EVALUACIÓN.....	16
6.	HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN	84



1. INTRODUCCIÓN

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EVALUADA.

La Dirección General de Atención a la Ciudadanía (DGAC) es una Unidad dependiente del Área Delegada de Coordinación Territorial, Transparencia y Participación Ciudadana, del Área de Gobierno de Vicealcaldía del Ayuntamiento de Madrid, responsable de la gestión de los servicios de atención a la ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid integrados en la marca Línea Madrid (LM).

Para el cumplimiento de su misión la DGAC tiene al frente una Directora General y se estructura en Subdirecciones Generales, Servicios y Departamentos, además de contar con una red de 26 Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OACs) diseminadas por la geografía de la capital. Para la prestación de los servicios LM dispone de tres canales: telefónico, gestionado en el teléfono 010 por una empresa contratada, presencial en las OACs y telemático, por medio del portal institucional (www.madrid.es), Chat Online, Twitter y Facebook.

La organización cuenta con una plantilla de 346 personas (en 2020), además de los 529 efectivos que aporta la empresa adjudicataria del contrato del servicio de atención telefónica y apoyo a la presencial. Actualmente se está llevando a cabo la retirada progresiva del personal contratado, para dotar a los puestos de trabajo con personal funcionario.

El presupuesto de la DGAC en el año 2019 ascendía a 38.224.098 €.

1.2. HITOS EN MATERIA DE CALIDAD

Por impulso del Ayuntamiento de Madrid, plasmado en el Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, donde Línea Madrid se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, se inicia el camino hacia la mejora con diseño de los servicios, estudios de satisfacción de clientes, elaboración de Cartas de Servicios y la adopción de modelos de excelencia. En este marco de actuación, en 2009 se realiza la primera autoevaluación con el Modelo EFQM, en 2010 se obtiene el Sello EFQM 400+ y en 2012 el Sello EFQM 500+ que ha sido renovado en 2015 y 2018. A partir de esta fecha se adopta el Modelo CAF por considerar que se ajusta mejor al funcionamiento de las administraciones públicas. Las Cartas de Servicios están certificadas por AENOR (Norma UNE 93200:2008) desde noviembre de 2014.

El interés de los líderes de la DGAC/LM por seguir mejorando y alcanzar ambiciosos niveles de calidad en su gestión, se traduce en su aspiración manifiesta a conseguir el reconocimiento de una certificación CAF +500.

2. PROCESO DE EVALUACIÓN

La DGAC participa como organización candidata al Premio a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, convocado por Orden TFP/16/2021, de 11 de enero, por la que se convoca el proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, XIV edición (BOE de 15 de enero 2021).

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria presentada por la organización, realizada de acuerdo al Modelo CAF 2013, y en la visita virtual de evaluación, realizada el día 7 de julio de 2021.

El contenido de la memoria se desarrolla mediante una Presentación de la organización, de cuatro páginas, que contiene información relevante sobre la estructura y funciones de la DGAC/LM, así como de su itinerario en el camino de la excelencia. La memoria presentada desarrolla todos los criterios y subcriterios del Modelo CAF 2013, a lo largo de 75 páginas, a las que hay que añadir una de siglas y acrónimos y ocho anexos. A lo largo del documento se mantiene un equilibrio en cuanto a los contenidos de los 28 subcriterios del Modelo y se incluye un elevado número de cuadros y gráficos que completan y aclaran el texto.



En el proceso de evaluación la evaluadora-coordinadora estableció los contactos necesarios con el equipo de evaluación, y con la organización en la fase previa a la visita virtual de evaluación. El equipo de evaluación dispuso de la memoria con tiempo suficiente para su estudio en profundidad, realizó una reunión de consenso virtual en la que se revisaron puntos fuertes, áreas de mejora y temas de visita que se habían identificado como relevantes y diseñó una propuesta de plan para la visita virtual a la organización.

El plan para la visita virtual fue enviado a la organización con días de antelación, y les fue requerida documentación adicional que enviaron dentro del plazo solicitado.

Durante la visita virtual la organización facilitó el trabajo de la coordinadora y cooperó para el correcto desarrollo de la misma en todo momento. Posteriormente, se redactó el informe final consensado, con sus puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación definitiva, y fue remitido, en plazo, a la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Hacienda y Función Pública (antes Política Territorial y Función Pública).

3. RESUMEN EJECUTIVO

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Puntos Fuertes más importantes

- El liderazgo de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía (DGAC) se encuentra en diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización, al considerar líderes a aquellos puestos de trabajo que tienen un equipo de personas a su cargo, realizando labores de dirección y coordinación (20% de la plantilla), lo que permite desarrollar una dirección reforzada de la organización. Este liderazgo transversal favorece el desarrollo de la Misión, la Visión y la asunción de Valores compartidos con todo el Ayuntamiento. Este marco estratégico se comunica a todos los grupos de interés por medio de reuniones, actos institucionales y su inclusión en web e intranet, lo que propicia su implicación.
- Las actuaciones competenciales de la DGAC se realizan bajo la marca LINEA MADRID (LM) que identifica e integra los servicios de Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid y para lo cual se ha dotado de una estructura organizativa liderada por la Directora General, y órgano destacado de decisión –el Comité de Dirección– que asegura el desarrollo de la estrategia de la organización.
- La implantación de un sistema de gestión por procesos en la organización facilita el control de los resultados que se miden mediante indicadores incluidos en un Cuadro de Mando, actualizado en tiempo real, al que tienen acceso los niveles de responsabilidad, facilitándose con ello la prestación de los servicios dirigidos a la ciudadanía. Los procesos se revisan bienalmente conjuntamente con la estrategia de la organización, lo que garantiza que la gestión resulte acorde con los resultados a alcanzar.
- El modelo de liderazgo permite el desarrollo de algunas actuaciones que podrían favorecer la motivación e implicación de las personas en la gestión como son la participación en reuniones, eventos, consultas de opinión, trabajo en equipo y autonomía para ciertas decisiones, así como la oportunidad de recibir formación interna y externa para la mejora de sus capacidades. Ejemplo de este interés en la implicación del personal es la celebración de reuniones periódicas con los gestores y con los miembros de los equipos volantes de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OACs) para darles a conocer en detalle el trabajo del equipo directivo de la DGAC y transmitir información relevante y los objetivos a conseguir, que les permite asegurar que las personas conocen y comprenden la estrategia de la organización y la importancia de los servicios que prestan.
- Desde la Dirección General de la organización se ha establecido comunicación sistemática, mediante reuniones periódicas con la Vicealcaldesa y la responsable del Área Delegada, para dar



cuenta a la autoridad política del Ayuntamiento de Madrid acerca de los servicios que se prestan por LM y cuya evaluación positiva por parte de las autoridades políticas ha favorecido el refuerzo de la organización, elevando su nivel de competencia y dotación presupuestaria. Los objetivos estratégicos de la organización derivan del Programa Operativo del Gobierno (POG) del Ayuntamiento de Madrid y contribuyen al desarrollo de su estrategia global, lo que demuestra la contribución de la organización al desarrollo de las políticas públicas locales.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Aunque se desarrollan diversas actividades para transmitir el marco estratégico a las personas de la organización, no se evidencia que se disponga de un mecanismo específico para darlo a conocer a otros grupos de interés relevantes, como los clientes externos y otros órganos del Ayuntamiento, lo que puede redundar en un menor interés e involucración en la gestión de los servicios que se prestan a los ciudadanos.
- En las revisiones bienales de la Misión y la Visión no se demuestra que se haya incorporado formal y sistemáticamente información relevante sobre el entorno social y económico en el que se mueve la organización y las necesidades de grupos de interés externos al Ayuntamiento afectados por lo que se denomina brecha digital (personas de edad avanzada, o población con niveles de renta bajos).
- Si bien se identifican los riesgos inherentes a la implantación de cambios o de nuevos procesos de prestación de servicios, no se demuestra un mecanismo sistemático de gestión de riesgos que ofrezca información a priori del comportamiento y consecuencias de las posibles modificaciones en el sistema de gestión de la organización.
- Aunque se aprecia el esfuerzo de la organización porque los líderes dispongan de mecanismos de apoyo a las personas, dando oportunidad de expresar sus ideas y participar en equipos de trabajo, no parece que ello sea suficiente para que se sientan motivadas y apoyadas en la consecución de los objetivos, dado que únicamente el 16% de la plantilla forma parte de grupos de mejora y en la encuesta de clima laboral el grado de satisfacción global de las personas y el de sus condiciones de trabajo presentan una tendencia negativa en los últimos cinco años.

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Puntos Fuertes más importantes

- La organización tiene identificados a sus grupos de interés relevantes y sistematizados según la orientación de su gestión, siendo la Ciudadanía el más significativo para el desarrollo de la estrategia de servicios de LM, lo que permite establecer mecanismos específicos para cada uno de ellos, para la identificación de sus necesidades y expectativas, y transformarlas en requisitos del servicio, como por ejemplo encuestas y estudios de satisfacción, reuniones, foros y eventos, autoevaluación y buzones de sugerencias y reclamaciones, que demuestran el interés de la organización por recabar información relevante y segmentada para la toma de decisiones. Esta información, así como los datos de gestión interna, sintetizados en un Cuadro de Mando, y del entorno exterior, se analizan en el Comité de Dirección, y se plasman en análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) y mapa de posicionamiento de las OACs, lo que ha dado lugar al desarrollo de planes de acción para la mejora de los servicios
- El proveedor principal de servicios de atención a la ciudadanía es objeto de especial atención y seguimiento por parte de la organización haciéndole partícipe del Comité de Innovación y de las jornadas técnicas anuales, así como del proceso de autoevaluación con modelos de calidad, lo que permite conocer sus necesidades y cumplimiento de los niveles de servicio para la gestión de áreas relevantes como la atención telefónica 010 y el apoyo a las OACs.
- La DGAC despliega su estrategia para dar respuesta al Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid y en concreto a su eje “Madrid responsable, transparente y fácil”, definiendo objetivos estratégicos y operativos, en el marco del Programa Operativo de Gobierno, que desarrolla con



instrumentos de gestión acordes con el propósito de asegurarse el cumplimiento de su Misión y su Visión. Esta estrategia se da a conocer a los grupos de interés internos con mecanismos como, por ejemplo, intranet –AYRE–, web oficial, vídeos, reuniones, documentos y actividades formativas, lo que asegura la implicación de personas y unidades en el logro de los resultados.

- Se cuenta con un sistema de indicadores de proceso y de resultados incluidos en el Cuadro de Mando que facilita la medición de la consecución de los objetivos de la organización y su evaluación. Los resultados de la gestión se dan a conocer en el marco del Plan Estratégico de Comunicación, lo que propicia la involucración de todos los actores en la estrategia de la organización.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien es patente el despliegue de mecanismos para recabar información relevante de todos los grupos de interés de la organización y su análisis posterior, no se demuestra un proceso de incorporación sistemática de estos análisis a la gestión de los ciclos de mejora continua, sin que se ofrezcan ejemplos de novedades introducidas en la gestión de los servicios, como por ejemplo, adaptaciones de los requerimientos de los servicios a las necesidades de grupos de interés relevantes como son determinados sectores de la ciudadanía (mayores, personas sin medios telemáticos, etc.)
- No se evidencia la coherencia entre los cuatro objetivos estratégicos definidos por la organización en el documento “Líneas Estratégicas de Línea Madrid 2015-2019” y los dos objetivos operativos en los que se basa su consecución (“compromisos de las Cartas de Servicios” y “objetivos de servicio establecidos para cada servicio que se da a la ciudadanía”), dado el amplio alcance de los primeros y la limitada concreción de los segundos.
- Si bien LM define su estrategia en términos de productos, no se aportan evidencias de que se hayan definido los impactos de su actividad, y que esta valoración sea un factor relevante de la planificación que lleva a cabo. Por ejemplo, en el caso de las OACs, el ahorro que supone para la ciudadanía, en tiempo y desplazamientos para realizar gestiones, el hecho de que se hayan creado nuevas sedes e implantado servicios a través de redes sociales.
- No se demuestra un proceso de establecimiento de prioridades en el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización, lo que puede poner en peligro la consecución de los resultados.

CRITERIO 3. PERSONAS

Puntos Fuertes más importantes

- La DGAC demuestra un planteamiento de adaptación de los Recursos Humanos a la consecución de su Misión mediante mecanismos de selección, capacitación y profesionalización, a partir de la aplicación de la normativa vigente que le permite dotarse de personal cualificado para asegurar los resultados. En este marco de actuación se desarrolla la “municipalización” de la plantilla, mediante el cese progresivo de personal de la empresa contratada en las OACs, en favor de funcionarios, lo que favorece la agilización de la gestión de los servicios que se prestan y su adaptación a la demanda y un mayor nivel de involucración, compromiso y conocimiento por parte de las personas de la organización.
- Los niveles de responsabilidad están claramente identificados y se han definido los perfiles profesionales y competenciales de todos los puestos de trabajo de la organización consiguiendo su adaptación a los requerimientos de la prestación de los servicios de LM, como, por ejemplo, el cambio en la provisión del puesto de Coordinador de OAC para establecer requisitos profesionales específicos que lo hagan más eficaz, y el establecimiento de equipos volantes para dar respuesta inmediata a la cobertura de puestos vacantes.
- En el marco de la rigidez de los sistemas de remuneración de la administración pública, la DGAC ha conseguido los niveles más altos en la dotación de complemento específico para los puestos de



atención al público, lo que demuestra su compromiso con la atención a las personas, teniendo en cuenta las características del trabajo desempeñado, para que desarrollen su actividad en las mejores condiciones y se traduzca en un mejor rendimiento.

- La organización identifica las necesidades de formación de las personas a partir de la definición de los requerimientos de los servicios a prestar según demanda del resto de Unidades del Ayuntamiento y de las sugerencias de los empleados, la encuesta de clima laboral o las jornadas técnicas, lo que facilita la adecuación de las capacidades a la consecución de resultados. Esta formación se desarrolla mediante diversos sistemas y modalidades como el *mentoring*, la formación en el puesto de trabajo y la formación reglada a través del Plan de Formación y Calidad incluido en el Plan de Formación del Ayuntamiento, lo que asegura la formación de los empleados para dar respuesta a la demanda de los usuarios. La eficacia de la formación se evalúa mediante cuestionario dirigido a los asistentes, y en algún caso mediante examen, lo que propicia la introducción de mejoras en este campo como, por ejemplo, rediseño de contenidos en la formación de acceso a las OACs y aumento de horas de formación no reglada, así como adaptación al desarrollo de los procesos de gestión.
- La comunicación interna se despliega mediante varios mecanismos como son AYRE, carpetas compartidas, correos electrónicos, reuniones y grupos de trabajo que propician la transmisión de datos e información, así como ideas y conocimiento, necesarios para que las personas desarrollen sus actividades y alcancen sus objetivos. Asimismo, los empleados tienen oportunidad de aportar ideas y sugerencias a la organización mediante estructuras creadas para ello como, por ejemplo, el canal interno de sugerencias y el Registro Unificado de Mejoras, cuya gestión permite la identificación, sistematización y valoración de acciones con vistas a su posible implantación y favorece la implicación de las personas, como se demuestra por el incremento en 2019 del número de mejoras sugeridas por los empleados.
- Las encuestas de clima laboral son una oportunidad para que los empleados opinen sobre la organización y sus líderes, permitiendo la medición de los niveles de satisfacción de aquéllos y la identificación de las áreas en las que se puede mejorar la calidad de la gestión, lo que propicia la involucración de las personas con la Misión de la organización. La métrica para valorar el liderazgo por parte de las personas de la organización ha sido revisada en 2019, pasando de valorar 10 ítems a concentrarlos todos en uno sólo.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Aunque se han hecho esfuerzos por conseguir los niveles más altos en la dotación de complemento específico para los puestos de atención al público, y la organización considera que las oficinas cuentan con medios para que las personas puedan desempeñar su trabajo con comodidad y eficiencia, no se demuestra que estas actuaciones hayan resultado eficaces para la satisfacción de los empleados dado que estos ítems se valoran con puntuaciones bajas y tendencia negativa o sostenida, lo que indica diferentes percepciones de calidad que deberían ser tenidas en cuenta para la mejora.
- No se demuestra evaluación directa de la formación por el responsable o por los resultados en el puesto de trabajo, ni del impacto de las acciones formativas en la consecución de objetivos.
- Aunque se cuenta con múltiples medios para la comunicación interna de la organización, no se mide directamente la percepción de los empleados sobre este ítem en la Encuesta de Clima Laboral, por lo que no se cuenta con información sobre la eficacia y efectividad de la comunicación entre los empleados.

