

# MEMORIA ANUAL 2024



DG PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SG Transformación de la Gestión e inspección de  
Servicios

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.- ACTUACIONES PROGRAMADAS.....</b>	<b>4</b>
<b>A. ACTUACIONES MADRID TALENTO Y EN MATERIA DE MEJORA CONTINUA.....</b>	<b>4</b>
1.- Madrid Talento .....	4
2.- Igualdad real de oportunidades. Apoyo a la incorporación laboral de personas con discapacidad intelectual .....	8
3.- Distinciones Madrid Talento e Instrucciones de felicitaciones .....	10
4.- Mejora de la web Madrid Talento .....	12
5.- Definición del propósito de los RRHH del Ayuntamiento de Madrid. 12	
6.- Encuesta de compromiso laboral y satisfacción .....	13
<b>B. ACTUACIONES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPTIMIZACIÓN DE RRHH.....</b>	<b>14</b>
1.- Mejoras en la gestión de interinos.....	14
2.- Diseño de un modelo de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid. ....	15
3.- Incorporación de titulaciones en SAP.....	17
4.- Apoyo al desarrollo del teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid ..	18
<b>C. ACTUACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO JURÍDICO Y DE ACTUACIÓN DE LA FUNCIÓN INSPECTORA.....</b>	<b>20</b>
1.- Formación específica para los inspectores de servicios.....	20
2.- Análisis y definición de actuaciones a raíz de la memoria anual de sugerencias y reclamaciones.....	20
<b>2.- ACTUACIONES NO PROGRAMADAS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.- AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>24</b>



## MEMORIA 2024

Mediante Acuerdo de 29 de febrero de 2024 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, se aprobó el [Plan de Actuación de la Subdirección General de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios para el año 2024](#).

La Subdirección General de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios (en adelante, SGTIS) ha desarrollado sus actuaciones durante el 2024, con el foco puesto en la obtención de mejoras en los servicios, buscando la profesionalidad y homogeneidad en sus actuaciones y de manera alineada con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid para la mejora de su gestión y funcionamiento.

La SGTIS ha colaborado de manera activa en el diseño de nuevos modelos de organización y gestión para la mejora de la eficiencia en el Ayuntamiento. En este sentido, merece la pena resaltar su implicación en la concepción, redacción, dirección e impulso y desarrollo de la Estrategia de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos 2020-2023, uno de los pilares sobre los que se ha sustentado esta herramienta de modernización de la gestión de las personas que desarrollan su actividad laboral en esta organización, con la idea de seguir avanzando hacia un nuevo modelo de gestión integral de recursos humanos.

Así, además de la consecución de proyectos comenzados en 2023 y de los previstos en el Plan 2024, se han desarrollado otros proyectos para satisfacer necesidades imprevistas de carácter extraordinario y que han tenido especial relevancia para la gestión municipal.



La SGTIS ha desarrollado una labor de consultoría e impulso de proyectos en los que se ha requerido su participación. En este sentido, la concepción y puesta en marcha del proyecto Madrid Talento, como continuación de la Estrategia de Transformación, ha abierto otra importante línea de actuación. El fin último de este proyecto es la

consecución de una organización cualificada, dinámica y flexible mediante la captación del talento externo a través de los mecanismos de selección de personal del Ayuntamiento de Madrid y la dinamización, fidelización y cuidado del talento interno. Para ello, desde la SGTIS se ha colaborado en diversas iniciativas innovadoras en materia de selección, formación y gestión de los recursos humanos.

Las actividades inspectoras se realizan sin perjuicio de las funciones y competencias que corresponden a otros órganos del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos públicos.

La SGTIS presenta esta memoria correspondiente al ejercicio 2024.

La memoria queda estructurada en los siguientes apartados:

- 1.- Actuaciones programadas en el plan anual, estructuradas por líneas de actuación.
- 2.- Actuaciones no programadas.

## 1.- ACTUACIONES PROGRAMADAS

---

### A. ACTUACIONES MADRID TALENTO Y EN MATERIA DE MEJORA CONTINUA

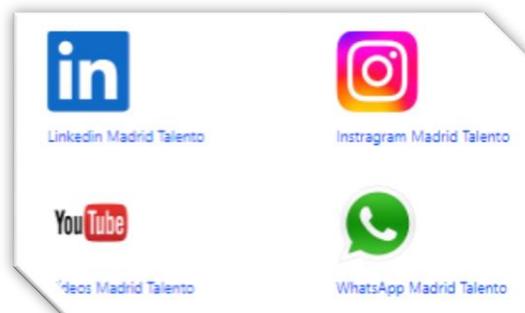
#### 1.- Madrid Talento

Entre todas las iniciativas en las que ha participado la SGTIS, cabe destacar la puesta en marcha y sostenimiento del proyecto Madrid Talento, que reúne las iniciativas más innovadoras en materia de selección, formación y transformación de los recursos humanos del Ayuntamiento. Su aspiración no es solo la captación del talento externo, sino la dinamización y fidelización del talento interno.

Además, el equipo de la SGTIS ha impulsado y consolidado la **sede de la marca Madrid Talento**, como lugar de encuentro y celebración de las principales acciones del proyecto.

Por otro lado, la SGTIS ha participado en el diseño y configuración de los contenidos de la web [Madrid Talento](#), que tras haber sido totalmente renovada, sigue actualizándose.

Asimismo, se han estudiado y analizado las **necesidades de visibilidad y presencia** tanto externa -en redes sociales, en medios de comunicación y en foros e instituciones relevantes-, como interna -a través de ayre, Madrid Informa, etc.-, de todos los temas relacionados con este proyecto del Ayuntamiento de Madrid, con el fin último de mantener al ciudadano y a los empleados municipales puntualmente informados de las cuestiones de interés en este ámbito. El análisis ha culminado con la apertura de cuentas de Madrid Talento tanto en LinkedIn como en Instagram. En 2024 se ha abierto también un canal de WhatsApp específico de información sobre los procesos selectivos. Estos perfiles específicos Madrid Talento en redes sociales, pretenden ampliar la red de profesionales que podrán consultar las ofertas laborales del Ayuntamiento, mostrarles el atractivo de trabajar en esta organización y dar visibilidad al proyecto Madrid Talento. El perfil de LinkedIn cuenta actualmente con más de 9.000 seguidores, y 1.400 en Instagram.



Dentro de esta campaña, la SGTIS ha colaborado en la mejora de la web [Oposiciones - Ayuntamiento de Madrid](#). Esta web pretende concentrar en una única sede toda la información relativa a la selección de personal y empleo público, formación y el propio proyecto Madrid Talento.

Asimismo, se incorpora habitualmente información municipal en el Portal de Empleo Público 060 y en los perfiles municipales de redes sociales de Madrid Talento en LinkedIn e Instagram, y WhatsApp; se han realizado entrevistas en medios (como Madrid Trabaja o Capital Radio) y se ha participado en 18 ferias de empleo: Foro de Empleo de la Universidad Camilo José Cela (en su sede de Castellana); ETSII *Job Days* en la Rey Juan Carlos (han sido dos ediciones); *Innovation Week* de la Universidad CEU San Pablo; *Talent Fair* ESERP; Semana de la Empleabilidad de la UNED; Feria Virtual de Empleo UPM; Foro Empleo CEU 2024; Feria de Empleo Villanueva; Foro de empleo Universidad de Navarra; Feria de Empleo Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas URJC (dos ediciones); Foro de Empleo UAM; Foro de empleo de IMPULSA de Nebrija; Día de las Profesiones UICM; Foro Jurídico UAM; Feria de Ciudad Lineal; y Foro de Empleo de ESERP.



