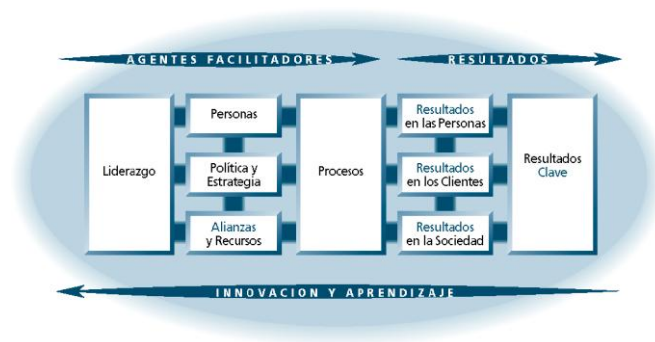


Informe de Evaluación



© 1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

Sello de Excelencia Europea 400+



Dirigido a:

LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID
2010-09-25

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

ÍNDICE

Introducción.....	3
Descripción del proceso de evaluación	4
Contenido	4
Actividades llevadas a cabo durante la visita.....	4
Aspectos a destacar de la evaluación	5
Temas Clave	5
CRITERIO 1: LIDERAZGO.....	7
CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA	9
CRITERIO 3 - PERSONAS	11
CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS	13
CRITERIO 5 - PROCESOS	15
CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES	17
CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS	18
CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	19
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE	20
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES	21
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS	22
PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES	22
Recomendación del equipo evaluador	23

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID		Documento	FINAL
			Revisión	00
			Fecha	2010-09-25

Introducción

A continuación se presenta el informe del resultado del trabajo de evaluación llevado a cabo por el equipo de evaluadores formado por:

- D. Celestino Vaquero Rueda Evaluador Líder
- D. Anselmo Martín Alonso Evaluador
- D. Javier Bartolomé Castilla Evaluador

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria presentada por **LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID** de julio de 2010, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

Descripción del proceso de evaluación

El proceso de evaluación ha tenido lugar en el mes de septiembre de 2010 efectuándose el proceso de las reuniones de consenso del equipo de evaluadores - previo y posterior a la visita-, así como la visita propiamente dicha a las instalaciones del **LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID** el día 14 de septiembre de 2010. Posteriormente se han realizado los trabajos correspondientes a la redacción y consenso del Informe Final.

Contenido

Este informe consta de:

- Actividades llevadas a cabo durante la visita.
- Temas clave de la organización.
- Visión general de la organización, estableciendo Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada subcriterio del Modelo EFQM.

Se han visitado las siguientes instalaciones:

- Servicios Centrales: C/ ALCALÁ, 21 - 28014 MADRID.
- OAC Centro: C/ Atocha, 70 – 28012 MADRID.
- OAC Ciudad Lineal C/ HERMANOS GARCIA NOBLEJAS, 14-16 - 28037 MADRID
- Plataforma 010 C/ Dr. Zamenhof, 22 – 28027 MADRID

El equipo evaluador quiere agradecer al equipo directivo y a todo el personal de la organización la acogida recibida y las facilidades dadas al equipo evaluador durante el transcurso de la evaluación.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

Aspectos a destacar de la evaluación

Temas Clave

La organización ha obtenido una puntuación comprendida en el intervalo de 401 y 450 puntos.

Del estudio y análisis de la Memoria presentada por el **LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID**, y de las evidencias presentadas durante la visita, el equipo evaluador quisiera destacar los siguientes **Temas Clave**:

Fortalezas:

- LINEA MADRID que si bien tiene su origen en el año 1997, tiene su gran impulso a partir del Decreto del alcalde de 17 de enero de 2005 por el que se regula la Atención al Ciudadano en Ayuntamiento de Madrid, configurándose como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades disponibles, lo cual se ha ido consolidando hasta el momento actual.
- En 2009 con el resultado obtenido en la autoevaluación se produce un nuevo impulso en el modelo de gestión de la organización (Ej. elaboración del mapa de procesos de Línea Madrid, priorización de los mismos a través de los Factores Críticos de Éxito, dando lugar a los Procesos Clave, etc.) orientándolo aún más a la excelencia, aunque se encuentra pendiente de cierre este ciclo de evaluación y revisión de las medidas impulsadas.
- Se ha realizado una integración progresiva de los servicios que ha redundado en una mayor eficacia y eficiencia en su prestación.
- La estrategia de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid está encuadrada en el Mapa Estratégico del SIGE. Se observa una filosofía de acercamiento al ciudadano que ha calado en la organización.
- La involucración progresiva de los contratistas y clientes internos en la prestación de mayores y mejores servicios al ciudadano.
- La generación de las Cartas de Servicio ha supuesto además de una mayor transparencia de la gestión hacia el ciudadano una herramienta de gestión para medir, revisar y mejorar algunos objetivos estratégicos del ayuntamiento que aplican a Línea Madrid.
- Todo ello ha permitido a la organización obtener y mantener unos buenos resultados de satisfacción del personal, que en ocasiones excede de sus expectativas.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID		Documento	FINAL
			Revisión	00
			Fecha	2010-09-25