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Puntos Fuertes más importantes

- La DGAC ha identificado una diversidad de organismos, órganos e instituciones, tanto públicos como privados, con los que establece relaciones de alianza, de colaboración y como proveedores



de servicios, ha determinado la finalidad u objeto de su colaboración y mantiene con ellos relaciones que se formalizan a través de los mecanismos previstos para ello (contratos, convenios, resoluciones, vinculación a través de la normativa interna organizativa y operativa del Ayuntamiento de Madrid), lo que facilita el desarrollo de la estrategia de la organización. Se presta especial atención a las relaciones que vinculan a Línea Madrid con otras áreas del Ayuntamiento, que, como proveedores de servicios cruciales para su gestión en relación con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y formativos, aseguran la asignación de los medios necesarios para el desarrollo de la Misión.

- Destaca la colaboración con el proveedor externo principal para la prestación del servicio 010 y apoyo a las OACs, cuya gestión se basa en Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) que se evalúan periódicamente (con consecuencias económicas), lo que permite a la organización asegurar los niveles de calidad requeridos en la prestación de los servicios telefónicos y presenciales.
- La organización ha desarrollado múltiples canales de comunicación con los ciudadanos para ofrecerles información sobre los servicios que presta como son la web del Ayuntamiento, la de LM, portal de la transparencia, las Cartas de Servicios, sistema de sugerencias y reclamaciones y el Portal de Datos y mantiene un Pacto de Integridad con Transparencia Internacional (relativo a la contratación pública de su principal proveedor), lo que permite introducir mejoras en los procesos de prestación de los servicios y desarrollar una estrategia de transparencia institucional que posiciona al Ayuntamiento de Madrid entre los 25 primeros en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos.
- En el marco de la gestión presupuestaria del Ayuntamiento de Madrid, la DGAC cuenta con presupuesto diferenciado que le permite dotarse de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de su estrategia de forma alineada con la del Ayuntamiento. El sistema informático para el análisis de los costes del contrato principal de apoyo a LM imputables a cada servicio propicia el control de la gestión externalizada y la medición de su eficiencia, elemento relevante por cuanto supone el 44% del presupuesto de LM. Ejemplo de reducción de costes en este ámbito es el ajuste que se produjo entre 2016 y 2019, de un 13%, en el contrato de prestación de servicios.
- Se determinan los niveles de responsabilidad en cada canal de prestación de servicios y los procesos para la identificación, análisis y seguimiento de la información y el conocimiento que se requiere para ello, mediante reuniones con el personal y con el contratista y con las Unidades del Ayuntamiento interesadas, elaborando instrucciones y constituyendo equipos de trabajo, facilitando su transmisión de forma multidireccional.
- La DGAC participa en el diseño de las aplicaciones informáticas necesarias para la prestación de los servicios de LM, asegurándose que los requerimientos de la información puesta a disposición de la ciudadanía se incluyen en el proceso de prestación del servicio. Dispone así, de diversas herramientas tecnológicas para la gestión, adaptadas a las necesidades de los clientes (portal web institucional, cuentas de redes sociales, de comunicaciones telefónicas y de mensajería electrónica), a los colectivos con menor acceso a la tecnología (puestos de autoservicio y atención personalizada), vinculadas a la atención presencial (CRM, gestor de colas), a las Unidades del Ayuntamiento y a los empleados públicos (Intranet, cursos virtuales, gestión en línea), lo que asegura el desarrollo de la estrategia de LM.
- La DGAC gestiona de forma coordinada con las Unidades responsables del Ayuntamiento las instalaciones de las OACs para asegurar su adecuación a los servicios que se prestan. La supervisión y mantenimiento de estas instalaciones le permite a la organización proponer mejoras y buscar otras nuevas para asegurar el alcance geográfico de sus servicios, así como su seguridad y accesibilidad para los usuarios. Ejemplo de esta actividad es el traslado de sedes de OACs a edificios de titularidad municipal y la creación de otras nuevas (2 en 2000 y 26 en 2012).



Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Salvo en la relación con el proveedor principal, no se demuestra un proceso de evaluación y revisión de las relaciones establecidas con todos los socios que permitan la identificación de mejoras y su implantación en los procesos de prestación del servicio.
- Los niveles de participación en la gestión de la organización únicamente parecen estar claramente determinados en el caso de la empresa adjudicataria del contrato de servicio 010 y OACs, en el resto de colaboraciones no se demuestra la definición de estándares de calidad en la prestación de los servicios.
- No se evidencian vías de participación de los usuarios de los servicios diferenciadas de las encuestas de satisfacción y de la presentación de sugerencia y reclamaciones (S/R) que permitan la detección proactiva de necesidades específicas según la tipología de ciudadanos, por ejemplo, grupos focales, reuniones con asociaciones de vecinos o grupos de interés específicos.
- Dada la integración del presupuesto de la DGAC en el del Ayuntamiento de Madrid, no se demuestra que la organización tenga capacidad de modificación en función de los riesgos propios de la gestión de sus servicios, lo que podría poner en peligro la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de su Misión.
- No se demuestra que el proceso establecido para la gestión de la información y el conocimiento incluya un sistema de control con indicadores específicos, que garantice su fiabilidad, relevancia, seguridad y exactitud, sobre todo en la información verbal que se ofrece en las OACs.
- Aunque se dispone de mecanismos para identificar el conocimiento necesario de las personas para desarrollar su trabajo, la valoración baja y la tendencia negativa de este ítem en la Encuesta de Clima Laboral, hace pensar que los sistemas empleados no están adaptados a las necesidades de las personas, sin que se asegure la capacitación necesaria en cada momento.
- Dada su dependencia del Ayuntamiento de Madrid en temas de tecnología, no se evidencia que la organización desarrolle proceso de evaluación de la efectividad de los servicios en relación con el coste que supone la utilización de nuevas tecnologías y el resultado que se obtiene en términos de satisfacción de usuarios con el servicio recibido, ya que ésta tiene ya un nivel muy próximo a 9/10, ni tampoco que se utilicen indicadores para conocer el tiempo de retorno de la inversión (ROI).
- A pesar de los esfuerzos en mantener instalaciones adecuadas y seguras para desarrollar el trabajo, la valoración de los empleados de las condiciones físicas y recursos materiales y tecnológicos es muy baja (2,4/5) y presenta una tendencia negativa a lo largo de los últimos años, lo que indica que no se están teniendo en cuenta sus necesidades a la hora del diseño físico de los puestos de trabajo, quizás por falta de la inversión necesaria.
- No se evidencia análisis de sostenibilidad de las instalaciones de LM, sin que se justifique en términos de eficacia y eficiencia la ubicación de los edificios de OACs en un lugar u otro.

CRITERIO 5. PROCESOS

Puntos Fuertes más importantes

- Desde 2009 la DGAC tiene implantado un sistema de gestión por procesos que se han tipificado en Estratégicos, Operativos y de Apoyo y cuyas interrelaciones pueden apreciarse en el Mapa de Procesos de la organización, lo que facilita el despliegue de la estrategia en consonancia con las demandas de los grupos de interés. Todos los servicios que se prestan por LM están soportados en un proceso y todos los procesos están documentados mediante fichas, procedimientos, protocolos e instrucciones y tienen asignado un propietario, lo que asegura una racionalización y homogeneización del servicio prestado por diferentes canales.
- Además de revisión bienal, los procesos se controlan mediante indicadores de percepción y rendimiento incluidos en la propia ficha del proceso y en el Cuadro de Mando, en las Cartas de



Servicios y en los Acuerdos de Nivel de Servicio, lo que permite la evaluación de sus resultados y ayuda a la toma de decisiones en la implantación de mejoras, como, por ejemplo, ofrecer más utilidades en el proceso de cita previa mediante aplicaciones informáticas o la simplificación documental en determinadas gestiones.

- Los servicios que se prestan por LM van dirigidos a la ciudadanía y se diseñan a partir de necesidades detectadas por la propia organización, de cambios en el entorno, Registro Único de Mejoras o requerimientos de las Unidades del Ayuntamiento, disponiéndose de diversos sistemas para elaborar, difundir y prestar los servicios demandados, lo que asegura los resultados esperados. Se demuestra interés en ofrecer servicios a través de nuevos canales telemáticos, de redes sociales y aumentando las facilidades de uso e interacción y accesibilidad (horarios, idiomas) para los usuarios, lo que permite elevar los niveles de atención a los distintos tipos de ciudadanos considerando sus nuevos requerimientos
- Mediante las cuatro Cartas de Servicios de LM se dan a conocer los servicios que se ofrecen y los estándares de calidad comprometidos en su prestación, lo que facilita la difusión de los servicios. Asimismo, el Plan bienal de Comunicación incluye objetivos de promoción de los servicios de LM y el Catálogo de Servicios ofrece información sobre cómo se accede y se prestan cada uno de ellos.
- La DGAC ha establecido sistemas de coordinación tanto interna como externa para la gestión de los servicios que presta, siendo los más relevantes los que involucran a las Unidades del Ayuntamiento que participan activamente en el diseño y desarrollo de la información que se ofrece a la ciudadanía y el gestor de relación con el cliente (CRM) para que las unidades responsables den curso a las consultas recibidas. Ello propicia el aseguramiento de la fiabilidad y rigor de los datos y el respeto a la normativa vigente. Ejemplos de estas áreas son, tributos, multas, responsabilidad patrimonial, padrón e información urbanística.
- Se establece contacto diario con la empresa adjudicataria del contrato de servicios para el control de los niveles de servicio acordados y la coordinación para la resolución de problemas en la prestación del servicio, lo que asegura el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se evidencia un proceso de identificación de los factores críticos de riesgo en la prestación del servicio desde el punto de vista de la experiencia del cliente: puntos críticos en los que el usuario determina la calidad del servicio recibido, o aquellas actividades que no aportan valor, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Se evidencia la existencia de dos niveles diferentes de participación: una implicación activa de las Unidades del Ayuntamiento en el diseño e implementación de los servicios, y una implicación pasiva por parte de la ciudadanía. Salvo para el caso del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), no se da participación en el diseño de los servicios a grupos de ciudadanos, lo que impide contar con servicios adaptados a sus necesidades específicas.
- No hay evidencias de que la planificación y estructuración de los procesos se lleve a cabo evitando las fronteras de las Unidades administrativas, sin que, por ejemplo, se prevea la posibilidad de trámites mixtos que utilicen varios canales o que comenzando en un canal se puedan transferir a otro más adecuado a las necesidades del usuario.

CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Puntos Fuertes más importantes

- La DGAC mide la satisfacción de sus usuarios y clientes con los diferentes canales de prestación del servicio por medio de encuestas anuales que realizan desde 2008, en las que se utilizan diferentes técnicas de contacto, lo que permite disponer de datos de resultados relevantes para la toma de decisiones. Las mediciones ofrecen datos diferenciados entre aspectos de la prestación de los servicios de LM que responde de forma coherente con el planteamiento de la estrategia y de su



Misión y Visión, ya que la organización tiene como uno de sus objetivos estratégicos la satisfacción de la ciudadanía y la mejora de la calidad de los servicios.

- En general, la mayoría de los resultados de percepción de usuarios de los diferentes canales de LM, en el periodo analizado (2015-2019), presentan tendencias positivas o sostenidas y se cumple el objetivo de obtener la valoración establecida para cada ítem, con puntuaciones que superan el 8,5/10. Los datos se presentan segmentados por nacionalidad, edad, género y discapacidad. Los mejores resultados se obtienen en relación con los servicios prestados por las OACs ya que mantiene en niveles altos la percepción de los clientes sobre la prestación de los servicios que ofrecen, fruto quizás del esfuerzo que se ha realizado en el desarrollo de estas unidades.
- Se presentan resultados de ítems relevantes como volúmenes de gestión (atenciones, servicios prestados), calidad (atención en diferentes horarios e idiomas) y disponibilidad (tiempos de espera, llamadas realizadas) que permiten el análisis del rendimiento de la organización. Los objetivos planteados son exigentes, lo que contribuye a la relevancia de los resultados presentados.
- Con carácter general, una parte significativa de los resultados de los diferentes canales de LM presenta tendencias sostenidas. En la atención del canal 010 los resultados son irregulares, ya que las llamadas atendidas sobre el total de recibidas supera el objetivo marcado, pero se da un porcentaje alto de llamadas rechazadas por saturación, sin que se cumpla el objetivo marcado. Por su parte, se ha cumplido el compromiso de atender en diferentes idiomas en las OACs, lo que indica un esfuerzo por cumplir los requerimientos de una parte significativa de los usuarios de este canal
- Si bien el número de S/R/F de las OACs ha aumentado significativamente en el periodo 2015-2017, los tiempos de respuesta en todos los canales superan el objetivo marcado, aunque presentan una tendencia errática a lo largo del periodo analizado. Ello indica que hay margen para la mejora de este ítem. Los resultados de las reclamaciones se mantienen estables, aunque ligeramente al alza, superando el objetivo marcado, en el periodo analizado, con la salvedad del repunte drástico de 2019, debido a la digitalización del Registro.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- De los ítems medidos en relación con las OACs, sólo el relativo a la satisfacción global con el servicio de los ciudadanos mayores de 65 años tiene una tendencia ligeramente a la baja, en el periodo analizado, lo que llama la atención al ser este canal el que teóricamente sería el más utilizado por estas personas, sin que se pueda establecer la relación causa-efecto en este ítem.
- A pesar del esfuerzo realizado en prestar el servicio telefónico 010, de forma permanente y accesible 24x7x365, los resultados de muchos de los ítems medidos (satisfacción con el servicio prestado, tiempos de espera, capacidad de respuesta) presentan tendencias negativas o erráticas, con comparaciones negativas con la Comunidad de Murcia, aunque se supere el objetivo marcado, lo que indica que a pesar de los Acuerdos de Nivel de Servicio establecidos con la empresa éstos no se adecuan a los requerimientos de calidad de los usuarios.
- El objetivo de atender en menos de 10 minutos en las OACs ha ido disminuyendo desde el 75% de usuarios en 2017 al 60% en 2019, lo que indica que no se ha podido mejorar el servicio para alcanzar los niveles de calidad requeridos por los usuarios y comprometidos en la Carta de Servicios.
- Se presentan resultados irregulares o negativos en la atención del canal 010, ya que el porcentaje de llamadas atendidas sobre el total de recibidas supera el objetivo marcado, pero se da un porcentaje alto de llamadas rechazadas por saturación, por encima del objetivo marcado. No se indican las causas de la revisión del objetivo (por ejemplo, en caso de incorporación de nuevos trámites que exijan mayor duración de las atenciones) o si se han adoptado o previsto medidas para poder alcanzar el cumplimiento de las metas fijadas.



