

# Informe de autoevaluación CAF Línea Madrid

Abril 2020



## ÍNDICE

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

#### EVALUACIÓN

CRITERIO 1 – LIDERAZGO

CRITERIO 2 – ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

CRITERIO 3 - PERSONAS

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

CRITERIO 5 - PROCESOS

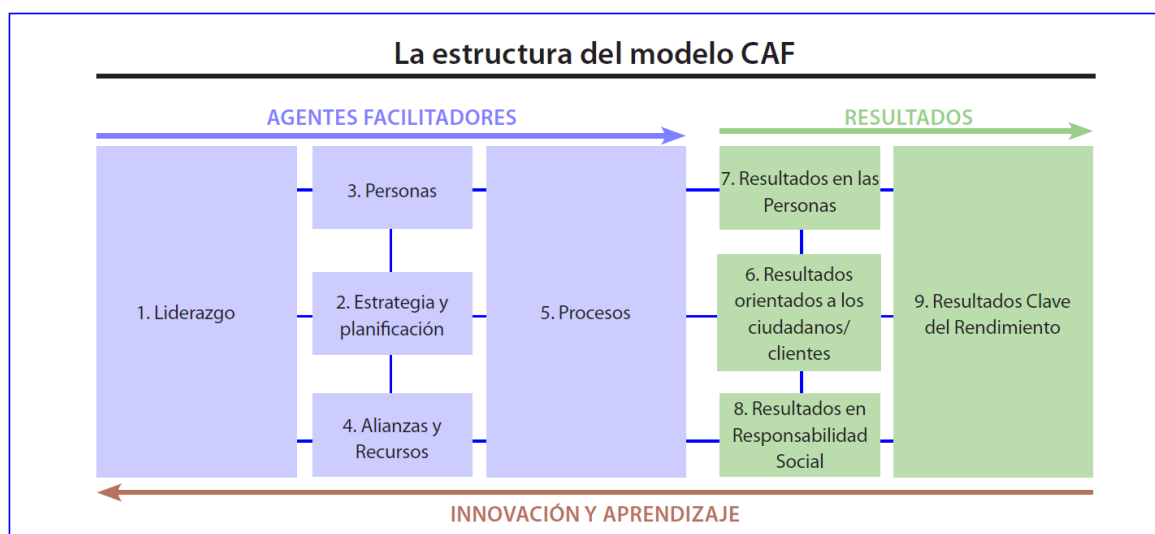
CRITERIO 6 - RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

#### PUNTUACIÓN CAF



## Descripción del proceso de evaluación

El equipo de evaluadores ha estado compuesto por:

- Evaluador líder (externo): Serafín Cuenca Echevarría
- Equipo Núcleo: Concepción Orive del Campo, Mar Núñez Suárez

El proceso de evaluación ha tenido lugar durante los meses de febrero y marzo de 2019.

La metodología seguida para la realización de la evaluación ha consistido en la obtención de evidencias vía reuniones con personal de Línea Madrid (entrevistas individuales al Equipo Directivo y otras personas, así como celebración de grupos focales con representantes de los diferentes Grupos de Interés de Línea Madrid: empleados, clientes y proveedores) y a través de información adicional aportada por el equipo núcleo y las personas entrevistadas. Estas evidencias han sido evaluadas de acuerdo con los requisitos del Modelo CAF, versión 2013.

El proceso se detalla a continuación:

1. A mediados de febrero, el evaluador de Zitec y el Equipo Núcleo planificaron el proceso. Se identificaron los miembros del equipo evaluador, las personas que serían entrevistadas y los grupos focales que se iban a constituir. Se estableció un cronograma para el proyecto
2. El equipo evaluador quedó constituido por las siguientes personas:

<b>EQUIPO EVALUADOR</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
María Angeles Castrillo	Directora General
José Manuel Roperó	Subdirector General. Canales
Rosa Rodríguez	Subdirectora General. Nuevos servicios y Portal Institucional
Concepción Orive	Jefa Servicio Gestión Administrativa
Begoña Zulaica	Jefa Servicio Atención Personalizada
María Isabel Sanmillán	Jefa Servicio Implantación y seguimiento de servicios
Mar Núñez	Jefa Departamento Calidad
Susana Blanco	Responsable de Sugerencias y Reclamaciones

Durante todo el proceso se ha contado con el apoyo de Carmen Fernández Hijón, Jefa de Departamento de Modelos de Calidad

3. El 25 de febrero el consultor impartió una jornada de formación sobre la Excelencia y el Modelo CAF a los miembros del Equipo Evaluador
4. Durante la segunda quincena de febrero el consultor de apoyo entrevistó a las personas identificadas previamente, con objeto de recopilar la información y evidencias necesarias sobre sus correspondientes áreas de responsabilidad.
5. Para complementar la información recogida durante las entrevistas, durante la primera quincena de marzo, se organizaron grupos focales representativos de los Grupos de Interés de Línea Madrid. El consultor de Zitec, apoyado en algunos casos por personas del Departamento de Calidad del Ayuntamiento, moderó los grupos.

<b>GRUPOS FOCALES</b>	
Personas de Línea Madrid	Coordinadores de oficinas de atención a la ciudadanía
	Gestores de oficinas de atención a la ciudadanía
	Secretarías de alto cargo
Proveedores	Responsables de Ferrovial Servicios
Clientes internos (unidades del ayuntamiento de Madrid)	Representantes de otras unidades del Ayuntamiento de Madrid clientes internos de Línea Madrid
Proveedores internos (unidades del ayuntamiento de Madrid)	Representantes de la SGT
	Técnicos del IAM

6. El consultor de Zitec visitó las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (en adelante OACs) de Chamartín y Chamberí, así como las instalaciones del 010 y redes sociales
7. El consultor de Zitec entrevistó telefónicamente a cinco jefes/adjuntos de OACs
8. Una vez analizada la información, el equipo de trabajo elaboró el "Informe preliminar de autoevaluación" con los principales puntos fuertes y áreas de mejora.
9. Los días 16 y 20 de abril se celebró la reunión de consenso con la participación de todos los miembros del equipo evaluador y pilotada por el consultor de Zitec. Se utilizó como referencia el informe preliminar de autoevaluación

## Criterio 1: Liderazgo

---

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las organizaciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes políticos de los de los líderes/ directores de las organizaciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para poder lograr los resultados de las políticas.

El Criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la organización: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la organización. Como directores, generan el entorno dentro del cual la organización y las personas pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su organización y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

---

Considerar qué están haciendo los líderes para:

- Subcriterio 1.1. Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores
- Subcriterio 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua
- Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia
- Subcriterio 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés

### **SUBCRITERIO 1.1. Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores**

#### **Puntos Fuertes más importantes**

- El Comité de Dirección de Línea Madrid revisa y, en su caso, actualiza Misión, Visión y Valores bienalmente durante el proceso de planificación y revisión estratégica. Se tienen en cuenta diversas fuentes de información, como las evaluaciones EFQM, propuestas recogidas en la relación con los diferentes grupos de interés a través de encuestas, reuniones y otras fuentes de información y las aportaciones de los grupos de mejora.
- Los líderes de todos los niveles de Línea Madrid se identifican con la Misión, Visión y Valores, y se aseguran de que son compartidos por las personas. La preocupación por dar el mejor servicio posible a la ciudadanía se percibe en toda la organización, y cohesiona a líderes, colaboradores y otros grupos de interés.
- A todas las personas que se incorporan se les explica la Misión, Visión y Valores, cómo está estructurada la organización, se hace una visita a las OAC, al 010, al personal directivo, y cada uno les explica lo que hace.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se echa en falta un Modelo de Liderazgo que establezca la manera de desarrollar el liderazgo en Línea Madrid (seguramente debería ser común para todo el ayuntamiento) y los comportamientos esperados de un líder. Hace varios años se realizó un curso sobre liderazgo para todas las personas con responsabilidad en Línea Madrid. Convendría retomar esta práctica, actualizando el curso e incluyendo a las personas que se han incorporado recientemente.
- No se está transmitiendo a las personas de la organización cuáles son las prioridades estratégicas.

### SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

#### Puntos fuertes más importantes

- La Dirección de Línea Madrid ha desarrollado un efectivo sistema de gestión, estableciendo los principales procesos que se llevan a cabo. Su ejecución se apoya en sistemas digitales.
- Los líderes de Línea Madrid han desarrollado un completo cuadro de mando alimentado por un sistema de monitorización en tiempo real de los principales indicadores de la atención que se presta a la ciudadanía a través de los diferentes canales. Han establecido objetivos concretos y medibles para los diferentes canales, que se recogen en cartas de servicios.
- Se percibe un inequívoco compromiso de los líderes con la mejora continua y con la atención que se presta a la ciudadanía

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Más allá de los objetivos que aparecen en las cartas de servicios, sería interesante plantearse el interés de establecer objetivos a algunos de los numerosos indicadores del completo cuadro de mando.
- Si bien es evidente la preocupación por el rendimiento y la mejora continua, se podría sistematizar más, identificando y priorizando los ámbitos de mejora a partir de los indicadores existentes. No está claro que se esté sacando todo el partido posible a la información disponible, convirtiendo los numerosos datos disponibles en información relevante, y esta a su vez en conocimiento útil para la organización.

### SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia

#### Puntos fuertes más importantes

- Todos los líderes de Línea Madrid muestran su total compromiso con la Misión, la Visión y los Valores, y animan con su ejemplo a sus colaboradores a actuar de la misma forma.
- Los líderes utilizan diversas vías para reforzar a sus colaboradores: con felicitaciones formales por correo, felicitaciones por el sistema de SyR, Premios a las sugerencias...

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- En oficinas centrales falta comunicación interna. Se echa en falta una dinámica de reuniones a diferentes niveles. Dentro de cada unidad, para informar a los empleados, poner las cosas en común, tomar decisiones y hacer equipo. También transversales, alineadas con los procesos y participación de personas de diferentes unidades.
- Convendría establecer una dinámica de retroalimentación de los líderes a sus colaboradores. Evaluando el desempeño, las actitudes, el logro de objetivos...
- Parece haber mucha diferencia en cómo ejercen el liderazgo los responsables de las OAC. Repercute en operativas diferentes para el personal, el público y en la sala. Cada responsable de OAC imprime su sello. Esto afecta a la motivación de su equipo.

#### **SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés**

##### **Puntos fuertes más importantes**

- La Directora General mantiene contactos continuos con el equipo de gobierno, aportándole información completa del funcionamiento de los diferentes canales de Línea Madrid, así como aconsejándole en materia de atención a la ciudadanía.
- Los líderes de Línea Madrid, especialmente la Directora y los Subdirectores, tienen una relación habitual y fluida con las diferentes áreas del ayuntamiento con las que colaboran.
- Línea Madrid tiene un gran prestigio en el Ayuntamiento de Madrid, y es considerado un referente por su gestión.

##### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- No se han identificado áreas de mejora relevantes

## Criterio 2: Estrategia y Planificación

Implementar la misión y visión de una organización pública demanda definir la “vía” que la organización quiere seguir, establecer los objetivos que tiene que conseguir y la manera con la que medirá los progresos. Requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos, es necesario tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia define los outputs (productos y servicios) y los outcomes (impacto) que se quieren obtener, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito correspondientes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la organización en la mejora de su funcionamiento. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Considerar lo que la organización está haciendo para:

- Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la gestión.
- Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada
- Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica
- Subcriterio 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

**SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la gestión.**

### Puntos fuertes más importantes

- Se evalúa y analiza la percepción de los principales grupos de interés de la Dirección: clientes internos, ciudadanía y personal, a través de completas encuestas realizadas por una empresa especializada. La Directora General mantiene un contacto continuo con los niveles políticos para discutir sus directrices para la Dirección. Asimismo, los directivos mantienen una relación permanente con el principal proveedor: la empresa que presta servicios de atención a la ciudadanía, compartiendo información.
- El CRM permite la monitorización en tiempo real de la atención que se presta a las personas usuarias en los diferentes canales. Posteriormente, un programa de Business Intelligence trata los datos para aportar un conjunto de indicadores de rendimiento de los diferentes canales y servicios que se llevan a cabo. Esta información se consolida en un completo cuadro de mando que contiene información exhaustiva de las atenciones prestadas en cada canal, seguimiento del presupuesto y de algunos planes y situación de los indicadores estratégicos.



- Cada tres años se realiza una autoevaluación y una evaluación externa de acuerdo con el Modelo EFQM/CAF, que permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la Dirección.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- La información obtenida de la percepción de la plantilla no es completa, por el bajo nivel de participación en las encuestas de clima laboral.

#### Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada

##### Puntos fuertes más importantes

- Línea Madrid elabora planes estratégicos cuatrienales, alineados con los correspondientes planes del Ayuntamiento de Madrid. De él recoge los ejes estratégicos y los objetivos correspondientes. Tomándolo como punto de partida, establece sus propios ejes estratégicos y objetivos, que se incorporan al presupuesto anual. El seguimiento se lleva a cabo con un completo cuadro de mando.
- Línea Madrid cuenta con cuatro cartas de servicios certificadas por AENOR. Una por canal y otra para el servicio de cita previa. En ellas se establecen los correspondientes objetivos.
- Se identifican los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos. Se cubren con personal funcionario y medios propios y el apoyo de una empresa externa. A la empresa externa se le establecen los recursos exigidos en el pliego del contrato. Se identifican igualmente los recursos físicos necesarios.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien la mayor parte de sus componentes están establecidos, convendría mejorar el alineamiento de las líneas estratégicas, objetivos, compromisos de las cartas de servicios, indicadores, planes de acción, plazos, responsables y el cuadro de mando estratégico utilizado para su seguimiento. De esta forma se sacaría realmente partido a las diferentes herramientas.
- A mayores de los objetivos de atención a la ciudadanía establecidos en las cartas de servicios, se echan en falta objetivos cuantitativos para los indicadores de los procesos y las iniciativas que se pretenden llevar a cabo. Una vez consolidados unos resultados francamente buenos de eficacia en la prestación del servicio, se podría ser más ambicioso con los nuevos objetivos, estableciendo también criterios de eficiencia.

#### SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica

##### Puntos fuertes más importantes

- Recientemente se ha modificado la estructura de Línea Madrid. La Subdirección General de Atención a la Ciudadanía ha pasado a ser una Dirección General. Este cambio ha supuesto mayores recursos, especialmente de personas, para la prestación del servicio.

- Línea Madrid cuenta con un completo sistema de monitorización de la evolución de los indicadores clave y medición del rendimiento de la organización, apoyado en una herramienta de BI. Los resultados se plasman en un cuadro de mando con numerosos indicadores relevantes para la gestión.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- La mayor parte de las personas entrevistadas no conocen la estrategia de la Unidad. A la pregunta sobre cuál es la estrategia no saben contestar. Por ejemplo, muchas no conocen que una línea estratégica prioritaria sea derivar la prestación del canal presencial a los canales telefónico y telemáticos.
- No parece que se estén tomando todas las iniciativas posibles de cara a priorizar la atención telemática a la ciudadanía: actuaciones más decididas con las áreas responsables de los servicios, con los proveedores informáticos, con la empresa contratista, análisis de buenas prácticas llevadas a cabo por otras organizaciones que han recorrido este camino, como la AEAT o la banca. En la práctica, la Dirección General parece más centrada en la atención presencial que en la telemática, lo que contradice la estrategia.
- Convendría potenciar las reuniones del Comité de Dirección de cara a mejorar su eficiencia como lugar de revisión de los logros estratégicos y los objetivos operativos. Sería interesante elaborar un orden del día, y levantar actas o, al menos, una relación de los principales temas tratados para posteriormente comunicarlos en cascada a los equipos de los participantes.

### SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

#### Puntos fuertes más importantes

- En Línea Madrid hay una evidente preocupación a todos los niveles por la mejora y el cambio, que se concreta en continuas innovaciones en los servicios y en la forma en que se prestan. Cada vez que se diseña una nueva aplicación, se analiza si se dispone de los recursos necesarios y se hace un proyecto piloto para testarla.
- En el Departamento de Coordinación se trabaja activamente en la mejora de las instrucciones de las OAC, a través de la identificación de buenas prácticas en las reuniones de las oficinas y con los coordinadores volantes, que aportan una visión privilegiada de su funcionamiento.
- Las OAC disponen de un formulario para dudas, sugerencias e incidencias, que remiten a Coordinación de oficinas. Lo que no se puede solucionar en esta instancia se remite a la Subdirección General de Servicios. El formulario envía automáticamente un mail a una cuenta en la que están todos los actores implicados. Puede tratarse de mejoras sencillas o la punta de iceberg de algo importante, una información, o una SyR.
- Se establecen Grupos de Mejora para desarrollar iniciativas de mejora identificadas desde la Dirección
- El Equipo Volante es una iniciativa que permite flexibilidad en el funcionamiento de las OAC, así como identificar y compartir buenas prácticas. No existe una figura similar en el Ayuntamiento ni en otras administraciones.
- En la reciente declaración del estado de alarma, Línea Madrid ha sido capaz de poner inmediatamente 300 personas en teletrabajo, incluyendo el personal de las OAC.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se echa en falta un enfoque estructurado de gestión de la innovación, con los sistemas correspondientes.
- Sería interesante identificar oportunidades de benchmarking, tanto dentro como fuera de las Administraciones Públicas. Por ejemplo, de cara a potenciar la digitalización de los servicios prestados a la ciudadanía, aprender cómo lo han hecho la agencia tributaria, las entidades bancarias... Se han realizado visitas a la AEAT, pero no se han incorporado los aprendizajes. De cara a establecer una dinámica de teletrabajo, contactar con empresas que llevan mucho tiempo con ello...

## Criterio 3: Personas

---

Las personas son el activo más importante de la organización. La organización gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y de toda la organización con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. El respeto y la legitimidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la recompensa y el reconocimiento, el cuidado, así como el proveer un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para construir el compromiso y la participación de las personas en el viaje hacia la calidad total de la organización.

En tiempos de cambios, gestionar la organización y las personas resulta todavía más importante. Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que las personas son a menudo la mayor inversión de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos y la dirección de las personas permiten a la organización cumplir con sus objetivos estratégicos; así como sacar provecho de las fortalezas de las personas y de sus habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de recursos humanos y de la dirección promueve el compromiso de las personas, su motivación, desarrollo y retención. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo personas satisfechas pueden llevar a la organización hacia clientes satisfechos.

---

Considerar lo que la organización está haciendo para:

- Subcriterio 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente.
- Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización
- Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

**SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente.**

### Puntos fuertes más importantes

- El cambio de Subdirección General a Dirección General ha permitido el incremento de la plantilla en los cargos directivos y la dotación de plazas para nuevas funciones: Calidad, Formación, Sugerencias y Reclamaciones y LOPD. Si bien todavía no se han cubierto todas las plazas, actualmente la Dirección General ha mejorado su capacidad.
- Se han conseguido unas importantes mejoras en el complemento específico de las personas en puestos de atención a la ciudadanía, reconociendo el mayor esfuerzo y grado de compromiso vinculado a estos puestos.
- Están descritas las tareas de todos los puestos. De cara a la incorporación de una nueva persona a la Unidad se establece un perfil. Contempla los conocimientos que se exigen a la persona.

- La Secretaría General Técnica considera a Línea Madrid un referente en la gestión de su plantilla.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Frente a otras unidades municipales que no tienen atención al público, trabajar en las OAC de Línea Madrid conlleva un horario más rígido y atención al público. Por ello se han establecido complementos específicos elevados. Pero en la práctica no está claro que se hayan alcanzado los objetivos perseguidos. Como económicamente son puestos interesantes, hay funcionarios que acceden al puesto sólo por este incremento salarial, sin darse cuenta de que un puesto de atención directa a la ciudadanía requiere un importante compromiso. Muchas de las personas que consiguen la plaza es por antigüedad en el ayuntamiento, lo que supone que suelen ser personas de más edad que buscan mejorar su pensión. Muchas veces menos preparadas para asumir el uso de las numerosas aplicaciones que hay que utilizar. Por ello, sería interesante, en la medida de lo posible, revisar el sistema de selección de las personas, cambiando la forma de provisión de concurso general a concurso específico, primando la vocación de atención al público y la capacidad de aprendizaje de nuevas aplicaciones informáticas.
- Algunas personas entrevistadas, tanto en servicios centrales como en las OAC, reclaman que los líderes tomen medidas con las personas con muy bajo compromiso y rendimiento, con bajas continuadas...