Además, se ha realizado un ciclo de 25 sesiones informativas desplegadas en universidades madrileñas y colegios profesionales para hacer visible el proyecto y atraer el interés de jóvenes estudiantes y profesionales a la función pública. Asimismo, se han realizado 7 visitas a empresas municipales como Calle30 o el Parque Tecnológico Valdemingómez. En 2024, esta acción de difusión se ha ampliado a colegios e institutos de enseñanza secundaria a través del programa *Empresas que Inspiran*, habiéndose realizado 9 visitas.

Se han articulado, en colaboración con la Escuela Madrid Talento, distintas herramientas de colaboración con universidades públicas y privadas, colegios profesionales, escuelas de negocio y centros de formación con la finalidad de difundir el proyecto. En la actualidad, el Ayuntamiento de Madrid tiene en vigor 21 convenios con universidades públicas y privadas de dentro y fuera de Madrid. Para el vigente curso 2024/2025, hay previsto ofertar cerca de 200 plazas para la realización de prácticas.

Todas las acciones mencionadas constituyen el contexto perfecto para desarrollar una **campaña de publicidad** que se complementa con la presencia de Madrid Talento en el resto de las actuaciones que realiza.



El Espacio Madrid Talento, además, ha nacido con vocación de punto de encuentro y foro para la puesta en común de ideas, proyectos y propuestas innovadoras. Madrid Talento mira

también hacia dentro, hacia el personal que ya forma parte de la plantilla, y hacia fuera, hacia otras organizaciones y colectivos con vinculación con el Ayuntamiento de Madrid y los recursos humanos que pueden servir de referencia. Para acercar el proyecto tanto a los colectivos municipales de interés como a los agentes externos, se han celebrado, con la colaboración de la SGTIS, **Cafés con Talento** en la sede de Madrid Talento, así como **eventos diversos** -visita de la delegación de la República Dominicana; Jornadas alto rendimiento CEU; visita de la Universidad de Barcelona interesados en el proyecto de *mentoring*; Café con Talento con la Dirección General de Comunicación; X edición del *Human Capital Outlook*; presentación de la Estrategia Digital de la Oficina Digital; Café con Talento Oficina de Mediación; I edición de la Escuela de Verano Madrid Talento; taller de IA; participación con la Fundación Botín en su Programa de Fortalecimiento de la Función Pública, para estudiantes de universidades iberoamericanas-.

De estos encuentros, algunos formales y otros informales y distendidos, han salido acuerdos, compromisos, y nuevos retos y proyectos a abordar.

Asimismo, y dada la entidad adquirida por este proyecto, Madrid Talento se encuentra ya incorporado al Plan Operativo de Gobierno, a través de la dirección general de Transparencia y Calidad.

Además, la difusión de los valores de los recursos humanos municipales definidos en 2022, su priorización y su implantación efectiva y cotidiana siguen siendo objetivos del proyecto Madrid Talento. A lo largo de 2024 se ha elaborado una [decálogo de los valores de los RRHH](#), donde figura de manera resumida la definición de cada valor, la utilidad de cada uno para la organización, las palancas para desarrollarlos, los frenos a su implantación y las consecuencias perniciosas en caso de ausencia de estos. Asimismo, se ha diseñado un plan de comunicación que se ha puesto en marcha en 2024 y se extenderá en 2025.



Más allá de las actuaciones relacionadas con la marca, bajo el paraguas de Madrid Talento, la SGTIS ha trabajado en grandes proyectos:

### 1.1 Extensión de las labores de atracción a la función pública

Madrid Talento viene realizando acciones y sesiones informativas desplegadas en universidades madrileñas y colegios profesionales, pero también en colegios e institutos, para hacer visible el proyecto y atraer el interés de jóvenes estudiantes y profesionales a la función pública.



En esta línea, se ha gestionado la grabación de diversos recursos audiovisuales. El primero de ellos se grabó a finales de 2023 y se ha publicado en 2024. Un grupo de [Jóvenes Madrid Talento](#) habla de manera distendida sobre lo que esperan de su futuro profesional. Terminan coincidiendo que la función pública municipal puede ofrecerles todo a lo que aspiran.

El segundo recurso se ha realizado con la colaboración de la Fundación Bertelsmann, para incorporarlo a su programa Empresas que inspiran. En su Serie [sectores y tecnologías](#) ofrecen vídeos grabados desde la

Fundación y con un estilo *youtuber* muy adaptado a códigos de comunicación juveniles. Este espacio está dedicado tanto a los estudiantes como al personal docente y de orientación, donde se les ofrece material que puedan utilizar en sus labores de consejo y guía sobre estudios y salidas profesionales.

En este espacio puede encontrarse también un video sobre administración pública guionizado por el equipo de Madrid Talento, en el que diversos empleados del Ayuntamiento de Madrid hablan sobre el desarrollo de sus carreras profesionales en esta administración. En el vídeo han participado un técnico de la administración general rama jurídica, una ingeniera TIC experta en ciberseguridad, una trabajadora social y un arquitecto municipal.

## 1.2 Embajadores Madrid Talento

Madrid Talento, con su campaña de comunicación, sale a la calle a buscar a los futuros profesionales, hablando su lenguaje y mostrando el atractivo de una gran organización en la que merece la pena trabajar. A tal fin, desde 2021 se ha ido creando un equipo de más de 220 voluntarios, de distintas categorías profesionales, con los que se ha realizado un importante esfuerzo de difusión de la oferta profesional en entornos considerados tradicionalmente canchales de empleo público, tales como las universidades, los colegios profesionales y los centros educativos, habiéndose realizado más de 40 intervenciones.



**¿Quieres trabajar con nosotros?**

Si estás pensando en presentarte a una oposición y quieres que un compañero te informe y te aconseje, accede a este formulario.

Además, la puesta en funcionamiento en la web municipal en febrero de este mismo año del canal “¿Quieres trabajar con nosotros?”, que a esta fecha ha recibido ya más de 4.000 consultas, ha supuesto el despliegue de una experiencia innovadora en nuestro país. Gracias a él, cualquier persona interesada en alguna de las 26 categorías profesionales sobre las que prestamos asesoramiento personalizado, puede mantener una conversación, incluso por videollamada, con algún funcionario voluntario de reciente ingreso para resolver cualquier duda e inquietud que se le plantee sobre los respectivos procesos de acceso.

Habida cuenta de que la confianza que los ciudadanos tienen en las instituciones viene

marcada por la calidad de su capital humano, su prestigio – que redundando en su legitimidad – depende en gran medida de la existencia de profesionales que ejerzan su función con ejemplaridad interiorizando y practicando los valores adecuados.

Nuestros voluntarios representan estos valores, y trabajan directamente en el frente de la atracción de talento, transmitiendo a los centros educativos, universidades y ferias de empleo una imagen motivadora del Ayuntamiento de Madrid como emprendedor social, con grandes proyectos, que trabaja para “la gente” y para la sociedad. Este grupo de entusiastas de la función pública ha dado un paso más en su vocación de servicio público, y presta su tiempo para calar entre los jóvenes la idea de que la administración pública, el Ayuntamiento de Madrid, constituye una gran opción como salida laboral y profesional.

El compromiso y el esfuerzo realizado les ha valido en 2024 el Premio Especial al Valor de las Personas Excelentes, otorgado por Fundación NovaGob, por su altruismo y vocación de servicio público.