- No se presentan resultados de ítems que se consideran relevantes como son: niveles de participación de las Unidades del Ayuntamiento en el diseño y la prestación de los servicios en los diferentes canales, y niveles de cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio, en el canal 010 y OACs por parte de la empresa adjudicataria; transparencia; accesibilidad e integridad; participación de los grupos de interés y la innovación; análisis de “cliente misterioso”; canal Twitter (a excepción del tiempo de respuesta a las sugerencias y reclamaciones planteadas).

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Puntos Fuertes más importantes

- Para medir la satisfacción de los empleados, desde 2003 la DGAC realiza encuestas en las OACs, incorporando en 2008 a los empleados de servicios centrales, lo que le permite disponer de datos de resultados relevantes para el control de la gestión. La Encuesta de Clima Laboral se estructura en 10 categorías de ítems y los resultados se han segmentado por unidades administrativas: servicios centrales, oficina municipalizada, oficina no municipalizada y equipo volante, lo que propicia un entendimiento más riguroso de las percepciones de las personas según su lugar de trabajo y la introducción de mejoras más específicas.
- Desde 2015 se mide la percepción que los empleados tienen sobre los líderes de la organización. En OACs, los mejor valorados son los Jefes de Departamento y sus Adjuntos, con tendencia sostenida en el tiempo y logro del objetivo marcado. En Servicios Centrales de la DGAC, las valoraciones de los líderes presentan una tendencia positiva o estable con logro del objetivo marcado.
- De los 13 indicadores presentados, en tres hay tendencia sostenida (remuneración, formación y RUM mejoras). El mejor resultado, con puntuación que varía de 4,31/5, en 2015 a 3,51/5 en 2019, se obtiene para el ítem “reputación del proyecto” por la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía, lo que indica que, aunque internamente el clima laboral no es óptimo, la imagen que se da al exterior se considera buena. El objetivo de satisfacción se consigue en la mayoría de los ítems medidos, salvo en el de “remuneración”.
- Se ha producido un aumento significativo en el número de cursos y sesiones formativas a los que ha asistido personal de la organización en los últimos dos años. El número de horas de formación por persona muestra una tendencia positiva con aumento significativo en 2020, superando el objetivo marcado.
- El 16% de la plantilla participa en equipos de mejora, con un aumento considerable en 2019, acorde con el aumento del número de grupos de mejora constituidos en los últimos años, superando el objetivo marcado.
- El número de sugerencias emitidas a través del RUM mantiene una tendencia estable en el periodo analizado, sin que se haya marcado un objetivo para este ítem.
- El número de empleados que abandona libremente la organización ha disminuido en 2019 más de un 50% con respecto a 2018.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- El índice de respuesta a las encuestas a los empleados se sitúa en torno al 38%, que se reconoce por la organización como muy bajo, lo que hace que los resultados obtenidos no puedan considerarse fiables. La práctica totalidad de los ítems medidos presentan tendencias negativas o sostenidas, con valoraciones en torno a 3/5 o inferiores, lo que indica que las actuaciones realizadas para la gestión de los recursos humanos de la organización no han sido suficientes para conseguir unos niveles altos de satisfacción de los empleados, habiendo un amplio margen para la mejora.
- En valoración de líderes de las OACs, los Subdirectores y Jefe de Servicio presentan una tendencia ligeramente a la baja, sin logro de objetivos en los dos últimos años.



- No se presentan resultados de ítems que se consideran relevantes como son la satisfacción con la participación en la gestión, el reconocimiento, la comunicación interna, el conocimiento de la estrategia, la delegación y responsabilidad, concienciación sobre posibles conflictos de interés, recomendación de trabajar en la organización, sistemas de evaluación del desempeño implantados, la responsabilidad social y la valoración de la productividad. Tampoco se ofrecen datos del nivel de absentismo, quejas presentadas por el personal, resultados de las evaluaciones de la productividad, número de acciones de reconocimiento individual y de equipos, participación de empleados en actividades relacionadas con la responsabilidad social, dilemas éticos o conflictos de intereses y porcentaje del personal que ha sido reconocido/premiado en alguna ocasión.

CRITERIO 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Puntos Fuertes más importantes

- La DGAC obtiene información de la percepción de la sociedad sobre la gestión de LM a través de la “Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid” junto con el resto de servicios que presta el Ayuntamiento, con valoraciones que se encuentran en la media del resto de puntuaciones de los demás servicios (desde 7,4/5 a 6,7/5), lo que le ofrece oportunidades aprendizaje y mejora. En el último año, el nivel de satisfacción con los servicios de LM se encuentra por encima de los resultados de la media de los 49 servicios de Ayuntamiento de Madrid.
- Aunque LM no mide directamente la percepción sobre sus niveles de transparencia, se ha marcado objetivos de publicación periódica de datos, y utiliza como referencia el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos, y las valoraciones sobre el ítem “relaciones con la ciudadanía” lo que proporciona datos para la mejora.
- LM ha recibido múltiples premios y reconocimientos por otras organizaciones e instituciones en varios ámbitos de actividad, que le permiten medir su reputación social. Ejemplo de ellos son el “Premio Contact Center 2012” al mejor servicio de asistencia al ciudadano, la máxima puntuación en la encuesta de satisfacción realizada por la OCU, Premio PRODIS relativo a personas con discapacidad intelectual o la primera posición en el índice LOSI de la ONU.
- La DGAC contribuye a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible nº 10, estableciendo metas e indicadores y consiguiendo resultados en 2020 en relación con servicios de mayores/discapacitados y accesibilidad.
- El compromiso de LM con la accesibilidad de sus servicios se enmarca en el Plan Madrid y se han definido objetivos para la formación inclusiva, infoaccesibilidad y mejora de los canales de prestación de servicio y se materializa en el aumento del número de ediciones de formación en atención a ciudadanos discapacitados, introducción de cita previa en todos los canales, acreditación del cumplimiento del nivel AA en las Pautas de Accesibilidad TIC, según la Norma UNE 139803; y mejoras en la navegación por la web municipal. Se tienen en cuenta necesidades de accesibilidad en la programación presupuestaria, como muestra la realización de diferentes gastos que tienen como objetivo la atención inclusiva a personas con capacidades diferentes

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se aportan resultados de mediciones del impacto de la información suministrada a los ciudadanos sobre la eficacia en la gestión de servicios relevantes como son los tributarios, catastro, SER o multas.
- No se mide la percepción sobre la transparencia de LM de forma diferenciada del resto de Unidades del Ayuntamiento, lo que no se compadece con la importancia de este servicio en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid.
- El porcentaje de citas no recordadas ha aumentado en 2019 con respecto a 2018, sin que se establezca relación causal.

- No se han definido objetivos para la mayoría de los ítems medidos, ni se aportan datos que puedan definir tendencias.

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Puntos Fuertes más importantes

- LM presenta unos resultados que se mueven en valores altos en relación con el volumen de servicio. El número de actuaciones de los servicios prestados presenta una tendencia al alza en el periodo 2015-2019 y las valoraciones de los usuarios se mantienen en un nivel de 8/10, superando siempre el objetivo marcado. Los resultados obtenidos se producen en los diferentes canales, apreciándose una leve tendencia al descenso a partir de 2017 en las OACs y en el canal telefónico, con incrementos claros en la página www.madrid.es y en las redes sociales, lo que va en sintonía con la estrategia de LM de fomentar su uso. Se cumple el objetivo de atender al 80% de las llamadas recibidas en el 010, aunque en 2019 ha aumentado un 12% el número de servicios realizados y ha disminuido un 6% el número de llamadas rechazadas.
- La ejecución del presupuesto de la DGAC se mantiene en niveles del 90% a lo largo de los años 2016 a 2019. En este periodo, el presupuesto se ha incrementado significativamente en el capítulo VI (un 207%) debido a la mejora de la accesibilidad de las instalaciones. El capítulo I tuvo un incremento del 36% como consecuencia de la municipalización de las OACs y el aumento del complemento de productividad, lo que demuestra una asignación de recursos para la mejora de la gestión aun cuando no se vea reflejada en la valoración por parte del personal. Consecuencia de los ajustes presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid, en el periodo 2016-2019 la gestión del contrato del proveedor clave se ha realizado con una reducción del 13% en el gasto medio final, consecuencia de la drástica bajada (-24%) producida en 2018, lo que, unido a una tendencia positiva en los resultados de valoración de la calidad con los servicios recibidos, representa una gestión eficiente.
- Los objetivos incluidos en el POG 2015-2019 se han cumplido en la mayoría de sus indicadores.
- La gestión del proceso de cita previa en web presenta una tendencia al alza en el periodo 2016-2019, debido quizás a la obligatoriedad de este trámite impuesta a los ciudadanos por las administraciones públicas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Aunque se evidencia, en general, el cumplimiento de objetivos, en algunos casos su fijación no parece responder a la evolución de la actividad de LM (por ejemplo, el objetivo de visitas a la página web se mantiene estacionario desde 2015 a pesar de superarse ampliamente, como sucede con el de atenciones anuales 010, atenciones anuales de visitas a Madrid.es, atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM). Se observan, asimismo, replanteamientos de objetivos (disminución) en el año 2018 sin que se aporten relaciones causales. No se han definido objetivos de rechazo máximo de llamadas al 010.
- En las OACs, a pesar de que ha disminuido ligeramente el número de personas atendidas en los cuatro últimos años, el tiempo medio de espera ha aumentado pasando de 6 minutos en 2016 a 11 minutos en 2019, sin que se alcance el objetivo de atender a más del 60% de usuarios antes de 10 minutos.
- No se aportan resultados del impacto de la actividad de LM, como, por ejemplo, en el caso de las OACs, el ahorro que supone para la ciudadanía de tiempo y desplazamientos para realizar gestiones el hecho de que se hayan creado nuevas sedes y que se hayan implantado servicios a través de redes sociales.
- El presupuesto del Capítulo II presenta una tendencia a la baja en su ejecución sobre todo en los dos últimos años, sin que se establezca relación causa-efecto.



- El presupuesto del Capítulo VI presenta una tendencia errática con fuertes oscilaciones en el porcentaje de ejecución pasando del 10% en 2017 al 99,5% en 2018 y al 50% en 2019, sin que se establezcan relaciones causa-efecto.
- La reducción del gasto del contrato del proveedor clave podría ser la causa de las tendencias negativas, sin cumplimiento de los objetivos marcados, en los valores de la percepción de los usuarios del canal 010, lo que indica cierto nivel de ineficiencia y amplio margen para la mejora.
- No se presentan resultados de indicadores relevantes como por ejemplo rendimiento de los recursos humanos en relación con los servicios prestados en OAC y el coste del servicio; rendimiento de los procesos que han introducido mejoras tecnológicas o simplificación de trámites como, por ejemplo, la gestión del padrón o la cita previa con nueva aplicación o los que ofrecen nuevas alternativas a la atención presencial; resultados de comparación con organizaciones similares de los costes de los servicios prestados; costes por servicio del canal telemático; resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera por parte de los Servicios de Inspección del Ayuntamiento de Madrid o por la propia LM.

4. VALORACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO EVALUADOR

La DGAC ha demostrado un compromiso cierto con la mejora continua desde 2005 hasta la fecha presente, acreditando un crecimiento continuo y sostenido hasta alcanzar la certificación EFQM +500 en 2015, renovada en 2018. Esta trayectoria es el mayor aval de sus logros y compromiso con la excelencia.

Globalmente, la organización ha conseguido, mediante un liderazgo sólido, desarrollar adecuadamente, de forma sostenida en el tiempo y realimentado en ciclo de mejora continua, aún con las limitaciones debidas a su dependencia y encuadramiento, un esquema lógico de resultados alineados con su planeamiento estratégico que se despliega de forma coherente con su Misión, Visión y Valores, con la eficiencia y la gestión integrada de su talento y sus recursos y la creación de valor, aunque con margen para la mejora que faculta para conservar lo logrado y adecuarlo a las evoluciones de su entorno presentes y futuras.

La realidad observada en la visita virtual sobre la gestión que realiza la DGAC y su marca de prestación de servicios Línea Madrid ha completado la información que se describe en la Memoria presentada y confirmado sus niveles de calidad y sus resultados. Por este motivo el trabajo de campo se dedicó, en su mayor parte, a adquirir y asimilar el conocimiento de nueva información trascendente y significativa que aportó datos relevantes para la evaluación.

Los datos presentados permiten deducir que la DGAC puede ser reconocida como una organización con un significativo nivel de excelencia que puede sostener en el tiempo unos resultados satisfactorios, ya que ha mejorado tanto en la percepción de sus clientes como en el rendimiento de sus servicios clave.

A la vista de las evidencias encontradas en la fase documental, y tras la visita virtual correspondiente a la organización solicitante, el equipo evaluador asigna una puntuación en el intervalo 500-550 puntos.



5. FORMULARIO DE EVALUACIÓN

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



1.	LIDERAZGO
1.1.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. El liderazgo de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía (DGAC) se encuentra en diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización, al considerar líderes a aquellos puestos de trabajo que tienen un equipo de personas a su cargo, realizando labores de dirección y coordinación (20% de la plantilla), lo que permite desarrollar una dirección reforzada de la organización.2. Este liderazgo transversal favorece el desarrollo de la Misión, la Visión y la asunción de Valores compartidos con todo el Ayuntamiento. Misión y Visión, que fueron definidas en 2010, son revisadas bienalmente, constituyendo la base de su desarrollo estratégico. Este marco estratégico se comunica a todos los grupos de interés por medio de reuniones, actos institucionales y su inclusión en web e intranet, lo que propicia su implicación.3. El modelo de liderazgo establecido se ha dotado de mecanismos que aseguran comportamientos de los líderes acordes con los valores, como, por ejemplo, participación en la toma de decisiones, en la atención directa a la ciudadanía, impulso de la mejora de la gestión y la evaluación del liderazgo en el marco de los estudios de satisfacción de las personas, lo que permite el control de sus decisiones. Ejemplo del interés en la mejora del liderazgo es la creación de un grupo de trabajo con responsables intermedios y equipo volante para elaborar un sistema de medición de su eficacia, favoreciendo su implicación.4. Se presta especial atención a los empleados de la organización en la difusión del marco estratégico: en el caso de las nuevas incorporaciones, mediante comunicación específica a través del Programa de Acogida; y, con carácter general, mediante la inclusión en la Encuesta de Clima Laboral de preguntas tendentes a determinar la percepción de la comunicación de estos elementos. Estas medidas permiten que Misión, Visión y Valores se compartan por toda la organización desde el momento de la incorporación a la misma.5. La asunción por parte de la DGAC del Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, en el ámbito de la transparencia, el acceso a la información y la supervisión de las actuaciones tanto de líderes como de empleados, con el control de conductas dudosas y la existencia de mecanismos de garantía para prevenir y evitar comportamientos no éticos, como el Comité de Ética Pública o el seguimiento del cumplimiento del Código por parte de la Inspección General de Servicios del Ayuntamiento, propicia la consecución de una buena reputación de la organización.6. La prevención de comportamientos no éticos se integra en la propia organización del trabajo mediante la adopción de medidas concretas, como la identificación del personal que realiza las actividades o la atención en oficinas abiertas y no en despachos, que propician la consecución de los objetivos de transparencia y ética acordes con los valores de la organización.