Áreas de mejora:

- Sistematización del proceso de formulación de la estrategia incorporando necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Se deberían realizar esfuerzos en la sistematización de los criterios para definir los objetivos de la organización.
- Establecer una metodología para la priorización de las acciones de mejora que la organización identifica a través de las múltiples herramientas disponibles.
- Despliegue del sistema de definición y gestión de procesos a los procesos de apoyo identificados en el mapa de procesos de la organización.
- Sistematizar el benchmarking para la definición y revisión de los enfoques de la organización, así como para la utilización de los datos de resultados de otras organizaciones para identificación de objetivos, áreas de mejora y buenas prácticas que impulsen la mejora en la organización.
- Valorar la segmentación de los datos obtenidos por grupos de interés para la mejora del servicio mediante su adaptación a las distintas necesidades.
- Aprovechar la próxima creación del Comité de Innovación con la UTE para mejorar la sistemática de vigilancia tecnológica.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Puntos Fuertes más importantes

- Línea Madrid dispone tanto de una Misión definida a través del decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 que la configura como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática para la atención al ciudadano como de una Visión y Valores así como de unas Cartas de Servicio, progresivamente implantadas en los diferentes canales, que son revisadas y comunicadas tanto interna como externamente.
- Los cambios organizativos realizados, la dotación de inversiones y la participación en equipos de mejora son un buen ejemplo de la implicación e impulso de los líderes en la mejora.
- Se utilizan las encuestas de clima laboral para la evaluación del liderazgo.
- Se dispone de un cuadro de mando en el que se incorporan los indicadores identificados en las cartas de servicio.
- Apoyo de la Subdirección General de Calidad que asesora y revisa el desarrollo y la implantación de las mejoras incorporadas a la gestión.
- Implantación a principios de 2009 de un CRM permitiendo una gestión más ágil de las relaciones con los clientes internos y externos.
- Sistematización de las visitas a centros por parte de la dirección y su participación en el acompañamiento en las visitas a los nuevos proveedores y clientes internos.
- Esfuerzos en formación y comunicación sobre el modelo a los líderes y al personal que animamos a continuar.
- Algunas evidencias de expresión de reconocimiento a las personas de la organización.
- Se encuentra sistematizada la medición y análisis de la eficacia de los cambios realizados.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

Criterio 1: LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se encuentran sistematizados los mecanismos para la priorización de las actividades de mejora identificadas a través de las diferentes herramientas existentes así como la involucración de los diferentes líderes en el proceso.
- Establecer mecanismos que garanticen que se tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés a la hora de definir la Misión, Visión, Valores.
- Se percibe discontinuidad en la participación e impulso de los equipos de mejora por los líderes.
- No se evidencia una sistemática para la revisión y evaluación de los mecanismos establecidos para favorecer la creatividad y la innovación y para evaluar los enfoques asociados al liderazgo.
- Aunque parece que los riesgos se gestionan (se realizan pilotos), no se encuentra definida la sistemática de identificación y gestión de los riesgos en los programas de cambio o iniciativas estratégicas.
- Aunque se evidencian reconocimientos a los grupos de interés, no se encuentra determinada la sistemática para su realización.
- No está sistematizada la interacción directa del equipo directivo con los ciudadanos y con sus representantes (periodicidades, recogida y documentación de la información obtenida y acciones a tomar, etc.).
- No se encuentran definidos los criterios de selección y evaluación de actividades de excelencia y medioambiente.
- No se indican los mecanismos para la identificación de posible falta de igualdad de oportunidades.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- Existencia de sistemáticas periódicas de medición de la satisfacción del cliente y del personal y análisis periódico de los resultados de satisfacción.
- Existencia de sistemáticas periódicas de medición de los procesos internos de los canales de atención al ciudadano y análisis periódico de los resultados de rendimiento.
- LINEA MADRID se alinea con la estrategia global que el Gobierno de la Ciudad de Madrid ha definido, a través del objetivo estratégico “ Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima” incluido en el Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid (Sistema de Gestión Estratégica -SIGE) y que se evalúa a través de indicadores.
- Se han identificado y formalizado los factores críticos de éxito de LÍNEAMADRID, como elemento de entrada para la formulación de la estrategia.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID		Documento	FINAL
			Revisión	00
			Fecha	2010-09-25

CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Analizar la posibilidad de articular un sistema que integre la información de "la voz" de todos los grupos de interés para la elaboración del Plan Estratégico.
- No está establecido el mecanismo para ponderar y equilibrar las necesidades y expectativas a corto y medio plazo de todos los grupos de interés.
- No hay evidencias de evaluación de la eficacia de la comunicación a los grupos de interés.
- Diseñar un sistema que permita conocer el nivel de conocimiento y apoyo de los empleados a las estrategias, planes y objetivos, así como de la comprensión de los cambios.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Puntos Fuertes más importantes

- Modelo de organización innovador al haber pasado de un sistema de atención rígido (mono tarea) y basado en estructuras tradicionales a un modelo polivalente (multitarea) y enfocado a la satisfacción del cliente.
- Evidencias de la existencia de igualdad de género en los cargos con responsabilidad y en cuanto al total de la plantilla (las mujeres representan más del 50%).
- La existencia de una relación de puestos de trabajo (RPT) de LINEA MADRID con las características básicas que ha ido cambiando en función de la estrategia y los cambios acaecidos en la organización.
- Evidencia de utilización de encuestas de medición del Clima Laboral para la identificación, análisis y mejoras tales como implantación de un buzón de sugerencias interno, estableciendo un protocolo de actuación.
- Creación de un aula de formación que recrea una OAC para poder realizar cursos enfocados a la atención ciudadana y diseño y puesta en práctica de cursos propios.
- Además de los programas de formación LINEA MADRID cuenta con otras vías de formación (formación a la prestación ante la implantación de un nuevo servicio, reuniones semanales, visitas a las distintas dependencias , asunción de un día al menos de las labores realizadas por el personal de la UTE, protocolo de acogida)
- Compromiso claro de la organización con la formación, quedando establecido en las cartas de servicios.
- Actividades para el estímulo y aumento del compromiso del personal con el ciudadano a través de las visitas, contacto directo con el ciudadano y permutas temporales.
- El personal de LÍNEA MADRID, teniendo en cuenta las escalas salariales del personal del Ayuntamiento de Madrid y las condiciones del acuerdo en vigor, y en particular el personal de las OACs se encuentran entre los mejor remunerados en el Ayuntamiento.
- Acciones de reconocimiento desarrolladas a través de las felicitaciones individuales y colectivas
- Realización de ajustes progresivos en los horarios del personal para su adaptación a las necesidades de los ciudadanos.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Completar la definición e implantación del Plan de Comunicación Interno sobre el cual se está trabajando (identificando las necesidades de información de los diferentes grupos de interés y sistematizando su detección y evaluación)
- No se definen los mecanismos que hacen que el reconocimiento a través de los niveles, sirvan de estímulo e impliquen a las personas en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de RRHH.
- No se indica cómo participan los líderes en la definición de las políticas, estrategias y planes de RRHH.
- La metodología seguida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas no permite evidenciar si se ha alcanzado la competencia necesaria a la finalidad prevista.
- No se referencian actividades de benchmarking para la determinación/revisión de los enfoques de RRHH.
- No se especifican las responsabilidades concretas que tienen todos los líderes con respecto a la gestión de las personas (su participación en los procesos y toma de decisiones de RRHH).
- Las relaciones de la Unidad de Gestión del Conocimiento con la Comisión General de Formación de los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos Autónomos, así como con el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid no están definidas.
- No existe evidencia de metodología para fomentar y apoyar la participación individual en las actividades de mejora.
- No existe evidencia de la sistemática utilizada para fomentar las actividades sociales y culturales.
- No se evidencia un plan de reconocimientos/premios para los empleados, en el cual se definan las conductas individuales y de equipo que se quieren incentivar desde la Dirección y se establezcan recompensas asociadas.
- Si bien existen actas de las reuniones no se encuentra sistematizado el control y seguimiento de los acuerdos alcanzados.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Puntos Fuertes más importantes