## **2.- Igualdad real de oportunidades. Apoyo a la incorporación laboral de personas con discapacidad intelectual**

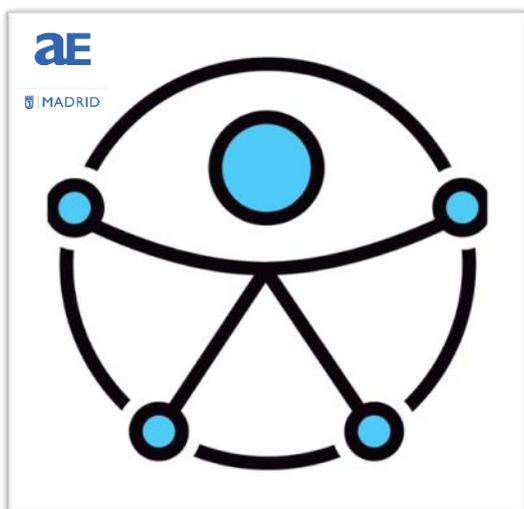
En septiembre de 2022 se publicó el nombramiento como funcionarios de carrera de los 29 nuevos funcionarios de la categoría Personal Oficios de Servicios Internos (POSI) y de los 3 de la categoría de Operario/a de Servicios Generales (OSG), del proceso destinado a personas con discapacidad intelectual.

A fin de que el proceso de incorporación laboral fuera lo más exitoso posible, se ha colaborado en la incorporación laboral de los nuevos funcionarios durante los años 2023 y 2024, en coordinación con la dirección general de Servicios Sociales y Atención a la Discapacidad del Área de Gobierno de Políticas Sociales, Familia e Igualdad, así como en la supervisión constante de las labores de acompañamiento en la incorporación efectuadas por la Oficina de Vida Independiente (OVIDI), y de apoyo a la unidad de gestión de POSI de centros educativos.

Asimismo, la SGTIS ha participado activamente en los nuevos procesos selectivos que se llevaron a cabo en febrero de 2024, en coordinación con la Subdirección General de Selección, asumiendo la presidencia de los tribunales para POSI y para OSG con discapacidad intelectual, para cubrir 15 y 9 plazas respectivamente, y elaborando un tema en lectura fácil para el temario de OSG.

Los nuevos empleados públicos, incorporados a lo largo del mes de octubre, asistieron en la Plaza de la Villa a un acto institucional de bienvenida y entrega de su título de funcionarios, en el que se expresó el compromiso del Ayuntamiento de Madrid con este proyecto estratégico de inclusión.

Además, se les ha impartido un curso de acogida de 40 horas de formación en habilidades socio-laborales. Este curso ha sido coordinado por personal de la SGTIS. La SGTIS ha coordinado, además, dos jornadas de sensibilización destinadas a los responsables y compañeros de los citados aspirantes que han superado alguno de los dos procesos selectivos a fin de mejorar su integración.



Por otra parte, la SGTIS, ha colaborado durante 2024 con la Agencia para el Empleo de Madrid (en adelante AE) en el Taller de formación y empleo (TFYE) para auxiliar de información básica, dirigido preferentemente a personas con discapacidad intelectual igual o superior al 33% como actuación positiva en materia de empleo con los colectivos más vulnerables. Además de haber participado en el asesoramiento inicial a la AE sobre cuestiones técnicas a tener en cuenta (niveles de discapacidad, lectura fácil de documentos, contratación de entidades especializadas, etc.) a través de reuniones y contactos periódicos, la SGTIS participó en la

realización de entrevistas a más de 40 candidatos para proceder a la selección de los 15 alumnos finales. Estos alumnos han participado en el taller con una duración de 10 meses y 1.000 horas, de las que la mitad se han destinado a formación teórica y la otra mitad a formación práctica en unidades municipales.

La SGTIS ha sido responsable de la identificación y selección de los destinos en el Ayuntamiento para realizar las prácticas y seguimiento de algunos alumnos. Dos de las alumnas realizaron sus prácticas en la dirección general de Planificación de RRHH, una de ellas directamente en la SGTIS.

Por otra parte, la SGTIS ha participado en la redacción de un proyecto convenio de apoyo a la incorporación laboral de personas con discapacidad intelectual a celebrar con entidades sociales, a fin de generar una bolsa de interinos que pudiera ser utilizada por los municipios adheridos al convenio.

En 2024, la SGTIS ha tramitado un modelo normalizado de convenio, que aprobó la Coordinación General de la Alcaldía, para facilitar el acompañamiento por entidades y asociaciones, en la fase de incorporación al puesto de trabajo, de las personas con

discapacidad intelectual que hayan superado un proceso selectivo convocado para la selección de personal funcionario de carrera.

Paralelamente se ha dado de alta la actividad de tratamiento de protección de datos sobre acompañamiento especializado al personal municipal de nuevo ingreso con discapacidad intelectual.

Con el fin de promover la inclusión en el Ayuntamiento, y a la vez favorecer la visibilidad e integración laboral de las personas con discapacidad, en el 2024 se ha renovado el convenio de prácticas formativas con la Fundación Afanias, que ha permitido la realización de prácticas de formación profesional a 4 alumnos del Colegio Las Victorias en distintas unidades del Ayuntamiento por un periodo de 8 semanas. Estos 4 alumnos se unen a los 6 que realizaron prácticas en 2021 y a los 2 de 2022 y los 5 de 2023. La SGTIS, en concreto, ha recibido en total a 5 de ellos, colaborando de manera activa en su integración, seguimiento y aprendizaje. Asimismo, se ha llevado a cabo un seguimiento y evaluación del desarrollo de las prácticas. El convenio se renovará en el año 2025 y permitirá que nuevos alumnos completen su formación con unas prácticas formativas dentro de la organización municipal.

### 3.- Distinciones Madrid Talento e Instrucciones de felicitaciones



La promoción y reconocimiento de los valores del empleo público y del orgullo de pertenencia son también el eje sobre el que se asientan las bases de las distinciones Madrid Talento y el procedimiento para su concesión, aprobadas por Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal de 2 de septiembre de 2022, que consideran que el motor que impulsa la actividad municipal se encuentra en el talento de las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Madrid y también en el de las que, desde otras Administraciones públicas, facilitan que el Ayuntamiento preste sus servicios y sirven de incentivo para la excelencia en la actividad municipal.

La primera convocatoria anual de las distinciones Madrid Talento correspondiente a se publicó en el BOAM de 30 de octubre, aprobada por Decreto de 25 de septiembre de 2023 de la Delegada del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda, habiéndose recibido 33 candidaturas. El fallo del jurado se hizo público a principios de 2024, y el acto público de entrega de las distinciones se realizó el 19 de marzo de 2024.

La segunda convocatoria de las Distinciones Madrid Talento correspondiente al 2024 se publicó en el BOAM de 31 de octubre, aprobada por Decreto de 23 de octubre de 2024 de la Delegada del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda por el que se modifica el Decreto de 2 de septiembre de 2022 de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se aprueban las bases de las distinciones "Madrid Talento" y el procedimiento para su concesión, y se aprueba la convocatoria correspondiente a 2024. La SGTIS ha colaborado en la modificación de la convocatoria y modificación del modelo de presentación de candidaturas.



#### a) "Madrid Talento a la Innovación"

Que premiará las mejoras en la innovación y gestión municipal, tanto a los órganos o unidades, como a los empleados públicos que individual o colectivamente hayan destacado en sus unidades administrativas por el desarrollo e implementación de nuevos proyectos de innovación



#### b) Distinción "Madrid Talento al Desempeño"

Que premiará la conducta ejemplar continuada en la prestación de los servicios y el notorio cumplimiento de sus deberes en la prestación de servicios, así como el trabajo excepcional del empleado público municipal en circunstancias extraordinarias



#### c) Distinción "Madrid San Isidro"

Que se otorgará a una persona física o jurídica que haya realizado una prestación o colaboración a esta Administración municipal que constituya un especial servicio a la ciudad de Madrid, contribuya a una mayor eficacia y eficiencia en la prestación del servicio público, o a un aumento evidente del prestigio del Ayuntamiento

Para la convocatoria 2024 se han recibido 20 candidaturas, pendiente de valoración por parte del jurado.