1.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Aunque se desarrollan diversas actividades para transmitir el marco estratégico a las personas de la organización, no se evidencia que se disponga de un mecanismo específico para darlo a conocer a otros grupos de interés relevantes, como los clientes externos y otros órganos del Ayuntamiento, lo que puede redundar en un menor interés e involucración en la gestión de los servicios que se prestan a los ciudadanos. De hecho, la visibilidad para la ciudadanía de la Misión, Visión y Valores de la organización no se hace explícita en la página web apareciendo oculta tras la indicación “ver más enlaces”.2. Si bien tanto la Misión como la Visión se revisan bienalmente, no se demuestra que en esta revisión se haya incorporado formal y sistemáticamente información relevante sobre el entorno social y económico en el que se mueve la organización y las necesidades de grupos de interés externos al Ayuntamiento afectados por lo que se denomina brecha digital (personas de edad avanzada, o población con niveles de renta bajos).3. No se evidencia que los grupos de interés externos de la organización, tales como organizaciones de ciudadanos (organizaciones de personas mayores, de mujeres, de personas con discapacidad, de comerciantes y emprendedores, de madres y padres, de gestores y profesionales, o de consumidores) o clientes internos de Línea Madrid (órganos directivos, organismos públicos o unidades administrativas por cuya cuenta se prestan los servicios a la ciudadanía) estén involucrados en la definición de Misión, Visión y Valores.4. Aunque se indica que se elevan jerárquicamente las decisiones sobre conductas dudosas, no se evidencia un criterio interno y homogéneo que determine cómo deben abordarse estas conductas, ni se hace referencia a la existencia de un análisis sistemático de las producidas, así como a las consecuencias de las mismas.



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



1.	LIDERAZGO
1.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Las actuaciones competenciales de la DGAC se realizan bajo la marca LINEA MADRID (LM) que identifica e integra los servicios de Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid y para lo cual se ha dotado de una estructura organizativa, con diferentes niveles de responsabilidad en la gestión, liderados por la Directora General, y órgano destacado de decisión – el Comité de Dirección– que asegura el desarrollo de la estrategia de la organización.2. La implantación de un sistema de gestión por procesos en la organización facilita el control de los resultados que se miden mediante indicadores incluidos en un Cuadro de Mando, actualizado en tiempo real, al que tienen acceso los niveles de responsabilidad, facilitándose con ello la prestación de los servicios dirigidos a la ciudadanía. Los procesos se revisan bienalmente conjuntamente con la estrategia de la organización, lo que garantiza que la gestión resulte acorde con los resultados a alcanzar.3. La medición continua de los indicadores de la gestión propicia la identificación de los cambios necesarios para el logro de los resultados esperados, lo que, junto con el análisis de variables procedentes del entorno de la organización, la gestión de los riesgos y la aplicación de mecanismos de implantación y revisión de los cambios, asegura la mejora continua en la prestación de los servicios. Se aportan ejemplos de cómo la gestión de riesgo les hizo reconsiderar la implantación de servicios como la tarjeta de movilidad o el Chat BOT.4. La organización ha aplicado desde 2009 modelos de calidad, entre ellos los Modelos EFQM y CAF, obteniendo Sellos de Excelencia EFQM, generando estructuras y mecanismos de participación de los empleados y el compromiso de los líderes para la mejora de la gestión, favoreciendo la innovación de cara a los servicios dirigidos a la ciudadanía y reforzando el sistema de gestión de la calidad. Ejemplos de ese compromiso son el Registro Unificado de Mejoras, la implantación de un canal para sugerencias internas o la creación de un concurso de ideas abierto a las personas de la organización.5. Se han establecido canales de comunicación interna y externa (grupos de mejora, canal interno de sugerencias, Jornada Técnica, encuestas de satisfacción, reuniones periódicas, etc.) que constituyen uno de los pilares para un funcionamiento eficaz de la organización.6. LM se gestiona de acuerdo con los criterios previstos en la Ordenanza de Atención a la Ciudadanía y Administración Electrónica del Ayuntamiento de Madrid, lo que garantiza que su actividad se alinee con la estrategia del Ayuntamiento.
1.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Si bien se identifican los riesgos inherentes a la implantación de cambios o de nuevos procesos de prestación de servicios, no se demuestra un mecanismo sistemático de gestión de riesgos que ofrezca información a priori del comportamiento y consecuencias de las posibles modificaciones en el sistema de gestión de la organización.2. No hay evidencia del mecanismo de identificación y priorización de los cambios



	<p>necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de LM.</p> <p>3. Escasas evidencias de ejemplos de implantación de cambios que demuestren mejoras sustantivas en la prestación de los servicios, más allá de reducción de plazos (que en algún caso — sugerencias y reclamaciones— son muy amplios).</p>
--	--



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



1.	LIDERAZGO
1.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. El modelo de liderazgo de la organización permite el desarrollo de algunas actuaciones que podrían favorecer la motivación e implicación de las personas en la gestión como son la participación en reuniones, eventos, consultas de opinión, trabajo en equipo y autonomía para ciertas decisiones, así como la oportunidad de recibir formación interna y externa para la mejora de sus capacidades. Ejemplo de este interés en la implicación del personal es la celebración de reuniones con los gestores y con los miembros de los equipos volantes de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OACs) para darles a conocer en detalle el trabajo del equipo directivo de la DGAC.2. Se celebran reuniones periódicas (anuales, mensuales, semanales) y se giran visitas periódicas a las OACs para transmitir información relevante y objetivos a conseguir, que les permite asegurar que las personas conocen y comprenden la estrategia de la organización y la importancia de los servicios que prestan.3. Se empodera a las personas de nueva incorporación mediante una planificación de las tareas que pueden asumir en función de su experiencia (por ejemplo, en el Cuadro de Mando de la aplicación GNSIS, los responsables personalizan las tareas a realizar por el gestor de nueva incorporación en una progresión de tareas sencillas a otras más complejas), lo que potencia el despliegue de las capacidades de los empleados al servicio de los objetivos de la organización.4. Se ha establecido un sistema de reconocimiento de las personas por medio de felicitaciones e invitaciones a jornadas técnicas anuales, que favorece la implicación de las personas en grupos de mejora. Algunas de estas acciones de reconocimiento están ligadas directamente a la consecución de objetivos y a la mejora de la gestión, lo que apoya a los empleados y les impulsa en la consecución de los resultados de la organización.
1.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Si bien se aprecia el esfuerzo de la organización porque los líderes dispongan de mecanismos de apoyo a las personas, dando oportunidad de expresar sus ideas y participar en equipos de trabajo, no parece que ello sea suficiente para que se sientan motivadas y apoyadas en la consecución de los objetivos, dado que en la encuesta de clima laboral el grado de satisfacción global de las personas y el de sus condiciones de trabajo presentan una tendencia negativa en los últimos cinco años.2. Aunque se dispone de un sistema consolidado de atención a las sugerencias planteadas por los empleados que propicia la participación en la mejora, únicamente el 16% de la plantilla forma parte de grupos específicos de mejora.3. No se demuestra la utilización de un marco de evaluación del desempeño, más allá de la evaluación del trabajo personal por cada responsable en caso de detección de deficiencias, que permita de forma sistemática a los empleados conocer sus áreas de mejora.



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



1.	LIDERAZGO
1.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Desde la Dirección General de la organización se ha establecido comunicación sistemática, mediante reuniones periódicas con la Vicealcaldesa y la responsable del Área Delegada, para dar cuenta a la autoridad política del Ayuntamiento acerca de los servicios que se prestan por LM y cuya evaluación positiva por parte de las autoridades políticas ha favorecido el refuerzo de la organización, elevando su nivel de competencia y dotación presupuestaria.2. Los objetivos estratégicos de la organización derivan del Programa Operativo del Gobierno (POG) del Ayuntamiento de Madrid y contribuyen al desarrollo de su estrategia global, lo que demuestra la contribución de la organización al desarrollo de las políticas públicas locales.3. El contacto permanente de la organización con los responsables del resto de Áreas del Ayuntamiento (considerados clientes internos) asegura el conocimiento de sus necesidades y expectativas y propicia su involucración en el diseño y desarrollo de los servicios, siendo ejemplo de ello la creación de la S.G. de Coordinación de Servicios y Portal, responsable de la integración de nuevos servicios y rediseño de otros y la elaboración de protocolos de actuación de LM con otras unidades del Ayuntamiento.4. En el diseño de los servicios se ha tenido en cuenta las necesidades de accesibilidad de las personas discapacitadas fruto de las relaciones mantenidas con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)5. LM desarrolla una actividad de marketing orientada a los grupos de interés a través de diferentes medios, como son página web, redes sociales, notas de prensa y cartas de servicios, lo que asegura la difusión de sus servicios.
1.4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Si bien se hace referencia a actuaciones de difusión de los servicios de LM, no se evidencian mecanismos específicos de publicidad de la imagen de la organización orientada a la reputación y de los servicios de LM adaptados a los diversos grupos de clientes potenciales, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos.2. No se presentan evidencias de la participación de LM en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización tiene identificados a sus grupos de interés relevantes y sistematizados según la orientación de su gestión, siendo la Ciudadanía el más significativo para el desarrollo de la estrategia de servicios de LM, lo que permite establecer mecanismos específicos para cada uno de ellos, para la identificación de sus necesidades y expectativas, y transformarlas en requisitos del servicio.2. Se han desarrollado varios sistemas de recogida periódica de información de cada uno de los grupos de interés, como por ejemplo encuestas y estudios de satisfacción, reuniones, foros y eventos, autoevaluación y buzones de sugerencias y reclamaciones, que demuestran el interés de la organización por recabar información relevante y segmentada para la toma de decisiones.3. El proveedor principal de servicios de atención a la ciudadanía es objeto de especial atención y seguimiento por parte de la organización haciéndole partícipe del Comité de Innovación y de las jornadas técnicas anuales, así como del proceso de autoevaluación con modelos de calidad, lo que permite conocer sus necesidades y cumplimiento de los niveles de servicio para la gestión de áreas relevantes como la atención telefónica 010 y el apoyo a las OACs.4. La información recabada de los grupos de interés, así como los datos de gestión interna, sintetizados en un Cuadro de Mando, y del entorno exterior, se analizan en el Comité de Dirección, y se plasman en análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) y mapa de posicionamiento de las OACs, lo que ha dado lugar al desarrollo de planes de acción para la mejora de los servicios.5. Se realizan diferentes actividades de benchmarking con otros ayuntamientos (como los de Barcelona, Oporto, Moscú, Salvador de Bahía) que proporciona información relevante para el aprendizaje y la mejora de LM.
2.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Si bien es patente el despliegue de mecanismos para recabar información relevante de todos los grupos de interés de la organización y su análisis posterior, no se demuestra un proceso de incorporación sistemática de estos análisis a la gestión de los ciclos de mejora continua, sin que se ofrezcan ejemplos de novedades introducidas en la gestión de los servicios, como por ejemplo, adaptaciones de los requerimientos de los servicios a las necesidades de grupos de interés relevantes como son determinados sectores de la ciudadanía (mayores, personas sin medios telemáticos, etc.)2. No se ofrecen análisis sistemáticos de la organización en su conjunto ni de otros servicios distintos a las OACs, como por ejemplo DAFO, que aporten información relevante sobre las debilidades y amenazas que afectan a la organización y que ponen en peligro la sostenibilidad de los servicios que presta LM.3. Aunque se obtiene información sobre el rendimiento organizacional, no se evidencia la existencia de un sistema de evaluación del desempeño con objetivos individuales que permita obtener información del rendimiento de las personas de LM relevante para la definición de la política de recursos humanos de la organización.



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC despliega su estrategia para dar respuesta al Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid y en concreto a su eje “Madrid responsable, transparente y fácil” y a los objetivos “Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía” y “Atender las repercusiones de la COVID-19”. Ello le permite alinearse con las políticas públicas del Ayuntamiento e involucrar al grupo de interés político dando respuesta a sus requerimientos mediante su validación.2. La organización ha definido los objetivos estratégicos y operativos, en el marco del Programa Operativo de Gobierno, que desarrolla con instrumentos de gestión acordes con el propósito de asegurarse el cumplimiento de su Misión y su Visión.3. Para el despliegue de la estrategia en objetivos y acciones, la organización realiza análisis de los recursos presupuestarios y humanos de los que dispone y de los que precisa el proveedor principal, así como de los riesgos de la gestión, lo que permite asegurarse el logro de los resultados a conseguir.4. La participación en la Agenda 2030 de Naciones Unidas demuestra el compromiso de la organización con la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y su contribución a la inclusión de personas discapacitadas en el mercado laboral, dentro de su marco estratégico.5. La monitorización de los resultados de los indicadores incluidos en el Cuadro de Mando permite el control de los resultados y del nivel de cumplimiento de la estrategia de la organización.
2.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se demuestra que la definición de los objetivos de la DGAC sea fruto de una revisión y análisis de las necesidades de los grupos de interés sin que se aporten ejemplos de incorporaciones de sus demandas en la formulación de las acciones a desarrollar para la prestación de los servicios.2. No se evidencia la coherencia entre los cuatro objetivos estratégicos definidos por la organización en el documento “Líneas Estratégicas de Línea Madrid 2015-2019” y los dos objetivos operativos en los que se basa su consecución (“compromisos de las Cartas de Servicios” y “objetivos de servicio establecidos para cada servicio que se da a la ciudadanía”), dado el amplio alcance de los primeros y la limitada concreción de los segundos.3. Si bien LM define su estrategia en términos de productos, no se aportan evidencias de que se hayan definido los impactos de su actividad y que esta valoración sea un factor relevante de la planificación que lleva a cabo. Por ejemplo, en el caso de las OACs, el ahorro que supone para la ciudadanía, en tiempo y desplazamientos para realizar gestiones, el hecho de que se hayan creado nuevas sedes e implantado servicios a través de redes sociales.4. Algunas de las actividades determinadas en la Estrategia 2015-2019 adolecen de cierta imprecisión (Mejora de la atención a personas con discapacidad) o no explicitan su vinculación con el objetivo estratégico que contribuyen a cumplir (Impulso de la formación continua en el Objetivo 02). Estos problemas pueden dificultar el establecimiento de objetivos e indicadores o conducir a una desalineación de las



	<p>actividades con las estrategias de LM.</p> <p>5. Si bien se lleva a cabo la monitorización del logro de objetivos, no se evidencia un enfoque sistemático para hacer frente a posibles incumplimientos o desviaciones.</p>
--	---



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización ha implantado diversos mecanismos para dar a conocer su estrategia y objetivos a sus grupos de interés internos, como, por ejemplo, intranet –AYRE–, web oficial, vídeos, reuniones, documentos y actividades formativas, lo que asegura la implicación de personas y unidades en el logro de los resultados.2. La estrategia de la organización se implementa concretando los objetivos estratégicos en objetivos operativos que se despliegan en los diferentes canales, servicios y departamentos a través de los procesos que desarrollan y de las herramientas de coordinación interna, lo que asegura la consecución de la Misión.3. Se cuenta con un sistema de indicadores de proceso y de resultados incluidos en el Cuadro de Mando que facilita la medición de la consecución de los objetivos de la organización y su evaluación. Los resultados de la gestión se dan a conocer en el marco del Plan Estratégico de Comunicación, lo que propicia la involucración de todos los actores en la estrategia de la organización.4. Para la obtención de información sobre satisfacción de los usuarios de los servicios de LM se aplica un “modelo integrado de evaluación de la calidad del servicio”, basado en el modelo SERVPERF de evaluación de la calidad de servicio, lo que permite determinar el nivel de conocimiento de los aspectos de los servicios que se prestan.
2.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se demuestra un proceso de establecimiento de prioridades en el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización, lo que puede poner en peligro la consecución de los resultados.2. No se evidencia cómo se asignan objetivos a las personas de la organización y cómo se mide su logro, a través, por ejemplo, de sistemas de evaluación del desempeño individual o colectivo asociados a los objetivos organizacionales.3. No se explicitan sistemas de revisión de las estrategias y planes de la organización que propicien la mejora en la definición y logro de los objetivos.