### **SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid cuenta con un departamento responsable de la formación. Identifica las necesidades preguntando a los responsables de las unidades. Se elabora un plan de formación y se busca la formación necesaria, en primera opción a través de la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid y, si no es posible, se prepara un curso a medida. Tras los cursos se pasan encuestas de satisfacción
- Línea Madrid ha establecido un proceso de acogida para los nuevos empleados de la Dirección General. Se les explica el funcionamiento de los departamentos centrales, se les presenta a todas las personas que trabajan en los mismos, que explican lo que hacen, y se visitan las instalaciones del 010. Todas las personas que se incorporan reciben un curso de 80 horas impartidos por formadores internos expertos en esas materias.
- Se facilita la movilidad interna entre OAC para los responsables. En caso de quedar una plaza vacante de responsables de OAC, primero se comunica internamente, de manera que puedan optar a ella prioritariamente personas de la unidad interesadas por proximidad con su vivienda u otros motivos.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Sería interesante establecer una dinámica de entrevistas de evaluación del desempeño o desarrollo laboral entre cada persona y su responsable. Un lugar donde ambas partes

puedan retroalimentarse y compartir expectativas y establecer un plan de acción. A partir de ahí establecer los correspondientes planes de desarrollo individual.

### **SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid ha establecido unas condiciones de trabajo que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral de las personas. Hay flexibilidad horaria al inicio de la jornada laboral, manteniendo un horario central de obligado cumplimiento, adaptado a la problemática de las OAC y los servicios centrales. Además, están contempladas necesidades especiales para el cuidado de hijos menores y otras circunstancias personales.
- Línea Madrid ha establecido diversas vías para facilitar la participación de las personas en la mejora: grupos de mejora, concurso de ideas a nivel individual y de equipo, “sugerencias en línea”, análisis de los datos disponibles, y unas jornadas técnicas anuales que cuentan con ponentes expertos en las que se aprovecha para poner en común buenas prácticas. Las mejoras para implantar se recogen en el RUM, Registro Único de Mejoras.
- En las OAC, todos los viernes a las 8,30h hay reuniones de equipo, en las que los responsables ponen al día a los gestores de las instrucciones recibidas durante la semana e informan de las reuniones mensuales de responsables. También se celebran reuniones de zona, donde se comparten buenas prácticas, y reuniones de proceso, buscando su mejora.
- Desde 2006, la unidad realiza completas encuestas de clima laboral a toda la plantilla.

#### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- Se detectan importantes oportunidades de mejora de la comunicación, especialmente de la comunicación vertical descendente. No se están transmitiendo eficazmente las líneas estratégicas y otra información relevante desde la Dirección a toda la plantilla.
- Si bien la satisfacción del personal de Línea Madrid es claramente prioritaria para la Dirección, la gestión de la encuesta de satisfacción laboral, herramienta clave en este sentido, parece mejorable. La realización de la última encuesta se comunicó mal y hubo poco tiempo para contestarla. Muchas personas no se enteraron o no estaban esos días trabajando. La presentación de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral se hace dentro de una presentación general de resultados y se pasa muy por encima, no dedicándole el tiempo necesario. Consecuentemente, las personas son escépticas en cuanto a que sirva para algo y la participación es muy baja.
- Se cuenta con interesantes herramientas para facilitar la mejora, pero no se está utilizando todo el potencial de algunas de ellas. “Sugerencias en Línea”, el espacio creado en Ayre a disposición de las personas ha decaído bastante. También sería interesante incrementar el despliegue de los Grupos de Mejora, dando posibilidad de participación a un mayor porcentaje de la plantilla.

## Criterio 4: Alianzas y Recursos

---

Además de las personas que están trabajando en ellas, las organizaciones del sector público necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Pueden ser de tipo material o inmaterial, pero todos tienen que ser gestionados cuidadosamente. Los socios o colaboradores estimulan el enfoque externo de la organización y aportan conocimientos o experiencias necesarios. En este sentido, las alianzas claves (por ejemplo, proveedores privados de servicios, otras organizaciones públicas, pero también, ciudadanos/clientes) son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una organización y tienen que construirse con esmero. Apoyan la implementación de la estrategia y de la planificación y el correcto desarrollo de sus procesos. Cada vez más, las organizaciones públicas son vistas como parte de una cadena de organizaciones que juntas, trabajan en pro de un resultado específico para la ciudadanía (por ejemplo, en las áreas de la seguridad o de la salud.) La calidad de cada una de estas alianzas tiene un impacto directo sobre los resultados de la cadena. Además de las alianzas, las organizaciones tienen que gestionar de forma eficiente los recursos más tradicionales- como las finanzas, las tecnologías o las instalaciones- con el fin de asegurar su funcionamiento eficaz y de tener el conocimiento necesario para lograr sus objetivos estratégicos. El conocimiento de los recursos incluye el conocimiento y la experiencia de los empleados de la organización, de sus socios estratégicos, clientes y ciudadanos.

Para que las organizaciones públicas rindan cuentas a sus diferentes grupos de interés acerca del uso legítimo de los recursos disponibles, es esencial que gestionen correctamente sus recursos y que lo hagan de forma transparente.

---

Considerar lo que la organización está haciendo para:

- Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes
- Subcriterio 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.
- Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas
- Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento
- Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías
- Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones

### **SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid mantiene una relación de partenariatado y colaboración continua a todos los niveles con la empresa que presta el servicio del 010, atención telemática y apoyo en las OAC basada en la confianza y el compromiso mutuo en pos de unos objetivos compartidos.
- Se han establecido convenios con la Agencia para el Empleo y con universidades públicas para que personas en búsqueda de empleo y universitarios puedan realizar prácticas de inserción laboral en diversos puestos de Línea Madrid.

- Se selecciona a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social. El contrato para la empresa que da apoyo en la atención a la ciudadanía valoraba que la empresa se quedara con toda la plantilla.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se han identificado áreas de mejora relevantes

### SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.

#### Puntos fuertes más importantes

- Los nuevos servicios que se van a prestar se definen por la Subdirección General de Servicios en cerrada colaboración con las correspondientes unidades del ayuntamiento responsables de su gestión.
- Se han elaborado Cartas de Servicios para cada uno de los canales y la cita previa para todo el Ayuntamiento. Las cartas explican los servicios disponibles y establecen los compromisos de la Unidad con la ciudadanía, concretados en indicadores de calidad.
- Se lleva a cabo un seguimiento de cómo evolucionan los comportamientos individuales y sociales de la ciudadanía, y se adaptan los servicios y, sobre todo, las vías de comunicación. En los últimos años se está apostando por los canales telemáticos.
- Se han establecido diversos canales para recoger ideas, sugerencias, reclamaciones y quejas de la ciudadanía: buzones, correo, web... Se llevan a cabo encuestas de satisfacción para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos.
- A través de Decide Madrid se hizo una consulta a la ciudadanía preguntando por los servicios que serían de interés para la ciudadanía.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien el cliente directo son otras unidades del ayuntamiento, y es con ellas con las que se concretan y definen los servicios que se van a prestar, se echa en falta la incorporación de representantes de la ciudadanía al proceso.

### SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas

#### Puntos fuertes más importantes

- Línea Madrid elabora anualmente un detallado presupuesto. Se revisa una vez transcurrido el ejercicio, y se elabora una memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios que se publica. Suelen alcanzarse casi todos los indicadores y objetivos marcados en los presupuestos. Para los no conseguidos se detallan las causas de su incumplimiento. La Dirección General, a través del presupuesto, dispone de los recursos económicos necesarios para la ejecución de su actividad.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar



- Sería deseable que en la organización hubiera una mayor conciencia global de que el presupuesto y los objetivos en el presupuesto marcan la estrategia. Ahora van de forma paralela el presupuesto y el sistema de gestión.
- Parece interesante realizar la revisión del presupuesto con una periodicidad inferior a la anual. Se podría hacer un informe más sencillo de cómo va el presupuesto a mitad de año.

#### **SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento**

##### **Puntos fuertes más importantes**

- Para poder prestar sus servicios a la ciudadanía, Línea Madrid necesita tener acceso a una ingente cantidad de información. Se ha dotado de los sistemas necesarios que garantizan la correcta gestión y el acceso a la información relevante, garantizando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.
- Se dispone de una herramienta de Business Intelligence, que analiza los datos del CRM y otras fuentes de información, generando diversos informes para la toma de decisiones.
- En el pliego del contrato con la empresa externa, se establecen unos estrictos requisitos para la protección de la información que utilizan, tanto de las personas físicas como de la corporación municipal. P.ej, destrucción de los equipos de almacenamiento de datos a la finalización del contrato...
- La empresa contratada tiene un respaldo de todos los datos en tiempo real. Los servidores están replicados y se hace copia de seguridad de toda la información gestionada.

##### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- Se echa en falta una gestión más activa del conocimiento. Elaborar un mapa de conocimiento que identifique dónde está el conocimiento de la organización, especialmente el conocimiento escaso. Y medidas asociadas de gestión. En algunos casos se trata de simplificar y mejorar la comunicación de la información disponible.

#### **SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías**

##### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid ha apostado claramente por las nuevas tecnologías en la prestación de sus servicios. A través de la línea 010, del portal Madrid.es, y de redes sociales como Facebook, Twitter y Whatsapp. Para ello se ha dotado bien directamente, con el apoyo del IAM, o a través de la empresa contratada de las herramientas informáticas necesarias. En muchos casos, Línea Madrid es pionera en la utilización de estas aplicaciones para la prestación de los servicios de atención a la ciudadanía.
- El departamento de atención telemática, que cuenta con personal muy cualificado, está en contacto con empresas tecnológicas que les mantienen al día de las novedades informáticas.
- Se dispone de herramientas informáticas que permiten la interacción con personas discapacitadas. La web Madrid.es está certificada para el acceso de personas con problemas visuales.
- Se han comenzado a establecer acuerdos de colaboración con el IAM, que incluyen la realización de mantenimiento preventivo de los equipos. El IAM tiene un protocolo para

que cuando hay una incidencia lo consideran un aviso masivo y le llega correo a la Gerente, a consultores, a infraestructuras y a todo el personal relacionado. Se ha pasado a considerar prioritario el apoyo a LM

- El IAM ha creado una subdirección encargada en exclusiva de dar apoyo a Línea Madrid.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se utilizan 34 aplicaciones informáticas, desarrolladas y mantenidas por IAM y otras empresas, y, salvo las propias de Línea Madrid, propiedad de la unidad competente. A la complejidad que supone este gran número, se unen bastantes fallos en su conjunto, bien de las aplicaciones o de las redes. La resolución de las incidencias muchas veces se retrasa por la dependencia de terceros. Es un reto consolidar y fortalecer el apoyo del IAM para la resolución de las incidencias y el soporte a los canales.
- El CRM no parece estar optimizado para las gestiones que se llevan a cabo en Línea Madrid. Es demasiado complejo, y falla la relación con las aplicaciones. A los gestores les lleva mucho tiempo introducir la información, que no siempre es correcta por lo complejo que es el formato y la cantidad de opciones para elegir. No se recogen todas las actuaciones. Convendría revisarlo para decidir lo que realmente se necesita que se introduzca.
- En los puestos de las OAC se echan en falta más y mejores medios informáticos. Escáneres, aparatos para cobro con tarjeta disponibles en todos los puestos y alguna impresora más.

### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones

#### Puntos fuertes más importantes

- Línea Madrid dispone de 26 Oficinas de Atención a la Ciudadanía repartidas por el municipio, para prestar un servicio próximo a toda la ciudadanía. Si bien la casuística es variada, en general son adecuadas, tanto para el personal como para la ciudadanía durante la espera y la realización de sus trámites. Están adaptadas para el acceso de personas con discapacidades físicas.
- Las oficinas centrales de Línea Madrid están situadas en un moderno y céntrico edificio. Son amplias, con luz natural, buenos equipamientos, con espacios abiertos y bien comunicadas con transporte público. Un técnico se dedica al mantenimiento de las OAC. Las oficinas centrales son mantenidas desde la SGT.
- Para mejorar el reciclado se creó un grupo de trabajo medioambiental. Se utiliza la menor cantidad de papel posible y, en su caso, se reutiliza y recicla. En oficinas centrales se han instalado contenedores de papel, plásticos, materia orgánica, pilas y todo tipo de residuos menos cristal. En las OAC hay contenedores para papel y tóner. El contrato con la empresa de limpieza contempla la recogida de residuos orgánicos y envases.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Algunas de las OAC tienen poco espacio, y la distribución no es la más adecuada para la prestación del servicio
- El cambio del registro y del punto de atención debería suponer un rediseño de las OAC para adaptarla a la nueva situación, de forma que todos los gestores puedan ocupar puestos de atención.



## Criterio 5: - Procesos

---

Existen muchos procesos en una organización y cada proceso es una serie organizada de actividades interrelacionadas que transforman los recursos o inputs en una vía eficaz hacia los servicios (outputs) y el impacto en la sociedad (outcome).

Se pueden diferenciar tres tipos de procesos, procesos que hacen que una organización funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interrelación.

- procesos nucleares: es decir, llevar a cabo la misión y estrategia de la institución y es por lo tanto crítico para la prestación de servicios o entrega de productos.

- procesos de gestión: es decir, dirigir la organización y

- procesos de soporte: es decir, facilitar los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF) evalúa únicamente los procesos clave a través de los tres tipos de procesos mencionados anteriormente, más concretamente a través de los que contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia de la organización.

El criterio 5 se detiene sobre los procesos nucleares, mientras que los criterios 1 y 2 lo hacen con los procesos de gestión y los criterios 3 y 4 con los procesos de soporte. Para unidades horizontales, como las unidades de estrategia, recursos humanos o departamentos financieros, su gestión o sus actividades de soporte son, se entiende, parte de sus procesos nucleares.