Con independencia de la necesaria creación de una categoría de distinciones como son las de "Madrid Talento", destinadas a reconocer la extraordinaria aportación de los empleados públicos en el ejercicio de sus funciones, ha existido en el Ayuntamiento de Madrid a lo largo del tiempo una variedad de reconocimientos que, quizá con menos solemnidad, pero igualmente oportunas, han servido para premiar a las personas que integran la plantilla municipal por actuaciones puntuales relevantes en la ejecución ordinaria de las políticas municipales.

Estos reconocimientos se han otorgado por distintas circunstancias (comportamiento ejemplar, colaboraciones especiales, celo...), y con diferentes denominaciones (casi siempre felicitaciones, pero también menciones o méritos) que siempre han tenido en cuenta la presencia de los valores asociados al servicio público.

Sin embargo, no existía un protocolo común o instrucción general que determinara las reglas básicas para su tramitación. La organización debe tener un sistema de felicitación a sus empleados que le permita, de manera regulada y bajo determinados criterios, felicitar la conducta ejemplar de su personal o de sus equipos. Por ello, la SGTIS ha trabajado en 2024 en la redacción de una **Instrucción por la que se establecen los criterios y el procedimiento para la concesión de felicitaciones al personal del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos**, que ha sido aprobada por Decreto de 11 de diciembre de 2024 de la Delegada del Área de Economía, Innovación y Hacienda, y publicada en el BOAM del siguiente 17 de diciembre.

#### 4.- Mejora de la web Madrid Talento

La visibilidad del proyecto Madrid Talento en todas sus vertientes (planificación, atracción, selección, cuidado), resulta crucial para la consecución de los objetivos que persigue. Así, la presencia en redes sociales y medios de comunicación debe acompañarse de una web completa, en la que la información actualizada pueda ser consultada de manera fácil y eficaz.

Durante 2024 se ha mejorado la nueva web de Madrid talento incorporando un nuevo subcanal para la Escuela Madrid Talento abriendo ahora contenidos formativos que pueden ser de interés para la ciudadanía, dejando de ser un recurso meramente interno y extendiéndose, por su utilidad pública, a quien quiera acceder a gran parte del contenido que ofrece. El acceso a la Escuela Madrid Talento desde la web municipal está operativo desde diciembre de 2024.



Además de la Escuela Virtual, que da acceso como invitados al cliente externo, se ha añadido un contenido relativo a las prácticas universitarias cuyo objetivo es enriquecer la formación de los estudiantes universitarios mediante la adquisición de competencias profesionales y con el objetivo último de atraer talento universitario.

#### 5.- Definición del propósito de los RRHH del Ayuntamiento de Madrid.

La definición de los valores de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid abordada por la SGTIS en 2022, ha abierto la necesidad de seguir avanzando en la definición del propósito y el futuro de estos RRHH. Liderazgo es asegurar que la organización está guiada por una misión clara (¿por qué existimos? ¿cuál es nuestro mandato?), visión (¿dónde queremos ir? ¿cuál es nuestra ambición?) y valores (¿qué dirige nuestro comportamiento?) para su éxito a largo plazo, comunicar todo ello y garantizar su realización.

La definición del propósito, la misión, visión y valores de los empleados del Ayuntamiento de Madrid en su conjunto no se había acometido nunca. Si bien es cierto que algunos servicios municipales sí que los tienen definidos, no existe una definición como colectivo y en una administración de servicios como el Ayuntamiento de Madrid el elemento fundamental es el capital humano. En este sentido, la dirección general de Planificación de RRHH se ha propuesto ahora la redacción del propósito de los RRHH del Ayuntamiento de Madrid, una visión global e integral de toda la organización, tomando como base al empleado público sobre el que se sustenta la prestación de los servicios a la ciudadanía que son el fin último de esta Administración.

Para definir el propósito de los empleados del Ayuntamiento de Madrid se debe, por un lado, elevar el enfoque, de modo que se cuente con la definición estratégica del propio Ayuntamiento de Madrid y, por otro, bajarlo a la gestión de los propios recursos humanos, de modo que la dirección de los empleados municipales asuma también una misión, visión y valores que la integren en la cultura organizacional que persigue mantener.

Servir al conjunto de la sociedad en el marco de la organización municipal, prestando un servicio público de calidad orientado al ciudadano podría ser una definición y punto de partida para esta tarea.

Durante 2024, la SGTIS ha preparado la propuesta de taller para la definición del propósito de los RRHH del Ayuntamiento de Madrid a través de una actividad formativa en grupo *ad hoc*, con funcionarios del Ayuntamiento de Madrid, de distintas categorías, cuerpos y niveles que, con la colaboración de un facilitador a través de dinámicas de grupo, destilarán una o varias definiciones del propósito de los empleados municipales. Esta actividad, ya programada, se realizará en enero de 2025.



## 6.- Encuesta de compromiso laboral y satisfacción

La Encuesta de Compromiso Laboral y Satisfacción (ECLAS) enmarcada en el proyecto Madrid Talento, busca evaluar el compromiso, grado de satisfacción y bienestar de los empleados públicos y, con ello, mejorar el liderazgo, la gestión de los equipos y la comunicación.

En abril de 2024 se llevó a cabo la cuarta edición de esta encuesta mediante recursos internos de la organización.

La detección de las inquietudes y el conocimiento de los intereses de los trabajadores permite abrir líneas de actuación centradas en necesidades reales. La valoración de los resultados de la encuesta de 2024 se hace en función de diversos factores que permitan afinar las propuestas de actuación en función del colectivo de destino.

Las conclusiones derivadas del análisis de la encuesta definen las actuaciones concretas a poner en marcha. La SGTIS realiza propuestas en este sentido e impulsa los proyectos que de ellas se derivan.

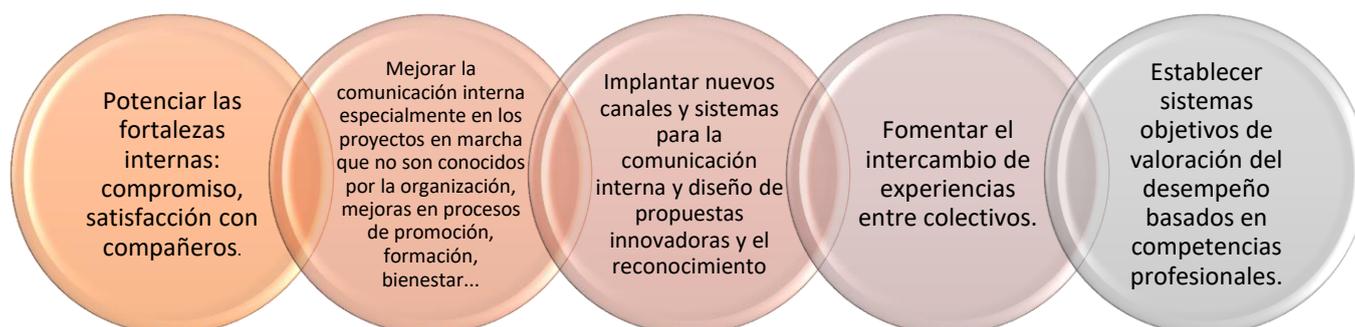
Se recibieron 5.255 cuestionarios, muestra suficientemente representativa de la plantilla municipal para obtener conclusiones válidas, lo que implica un nivel de participación del 18,72 %, un 11,42 % más que en 2022.