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización cuenta con estructuras y sistemas que permiten la identificación de las mejoras a introducir en la gestión de los servicios. Así, además del Comité de Dirección que analiza los resultados de la gestión, el Comité de Innovación, liderado por el S.G. de Atención Presencial y con participación de los responsables de calidad, Ayuntamiento y empresa contratada, se constituye en un cauce de atención a las posibles innovaciones a introducir en la prestación de los servicios de LM.2. Se ha desarrollado un proceso de gestión de la innovación que propicia el desarrollo de mejoras a partir del análisis de necesidades actuales y potenciales de los grupos de interés, lo que asegura su implantación en el sistema de gestión de LM. Fruto de este sistema son los ejemplos de innovaciones tecnológicas introducidas en los servicios de LM a lo largo de los años 2014-2021, lo que demuestra la consolidación de una cultura de innovación dentro de la organización.3. Las personas de la organización disponen de mecanismos para participar en la gestión del cambio mediante canales internos de sugerencias y reclamaciones, concurso de ideas y grupos de mejoras, lo que facilita su involucración en la implantación de innovaciones y aseguramiento de resultados. Un ejemplo de esta consolidación es el Registro Unificado de Mejoras (RUM), que, revisado en 2017, recoge datos de gestión de las ideas aportadas desde 2014, con una tendencia positiva o sostenida en el tiempo.4. Ejemplos de innovaciones y cambios en los servicios de LM son la tramitación del SER a través del 010, evitando la presencialidad y la gestión de la Tarjeta Azul sin aporte de documentación por parte del usuario, agilizando significativamente este servicio.
2.4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Aunque es patente la consolidación de un sistema de gestión de la innovación en la organización, no se demuestran actuaciones para el desarrollo de la participación directa de determinados grupos de interés relevantes para la formulación de mejoras como, por ejemplo, personas mayores, ciudadanos afectados por la brecha digital, o discapacitados, que asegure que parte de las mejoras de la gestión darán respuesta a sus necesidades.2. No se evidencia mecanismo por el cual la Dirección de la organización asegura los recursos presupuestarios en el proceso de gestión de la innovación, lo que podría poner en peligro el éxito de la mejora.3. Aunque se mencionan estudios de benchmarking con otros ayuntamientos que prestan servicios de atención a la ciudadanía (en concreto con servicios 010) y servicios de atención telefónica o presencial de otras AAPP nacionales y extranjeras, no se aportan ejemplos concretos de innovaciones implantadas a partir de esos procesos de aprendizaje.



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



3.	PERSONAS
3.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización demuestra un planteamiento de adaptación de los Recursos Humanos a la consecución de su Misión mediante mecanismos de selección, capacitación y profesionalización, a partir de la aplicación de la normativa vigente que le permite dotarse de personal cualificado para asegurar los resultados. En este marco de actuación se desarrolla la “municipalización” de la plantilla, mediante el cese progresivo de personal de la empresa contratada en las OACs, en favor de funcionarios, lo que favorece la agilización de la gestión de los servicios que se prestan y su adaptación a la demanda y un mayor nivel de involucración, compromiso y conocimiento por parte de las personas de la organización.2. Los niveles de responsabilidad están claramente identificados y se han definido los perfiles profesionales y competenciales de todos los puestos de trabajo de la organización consiguiendo su adaptación a los requerimientos de la prestación de los servicios de LM, como, por ejemplo, el cambio en la provisión del puesto de Coordinador de OAC para establecer requisitos profesionales específicos que lo hagan más eficaz, y el establecimiento de equipos volantes para dar respuesta inmediata a la cobertura de puestos vacantes.3. En el marco de la rigidez de los sistemas de remuneración de la administración pública, la DGAC ha conseguido los niveles más altos en la dotación de complemento específico para los puestos de atención al público, lo que demuestra su compromiso con la atención a las personas, teniendo en cuenta las características del trabajo desempeñado, para que desarrollen su actividad en las mejores condiciones y se traduzca en un mejor rendimiento.4. Para analizar las necesidades de recursos humanos y adaptar la plantilla de la organización, el Servicio de Gestión Administrativa cuenta con una descripción de cargas de trabajo de todos los puestos y con herramientas para medirlas. De este modo, en los últimos años se ha incorporado personal interino y estudiantes en prácticas para cubrir necesidades puntuales.5. La organización ha diseñado un sistema de valoración de la productividad en base al cumplimiento de objetivos. Este sistema está basado en una buena práctica identificada en la Agencia Tributaria dentro del proceso de benchmarking y está en proceso de implantación.
3.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La afirmación por parte de la organización de que las oficinas cuentan con medios para que las personas puedan desempeñar su trabajo con comodidad y eficiencia, contrasta con la tendencia negativa en la valoración de las condiciones físicas, disposición de recursos materiales y tecnológicos, lo que indica diferentes percepciones de calidad que deberían ser tenidas en cuenta para la mejora.2. Aunque se han hecho esfuerzos por conseguir los niveles más altos en la dotación de complemento específico para los puestos de atención al público, no se demuestra que esta iniciativa haya resultado eficaz para la satisfacción de los empleados dado que este ítem se valora con tendencia sostenida, pero con valoraciones bajas, lo que no asegura su implicación en la consecución de resultados.3. A pesar de que la organización cuenta con una descripción de cargas de trabajo de



	<p>todos los puestos, no hay evidencias de que el análisis de las necesidades de RRHH sea periódico, lo que contribuiría a una mejor prestación de los servicios.</p> <p>4. No se evidencia que la política de gestión de recursos humanos aborde problemas mencionados en la “Estrategia de transformación de la gestión de recursos humanos” del Ayuntamiento de Madrid, como la dispersión corporativa, la temporalidad o la edad de los efectivos.</p>
--	--



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



3.	PERSONAS
3.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización identifica las necesidades de formación de las personas a partir de la definición de los requerimientos de los servicios a prestar según demanda del resto de Unidades del Ayuntamiento y de las sugerencias de los empleados, la encuesta de clima laboral o las jornadas técnicas, lo que facilita la adecuación de las capacidades a la consecución de resultados.2. Se dispone de diversos sistemas y modalidades para capacitar a las personas como son el <i>mentoring</i>, la formación en el puesto de trabajo y la formación reglada a través del Plan de Formación y Calidad incluido en el Plan de Formación del Ayuntamiento, así como el plan de acogida, lo que asegura la formación de los empleados para dar respuesta a los requerimientos de la prestación de los servicios.3. Se lleva a cabo formación específica para el liderazgo a través de la oferta formativa del Ayuntamiento, lo que contribuye a desarrollar habilidades gerenciales y directivas dentro de la organización.4. La eficacia de la formación se evalúa mediante cuestionario dirigido a los asistentes, y en algún caso mediante examen, lo que propicia la introducción de mejoras en este campo como, por ejemplo, rediseño de contenidos en la formación de acceso a las OACs y aumento de horas de formación no reglada, así como adaptación al desarrollo de los procesos de gestión.5. La instrucción operativa sobre violencia en atención a la ciudadanía, de 2013, ofrece a los empleados una herramienta para gestionar estas acciones en el proceso de atención al público, lo que demuestra una atención a las personas para adecuarse al puesto de trabajo.6. La organización facilita la movilidad interna (asociada a la promoción profesional) ofreciendo internamente los puestos libres en adscripción provisional y la externa, con el acceso recíproco a otras administraciones públicas y facilitando la empleabilidad a través de la formación.
3.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se demuestra evaluación directa de la formación por el responsable o por los resultados en el puesto de trabajo, ni del impacto de las acciones formativas en la consecución de objetivos.2. A pesar de que la organización indica que lleva a cabo formación específica para el liderazgo, no hay ejemplos del desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo dentro de la organización.3. Más allá de la publicación en la intranet de la normativa relativa a conflictos de intereses, diversidad, enfoque de género y ética, no hay evidencias de formación específica en estos aspectos.4. No se facilitan evidencias del análisis coste/beneficio de la formación, ni de los medios para realizar el seguimiento del traspaso de contenidos de los cursos del personal formado a los compañeros.



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



3.	PERSONAS
3.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización ha desplegado varios mecanismos de comunicación interna como son AYRE, carpetas compartidas, correos electrónicos, reuniones y grupos de trabajo que propician la transmisión de datos e información, así como ideas y conocimiento, necesarios para que las personas desarrollen sus actividades y alcancen sus objetivos.2. Los empleados tienen oportunidad de aportar ideas y sugerencias a la organización mediante estructuras creadas para ello como, por ejemplo, el canal interno de sugerencias y el Registro Unificado de Mejoras, cuya gestión permite la identificación, sistematización y valoración de acciones con vistas a su posible implantación y favorece la implicación de las personas, como se demuestra por el incremento en 2019 del número de mejoras sugeridas por los empleados.3. Las encuestas de clima laboral son una oportunidad para que los empleados opinen sobre la organización y sus líderes, permitiendo la medición de los niveles de satisfacción de aquéllos y la identificación de las áreas en las que se puede mejorar la calidad de la gestión, lo que propicia la involucración de las personas con la Misión de la organización. La métrica para valorar el liderazgo por parte de las personas de la organización ha sido revisada en 2019, pasando de valorar 10 ítems a concentrarlos todos en uno sólo.4. La organización dispone de varias fórmulas de reconocimiento no monetario como el concurso bienal de ideas, instaurado desde el 2015 para premiar a las mejores, la concesión de días adicionales por trabajo extra y felicitaciones menciones públicas de los responsables y de la Dirección a través de correos, lo que fomenta la motivación de su personal. Ejemplo de este interés en el reconocimiento público de los logros es que la felicitación va firmada por la Concejala y se incorpora al expediente personal.5. Para involucrar al personal en la consecución de objetivos, la dirección de la organización promueve la creación de grupos de trabajo para resolver situaciones identificadas como mejorables, como se demuestra en la tendencia positiva del número de grupos de mejora y número de participantes por grupo, constituidos en los últimos años6. La organización cuida los aspectos relativos a las condiciones ambientales, de salud y seguridad laboral, con la asignación de responsabilidades específicas y la existencia de una Unidad Técnica de Obras (perteneciente a la Dirección) que gestiona las demandas recibidas de las diferentes oficinas.
3.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Aunque se cuenta con múltiples medios para la comunicación interna de la organización, no se mide directamente la percepción de los empleados sobre este ítem en la Encuesta de Clima Laboral, por lo que no se cuenta con información sobre la eficacia y efectividad de la comunicación entre los empleados.2. Si bien en las reuniones mensuales de las OACs los empleados son informados de novedades en la gestión, no se demuestra que se les de participación en la elaboración de los planes y en el diseño de los nuevos servicios, lo que no favorece su implicación, como se aprecia en la tendencia negativa de la valoración de los empleados en relación con su satisfacción con la organización. No hay evidencias de que estos sistemas de



	<p>reunión se desarrollen también en el resto de unidades de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none">3. No se evidencia un sistema de asignación de objetivos a los empleados de forma consensuada y alineados con los objetivos de la organización. Pareciera que únicamente se miden los resultados de gestión a partir de resultados de los procesos de prestación del servicio.4. Existe una encuesta de clima laboral anual consolidada, que presenta un problema de baja participación que pone de manifiesto cierta falta de implicación del personal, aunque es cierto que se ha reaccionado frente a esta baja tasa de participación.
--	--



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC ha identificado una diversidad de organismos, órganos e instituciones, tanto públicos como privados, con los que establece relaciones de alianza, de colaboración y como proveedores de servicios, ha determinado la finalidad u objeto de su colaboración y mantiene con ellos relaciones que se formalizan a través de los mecanismos previstos para ello (contratos, convenios, resoluciones, vinculación a través de la normativa interna organizativa y operativa del Ayuntamiento de Madrid), lo que facilita el desarrollo de la estrategia de la organización.2. Se presta especial atención a las relaciones que vinculan a Línea Madrid con otras áreas del Ayuntamiento, que, como proveedores de servicios cruciales para su gestión en relación con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y formativos, aseguran la asignación de los medios necesarios para el desarrollo de la Misión.3. Destaca la colaboración con el proveedor externo principal (empresa adjudicataria del contrato) para la prestación del servicio 010 y apoyo a las OACs, cuya gestión se basa en Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) que se evalúan periódicamente (con consecuencias económicas), lo que permite a la organización asegurar los niveles de calidad requeridos en la prestación de los servicios telefónicos y presenciales.4. Las alianzas establecidas con empresas tecnológicas de redes sociales (Twitter España, Facebook) demuestran la evolución de la organización hacia la prestación de servicios por nuevos canales y con implantación de innovaciones punteras (primera administración que permite la realización de trámites a través de redes sociales) que suponen un mayor alcance en determinados segmentos de la ciudadanía.5. Se mantienen alianzas con grupos de interés relevantes del cuarto sector, como, por ejemplo, el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad –CERMI-, con cuya colaboración Línea Madrid desarrolla específicamente aspectos de responsabilidad social.6. Se han establecido mecanismos de ejecución de las alianzas mediante sistemas de seguimiento, revisiones, reuniones periódicas, presencia de aliados en reuniones y participación en proyectos y foros, y de control (penalizaciones por incumplimiento/exoneración), que garantizan su efectividad, actualización y relevancia para la organización. Ejemplo de mejora de la colaboración con el Organismo Autónomo de Informática del Ayuntamiento es la puesta a disposición de LM de equipos específicos de respuesta rápida a incidencias telemáticas para evitar la interrupción del servicio.
4.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Salvo en la relación con el proveedor principal, no se demuestra un proceso de evaluación y revisión de las relaciones establecidas con todos los socios que permitan la identificación de mejoras y su implantación en los procesos de prestación del servicio.2. Los niveles de participación en la gestión de la organización únicamente parecen estar claramente determinados en el caso de la empresa adjudicataria del contrato de servicio 010 y OACs, en el resto de colaboraciones no se evidencia la definición de estándares de calidad en la prestación de los servicios.