Una organización eficaz y eficiente identifica los procesos nucleares que lleva a cabo con el fin de prestar sus servicios (outputs) y generar impacto (outcomes), teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/ clientes y otros grupos de interés que estén alineados con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos nucleares en el seno de organizaciones de servicios públicos puede ser muy variada, desde actividades relativamente abstractas, como las de soporte de la política de desarrollo o hasta la regulación de actividades económicas, a actividades de prestación de servicios muy concretas.

Dos de los principales factores en el desarrollo del proceso y la innovación son la necesidad de generar cada vez mayor valor para sus ciudadanos/ clientes y otros grupos de interés y aumentar la eficiencia. El aumento de la participación de los ciudadanos/ clientes en la administración pública, tal y como se describió en la introducción del subcriterio 4.2. (los ciudadanos son co-diseñadores, co- tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores) anima a las organizaciones a mejorar de forma continua sus procesos, tomando ventaja del entorno cambiante en muchas áreas, como la tecnología, economía o la población.

---

Considerar lo que la organización está haciendo para:

- Subcriterio 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.
- Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes.
- Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

**SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid dispone de un Mapa de Procesos desde el año 2010, que se va actualizando a medida que van cambiando los procesos, las guías y los recursos de la Organización. La última actualización se llevó a cabo el 14 de enero de 2020. Todos los procesos están documentados, revisados en 2019 y publicados en Ayre.
- Se elaboran protocolos muy completos y con información relevante para todos los servicios prestados.
- Con la empresa contratada se establecen unos acuerdos de nivel de servicio, que se siguen exhaustivamente.
- Se ha formado un grupo de mejora de procesos, constituido por los adjuntos volantes. Buscan homogeneizar los procesos de las diferentes OAC, para que haya unos mínimos comunes

#### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- Dado que los protocolos son muy extensos, convendría seguir avanzando en el desarrollo de fichas de consulta más ágiles.
- Los contenidos del portal institucional deberían ser más homogéneos y sencillos (cada uno lo elabora una unidad gestora y no están unificados). El grupo focal de gestores volantes propone que se agrupen algunos contenidos en las bases de datos. Por ejemplo: “Madrid Central para personas con discapacidad”, para poder acceder más rápido.
- El funcionamiento de las diferentes OAC no es completamente homogéneo. Si bien se realiza un importante esfuerzo de coordinación desde la Subdirección General de Atención a la Ciudadanía, manteniendo reuniones habituales y seguimiento continuo, depende en gran medida del Jefe de la Oficina y de otros factores, como la relación de la oficina con el Distrito correspondiente, que incluso puede suponer el incumplimiento de la instrucción correspondiente. Convendría hacer mucho hincapié en el cumplimiento estricto de las instrucciones como medio para garantizar la homogeneidad en el funcionamiento de todas las OAC.

**SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Se evalúa continuamente la satisfacción de la ciudadanía. Mediante encuestas y mediante el sistema de sugerencias y reclamaciones. Se utiliza también la metodología “mystery shopper”.
- Toda la información relevante relacionada con los servicios prestados es fácilmente asequible para los gestores de los diferentes canales a través de completas herramientas informáticas.
- A través de las vías telemática y telefónica se ofrece atención a la ciudadanía 24 horas, 365 días al año. Se atiende en diferentes idiomas: inglés y francés en todas las OAC y en el resto varía según la población. También se atiende en lengua de signos española.
- Línea Madrid está continuamente innovando, estableciendo diferentes canales para relacionarse con la ciudadanía. A través de los canales más novedosos: Twitter, un chatbot,

se está intentando implementar la realización de trámites a través de Whatsapp, y un nuevo sistema de cita previa.

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- No se involucra a representantes de la ciudadanía en el diseño de los nuevos servicios.
- Convendría profundizar en la revisión de los procedimientos, con objeto de abrir alternativas a la atención presencial, desarrollando canales telemáticos, de acuerdo con la estrategia establecida.

### **SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- La implantación de servicios se hace de manera coordinada con las otras unidades implicadas, teniendo en cuenta los requisitos necesarios para la prestación del servicio. Se concreta en el protocolo del servicio.
- Línea Madrid realiza una labor de asesoramiento al resto de las unidades del Ayuntamiento sobre todas las cuestiones que hay que tener en cuenta cada vez que se pone en marcha un servicio. Por ejemplo: explican temas de protección de datos, consulta de información plataforma de intermediación. Línea Madrid aporta un conocimiento transversal.
- A través del CRM se derivan a otras unidades municipales las consultas personalizadas y especializadas para facilitar la gestión a la ciudadanía y evitar el desplazamiento a otras unidades o segundas visitas de los ciudadanos.
- Las incidencias notificadas al IAM y a los gestores de cada aplicación se hacen de forma centralizada

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- El soporte recibido actualmente del IAM parece mejorable., y se trata de un apoyo crítico para el funcionamiento de la Dirección. Depende mucho de la respuesta que da el equipo de zona. Sería interesante la creación de un equipo específico de informáticos especializados en Línea Madrid.

## Criterio 6: Resultados orientados a los Ciudadanos / Clientes

---

El término ciudadano/ cliente refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. La persona a la que un servicio se dirige debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones (por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc.). La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía, sin dejar de lado los intereses de la organización. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describiremos esta relación compleja como la relación ciudadano/ cliente.

Los ciudadanos/ clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las organización del sector público. Los ciudadanos/ clientes necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados.

El criterio 6 describe los resultados alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes con la organización y con los productos y servicios prestados. El CAF diferencia entre los resultados de percepción y desempeño. Es importante para cualquier tipo de organización del sector público medir directamente la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes (resultados de percepción). Además, los resultados de desempeño también tienen que ser medidos. Aquí, la información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos y de los clientes se recoge midiendo indicadores internos. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores internos, debe llevar a una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.

---

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la....:

- Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción.
- Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados

### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Desde 2011 se realizan encuestas anuales de satisfacción a los clientes internos y a la ciudadanía usuaria de los diversos canales. En el caso de los usuarios se evalúa un completo conjunto de indicadores de satisfacción, establecidos como compromisos en las cartas de servicios de cada canal. Como complemento se utiliza también la metodología del cliente misterioso.
- Los resultados de satisfacción de las personas usuarias de las OAC y el 010 muestran unas tendencias positivas y/o buenos resultados sostenidos en el tiempo. La mayor parte de los resultados están por encima del 8. En el caso de madrid.es los resultados son ligeramente

inferiores, pero muestran una tendencia positiva y están todos por encima del 7,3. Cumplen los compromisos establecidos en las correspondientes cartas de servicios.