- Estrecha relación entre LINEA MADRID y la UTE adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial, lo que ha supuesto una transformación del modelo LINEA MADRID hasta llegar al modelo actual.
- Acuerdos con la UTE relativos a niveles de servicio (SLAs) y compromisos de realización de auditorías y de formación de su personal en el mismo número de horas que las que se forma al personal de LINEA MADRID, lo que supone que no existan diferencias para el ciudadano en su percepción en cuanto si es atendido por el personal de la UTE o el personal de LINEA MADRID.
- Participación de los clientes internos en la definición de los servicios, establecimiento de los protocolos de actuación de LINEA MADRID y análisis de los resultados a la finalización de cada campaña o periodo de servicio.
- Sistematización del control presupuestario y de aplicación de dichos presupuestos a través de la definición de un proceso para la gestión de PRESUPUESTOS.
- Existencia de políticas de eficiencia dirigidas a la potenciación de los servicios a distancia (teléfono e internet) y a la integración de la gestión de los tres canales.
- Disponibilidad de una Unidad Técnica de Obras, Equipamiento y Conservación que se encarga de elaborar los dosieres de los nuevos emplazamientos y de mantener una estrecha colaboración con la Dirección General de Patrimonio del Ayuntamiento en la redacción de proyectos y en la ejecución de las obras en los locales de las nuevas oficinas. Lo mismo sucede con IAM para el equipamiento de equipos informáticos de las OACs.
- Inversión en nuevas tecnologías para la mejora de la eficacia de los servicios prestados por LÍNEA MADRID, como por ejemplo: Cita Previa, Sistema CRM, Sistema de gestión de contenidos, etc.
- Definición de procesos para gestión del conocimiento y la información (gestión de servicios, gestión de contenidos, gestión documental y sugerencias y reclamaciones)
- Evaluación de la seguridad de la información mediante la utilizando estándares reconocidos (ISO 27000).
- Disponibilidad de diversas herramientas para la comunicación del conocimiento (intranet, correo electrónico, procedimientos, manuales e instrucciones, reuniones, CRM)

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se evidencia que exista una metodología establecida para la gestión de los proveedores internos, incluyendo la evaluación y el seguimiento.
- No está clara la metodología de evaluación y revisión del enfoque dado a la gestión presupuestaria y la progresiva introducción de mejoras.
- No hay evidencia de la existencia de metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros.
- Si bien existen actuaciones puntuales dirigidas al ahorro de energía, agua y clasificación de residuos, así como de importantes esfuerzos para facilitar la accesibilidad a las OACs y servicios Web, no existe evidencia de la implantación de sistemas normalizados de gestión ambiental y de accesibilidad universal.
- No se referencian los enfoques para la alerta del mantenimiento del nivel tecnológico (identificación de tecnologías obsoletas y búsqueda de tecnologías novedosas y emergentes, selección de la tecnología adecuada a las demandas sociales, etc.) así como de su integración en una planificación a medio plazo de inversiones a realizar.
- No se evidencian estrategias ni criterios para la priorización de las acciones a tomar en materia del conocimiento.
- No hay evidencia de metodología seguida para generar en LINEA MADRID un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos de información y conocimiento.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 5 - PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Puntos Fuertes más importantes

- Como consecuencia de la autoevaluación de 2009 se ha elaborado el mapa de proceso de Línea Madrid, priorizando los mismos a través de los Factores Críticos de Éxito, dando lugar a los Procesos Clave.
- Desde 2009 se dispone de una unidad responsable de coordinar el diseño de nuevos servicios que permite ofrecer a los clientes internos actuales y potenciales un interlocutor único para facilitar su relación con la organización-Catalogo de servicios de oficinas en los que se definen, para cada servicio y a modo de instrucciones de trabajo las tareas, responsabilidades y métodos de actuación que debe llevar a cabo el personal de atención al ciudadano.
- Evidencias claras de mejora en múltiples procesos y servicios
- Se muestran ejemplos de la validación de procesos y nuevos servicios a través de experiencias piloto.
- Los cambios realizados en los procesos y servicios además de ser comunicados a todo el personal en las reuniones in ternas y por correo electrónico y, publicados en ayre, estos son incluidos en acciones de formación específica.
- Importante nivel de automatización del control y seguimiento de la prestación del servicio a través de SLA's, indicadores de compromiso en CS, reuniones clientes internos.
- Estudios de las encuestas de satisfacción, adoptando las medidas oportunas para la mejora continua de los servicios (ampliación en marzo de 2006 del horario de tarde, apertura los sábados por la mañana de un Registro Central, introducción de cita previa para determinadas gestiones).