- | | |
|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none">3. Aunque es patente el esfuerzo realizado por la organización para ofrecer servicios vía redes sociales, la baja valoración de estos servicios por la ciudadanía pone de manifiesto el amplio margen de mejora en el desarrollo de la alianza para conseguir niveles de calidad mayores en estos canales.4. No hay evidencias de que en los contratos con los proveedores se contemplen elementos de responsabilidad social o se preste atención a los valores o al perfil de los mismos. |
|--|---|



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La organización ha desarrollado múltiples canales de comunicación con los ciudadanos para ofrecerles información sobre los servicios que presta como son la web del Ayuntamiento, la de LM, portal de la transparencia, las Cartas de Servicios y el Portal de Datos y mantiene un Pacto de Integridad con Transparencia Internacional (relativo a la contratación pública de su principal proveedor), lo que permite desarrollar una estrategia de transparencia institucional que posiciona al Ayuntamiento de Madrid entre los 25 primeros en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos.2. Se ha desarrollado un sistema y proceso de gestión de las sugerencias y reclamaciones que aportan los usuarios de los servicios, que contempla la recogida, el análisis y la valoración con vistas a introducir mejoras en los procesos de prestación de los servicios. Ejemplos de este análisis y mejora es la creación en 2019 de dos formularios diferentes para trasladar errores e incidencias, de forma diferenciada y la transformación del teléfono 010 en gratuito desde 2019. Todo ello propicia su participación al tiempo que permite disponer de una información sobre las necesidades y expectativas de la ciudadanía como grupo de interés relevante.3. Las encuestas de satisfacción de usuarios de los servicios que se realizan anualmente son una oportunidad para conocer los requerimientos y necesidades de la ciudadanía en relación con los servicios que presta LM, además de favorecer su participación en la gestión de los servicios como co-evaluadores de los mismos.4. Los compromisos de calidad en la prestación de los servicios adquiridos por LM se plasman en cuatro Cartas de Servicios correspondientes a los canales utilizados para ofrecer información al ciudadano y servicio de cita previa, lo que permite conformar las expectativas de los usuarios y ofrecerles servicios de forma eficaz. Un ejemplo de facilitar servicios a los ciudadanos afectados por la brecha digital es la plataforma que LM puso a su disposición en las OACs para que pudieran acceder y participar dejando su opinión en “Decide Madrid”.
4.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se evidencian vías de participación de los usuarios de los servicios diferenciadas de las encuestas de satisfacción y de la presentación de S/R que permitan la detección proactiva de necesidades específicas según la tipología de ciudadanos, por ejemplo, grupos focales, reuniones con asociaciones de vecinos o grupos de interés específicos. Tampoco se demuestra proactividad para animar a los ciudadanos a organizarse para la gestión de sus intereses en relación con los servicios ofrecidos por Línea Madrid.2. No se demuestran procesos que faciliten la participación de usuarios en el diseño de los servicios para asegurarse de que los diferentes requerimientos de los ciudadanos según su tipología se puedan incorporar al proceso de gestión.3. Los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios no están claramente definidos de forma unívoca, lo que no permite su invocación y exigencia directa por los usuarios, perdiéndose elementos esenciales de la información que estos instrumentos deben transmitir.



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. En el marco de la gestión presupuestaria del Ayuntamiento de Madrid, la DGAC cuenta con presupuesto diferenciado que le permite dotarse de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de su estrategia de forma alineada con la del Ayuntamiento.2. Se ha desarrollado un proceso de gestión del presupuesto, según la normativa vigente del Ayuntamiento de Madrid, que basado en los resultados del ejercicio anterior facilita la elaboración del presupuesto, su aprobación por el Pleno del Ayuntamiento, su ejecución y seguimiento y control, lo que permite medir los niveles de eficiencia y el rendimiento de la organización. Este proceso se apoya en un sistema integrado de gestión económica y recursos humanos (SAP Sector Público) que sirve de apoyo a los procesos de contenido económico (en particular, el proceso “Presupuestos” separa las fases de planificación, ejecución y control del cumplimiento de los objetivos presupuestarios) y que garantiza el respeto a la normativa económico-financiera aplicable, con sus diferentes sistemas de garantías.3. La organización cuenta con un sistema informático para el análisis de los costes del contrato principal de apoyo a LM imputables a cada servicio, lo que propicia el control de la gestión externalizada y la medición de su eficiencia, elemento relevante por cuanto supone el 44% del presupuesto de LM. Ejemplo de reducción de costes en este ámbito es el ajuste que se produjo entre 2016 y 2019, de un 13%, en el contrato de prestación de servicios.4. Desde 2018 se elabora una Memoria de Impacto de Género del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid, en la que se incluyen los aspectos específicos de Línea Madrid que permite tener en cuenta las cuestiones de género en el proceso de presupuestación.5. Finalizado el ejercicio, se elaboran memorias de cumplimiento de objetivos presupuestarios con análisis individualizados de cada objetivo del presupuesto que relacionan el grado de cumplimiento con la ejecución de los créditos, lo que favorece la transparencia de todo el proceso e informa de los resultados conseguidos.
4.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Dada la integración del presupuesto de LM en el del Ayuntamiento, no se demuestra que la organización tenga capacidad de modificación en función de los riesgos propios de la gestión de sus servicios, lo que podría poner en peligro la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de su Misión.2. El uso del sistema de contabilidad de costes parece consistir, sobre todo, en la sensibilización, sin que se evidencie la adopción de decisiones apoyadas en la información analítica.3. No se ofrecen evidencias de planificación financiera plurianual o del análisis de riesgos de las decisiones financieras.4. Si bien se menciona que se tiene en cuenta el coste de las diferentes actividades a la hora de planificar el presupuesto, no se evidencia la existencia de un análisis coste-beneficio para decidir su inclusión en el presupuesto.



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La información que necesita la organización para la gestión procede de fuentes tanto internas como externas (encuestas a la ciudadanía, Sistema de S/R) que se soporta en sistemas informáticos, como aplicaciones y carpetas compartidas, así como Cuadro de Mando y actuaciones de benchmarking, lo que asegura el desarrollo de la Misión.2. Se determinan los niveles de responsabilidad en cada canal de prestación de servicios y los procesos para la identificación, análisis y seguimiento de la información y el conocimiento que se requiere para ello, mediante reuniones con el personal y con el contratista y con las Unidades del Ayuntamiento interesadas, elaborando instrucciones y constituyendo equipos de trabajo, facilitando su transmisión de forma multidireccional.3. Existe un enfoque sistemático y planificado respecto a la gestión del conocimiento que garantiza que la organización sea su propietaria y se ponga a disposición de quien lo necesita. El conocimiento necesario se identifica mediante actividades formativas y evaluación de los procesos de gestión de los servicios, y captación de las novedades a incorporar en LM, lo que permite capacitar a la organización para el cumplimiento de los objetivos.4. Se ha constituido un equipo específico (Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios) que detalla los procesos en colaboración con los proveedores, aliados, clientes internos y personal de Línea Madrid, lo que garantiza la relevancia y exactitud del conocimiento obtenido mediante el análisis de la operativa de Línea Madrid.5. Se dispone de canales de comunicación bidireccional, que facilitan el análisis de la información y el conocimiento, en relación con la formación impartida, tiempo de realización de gestiones y la transmisión a los empleados de novedades en procesos y servicios, que sirve a la Dirección de la organización para la toma de decisiones y propicia la adecuada difusión de la información dentro de la organización por medio de múltiples mecanismos (AYRE, Jornadas Técnicas Anuales, reuniones periódicas, repositorios informáticos)
4.4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se demuestra que el proceso establecido para la gestión de la información y el conocimiento incluya un sistema de control con indicadores específicos, que garantice su fiabilidad, relevancia, seguridad y exactitud, sobre todo en la información verbal que se ofrece en las OACs.2. Aunque se dispone de mecanismos para identificar el conocimiento necesario de las personas para desarrollar su trabajo, la valoración baja y la tendencia negativa de este ítem en la Encuesta de Clima Laboral, hace pensar que los sistemas empleados no están adaptados a las necesidades de las personas, sin que se asegure la capacitación necesaria en cada momento.3. No se evidencia proceso de evaluación de la efectividad de la información transmitida a los grupos de interés externos a LM, teniendo en cuenta la idoneidad de los formatos en cada caso, y su comprensión para asegurar que la gestión del servicio se realiza según sus requerimientos, lo que puede llevar a que estos grupos de interés no dispongan de la información que necesitan.



	<p>4. No se presentan evidencias de que en la gestión de la información y el conocimiento se tengan en cuenta cuestiones relativas a la conservación de los datos en el tiempo (uso de formatos abiertos), a la migración en caso de ser necesario y el acceso a esta información y conocimiento, lo que puede comprometer esta gestión a medio o largo plazo.</p>
--	--



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.5	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC participa en el diseño de las aplicaciones informáticas necesarias para la prestación de los servicios de LM, asegurándose que los requerimientos de la información puesta a disposición de la ciudadanía se incluyen en el proceso de prestación del servicio.2. Se dispone de diversas herramientas tecnológicas para la gestión, adaptadas a las necesidades de la ciudadanía en general (portal web institucional, cuentas de redes sociales, de comunicaciones telefónicas y de mensajería electrónica), a los colectivos con menor acceso a la tecnología (puestos de autoservicio y atención personalizada), vinculadas a la atención presencial (CRM, gestor de colas), a los clientes internos (Unidades del Ayuntamiento) y a los empleados públicos (Intranet, cursos virtuales, gestión en línea), lo que asegura el desarrollo de la estrategia de LM.3. Derivados del análisis de nuevas necesidades surgidas en 2020 se han implantado novedades tecnológicas (como, por ejemplo, chatBOT, aplicaciones para móviles, integración de aplicaciones municipales y no municipales, nuevos canales de participación, mejoras en los contenidos, incorporación de canales a través de redes sociales —@lineamadrid, en Twitter y Facebook y herramientas para contactar con la ciudadanía a través de IVR telefónica o con comunicaciones automáticas por correo o SMS), lo que ha permitido adaptarse e incorporar en la gestión los nuevos requerimientos de los usuarios de los servicios.4. La atención permanente de la organización a las nuevas tecnologías (materializada en una evaluación periódica de canales y servicios, además de la consideración de las aportaciones de los ciudadanos) se traduce en el desarrollo actual de nuevos proyectos para incorporar servicios automatizados como, por ejemplo, permisos para acceder al centro de la ciudad, creación de una Oficina Virtual para prestaciones personalizadas, canales de mensajería instantánea, o asistentes de navegación, lo que demuestra el interés de la organización por la utilización de referencia de nuevas tecnologías y la optimización de los servicios que presta. Fruto de ello es la obtención por LM de premios y reconocimientos externos en materia de uso de tecnologías en el ámbito municipal.5. Se integra a los principales aliados en el Comité de Innovación, lo que asegura una adecuada gestión de las iniciativas tecnológicas de acuerdo con los objetivos de Línea Madrid.



4.5	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="312 327 1327 533">1. Dada su dependencia del Ayuntamiento de Madrid en temas de tecnología, no se evidencia que la organización desarrolle proceso de evaluación de la efectividad de los servicios en relación con el coste que supone la utilización de nuevas tecnologías y el resultado que se obtiene en términos de satisfacción de usuarios con el servicio recibido, ya que ésta tiene ya un nivel muy próximo a 9/10, ni tampoco que se utilicen indicadores para conocer el tiempo de retorno de la inversión (ROI).<li data-bbox="312 555 1327 658">2. No se ofrecen evidencias de evaluación del impacto de las tecnologías utilizadas en la prestación de los servicios en el medioambiente, en términos de consumos de energía o reducción del uso del papel.



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.6	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC gestiona de forma coordinada con las Unidades responsables del Ayuntamiento las instalaciones de las OACs para asegurar su adecuación a los servicios que se prestan. La supervisión y mantenimiento de estas instalaciones le permite a la organización proponer mejoras y buscar otras nuevas para asegurar el alcance geográfico de sus servicios, así como su seguridad y accesibilidad para los usuarios. Ejemplo de esta actividad es el traslado de sedes de OACs a edificios de titularidad municipal y la creación de otras nuevas (2 en 2000 y 26 en 2012).2. En el mantenimiento preventivo de las instalaciones, la organización tiene en cuenta criterios legales, rentabilidad, de seguridad e higiene o prolongación de vida útil, y desarrolla un proceso de gestión de actividades correctivas en OACs a propuesta de la SG de Atención a la Ciudadanía, en coordinación con los responsables del Ayuntamiento, lo que permite contar con instalaciones eficientes y adaptadas a las necesidades de los usuarios. El Plan de Accesibilidad de LM contribuye a ello.3. La organización cuenta con una política de gestión medioambiental y gestión pública responsable desde el 2011 alineada con el Plan Operativo del Ayuntamiento, y se evidencia un gran número de medidas en este sentido (campañas de sensibilización ambiental, reducción del consumo de papel, políticas de reutilización y reciclaje en lugar de sustitución), lo que promueve una gestión sostenible de las instalaciones.4. LM cede sus instalaciones para su uso por los Foros Locales, así como para la realización de procesos electorales, con lo que genera un mayor valor público de sus instalaciones a través del uso social.
4.6	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. A pesar de los esfuerzos en mantener instalaciones adecuadas y seguras para desarrollar el trabajo, la valoración de los empleados de las condiciones físicas y recursos materiales y tecnológicos es muy baja (2,40/5) y presenta una tendencia negativa a lo largo de los últimos años, lo que indica que no se están teniendo en cuenta sus necesidades a la hora del diseño físico de los puestos de trabajo, quizás por falta de la inversión necesaria.2. No se evidencia análisis de sostenibilidad de las instalaciones de LM, sin que se justifique en términos de eficacia y eficiencia la ubicación de los edificios de OACs en un lugar u otro.