En lo referido a la valoración global del compromiso, y la satisfacción, las conclusiones más relevantes extraídas de los resultados son las siguientes:

- ⇒ Todas las dimensiones del compromiso muestran una media de respuestas superiores al valor 3, lo que muestra una plantilla comprometida, resaltando las altas valoraciones en el compromiso con el servicio público (puntuación de 4,5 sobre 5).
- ⇒ En cuanto a la satisfacción, la media de respuestas de toda la plantilla muestra que están satisfechos en general, salvo para la dimensión “Oportunidades de carrera”.

- ⇒ Respecto de la pregunta sobre cuál es el valor organizacional con el que más se identifican, los siete valores de los recursos humanos identificados para nuestra organización han obtenido representación, si bien destaca el de “Vocación de servicio público” con un porcentaje del 36,17 % de las personas que han contestado este como su primer valor, seguido del valor “Responsabilidad”, que ha sido elegido por un 29,84 %.
- ⇒ Otra afirmación que presenta desacuerdo es “El Ayuntamiento de Madrid vela por mi bienestar en el puesto de trabajo”, por lo que en este aspecto se observa cierta insatisfacción. El bienestar de la plantilla, desde todos sus ángulos, abre así una línea de trabajo a abordar desde la DG de Planificación de RRHH.

Ante las valoraciones y comentarios de los empleados municipales en la ECLAS 2024, las propuestas de mejora se orientan a:



## B. ACTUACIONES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPTIMIZACIÓN DE RRHH

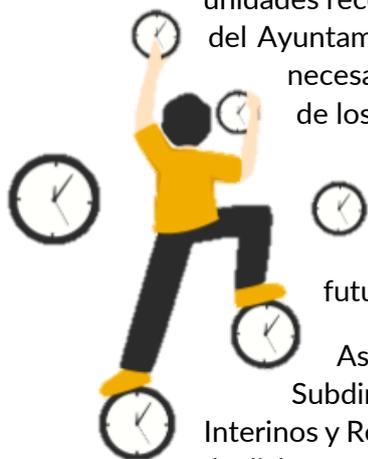
### 1.- Mejoras en la gestión de interinos

La aprobación de la Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público, y la consiguiente estabilización de empleo de 3.230 plazas que se está realizando, obliga a realizar un profundo análisis sobre la gestión de los funcionarios interinos.

La gestión del talento es uno de los ejes sobre los que pivota el proyecto Madrid Talento. Atraer y seleccionar a los mejores para prestar servicio en el Ayuntamiento de Madrid es un objetivo del proyecto y los funcionarios interinos son personas vinculadas a la organización y con interés en superar los procesos selectivos. La continuidad en las convocatorias y la previsibilidad de las mismas (decreto de la delegada del área por el que se anuncian las convocatorias anuales, entre otras medidas) están favoreciendo la creación de cantera de opositores para las diferentes categorías y la superación de los procesos para su incorporación como funcionarios de carrera.

El Ayuntamiento de Madrid tanto por su envergadura, como por la agilidad que requiere la prestación directa de servicios al ciudadano, va a seguir necesitando realizar nombramientos de funcionarios interinos no pudiendo superar el porcentaje recogido en la ley.

Desde la SGTIS se ha realizado un análisis de aplicación de la Ley 20/21, así como del resto de la normativa en vigor, para la gestión de la temporalidad, ahondando en posibles mejoras en la selección de interinos, el nombramiento de los mismos y su programa de acogida en las unidades receptoras, la traslación de los criterios de nombramiento al resto del Ayuntamiento, la posibilidad de establecer un período de prueba y la necesaria evaluación que deben realizar los servicios del desempeño de los funcionarios nombrados.



En este sentido se ha elaborado un informe sobre la cobertura normativa para implantar un periodo de prácticas a los funcionarios interinos, de cara a su incorporación en la futura modificación de la Ley de Capitalidad.

Asimismo, se han mantenido diversas reuniones con la Subdirección General de Situaciones Administrativas, Funcionarios Interinos y Registro de Personal y con la AE al objeto de optimizar la gestión de dicho personal cuando, no existiendo lista ni bolsa de empleo, ni tampoco candidatos con una puntuación mínima de un 3, se ha de acudir a la selección a través, bien de los servicios públicos de empleo, bien a través de la Agencia para el Empleo.

Se han formulado recomendaciones para profundizar en la vía señalada en el vigente artículo 8.3 del Acuerdo Convenio sobre condiciones de trabajo comunes al personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos. En este sentido, se propone valorar caso por caso la naturaleza de la urgencia para proceder, si las circunstancias lo demandan, a la selección de los funcionarios interinos a través de los servicios propios de la Agencia para el Empleo, dando cuenta posteriormente de esta selección a la COMISE, tal y como previene el citado convenio.

Igualmente, desde la SGTIS se han propuesto mejoras relacionadas con la adaptación y cambio de puesto de trabajo de los funcionarios interinos al objeto de acompasar esta materia con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea y permitir expresamente el cambio del puesto de trabajo por motivos de salud de los funcionarios interinos.

## 2.- Diseño de un modelo de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid.

La evaluación del desempeño es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes en la gestión de recursos humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla. La evaluación del desempeño es, al fin y al cabo, el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.



La evaluación de desempeño servía en el pasado para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual. Profundizar en la evaluación del desempeño nos enseña a estimular el potencial de los empleados, a mejorar su productividad y a encontrar el talento que

se busca en la organización más allá de la medición del cumplimiento de objetivos.

Elegir el *software* de evaluación del desempeño más eficaz y acorde a las necesidades de nuestra organización permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable relacionada con el desempeño.

En 2023 la SGTIS analizó los diferentes sistemas de medición del desempeño disponibles. Se revisaron los sistemas utilizados por unidades internas del Ayuntamiento de Madrid, sistemas utilizados en otras administraciones y las herramientas ofrecidas por empresas especializadas tanto nacionales como internacionales. Asimismo, se compiló la normativa estatal, así como la autonómica y local de aquellas comunidades y ayuntamientos y diputaciones que han desarrollado la figura.