- Los Acuerdos de Nivel de Servicio con Ferrovial Servicios S.A. valoración global del servicio, la valoración de la competencia (cualificación y profesionalidad) del agente que le atendió y la valoración de la amabilidad y trato del agente que le atendió (satisfacción global media conjunta O10 y OAC) muestra resultados sostenidos por encima del 8,5.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- La valoración que las personas usuarias de @lineamadrid hacen de la “información ofrecida” y de la “respuesta” parecen mejorables. En 2019 se obtiene un 27% y un 41% de personas “nada satisfechas” respectivamente frente a un 59% y un 49% también respectivamente que se consideran “satisfecho” o “muy satisfecho”. Además, los resultados muestran una preocupante tendencia negativa en las últimas mediciones, muy por debajo de los resultados obtenidos en el resto de canales.

### SUBCRITERIO 6.2. Mediciones de resultados.

#### Puntos fuertes más importantes

- Los objetivos establecidos en las cuatro cartas de servicios son muy exigentes, y se superan en la mayoría de los casos.
- El porcentaje de llamadas atendidas sobre las recibidas en el 010 muestra un resultado sostenido superior a 90.
- En el 100% de las OAC se atiende en inglés, francés y lengua de signos. Además, en el 77% se atiende en chino mandarín, en el 85% en rumano y en el 81% en árabe.
- Todos los años se cumple el objetivo de un tiempo medio de respuesta a las sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por Línea Madrid inferior a 30 días.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los resultados del tiempo de espera en OAC, si bien cumple los objetivos establecidos de un 75% por debajo de los 10 minutos y un 99% por debajo de los 45 min, muestran una preocupante tendencia negativa mantenida en los últimos 7 años, partiendo de 3min32seg en 2011 hasta 7min01s en 2018. En 2019 se han incumplido (58,25%)
- Los datos de llamadas rechazadas por saturación en el 010, pese a mejorar ligeramente en 2019, muestran una tendencia negativa, pasando del 20% en 2017 al 41% en 2018 y 35% en 2019
- Los objetivos marcados en la revisión de la carta de servicios del 010 parecen poco ambiciosos, teniendo en cuenta el histórico de los resultados obtenidos, que los vienen superando ampliamente en los últimos años. Parece razonable establecer objetivos más retadores, aunque sea a nivel interno.



## Criterio 7 – Resultados en las Personas

---

Los resultados en las personas son los resultados que la organización alcanza en relación con la competencia, motivación satisfacción, percepción y desempeño de las personas contratadas. El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, las mediciones de percepción, en las que las personas son preguntadas directamente (por ejemplo vía cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consulta de los representantes del personal) y por otro lado, mediciones de desempeño, utilizadas por la organización misma para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

---

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal por medio de resultados de:

- Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.
- Subcriterio 7.2. Mediciones de resultados

### **SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Desde 2007, una empresa especializada externa realiza una completa encuesta de clima laboral a toda la plantilla de Línea Madrid preguntando sobre un amplio conjunto de aspectos. Los resultados se segmentan por antigüedad y por el lugar donde se trabaja: Oficinas centrales/oficina municipalizada/oficina no municipalizada/equipo volante.
- A las personas se les encuesta después del proceso de acogida y tras los cursos que se les imparten.

#### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- Los resultados de la encuesta de clima laboral muestran una tendencia negativa desde los últimos cinco años y son preocupantemente bajos, especialmente teniendo en cuenta la clara priorización hacia las personas del nivel directivo. El nivel de participación en las encuestas es muy bajo.
- No se han establecido objetivos para las diferentes mediciones de la encuesta de clima laboral.

### **SUBCRITERIO 7.2. Mediciones de desempeño.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- En 2019 se han puesto en marcha 4 grupos de trabajo., mostrando una ligera tendencia positiva desde 2016.
- Las personas que componen los equipos de Línea Madrid han recibido un total de 16.147 horas de formación dentro del marco del Plan de Formación Continuada ofertado por la Escuela Municipal de Formación. Se han beneficiado de dicha oferta formativa 290 personas de la Organización que han cursado un total de 248 actividades formativas.

Teniendo en cuenta que la plantilla a 31 de enero de 2018 contaba con 350 efectivos, el porcentaje de formación global es del 83%, habiendo recibido cada uno de ellos una media de 55,6 horas, con una satisfacción media de 4,20. Por su parte, Línea Madrid ha organizado 19 acciones formativas presenciales, 10.441 horas lectivas, con una satisfacción media de 4,31 sobre 5. La tendencia de los resultados es más o menos estable y se supera el objetivo de 20 horas anuales de formación establecido en la carta de servicios de las OAC.

- La rotación no deseada (personas que abandonan la Dirección por traslado a otros puestos de trabajo por decisión propia) muestra una importante tendencia positiva. Se ha pasado de 38 personas en 2018 a 14 en 2019 y 9 en 2020 (dato provisional).

### **Áreas de Mejora fundamentales a considerar**

- No se dispone de un conjunto estructurado de indicadores del rendimiento en relación con las personas
- En 2019 se han presentado 22 sugerencias, 27 en 2018, 19 en 2016... Supone una caída importante respecto a los años anteriores, 57 en 2015 y 110 en 2014.
- En 2018 se presentaron 6 ideas al concurso de ideas, 4 en la modalidad individual y 2 en la colectiva, mostrando una tendencia negativa frente a los años anteriores.
- No se dispone de comparación de las mediciones de desempeño con otras unidades similares.

## Criterio 8 – Resultados de Responsabilidad Social

---

La misión principal de una organización pública es siempre de satisfacer una categoría de necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales, en la comunidad local, nacional e internacional. Debe incluir el enfoque y contribución de la organización a la calidad de vida, la protección del medioambiente, la conservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de trabajo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la organización de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados en términos de responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una organización hacia la comunidad en la que opera (ya sea local, nacional o internacional) y su impacto en el medioambiente, se ha convertido en un componente crítico de mediciones de su desempeño global. Una organización que está trabajando su responsabilidad social debe:

1. Mejorar su reputación y su imagen entre los ciudadanos en su conjunto.
2. Mejorar su capacidad de atraer y mantener su personal y de mantenerlo motivado y comprometido.
3. Mejorar sus relaciones con empresas, otras organizaciones públicas, medios de comunicación, proveedores, ciudadanos/ clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones incluyen tanto medidas cualitativas/ cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Pueden estar relacionadas con:

- el comportamiento ético, democrático y participativo de la organización;
  - la sostenibilidad del medio ambiente;
  - la Calidad de vida;
  - el impacto económico resultante de los comportamientos organizacionales.
- 

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de :

- Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción.
- Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

### **SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de la percepción.**

#### **Puntos fuertes más importantes**

- Línea Madrid ha obtenido numerosos premios: Premio CNIS 2018 al servicio público en movilidad más avanzado. Mejor web europea en el ámbito municipal para Madrid.es.

Premio Oracle customer award 2012 a la utilización de su tecnología al servicio de la atención al ciudadano a través del teléfono 010-Línea Madrid y de su red de OAC. La tecnología utilizada en el teléfono 010-Línea Madrid obtuvo el premio “Platinum Contact Center” a la solución más funcional para la atención al ciudadano, en la IV edición de tales galardones. El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en la Comunidad de Madrid ha otorgado a Línea Madrid el premio PRODÍS 2011 en la categoría “Administración”.