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



5.	PROCESOS
5.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Desde 2009 la DGAC tiene implantado un sistema de gestión por procesos que se han tipificado en Estratégicos, Operativos y de Apoyo y cuyas interrelaciones pueden apreciarse en el Mapa de Procesos de la organización, lo que facilita el despliegue de la estrategia en consonancia con las demandas de los grupos de interés.2. Todos los servicios que se prestan por LM están soportados en un proceso y todos los procesos están documentados mediante fichas, procedimientos, protocolos e instrucciones y tienen asignado un propietario, lo que asegura una racionalización y homogeneización del servicio prestado por diferentes canales.3. Además de revisión bienal, los procesos se controlan mediante indicadores de percepción y rendimiento incluidos en la propia ficha del proceso y en el Cuadro de Mando, en las Cartas de Servicios y en los Acuerdos de Nivel de Servicio, lo que permite la evaluación de sus resultados y ayuda a la toma de decisiones en la implantación de mejoras, como, por ejemplo, ofrecer más utilidades en el proceso de cita previa mediante aplicaciones informáticas o la simplificación documental en determinadas gestiones.4. Se ha desarrollado un proceso para identificar mejoras en los procesos a través del Registro Único de Mejoras (RUM) que permite la participación del personal y otros grupos de interés, asegurando que su opinión y requerimientos se toman en consideración. Así, se ha mejorado el proceso de Registro concentrando la tramitación en un único puesto de trabajo.
5.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se evidencia un proceso de identificación de los factores críticos de riesgo en la prestación del servicio desde el punto de vista de la experiencia del cliente: puntos críticos en los que el usuario determina la calidad del servicio recibido, o aquellas actividades que no aportan valor, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los estándares de calidad.2. No se establecen criterios para la asignación de recursos humanos en el desarrollo de los procesos de gestión, teniendo en cuenta la contribución e importancia de cada uno de ellos en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.3. No se demuestra una actividad sistemática de benchmarking o de benchlearning para el aprendizaje de nuevos sistemas de prestación de servicios en organizaciones similares.



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



5.	PROCESOS
5.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Los servicios que se prestan por LM van dirigidos a la ciudadanía y se diseñan a partir de necesidades detectadas por la propia organización, de cambios en el entorno o requerimientos de las Unidades del Ayuntamiento, disponiéndose de diversos sistemas para elaborar, difundir y prestar los servicios demandados, lo que asegura los resultados esperados.2. Mediante las cuatro Cartas de Servicios de LM se dan a conocer los servicios que se ofrecen y los estándares de calidad comprometidos en su prestación, lo que facilita la difusión de los servicios. Asimismo, el Plan bienal de Comunicación incluye objetivos de promoción de los servicios de LM y el Catálogo de Servicios ofrece información sobre cómo se accede y se prestan cada uno de ellos.3. Se demuestra interés por parte de LM en ofrecer servicios a través de nuevos canales telemáticos, de redes sociales y aumentando las facilidades de uso e interacción y accesibilidad (horarios, idiomas) para los usuarios, lo que permite elevar los niveles de atención a los distintos tipos de ciudadanos considerando sus nuevos requerimientos.4. Se ofrecen ejemplos de mejora de la accesibilidad de los usuarios a los servicios, como son el diseño del Plan de Accesibilidad contando con la participación ciudadana a través de la colaboración con el CERMI y el Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid; la Certificación AENOR a sitios web accesibles, nivel de Accesibilidad AA, en 2011, conforme a la Norma UNE 139803:2004; y la señalización y bucles de inducción para usuarios de implantes auditivos.5. Las incidencias que puedan ocurrir en los servicios proporcionados por la empresa adjudicataria se gestionan en el marco del Plan de Contingencias, lo que garantiza la prestación de los servicios.6. El sistema de gestión de las Sugerencias y Reclamaciones de los ciudadanos implantado en LM permite su valoración según el canal de prestación y la localización geográfica, lo que propicia la mejora de la respuesta a los requerimientos de los usuarios.
5.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Se evidencia la existencia de dos niveles diferentes de participación: una implicación activa de los clientes internos (Unidades del Ayuntamiento) en el diseño e implementación de los servicios, y una implicación pasiva por parte de la ciudadanía. Salvo para el caso del CERMI, no se da participación en el diseño de los servicios a grupos de ciudadanos, lo que impide contar con servicios adaptados a sus necesidades específicas.2. No se demuestra que las Cartas de Servicios ofrezcan información relevante y útil para los ciudadanos toda vez que la mayoría de los compromisos incluidos en ellas no pueden ser invocados por el ciudadano, al ser mediciones internas de la organización (por ejemplo, niveles de satisfacción de usuarios; número de horas formación del personal) o al expresarse en porcentajes de atención que no dan una información unívoca y clara, ni pueden ser comprobados ni exigidos (por ejemplo, atender al 60% en un tiempo máximo de 10m), lo que las invalida como instrumento de comunicación



	<p>e información sobre la calidad que puede esperarse del servicio.</p> <p>3. Aunque se reconoce que el 90% de las Sugerencias y Reclamaciones se contestan antes de 15 días, se mantiene en las Cartas de Servicios el compromiso de contestar el 90%/60% de las S/R en un máximo de 30 días, lo que indica falta de interés en elevar los estándares de calidad mejorando el servicio.</p>
--	--



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



5.	PROCESOS
5.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC ha establecido sistemas de coordinación tanto interna como externa para la gestión de los servicios que presta, siendo los más relevantes los que involucran a las Unidades del Ayuntamiento que participan activamente en el diseño y desarrollo de la información que se ofrece a la ciudadanía y el gestor de relación con el cliente (CRM) para que las unidades responsables den curso a las consultas recibidas. Ello propicia el aseguramiento de la fiabilidad y rigor de los datos y el respeto a la normativa vigente. Ejemplos de estas áreas son, tributos, multas, responsabilidad patrimonial, padrón e información urbanística.2. Se establece contacto diario con la empresa adjudicataria del contrato de servicios para el control de los niveles de servicio acordados y la coordinación para la resolución de problemas en la prestación del servicio, lo que asegura el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos.3. El proceso establecido para el diseño, desarrollo e implantación de nuevos servicios hace partícipes del mismo tanto a las Unidades del Ayuntamiento implicadas como al Organismo de Informática del Ayuntamiento, en un marco de coordinación en todas sus fases, lo que facilita la implementación y el control de proyectos conjuntos y el logro de los resultados.4. Se presentan ejemplos de coordinación con otras organizaciones e instituciones de otras administraciones públicas como son la Dirección General de Tráfico, Madrid Salud, FNMT o el Consorcio Regional de Transportes de Madrid, para el desarrollo de servicios específicos comunes, que demuestran el interés conjunto en facilitar la prestación de los servicios dirigidos a la ciudadanía entre los que están la firma electrónica, Registro, notificaciones catastrales, o vacunación gripe.
5.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se evidencia un sistema establecido que asegure la participación sistemática y permanente de todas las Unidades del Ayuntamiento en la gestión de los procesos de atención a la ciudadanía, más allá de las necesidades puntuales de coordinación obligada para temas coyunturales específicos sugeridas por LM.2. No hay evidencias de que la planificación y estructuración de los procesos se lleve a cabo evitando las fronteras de las Unidades administrativas, sin que, por ejemplo, se prevea la posibilidad de trámites mixtos que utilicen varios canales o que comenzando en un canal se puedan transferir a otro más adecuado a las necesidades del usuario.



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



6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC mide la satisfacción de sus usuarios y clientes con los diferentes canales de prestación del servicio por medio de encuestas anuales, que realizan desde 2008, en las que se utilizan diferentes técnicas de contacto y mediante muestreo estadístico, lo que permite disponer de datos de resultados relevantes para la toma de decisiones.2. Las mediciones ofrecen datos diferenciados entre aspectos de la prestación de los servicios de LM lo que permite disponer de una batería de indicadores que responde de forma coherente con el planteamiento de la estrategia y de su Misión y Visión, ya que la organización tiene como uno de sus objetivos estratégicos la satisfacción de la ciudadanía y la mejora de la calidad de los servicios.3. En general, la mayoría de los resultados de percepción de usuarios de los diferentes canales de LM, en el periodo analizado (2015-2019), presentan tendencias positivas o sostenidas y se cumple el objetivo de obtener la valoración establecida para cada ítem. Sus puntuaciones se mueven en valores muy altos superando el 8,5/10 en la mayoría de los ítems. Los datos se presentan segmentados por nacionalidad, edad, género y discapacidad.4. Los mejores resultados se obtienen en relación con los servicios prestados por las OACs ya que mantiene en niveles altos la percepción de los clientes sobre la prestación de los servicios que se les ofrecen, fruto quizás del esfuerzo que se ha realizado en el desarrollo de estas unidades.5. Las comparaciones realizadas con otras organizaciones (Ayuntamientos de Barcelona y de Viena, Comunidad de Murcia, y Diputación Foral de Vizcaya) son positivas en la mayoría de los ítems, lo que indica una buena posición de LM en el ranking de organizaciones similares.
6.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. De los ítems medidos en relación con las OACs, sólo el relativo a la satisfacción global con el servicio de los ciudadanos mayores de 65 años tiene una tendencia ligeramente a la baja, en el periodo analizado, lo que llama la atención al ser este canal el que teóricamente sería el más utilizado por estas personas, sin que se pueda establecer la relación causa-efecto en este ítem.2. A pesar del esfuerzo realizado en prestar el servicio telefónico 010, de forma permanente y accesible 24x7x365, los resultados de muchos de los ítems medidos (satisfacción con el servicio prestado, tiempos de espera, capacidad de respuesta) presentan tendencias negativas o erráticas, con comparaciones negativas con la Comunidad de Murcia, aunque se supere el objetivo marcado, lo que indica que a pesar de los Acuerdos de Nivel de Servicio establecidos con la empresa éstos no se adecuan a los requerimientos de calidad de los usuarios.3. La tendencia negativa que presenta la satisfacción con el canal Twitter, en el periodo analizado, da idea del margen de mejora que todavía existe para adaptarlo a las necesidades de sus usuarios explotando sus potencialidades y aunque se presentan relaciones causa-efecto no se hace referencia a las medidas adoptadas para solucionar



	<p>el problema.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="311 324 1332 571">4. Aunque los clientes internos de la organización son importantes en el diseño y desarrollo de los procesos de prestación de los servicios, su nivel de satisfacción es bajo, no se supera el objetivo y presenta una tendencia errática. El hecho de que se esté revisando la encuesta a clientes internos y las causas que provocan el bajo índice de participación, hace pensar que no se cuenta con un sistema específico de medición adaptado para conocer la satisfacción de este grupo de interés, por ejemplo, realizar focus group en lugar de encuestas.<li data-bbox="311 593 1332 728">5. No se demuestra criterio para la formulación de los objetivos de satisfacción para cada ítem, ya que al mantener el mismo objetivo durante todos los años podría indicar bien falta de ambición para la mejora, bien saturación, es decir que ese sería su máximo nivel de calidad a alcanzar, sin capacidad de mejora.<li data-bbox="311 750 1332 929">6. Aunque se menciona que se hacen comparaciones con los Ayuntamientos de Barcelona, Alcalá de Henares, Oporto, Moscú, Salvador de Bahía, Gyeonggi (Corea), así como con el 012 de la CAM, únicamente se presentan resultados de comparaciones con los Ayuntamientos de Viena y Barcelona, además de la Comunidad de Murcia y la Diputación Foral de Vizcaya, en algunos ítems.
--	---



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



6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Se presentan resultados de ítems relevantes como volúmenes de gestión (atenciones, servicios prestados), calidad (atención en diferentes horarios e idiomas) y disponibilidad (tiempos de espera, llamadas realizadas) que permiten el análisis del rendimiento de la organización. Los objetivos planteados son exigentes, lo que contribuye a la relevancia de los resultados presentados.2. Se ha cumplido el compromiso de atender en diferentes idiomas en las OACs, lo que indica un esfuerzo por cumplir los requerimientos de una parte significativa de los usuarios de este canal.3. Con carácter general, una parte relevante de los resultados de los diferentes canales de LM, en el periodo analizado (en general, 2015-2019), presenta tendencias sostenidas. En la atención del canal 010 los resultados son irregulares ya que las llamadas atendidas sobre el total de recibidas supera el objetivo marcado, pero se da un porcentaje alto de llamadas rechazadas por saturación, sin que se cumpla el objetivo marcado.4. Buenos resultados en el rendimiento del canal web con tendencias sostenidas y superando el objetivo, en cuanto a su operatividad e incidencias.5. Cumplimiento de los objetivos en niveles elevados en el sistema de cita previa.6. Si bien el número de S/R/F de las OACs ha aumentado significativamente en el periodo 2015-2017, los tiempos de respuesta en todos los canales superan el objetivo marcado, aunque presentan una tendencia errática a lo largo del periodo analizado. Ello indica que hay margen para la mejora de este ítem. Los resultados de las reclamaciones se mantienen estables, aunque ligeramente al alza, superando el objetivo marcado, en el periodo analizado, con la salvedad del repunte drástico de 2019, debido a la digitalización del Registro.
6.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. El objetivo de atender en menos de 10 minutos en las OACs ha ido disminuyendo desde el 75% de usuarios en 2017 al 60% en 2019, lo que indica que no se ha podido mejorar el servicio para alcanzar los niveles de calidad requeridos por los usuarios y comprometidos en la Carta de Servicios.2. Se presentan resultados irregulares o negativos en la atención del canal 010, ya que el porcentaje de llamadas atendidas sobre el total de recibidas supera el objetivo marcado, pero se da un porcentaje alto de llamadas rechazadas por saturación, por encima del objetivo marcado. No se indican las causas de la revisión del objetivo (por ejemplo, en caso de incorporación de nuevos trámites que exijan mayor duración de las atenciones) o si se han adoptado o previsto medidas para poder alcanzar el cumplimiento de las metas fijadas.3. No se presentan resultados de ítems que se consideran relevantes como son: niveles de participación de las Unidades del Ayuntamiento en el diseño y la prestación de los servicios en los diferentes canales, y niveles de cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio, en el canal 010 y OACs por parte de la empresa adjudicataria; transparencia; accesibilidad e integridad; participación de los grupos de interés y la innovación; análisis de “cliente misterioso”; canal Twitter (a excepción del tiempo de respuesta a las sugerencias y reclamaciones planteadas).



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



7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Para medir la satisfacción de los empleados, desde 2003 la DGAC realiza encuestas en las OACs, incorporando en 2008 a los empleados de servicios centrales, lo que le permite disponer de datos de resultados relevantes para el control de la gestión.2. La Encuesta de Clima Laboral se estructura en 10 categorías de ítems y los resultados se han segmentado por unidades administrativas: servicios centrales, oficina municipalizada, oficina no municipalizada y equipo volante, lo que propicia un entendimiento más riguroso de las percepciones de las personas según su lugar de trabajo y la introducción de mejoras más específicas.3. Desde 2015 (aunque en 2019 se cambió la métrica incluyendo un único atributo y preguntando también por la Directora General) se mide la percepción que los empleados tienen sobre los líderes de la organización. En OACs, los mejor valorados son los Jefes de Departamento y sus Adjuntos, con tendencia sostenida en el tiempo y logro del objetivo marcado, debido probablemente, a que se encuentran más próximos a los empleados del nivel operativo. En Servicios Centrales de la DGAC, las valoraciones de los líderes presentan una tendencia positiva o estable con logro del objetivo marcado.4. De los 13 indicadores presentados en tres hay tendencia sostenida (remuneración, formación y RUM mejoras). El mejor resultado, con puntuación que varía de 4,31/5, en 2015 a 3,51/5 en 2019, se obtiene para el ítem “reputación del proyecto” por la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía, lo que indica que, aunque internamente el clima laboral no sea óptimo, la imagen que se da al exterior se considera buena. El objetivo de satisfacción se consigue en la mayoría de los ítems medidos, salvo en el de “remuneración”.5. Para el ítem “grado de satisfacción global” se realizan comparaciones con otras Unidades del Ayuntamiento (SAMUR, Madrid Salud, Policía Municipal), lo que le permite a la organización posicionarse en relación al resto de Unidades del Ayuntamiento, aprender y mejorar.
7.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La práctica totalidad de los ítems medidos presentan tendencias negativas o sostenidas, con valoraciones en torno a 3/5 o inferiores, lo que indica que las actuaciones realizadas para la gestión de los recursos humanos de la organización no han sido suficientes para conseguir unos niveles altos de satisfacción de los empleados, habiendo un amplio margen para la mejora.2. En valoración de líderes de las OACs, los subdirectores y Jefe de Servicio presentan una tendencia ligeramente a la baja, sin logro de objetivo en los dos últimos años.3. No se presentan resultados de ítems que se consideran relevantes como son la satisfacción con la participación en la gestión, el reconocimiento, la comunicación interna, el conocimiento de la estrategia, la delegación y responsabilidad, concienciación sobre posibles conflictos de interés, recomendación de trabajar en la organización, sistemas de evaluación del desempeño implantados, la responsabilidad social y la valoración de la productividad.4. Salvo para un ítem, no se presentan resultados de comparaciones con organizaciones similares.