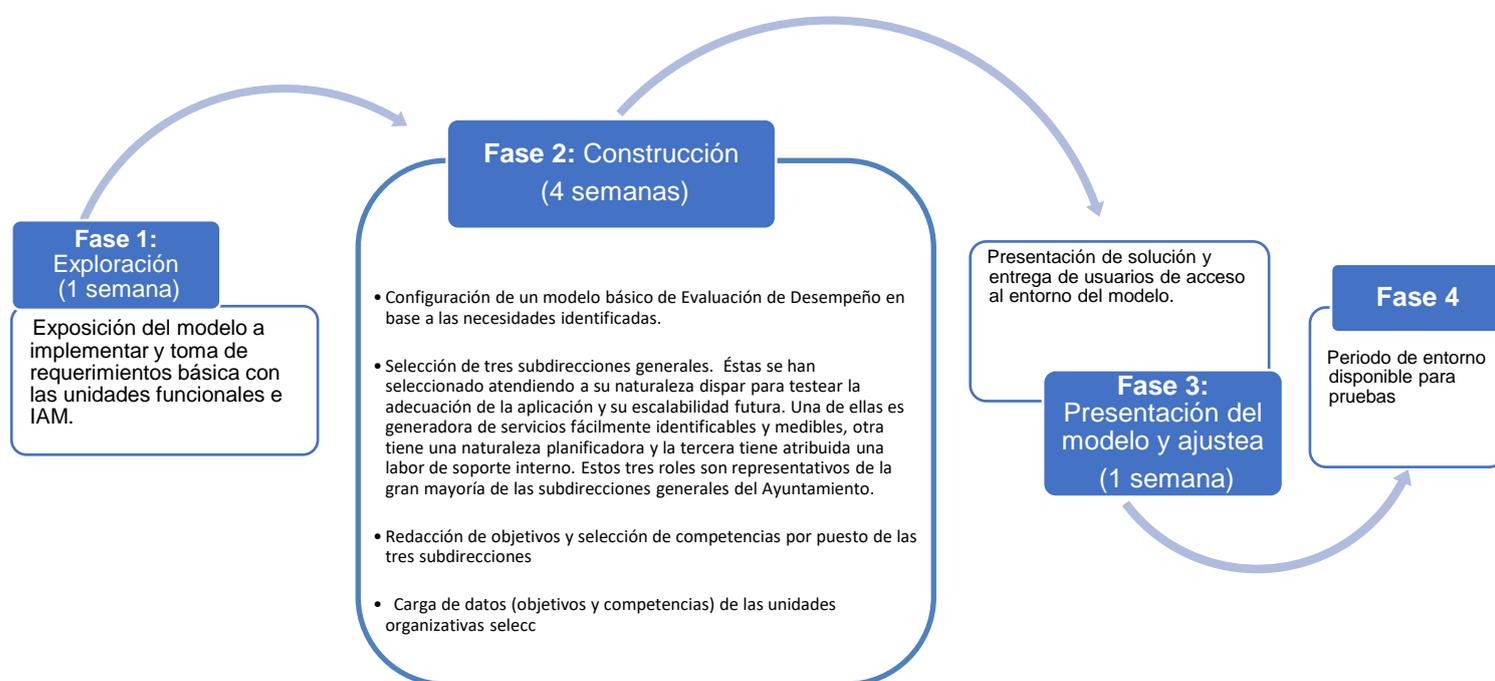
En 2024 se ha iniciado, junto a otras unidades municipales implicadas, el diseño del modelo del sistema de evaluación del desempeño en el Ayuntamiento de Madrid, tanto desde el punto de vista organizativo como técnico, llevando a cabo las fases de selección del método, elección de la herramienta (*software*), y desarrollo del proyecto piloto.

En la fase de selección del método se optó por el método 90°, consistente en la evaluación realizada por los superiores. El modelo elegido es la evaluación del desempeño por objetivos y por competencias.

En cuanto a la selección del *software*, tras el estudio de diversas aplicaciones diferentes, teniendo en cuenta que el Ayuntamiento de Madrid gestiona sus RRHH con SAP-RH, se decidió realizar las pruebas piloto con la herramienta de SAP para la evaluación del desempeño, denominada *SAP SuccessFactors*.

Así, en mayo de 2024 comenzó la construcción de la **prueba piloto**, cuyo objetivo era la definición de los objetivos y de las competencias para los empleados de 3 subdirecciones generales que han participado en las pruebas, para posteriormente evaluar el desempeño de sus empleados/as. La SGTIS ha adoptado un rol determinante en la prueba piloto.

Se han llevado a cabo las siguientes fases y actividades:



El periodo de pruebas se ha extendido desde principios de junio hasta mediados de septiembre. Se han evaluado tanto las competencias de las personas como el cumplimiento de objetivos de las unidades. Ha habido un continuo servicio de atención a dudas y consultas por parte de la SGTIS.

La SGTIS ha pilotado el proyecto atribuyendo las competencias tipo a cada tipología de puestos y apoyando a las subdirecciones tanto en la definición de objetivos, como en el manejo de la aplicación. Del mismo modo, ha impulsado y supervisado todo el proceso y ha extraído conclusiones sobre la idoneidad de la herramienta y sobre los condicionantes normativos, culturales, informativos, formativos, etc. requeridos para que la extensión del proceso al conjunto de la plantilla sea exitosa.

### 3.- Incorporación de titulaciones en SAP

La planificación de un desarrollo profesional óptimo para el talento interno de la organización pasa ineludiblemente por el conocimiento, por parte del Ayuntamiento de Madrid, del nivel de estudios y titulación/es con que cuenta nuestro personal, más allá de la titulación exigida para el ingreso a una categoría concreta en la función pública municipal. La sobrecualificación de muchos de nuestros RRHH hace plantearse la necesidad de arbitrar nuevas vías de apoyo a la carrera profesional que tengan en cuenta la formación con que cuenta el trabajador.

La adecuación de las propuestas de desarrollo personal y profesional a la formación de los empleados redundará en beneficios mutuos evidentes, tanto para la organización en sí como para el talento interno del Ayuntamiento.

Son muchos los beneficios que traerá la incorporación de la titulación del empleado público (universitaria y no universitaria) en el sistema informático SAP de RRHH. Esta información será volcada en SAP, lo que permitirá el acceso y la explotación de los datos que serán utilizados para el diseño de propuestas de desarrollo de carrera dentro de la organización. Adicionalmente, este proyecto va a recopilar el conocimiento de idiomas de los empleados que lo aporten para almacenarlo de manera complementaria y tener así una información más completa de las posibilidades y el potencial profesional de los empleados.

La SGTIS ha completado todas las actuaciones previstas de este proyecto para 2024, con la salvedad de la programación informática que permitirá volcar los datos de las titulaciones en SAP, y que está pendiente de entrega por parte de IAM.

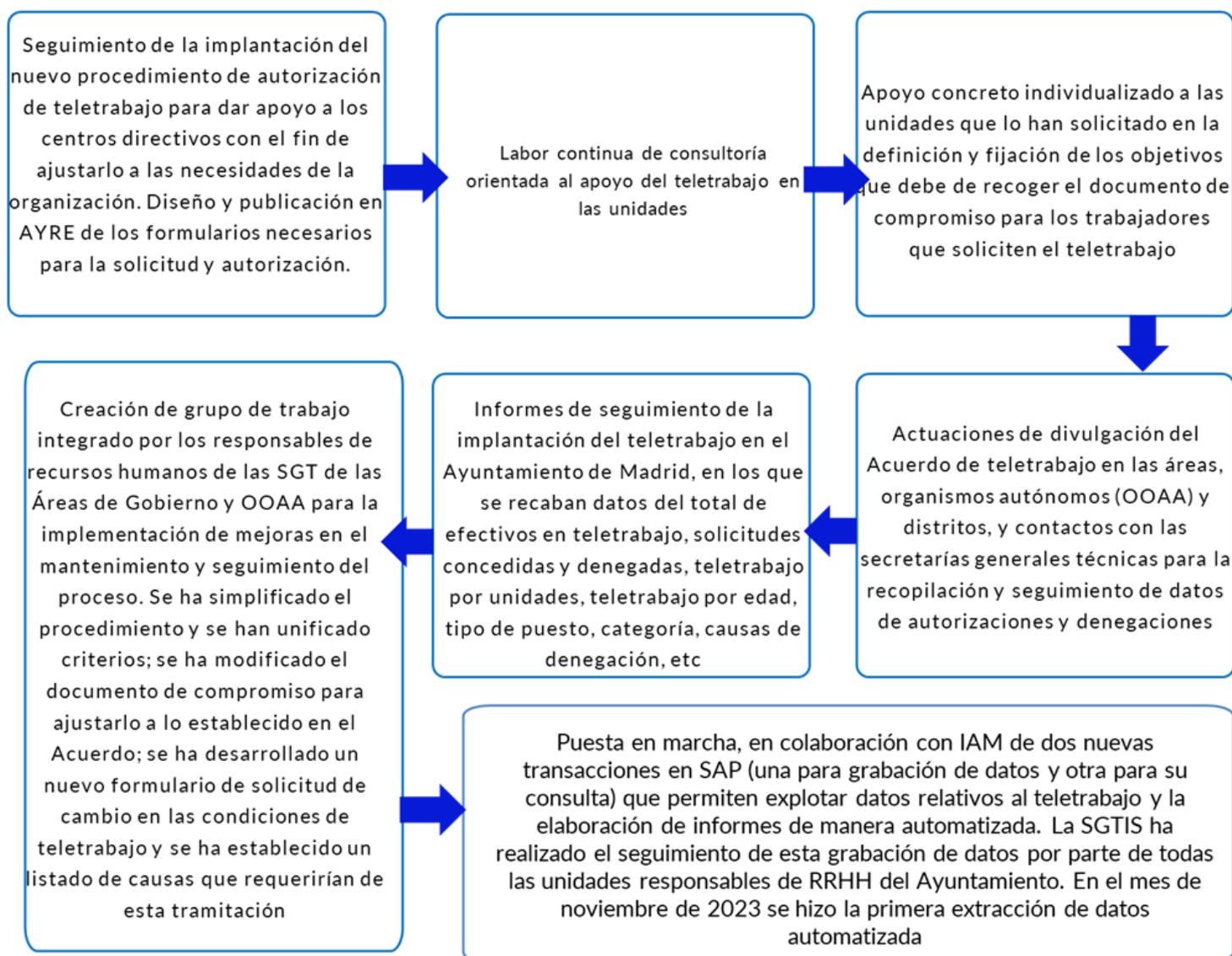
En primer lugar, se implementó una encuesta de carácter abierto dirigida a los perfiles más directivos de RRHH para confirmar la idoneidad y oportunidad del presente proyecto, así como recopilar posibles actuaciones futuras de RRHH a realizar en base a los datos de titulación. En segundo lugar, se ha diseñado junto al equipo de ayre, una encuesta para recabar el consentimiento del empleado para consultar su titulación, así como para recoger su conocimiento de idiomas, si así lo considera. Dado que los datos de las titulaciones a volcar en SAP deben ser los oficiales del Ministerio de Educación y Ciencia, se ha gestionado y tramitado una consulta telemática utilizando la Plataforma de Intermediación de Datos. Los accesos a dicha plataforma ya están habilitados y se ha completado la formación y la fase de pruebas para su uso.