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 5 - PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Despliegue del enfoque de fichas de proceso y posible protocolización a los procesos de apoyo.
- No se encuentran sistematizados los criterios para la determinación de objetivos asociados a los indicadores.
- No se encuentra sistematizada la metodología, responsables y periodicidad para la identificación de mejoras y buenas prácticas que orienten la mejora a través del benchmarking.
- No están claros los criterios de difusión de los servicios que permitan orientar los esfuerzos y su eficiencia. Asimismo no se indican los mecanismos para la evaluación de su eficacia.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

Puntos Fuertes más importantes

- Existencia de medidas de percepción de los clientes (ciudadanos) en relación con los servicios prestados por los tres canales.
- El ámbito, relevancia y cumplimiento de objetivos de los resultados de satisfacción para el grupo de interés ciudadanos de los canales OAC, 010 y Web se pueden considerar muy buenos.
- Comparativa 2009 de los resultados de satisfacción del ciudadano con respecto al Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid en cuanto a los servicios prestados por el teléfono 010, estando por encima y existiendo valores de satisfacción por encima de 0,70 puntos en ciertos aspectos medidos.
- Se han obtenido resultados excelentes que le colocan entre los líderes a nivel internacional en las comparativas de la página web.
- El ámbito y relevancia de los resultados de rendimiento para el grupo de interés ciudadanos de los canales OAC, 010 se pueden considerar muy buenos, así como las tendencias en los tres canales.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Segmentar las encuestas por tipo de servicio para poder dar valor a los clientes internos de Línea Madrid
- La comparativa 2009 de satisfacción del ciudadano con respecto a los servicios prestados por la web arroja valores en la mayoría de los casos por debajo del Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid.
- No se referencia la búsqueda de aprendizaje en los aspectos de percepción en que en las comparaciones no haya sido el mejor. (Ej. Horario respecto a Com. Madrid).
- Se encuentra pendiente de obtención de tendencias en el canal telefónico y en los datos de percepción de los clientes internos.
- Valorar la segmentación de algunos ratios (Ej. Atenciones presenciales y telefónicas) en relación con la diferente tipología del cliente ciudadano (Ej. Residentes, turistas, etc.) que permitan orientar las acciones de promoción de los servicios.
- Los resultados de los indicadores de rendimiento no presentan comparaciones por lo que es difícil evaluar la excelencia de los mismos.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Puntos Fuertes más importantes

- Encuesta de clima laboral a todo el personal de LINEA MADRID desde 2008 con evidencias de buenos resultados en líneas generales.
- Valores mayoritariamente por encima de 3 sobre 5 en los aspectos correspondientes al apartado de "Opiniones generales" habiéndose logrado en 2009 prácticamente todos los objetivos.
- Existencia de objetivos para la mayor parte de los indicadores.
- Análisis comparativos con otras unidades del Ayuntamiento de Madrid (Dirección General de Seguridad, SAMUR y algunas áreas de Madrid Salud).
- Tendencia positiva y logro de objetivos en cuanto al nº de cursos y sesiones formativas realizadas en 2008 y 2009.
- Productividad creciente y cumplimiento del objetivo previsto en 2009.
- Tendencias positiva en cuanto a los parámetros de motivación e implicación, así como el cumplimiento de la mayoría de los objetivos planteados a partir de 2008.
- Plantilla prácticamente estable en los últimos tres años.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se cumplen los objetivos en algunos de los parámetros de las condiciones físicas/recursos materiales y tecnológicos (temperatura y ruido), así como los relativos al compromiso con el ciudadano.
- Existencia de un número importante de indicadores para los que los objetivos se han establecido en el año 2009 lo que permite evidenciar la madurez del sistema
- Como consecuencia del análisis comparativo con otras unidades del Ayuntamiento que han llevado a cabo encuestas de clima laboral y para los que no se presentan datos por su confidencialidad, se debe seguir trabajando para mejorar las comparaciones con estas unidades y otros organismos similares.
- No se presentan resultados de indicadores relevantes para el modelo, tales como rotación, utilización de beneficios sociales, conciliación vida laboral, reconocimientos, eficacia de la comunicación.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