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



7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Se ha producido un aumento significativo en el número de cursos y sesiones formativas a los que ha asistido personal de la organización en los últimos dos años, sin que se haya marcado un objetivo para este ítem. El número de horas de formación por persona muestra una tendencia positiva con aumento significativo en 2020, superando el objetivo marcado.2. El 16% de la plantilla participa en equipos de mejora, con un aumento considerable en 2019, acorde con el aumento del número de grupos de mejora constituidos en los últimos años, superando el objetivo marcado.3. El número de sugerencias emitidas a través del RUM mantiene una tendencia estable en el periodo analizado, sin que se haya marcado un objetivo para este ítem.4. El número de empleados que abandonan libremente la organización ha disminuido en 2019 más de un 50% con respecto a 2018.
7.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. El índice de respuesta a las encuestas a los empleados se sitúa en torno al 38%, que se reconoce por la organización como muy bajo, lo que hace que los resultados obtenidos no puedan considerarse fiables.2. No se han marcado objetivos para la mayoría de los ítems medidos, por lo que la valoración no puede ser rigurosa.3. En general se muestra pocos resultados de diferentes indicadores. De hecho, de los 13 presentados, más de la mitad se refieren a formación.4. No se presentan resultados de ítems que se consideran relevantes como son el nivel de absentismo, quejas presentadas por el personal, resultados de las evaluaciones de la productividad, número de acciones de reconocimiento individual y de equipos, participación de empleados en actividades relacionadas con la responsabilidad social, dilemas éticos o conflictos de intereses y porcentaje del personal que ha sido reconocido/premiado en alguna ocasión.5. Salvo para el ítem del número de personas que dejan voluntariamente la organización, no se presentan comparaciones con otras organizaciones similares.



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



8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La DGAC obtiene información sobre la percepción de la sociedad sobre la gestión de LM a través de la “Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid” junto con el resto de servicios que presta el Ayuntamiento, con valoraciones que se encuentran en la media del resto de puntuaciones de los demás servicios (desde 7,4/5 a 6,7/5), lo que le ofrece oportunidades aprendizaje y mejora. En el último año, el nivel de satisfacción con los servicios de LM se encuentra por encima de los resultados de la media de los 49 servicios de Ayuntamiento de Madrid.2. La actividad de LM propicia la creación de puestos de trabajo a través de las empresas proveedoras de servicios y en el marco del convenio con la Agencia para el Empleo, para la inserción de personas con necesidades especiales o jóvenes en prácticas, aunque con poco alcance tanto en el número de personas incorporadas como en la duración de esta colaboración.3. Aunque LM no mide directamente la percepción sobre sus niveles de transparencia, se ha marcado objetivos de publicación periódica de datos, y utiliza como referencia el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos, y las valoraciones sobre el ítem “relaciones con la ciudadanía” lo que proporciona datos para la mejora. El Ayuntamiento de Madrid se encuentra dentro de los primeros 25 Ayuntamientos (de 110 mayores Ayuntamientos de España) mostrando una tendencia positiva desde 2008.4. LM ha recibido múltiples premios y reconocimientos por otras organizaciones e instituciones en varios ámbitos de actividad, que le permiten medir su reputación social. Ejemplo de ellos son el “Premio Contact Center 2012” al mejor servicio de asistencia al ciudadano, la máxima puntuación en la encuesta de satisfacción realizada por la OCU, Premio PRODIS relativo a personas con discapacidad intelectual o la primera posición en el índice LOSI de la ONU.5. El nivel de satisfacción con el servicio prestado a personas con discapacidad sigue una tendencia positiva y se presentan comparaciones favorables frente a otras organizaciones que participan en los estudios.
8.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se aportan evidencias de mediciones del impacto de la información suministrada a los ciudadanos sobre la eficacia en la gestión de servicios relevantes como son los tributarios, catastro, SER o multas.2. No se mide la percepción sobre la transparencia de LM de forma diferenciada del resto de Unidades del Ayuntamiento, lo que no se compadece con la importancia de este servicio en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid.3. Aunque sí se han marcado objetivos de transparencia y de presencia en redes sociales, no se han establecido objetivos sobre percepción de la sociedad sobre LM y en muchos casos resulta difícil estimar tendencias.4. No se muestran datos sobre la conciencia pública del impacto del funcionamiento de LM sobre la calidad de vida de la ciudadanía o clientes, como apoyo a actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, etc.5. No se especifican datos en cuanto a la reputación de LM como empleador o sobre la



percepción del impacto económico de la organización.

6. No se aportan datos de la percepción social en relación con la posición de LM en cuestiones medioambientales y sostenibilidad.



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



8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La presencia de LM en prensa presenta una tendencia al alza hasta 2018 con descenso en 2019, sin que se ofrezcan relaciones causa-efecto. En visitas a la página web del ayuntamiento y en redes sociales, la tendencia es al alza desde 2013, lo que indica un interés creciente de la ciudadanía por estos servicios.2. El número de personas contratadas dentro del Programa de Garantía Juvenil de la Agencia para el Empleo ha aumentado considerablemente en 2019 (49) con respecto a 2017 (2), sin que se establezcan relaciones causales.3. Se han realizado múltiples campañas para la preservación del medio ambiente y reducción de consumos, como acciones de reciclado, reducción en el consumo de papel, y de energía y de agua.4. La DGAC contribuye a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible nº 10, estableciendo metas e indicadores, y consiguiendo resultados en 2020 en relación con servicios de mayores/discapacitados y accesibilidad.5. LM presta sus instalaciones para reuniones de foros locales y recibe visitas de grupos de mujeres donde se les explica en qué pueden ser ayudadas para promover su integración en la ciudad.6. Se presentan evidencias que favorecen la inclusión de personas desfavorecidas: trámite exclusión sanitaria, tarjeta Madrid mayor sin cita previa y extensión de tarjeta vecindad.7. El compromiso de LM con la accesibilidad de sus servicios se enmarca en el Plan Madrid y se han definido objetivos para la formación inclusiva, infoaccesibilidad y mejora de los canales de prestación de servicio y se materializa en el aumento del número de ediciones de formación en atención a ciudadanos discapacitados, introducción de cita previa en todos los canales, acreditación del cumplimiento del nivel AA en las Pautas de Accesibilidad TIC, según la Norma UNE 139803; y mejoras en la navegación por la web municipal. Se tienen en cuenta necesidades de accesibilidad en la programación presupuestaria, como muestra la realización de diferentes gastos que tienen como objetivo la atención inclusiva a personas con capacidades diferentes.
8.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. No se aportan datos sobre la valoración de las reseñas de LM incluidas en medios de comunicación y redes sociales.2. El porcentaje de citas no recordadas ha aumentado en 2019 con respecto a 2018, sin que se establezca relación causal.3. No se han definido objetivos para la mayoría de los ítems medidos.4. No se aportan datos que puedan definir tendencias.5. No se presentan datos relativos a programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes para los empleados.6. No se evidencia que existan criterios de responsabilidad social en la contratación pública llevada a cabo por LM.



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



9.	RESULTADOS EXTERNOS: RESULTADOS E IMPACTO A CONSEGUIR
9.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. LM presenta unos resultados que se mueven en valores altos en relación con el volumen de servicio. El número de actuaciones de los servicios prestados presenta una tendencia al alza en el periodo 2015-2019 y las valoraciones de los usuarios se mantienen en un nivel de 8/10, superando siempre el objetivo marcado.2. Los resultados obtenidos se producen en los diferentes canales, apreciándose una leve tendencia al descenso a partir de 2017 en las OACs y en el canal telefónico, con incrementos claros en la página www.madrid.es y en las redes sociales, lo que va en sintonía con la estrategia de LM de fomentar su uso. Se cumple el objetivo de atender al 80% de las llamadas recibidas en el 010, aunque no se especifica en qué años, si bien en 2019 ha aumentado un 12% el número de servicios realizados y ha disminuido un 6% el número de llamadas rechazadas.3. Las solicitudes de servicios por los canales telemático y redes sociales presentan una tendencia al alza en los cuatro últimos años siendo el incremento de 2019 muy significativo con respecto a 2018.4. En el periodo 2016-2019, el presupuesto de la DGAC se ha incrementado significativamente en el capítulo VI (un 207%) debido a la mejora de la accesibilidad de las instalaciones. El capítulo I tuvo un incremento del 36% como consecuencia de la municipalización de las OACs y el aumento del complemento de productividad, lo que demuestra una asignación de recursos para la mejora de la gestión aun cuando no se vea reflejada en la valoración por parte del personal.5. Los objetivos incluidos en el POG 2015-2019 se han cumplido en la mayoría de sus indicadores.
9.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Aunque se evidencia, en general, el cumplimiento de objetivos, en algunos casos su fijación no parece responder a la evolución de la actividad de LM (por ejemplo, el objetivo de visitas a la página web se mantiene estacionario desde 2015 a pesar de superarse ampliamente, como sucede con el de atenciones anuales 010, atenciones anuales de visitas a <i>Madrid.es</i>, atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM). Se observan, asimismo, replanteamientos de objetivos (disminución) en el año 2018 sin que se aporten relaciones causales. No se han definido objetivos de rechazo máximo de llamadas al 010.2. En las OACs, a pesar de que ha disminuido ligeramente el número de personas atendidas en los cuatro últimos años, el tiempo medio de espera ha aumentado pasando de 6 minutos en 2016 a 11 minutos en 2019, sin que se alcance el objetivo de atender a más del 60% de usuarios antes de 10 minutos.3. La atención de llamadas en el 010 no presenta tendencias ni cumplimiento del objetivo incluido en la Carta de servicios a lo largo de los años.4. No se aportan resultados del impacto de la actividad de LM, como, por ejemplo, en el caso de las OACs, el ahorro que supone para la ciudadanía de tiempo y desplazamientos para realizar gestiones el hecho de que se hayan creado nuevas sedes y que se hayan implantado servicios a través de redes sociales.5. No se ofrecen resultados de cumplimiento de contratos de proveedores, sobre todo del



más relevante (prestador del servicio 010)

6. No se ofrecen comparaciones con organizaciones similares.



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



9.	RESULTADOS INTERNOS: NIVEL DE EFICIENCIA.
9.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. La ejecución del presupuesto de la DGAC se mantiene en niveles del 90% a lo largo de los años 2016 a 2019, siendo prácticamente del 100% para el Capítulo I, debido al esfuerzo por mejorar las condiciones retributivas del personal.2. Consecuencia de los ajustes presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid, en el periodo 2016-2019 la gestión del contrato del proveedor clave se ha realizado con una reducción del 13% en el gasto medio final, consecuencia de la drástica bajada (-24%) producida en 2018, lo que, unido a una tendencia positiva en los resultados de valoración de la calidad con los servicios recibidos, representa una gestión eficiente.3. La gestión del proceso de cita previa en web presenta una tendencia al alza en el periodo 2016-2019, debido quizás a la obligatoriedad de este trámite impuesta a los ciudadanos por las administraciones públicas.4. El coste de los servicios de OAC y del 010 presentan una tendencia estable y al alza, respectivamente, a lo largo del periodo 2016-2019.5. Los costes unitarios por los servicios presentan una tendencia sostenida desde 2016 y evidencian una mayor eficiencia en la prestación del servicio por medios telefónicos y por Twitter.6. LM cuenta con el sello de excelencia EFQM desde 2010 y con el modelo CAF desde 2018. En la actualidad ambos con una puntuación de 500+
9.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. El presupuesto del Capítulo II presenta una tendencia a la baja en su ejecución sobre todo en los dos últimos años, sin que se establezca relación causa-efecto.2. El presupuesto del Capítulo VI presenta una tendencia errática con fuertes oscilaciones en el porcentaje de ejecución pasando del 10% en 2017 al 99,5% en 2018 y al 50% en 2019, sin que se establezcan relaciones causa-efecto.3. La reducción del gasto del contrato del proveedor clave podría ser la causa de las tendencias negativas, sin cumplimiento de los objetivos marcados, en los valores de la percepción de los usuarios del canal 010, lo que indica cierto nivel de ineficiencia y amplio margen para la mejora.4. En el canal 010, el aumento en la variación del coste por llamada del 134% en 2018/2017 en relación al coste del periodo 2017/2016 (21,8%) no se explica por la reducción del gasto del contrato del proveedor.5. No se han explicitado objetivos a conseguir para la gestión presupuestaria, económica y financiera.6. No se presentan resultados de indicadores relevantes como por ejemplo rendimiento de los recursos humanos en relación con los servicios prestados en OAC y el coste del servicio; rendimiento de los procesos que han introducido mejoras tecnológicas o simplificación de trámites como, por ejemplo, la gestión del padrón o la cita previa con nueva aplicación o los que ofrecen nuevas alternativas a la atención presencial; resultados de comparación con organizaciones similares de los costes de los servicios prestados; costes por servicio del canal telemático; resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera por parte de los Servicios de Inspección del Ayuntamiento de Madrid o por la propia LM.



6. HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
1.1				X			
1.2				X			
1.3				X			
1.4				X			
1. Liderazgo				X			
2.1				X			
2.2				X			
2.3			X				
2.4				X			
2. Estrategia y planificación				X			
3.1				X			
3.2				X			
3.3				X			
3. Personas				X			
4.1				X			
4.2				X			
4.3				X			
4.4				X			
4.5				X			
4.6			X				
4. Alianzas y Recursos				X			
5.1				X			
5.2				X			
5.3				X			
5. Procesos				X			
6.1				X			
6.2				X			
6. R. en los Ciudadanos/clientes				X			
7.1			X				
7.2			X				
7. R. en las Personas			X				
8.1			X				
8.2			X				
8. R. de Responsabilidad Social			X				
9.1				X			
9.2				X			
9. Resultados Clave del Rendimiento				X			

PUNTUACIÓN GLOBAL																	
0-100		101-200		201-300		301-400		401-500		501-600		601-700		701-800		801-900	
										X							