Por último, desde el inicio del proyecto se ha diseñado de manera paralela un documento con las especificaciones funcionales necesarias para que el IAM pueda realizar los trabajos técnicos oportunos para integrar toda la información en SAP. Dicho desarrollo sigue su curso y está pendiente de entrega, siendo el último paso - una vez se hayan realizado las pruebas oportunas - para poner fin al proyecto, y disponer de un sistema que permita incluir en SAP la titulación del empleado municipal permitiendo a la organización, entre otras cosas, un diseño de propuestas de carrera junto con una batería de actuaciones de RRHH de distinto ámbito: provisión de puestos, formación, promoción, etc.

#### **4.- Apoyo al desarrollo del teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid**

Durante 2024, la SGTIS ha llevado a cabo diversas actuaciones de impulso y seguimiento del Acuerdo de 17 de septiembre de 2020 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de criterios para la prestación de servicios en régimen de teletrabajo en el Ayuntamiento de Madrid:



En 2024 se han llevado a cabo, además, las siguientes actividades:



⇒ Seguimiento de los informes de SAP para evaluar la evolución de la modalidad mixta de teletrabajo en el Ayuntamiento y sus organismos autónomos.

⇒ Mejora de las transacciones de SAP de grabación y consulta, incluyendo la fecha de denegación del teletrabajo ya que previamente no se podía discernir la fecha de denegación y el resultado de los informes solo arrojaba número total de denegaciones y no las denegaciones en un periodo concreto.

## C. ACTUACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO JURÍDICO Y DE ACTUACIÓN DE LA FUNCIÓN INSPECTORA

### 1.- Formación específica para los inspectores de servicios

El Decreto de 10 de octubre de 2022 de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se aprueban las directrices relativas a la función inspectora ejercida por el Área de Gobierno de Hacienda y Personal en el ámbito de la Inspección de Servicios, contempla en su directriz 5.ª apartado 5 una previsión relativa a la cualificación formativa específica de los inspectores de servicios, que deberán disponer de una acreditación formativa en materia de función inspectora o estar en condición de obtenerla.

Bajo esta disposición, los inspectores de servicios de la SGTIS han recibido en 2024, al margen de sus planes de formación individuales, formación específica práctica en materia de acoso laboral para la Comisión Técnica Asesora, así como formación teórica y práctica sobre metodología de investigación en el marco del Protocolo de acoso laboral.

La SGTIS gestionó y recibió, asimismo, formación específica en el curso de *Entrevistas eficaces en el curso de informaciones reservadas*. Mejorar y adecuar las técnicas de entrevista de los inspectores de servicios en el curso de informaciones reservadas o en el desarrollo de actuaciones previas, donde la entrevista es, en muchos casos, la base para obtener conclusiones, era el objetivo de esta formación.

### 2.- Análisis y definición de actuaciones a raíz de la memoria anual de sugerencias y reclamaciones.



La SGTIS realizó un Informe de 21 de enero de 2022 sobre las Sugerencias y Reclamaciones (SyR) del año 2020 en materia de recursos humanos, centrándose inicialmente en la SyR de los distritos, y en particular en los centros de servicios sociales (CSS) y en los centros deportivos municipales (CDM). Como resultado de ese análisis se obtuvieron una serie de conclusiones y se identificaron unas propuestas de mejora en los CSS y en los CDM.

En el año 2024 se ha realizado un seguimiento de las medidas de mejora identificadas para conocer su grado de implementación en el tiempo transcurrido desde enero de 2022 a septiembre de 2024. La conclusión es que se han implementado algunas de ellas y las otras se encuentran en proceso.

Respecto de los CSS: Se ha elaborado un plan estratégico, que está pendiente de aprobarse, con medidas concretas que responden al nuevo modelo de servicios sociales; se está trabajando en la incorporación de nuevos perfiles de educadores sociales y psicólogos y se han incrementado los puestos de técnicos de acogida; hay un plan de transformación digital que se espera esté operativo en un par de años para el acceso de los ciudadanos a su historia social; ha disminuido el número de quejas sobre la atención telefónica; se ha mejorado la

cobertura de vacantes y bajas laborales así como los procesos selectivos; se han incorporado otro tipo de perfiles a los CSS tales como técnicos/as de gestión; se han creado 4 oficinas de tramitación centralizada de ayudas relacionadas con la tarjeta familia, con 60 puestos de trabajo en total.

Respecto de los CDM: Se estima que al menos falta un año para la aprobación del nuevo reglamento, si bien ya ha finalizado el plazo de consulta pública, lo que solucionaría quejas relativas a requisitos para acceso a los CDM de las personas con discapacidad o acompañantes a los entrenamientos de menores; se encuentra operativa la aplicación móvil para reservas en CDM, lo que reduce las llamadas de atención telefónica; la Web de contenidos se ha ordenado y actualizado; se ha avanzado en la idea de cambiar la imagen que recibe el usuario del CDM con una mayor atención y más coordinación entre la DG Deporte, los distritos y directores/as de CDM; se ha avanzado en la formación específica con el objetivo de mejorar el trato y la atención al público; este año 2024 se ha realizado por primera vez una actividad formativa específica para el personal que se incorporaba a la campaña de verano; la Agencia para el Empleo ha sustituido al SEPE lo que ha mejorado el perfil de las personas seleccionadas; han elaborado un Protocolo con Madrid Salud, para optimizar los informes de adaptación al puesto para todo el personal del servicio deportivo municipal.