Puntos Fuertes más importantes

- El establecimiento de compromisos de calidad de servicio ligados al cumplimiento de indicadores de percepción y rendimiento; su publicación en cartas de servicio públicas, son un ejemplo de gestión pública transparente y responsable.
- La reutilización de la información pública por la Sociedad y la dotación de sistemas que permiten la accesibilidad representa un beneficio claro para la Sociedad.
- En 2008 se realizó un estudio sobre los beneficios económicos para la Sociedad generados por Línea Madrid.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Segmentar las encuestas de satisfacción de Línea Madrid de manera que se pueda extraer información de colectivos con necesidades especiales – discapacitados, personas mayores, de manera que se puedan acometer iniciativas de mejora para estos colectivos mejorando la contribución de Línea Madrid a la Sociedad.
- Incorporar en las encuestas de satisfacción preguntas sobre la imagen de marca de Línea Madrid.
- Consolidar una estructuración/racionalización de los indicadores de rendimiento de la sociedad vinculándolos con la Estrategia global de la organización.
- Los resultados no presentan comparaciones por lo que es difícil evaluar la excelencia de los mismos.

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID	Documento	FINAL
		Revisión	00
		Fecha	2010-09-25

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- Mantenimiento de la calidad de servicio a pesar de la importante restricción presupuestaria de los dos últimos años.
- Importante esfuerzo inversor para conseguir la misión y visión de la compañía.
- Reducción significativa en 2009 del coste por servicio en el canal 010.
- Incremento de la productividad del personal de la contrata.
- Tendencia positiva y cumplimiento de los objetivos en los últimos tres años del importe total de tributos periódicos realizados por internet. Importante crecimiento de las domiciliaciones vía web durante 2008 y 2009 con cumplimiento de objetivos.
- Importante incremento de las domiciliaciones vía web, habiéndose superado los objetivos en 2008 y 2009.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se han definido objetivos para un número importante de indicadores.
- No se evidencian resultados clave en relación con parámetros tales como (costes del lanzamiento de los nuevos servicios, valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los partners, reclamaciones).
- Si bien se presenta un indicador relativo a sugerencias y reclamaciones este no permite, al no estar segmentado, diferenciar entre unas y otras ni el objetivo que se persigue.
- Siempre que resulte posible se deben buscar datos de comparación de los indicadores, bien en el sector o con otras organizaciones a nivel nacional o internacional, al objeto de evaluar la excelencia de los mismos.
- Desarrollo de acciones encaminadas a mejorar los resultados de algunos parámetros que presentan comportamientos negativos (ejemplo: nº de llamadas rechazadas por saturación, nº de llamadas abandonadas, tiempo de lanzamiento de nuevos servicios).
- La información relativa a los resultados debería incluir los criterios que se han seguido para establecer los objetivos.

• RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES

<u>CRITERIOS</u>	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1. Liderazgo										
1a				X						
1b					X					
1c				X						
1d				X						
1e					X					
Puntuación Criterio					X					
2. Política y Estrategia										
2a					X					
2b					X					
2c					X					
2d					X					
Puntuación Criterio					X					
3 Personas										
3a					X					
3b				X						
3c					X					
3d					X					
3e				X						
Puntuación Criterio				X						
4 Alianzas y Recursos										
4a					X					
4b				X						
4c				X						
4d					X					
4e					X					
Puntuación Criterio					X					
5 Procesos										
5a					X					
5b					X					
5c					X					
5d					X					
5e					X					
Puntuación Criterio					X					

RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS

CRITERIOS	Puntuación									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
6 Resultados en Clientes										
6a						X				
6b					X					
Puntuación Criterio						X				
7 Resultados en Personas										
7a					X					
7b					X					
Puntuación Criterio					X					
8 Resultados en la Sociedad										
8a				X						
8b					X					
Puntuación Criterio				X						
9 Resultados Clave										
9a				X						
9b				X						
Puntuación Criterio				X						

PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES

PUNTOS TOTALES	Puntuación global									
	0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
					X					

	Informe de Evaluación para LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID		Documento	FINAL
			Revisión	00
			Fecha	2010-09-25

Recomendación del equipo evaluador

El Equipo Evaluador, teniendo en cuenta los datos aportados por **LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID** en la Memoria y en la Visita realizada a sus instalaciones; y de acuerdo con los requisitos establecidos por el Club Excelencia en Gestión para la concesión de los Sellos de Excelencia Europea,

RECOMIENDA

Al Club Excelencia en Gestión y a la entidad de certificación AENOR **OTORGAR** el Sello de Excelencia Europea 400+ **LÍNEA MADRID - AYUNTAMIENTO DE MADRID**

D. Celestino VAQUERO RUEDA

Evaluador Líder

AENOR