- Todas las OAC son accesibles. Se está trabajando continuamente en mejorar otros parámetros de accesibilidad. Asimismo, la web es muy avanzada en parámetros de accesibilidad.
- Se realizan encuestas de calidad de vida y satisfacción con los servicios prestados a la ciudadanía, con preguntas específicas sobre Línea Madrid. Los datos están separados por canales. Los resultados obtenidos por los tres canales (oficinas, teléfono 010 y web) obtienen resultados por encima de 6,5. Las OAC muestran una tendencia positiva en las 4 últimas mediciones. La valoración es claramente superior entre los usuarios del sistema que entre los no usuarios.
- Se han puesto espacios/oficinas a disposición de la comunidad, por ejemplo para las elecciones, también para asociaciones, ahora para servicios sociales.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se llevan a cabo diversas iniciativas y se han obtenido numerosos reconocimientos, no se cuenta con una gestión estructurada de los requisitos del subcriterio

#### SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

##### Puntos fuertes más importantes

- Evidente preocupación por las cuestiones ambientales. Se reduce el uso del papel al máximo y, en su caso se utiliza por las dos caras y posteriormente se recicla.
- Para mejorar el reciclado se creó un grupo de trabajo medioambiental. Se utiliza la menor cantidad de papel posible y, en su caso, se reutiliza y recicla. En oficinas centrales se han instalado contenedores de papel, plásticos, materia orgánica, pilas y todo tipo de residuos menos cristal. (no sabe si en el office hay contenedor para cristal). En las OAC hay contenedores para papel y tóner. El contrato con la empresa de limpieza contempla la recogida de residuos orgánicos y envases.
- A través del convenio con la Agencia para el Empleo, Línea Madrid contrata temporalmente y forma a personas con poca empleabilidad e, incluso, con riesgo de exclusión total, ayudando a su integración. Los resultados muestran una clara tendencia positiva: 49 en 2019 frente a 26 en 2018 y 2 en 2017

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien se aprecia una evidente concienciación al respecto, no se dispone de indicadores de gestión ambiental, no se han establecido objetivos o comparaciones con otras organizaciones.

## Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar los fines y objetivos, definidos en la misión, visión y plan estratégico de la institución. El Criterio 9 se centra en las capacidades de la organización de alcanzar estos resultados claves de rendimiento.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

- 1) **Resultados externos: resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir**, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- 2) **Resultados internos: nivel de eficiencia**, centrándose en la relación entre las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a la organización hacia la excelencia.

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con:

- Subcriterio 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.
- Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

### SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

#### Puntos fuertes más importantes

- El número total de servicios prestados por Línea Madrid muestra una tendencia ascendente,
- Los principales resultados e impacto a conseguir por Línea Madrid están establecidos en las cartas de servicios de los canales y la cita previa. Se establecen objetivos para los diferentes indicadores, que son superados en la mayoría de los casos.
- Una empresa externa realiza una completa encuesta de satisfacción a las personas usuarias de los diferentes canales de Línea Madrid. En atención presencial se segmentan los resultados por oficinas. En todos los canales se hace una comparación con el servicio prestado por otras administraciones. En esta comparativa las OAC resultan mejor valoradas que otras administraciones, el 010 queda en segunda posición en un estudio de 5 organismos y Madrid.es quedan en el medio.
- Resultado de la clara orientación de Línea Madrid hacia la ciudadanía, los resultados de la satisfacción global de los usuarios con las OAC y el canal 010 muestran muy buenos resultados (8,84 y 8,40% respectivamente en 2019) y tendencias positivas. Se han establecido objetivos, que se superan
- Los canales telemáticos, **madrid.es** y, muy especialmente, **@lineamadrid**, muestran un importante incremento en las atenciones prestadas en los últimos años. El chat on line también parece haber despegado satisfactoriamente, mientras que la atención presencial parece que está comenzando a disminuir, en la línea de las prioridades estratégicas.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los resultados de las encuestas realizadas en 2019 a las personas usuarias de @lineamadrid son bastante bajos. En el apartado “satisfacción general” sólo se obtiene un 26% de respuestas de “satisfacción alta” frente a un 30% de respuestas de “satisfacción baja”. Un 40% de las personas encuestadas considera que el servicio recibido ha sido “peor de lo esperado”. Además, todos los resultados muestran tendencias negativas.
- La satisfacción global de los usuarios con el canal web **madrid.es**, (7,30% en 2019), muestra una tendencia negativa en las últimas mediciones.
- No está claro el criterio de asignación de objetivos para los resultados que se presentan en el cuadro de mando. No parece que se vayan actualizando en función de los resultados obtenidos en los años anteriores.

### SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

#### Puntos fuertes más importantes

- Línea Madrid monitoriza exhaustivamente las atenciones y servicios prestados a la ciudadanía. Dispone de numerosos indicadores, organizados por servicio y canal. Dispone de una trazabilidad con los resultados de años anteriores. En las correspondientes cartas de servicios se les establecen objetivos
- En las cartas de servicio de los canales y cita previa se han establecido los principales indicadores de resultado interno, con los correspondientes objetivos, que son superados en la mayoría de los casos.
- En el indicador de citas disponibles en los 10 días hábiles siguientes a la petición de cita en al menos alguna de las OAC, en 2019 se ha producido una clara mejora respecto a 2018, mejorando el objetivo de 10 días hábiles.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Se echan en falta datos de indicadores no recogidos en las cartas de servicio.
- Los tiempos de espera en las OAC han empeorado en 2019, pasando de 07,01 a 11,31 minutos. Hay que tener en cuenta el cambio en el proceso de registro, que ha obligado a digitalizar documento a documento.

## Puntuación

Agentes facilitadores	Rangos (%) porcentuales									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
<b>1. Liderazgo</b>										
1.1.										
1.2.										
1.3.										
1.4.										
1 global										
v										
<b>2. Estrategia y Planificación</b>										
2.1.							X			
2.2.						X				
2.3.										
2.4.										
2 global										
X										
<b>3. Personas</b>										
3.1.										
3.2.										
3.3.						X				
3 global										
X										
<b>4. Alianzas y Recursos</b>										
4.1.							X			
4.2.										
4.3.										
4.4.							X			
4.5.										
4.6.										
4 global										
X										
<b>5. Procesos</b>										
5.1.							X			
5.2.							X			
5.3.										
5 global										
X										

Resultados	Rangos (%) porcentuales									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
<b>6.Resultados orientados a los ciudadanos/clientes</b>										
6.1.							X			
6.2.							X			
6 global							X			
<b>7.Resultados en las personas</b>										
7.1.										
7.2.				X						
7 global				X						
<b>8.Resultados en Responsabilidad Social</b>										
8.1.					X					
8.2.					X					
8 global					X					
<b>9.Resultados clave del rendimiento</b>										
9.1.										
9.2.										
9 global										

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