Se ha iniciado un estudio sobre las quejas recibidas en los centros deportivos municipales en todo lo relativo a la no correcta prestación del servicio, cuando la causa no esté vinculada a las instalaciones (suspensión de clases, ausencias de profesorado, falta de información, devolución del coste de clases anuladas, etc.) y se ha elaborado un modelo de cuestionario dirigido a los responsables de los centros.

## 2.- ACTUACIONES NO PROGRAMADAS

---

La SGTIS participa, además, en todos los procedimientos que sean de su competencia y se le requieran por los distintos órganos y unidades, de acuerdo con lo recogido en el Acuerdo 29 de junio de 2023 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de organización y competencias del Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda.

Entre las actuaciones no programadas se encuentran las informaciones reservadas que se inician de oficio o a instancia de parte, con el objeto de investigar y analizar situaciones de conflicto o hechos supuestamente irregulares.

Asimismo, la SGTIS se ha hecho cargo de las actuaciones que se derivan del desarrollo del proyecto Madrid Talento, y realiza otras actuaciones de diversa índole, complejidad y repercusión que se plantean de forma ordinaria por diversos motivos, como pueden ser disfunciones en las unidades o análisis de necesidades.

También deben reseñarse las continuas actuaciones que la SGTIS realiza informando a los interesados en cuanto a si su situación puede ser o no objeto de un Protocolo de Acoso Laboral y asesorando a las personas y unidades en varios conflictos internos. En este sentido, se han realizado por los Inspectores de Servicios, 6 informes de valoración inicial en casos de activación del Protocolo de Acoso Laboral vigente en el Ayuntamiento de Madrid. En su caso, algunas de las situaciones denunciadas se canalizan hacia la Unidad de Resolución de

Conflictos o hacia la Subdirección General Régimen Jurídico, Disciplinario e Incompatibilidades de Personal, adscrita a la Dirección General de Función Pública.

- Informaciones reservadas.



En 2024 se han tramitado 4 informaciones reservadas (diligencias previas) iniciadas de oficio o a instancia de parte, con el objeto de investigar y analizar situaciones de conflicto o hechos supuestamente irregulares.

En estas actuaciones se realizan labores indagatorias y de inspección con el fin de esclarecer las posibles responsabilidades que existan. Asimismo, se propone la adopción de las medidas necesarias para subsanar las posibles deficiencias o irregularidades.

- Organización de la Escuela de Verano Madrid Talento 2024.

Concebido como un encuentro anual en ambiente distendido, se celebraron estas jornadas en el espacio Madrid Talento, con el fin de debatir y reflexionar sobre temas actuales vinculados a la alta dirección en la Administración Pública con un enfoque municipal. Las temáticas de ponencias, mesas redondas, talleres y diálogos versaron sobre liderazgo, Talento, inteligencia artificial y bienestar, siempre desde el enfoque de que la transformación en una organización tiene como eje vertebrador la persona.

La SGTIS colaboró de forma activa en la organización, así como en algunas de las actividades programadas, como la moderación de mesas redondas.

- Participación de personal de la SGTIS en tribunales de procesos selectivos y comisiones de valoración de concursos de méritos.

El compromiso con la mejora de la gestión de los RRHH en el Ayuntamiento va más allá del trabajo ordinario realizado por el personal de la SGTIS. Así, y entendiendo que los procesos selectivos son la vía de entrada a esta administración, y convencidos de la necesidad de contar con los mejores talentos, diversos miembros de la SGTIS han participado en diferentes tribunales de oposición, tanto de turno libre, como de promoción interna o de estabilización del empleo temporal.

Asimismo, se colabora con la DG de Costes en la conformación de las comisiones de valoración de los concursos de méritos.

- Apoyo al proyecto de *mentoring*.

El *mentoring* es una herramienta que contribuye a la gestión del talento en el Ayuntamiento de Madrid desde 2021, y su objetivo es ayudar a motivar al empleado, ya sea al *mentee* o aprendiz, como al mentor y, por lo tanto, favorecer y aumentar la satisfacción y la productividad de ambos. El mentor tendrá como función principal canalizar los conocimientos del *mentee* y potenciarlos a partir de los suyos propios.

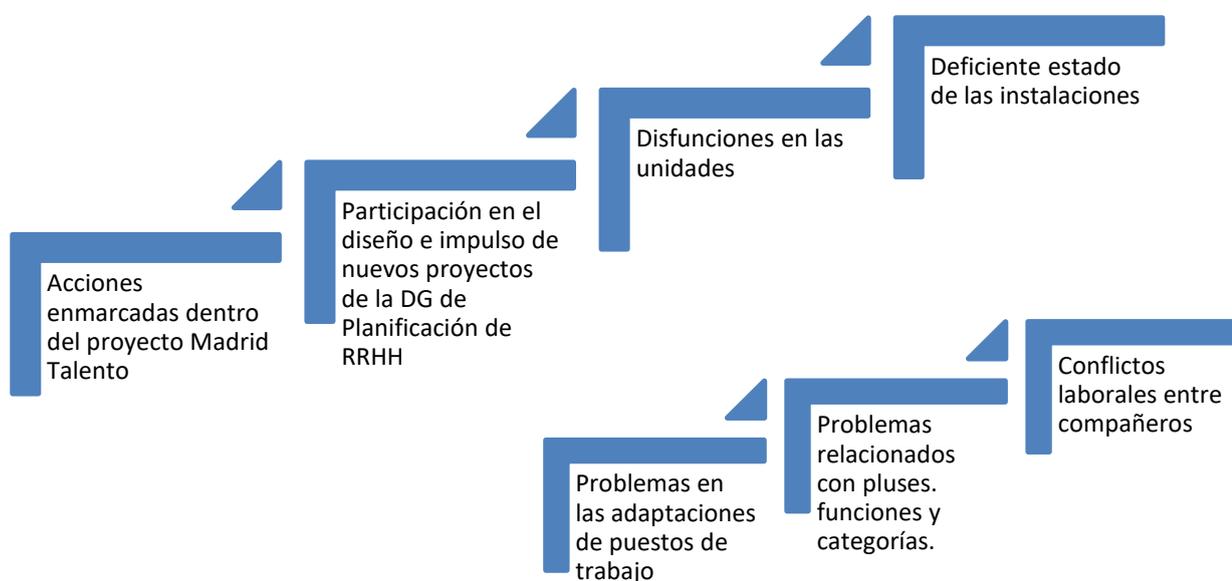
Tras casi 3 años de recorrido, en 2024, la SGTIS ha colaborado con la Escuela Madrid Talento y con la Subdirección General de Planificación en diversas actuaciones encaminadas a consolidar el modelo de *mentoring* y el éxito de su implantación. Entre estas actuaciones se incluyen la participación de gran parte del equipo de la SGTIS como mentores, con lo que el conocimiento del desarrollo del proyecto es exacto.

El proyecto de *mentoring*, de cara al exterior, favorece de manera indudable la visión que los ciudadanos puedan tener del Ayuntamiento como empleador. Además, confirma y consolida el cambio cultural que ha experimentado el Ayuntamiento en los últimos años en cuanto a la gestión de los recursos humanos y el cuidado del personal municipal. El programa de *mentoring*, visto desde fuera, alinea al Ayuntamiento con proyectos similares en grandes empresas privadas, dando una imagen de modernidad, de apuesta por la innovación y de iniciativa en el liderazgo de los procesos de relevo generacional y de captación de talento.



- Otras actuaciones.

Durante 2023 la SGTIS ha llevado a cabo actuaciones de diversa índole, complejidad y repercusión, principalmente por los siguientes motivos:



### 3.- AGRADECIMIENTOS

---

La SGTIS quiere transmitir en esta Memoria su agradecimiento a todas las personas y servicios que han colaborado en las actuaciones realizadas por esta unidad a lo largo del año.