

MEMORIA EFQM

Líneamadrid

Línea Madrid es la marca del Ayuntamiento de Madrid que identifica de forma integrada los canales disponibles de atención al ciudadano.

Portal web municipal



Atención telemática a través de madrid.es, el portal institucional del Ayuntamiento de Madrid.

Oficinas de Atención al Ciudadano



Atención presencial para registro de documentos, información y trámites municipales.

Asistente virtual



Paloma e Isidro son los asistentes virtuales de Línea Madrid, una nueva ayuda en línea para resolver sus dudas.

Teléfono 010



Atención telefónica, ininterrumpida las 24 horas todos los días del año.

Línea Madrid en Twitter



Atención ciudadana a través de la red social.

Noviembre 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. LIDERAZGO	2
1a. LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA	2
1b. LOS LÍDERES DEFINEN, SUPERVISAN, REVISAN E IMPULSAN TANTO LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO SU RENDIMIENTO	3
1c. LOS LÍDERES SE IMPLICAN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	4
1d. LOS LÍDERES REFUERZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	8
1e. LOS LÍDERES SE ASEGURAN DE QUE LA ORGANIZACIÓN SEA FLEXIBLE Y GESTIONAN EL CAMBIO DE MANERA EFICAZ	9
2. ESTRATEGIA	11
2a. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER LAS NEC. Y EXPECT. DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DEL ENTORNO EXTERNO	11
2b. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS CAPACIDADES	14
2c. LA ESTRATEGIA Y SUS POLÍTICAS DE APOYO SE DESARROLLAN, REVISAN Y ACTUALIZAN	15
2d. LA ESTRATEGIA Y SUS POLÍTICAS DE APOYO SE COMUNICAN, IMPLANTAN Y SUPERVISAN	16
3. PERSONAS	18
3a. LOS PLANES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS APOYAN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	18
3b. SE DESARROLLAN EL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS	20
3c. LAS PERSONAS ESTÁN ALINEADAS CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, IMPLICADAS Y ASUMEN SU RESPONSABILIDAD	22
3d. LAS PERSONAS SE COMUNICAN EFICAZMENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN	24
3e. RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	25
4. ALIANZAS Y RECURSOS	27
4a. GESTIÓN DE ALIADOS Y PROVEEDORES PARA OBTENER UN BENEFICIO SOSTENIBLE	27
4b. GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PARA ASEGURAR UN ÉXITO SOSTENIDO	27
4c. GESTIÓN SOSTENIBLE DE EDIFICIOS, EQUIPOS, MATERIALES Y RECURSOS NATURALES	29
4d. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA HACER REALIDAD LA ESTRATEGIA	31
4e. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO PARA APOYAR UNA EFICAZ TOMA DE DECISIONES Y CONSTRUIR LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	33
5. PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS	35
5a. LOS PROCESOS SE DISEÑAN Y GESTIONAN PARA OPTIMIZAR EL VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS	35
5b. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE DESARROLLAN PARA DAR UN VALOR ÓPTIMO A LOS CLIENTES	36
5c. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PROMOCIONAN Y PONEN EN EL MERCADO EFICAZMENTE	38
5d. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PRODUCEN, DISTRIBUYEN Y GESTIONAN	39
5e. LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES SE GESTIONAN Y MEJORAN	41
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	42
6a. PERCEPCIONES	42
6b. INDICADORES DE RENDIMIENTO	48
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	53
7a. PERCEPCIONES	53
7b. INDICADORES DE RENDIMIENTO	59
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	63
8a. PERCEPCIONES	63
8b. INDICADORES DE RENDIMIENTO	66
9. RESULTADOS CLAVE	70
9a. RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD	70
9b. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	73
ANEXOS	76
ABREVIATURAS	98



INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

Línea Madrid (en adelante LM) forma parte del Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública dentro de la D. G. de Calidad y Atención al Ciudadano en la Subdir. G. de Atención al Ciudadano.

COMPETENCIA, CARACTERÍSTICAS Y SERVICIOS

LM integra los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid que se prestan por los distintos canales existentes para relacionarse con él: **telefónico** (Tf. 010); **telemático** (www.madrid.es y @lineamadrid en Twitter) y **presencial** (26 Oficinas de Atención al Ciudadano, en adelante OAC). LM presta dos tipos de servicios:

INFORMACIÓN	GESTIONES
Sobre el Ayto, la ciudad de Madrid, oficinas y dependencias de otras Admones. y gestiones básicas no municipales, junto con información urbanística especializada.	Padrón, tributos, registro, ORA, cita previa, avisos y peticiones, tarjeta azul, identificación electrónica, solicitud de teleasistencia, tarjeta madridmayor.es, centros abiertos, ayudas sociales, cambio de domicilio, registros de conductores y vehículos, sanciones de tráfico, SyR.
Características del servicio para evitar barreras	
Accesibilidad en canales telefónico, presencial y web, atención en idiomas extranjeros y en lengua de signos española, horarios amplios, sugerencias y reclam., servicio presencial, servicio 24 horas en 010, web, mensajería instantánea y redes sociales.	

0.1 Servicios y características básicas de LM

LM nace con vocación de atender a los ciudadanos y el *Decreto de 17.1.2005 regula la Atención al Ciudadano en el Ayto.* y establece el hito de avanzar hacia la calidad del servicio.

HISTORIA DEL SERVICIO DE AT. AL CIUDADANO

De la atención presencial en cada Junta de Distrito se pasa en 1992 al teléfono único 010 y en 1996 a la web municipal.

GÉNESIS DE LÍNEA MADRID	
1999	Presentación del proyecto LINEA MADRID por el Alcalde y la Primera Teniente de Alcalde. Dotación presupuestaria propia , con inversión para OAC y mejora de la at. telefónica e Internet.
2000	Apertura primeras OAC (Salamanca y Usera). Las personas atendidas se multiplican por 5. Creación Dpto. de coordinación de oficinas. Conviven OAC y antiguas oficinas de Distrito.
2002	Unificación de las funciones de gestión de los 3 canales. Medición sistemática de la satisfacción de los usuarios y de satisfacción del personal. A finales de 2002 se habían abierto 9 OAC.
CRECIMIENTO Y CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN	
2003	Nuevo equipo municipal; nuevo modelo organizativo en el Ayto. adaptado a la <i>Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local</i> . LM se adscribe al AGEHAP y recibe un gran IMPULSO: nuevas OAC y nuevo modelo de gestión .

0.2 Hitos de la historia de LM

EL CAMINO HACIA LA CALIDAD

Con el *Decreto de 17.1.2005 "LÍNEA MADRID se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayto. a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades"*. Se inicia un cambio profundo y se introducen de manera **sistemática mejoras** en su **modelo de gestión** destacando:

Valor añadido en la atención ciudadano:

- Ampliación servicios y horario 010 (24H, todos los días).
- Por el Decreto de 6.9.2006 se insta a las unidades del consistorio a no requerir a los ciudadanos documentos o informaciones que ya obren en poder del Ayto.
- Horario en las OAC de 9:00 a 17:00; se dotan de traductores de inglés, francés y lengua de signos y de árabe, chino mandarín y rumano en determinados Distritos.

- Se renueva el sitio web municipal.
- Se aprueban Cartas de Servicios (en adelante CS).
- Se incrementa la oferta de servicios de LM.
- 2008, con 21 OAC, se ofrece servicio de cita previa.
- 2012, LM cuenta con 23 OAC y 3 oficinas auxiliares.
- 2012 se abre canal de atención en la red social Twitter.
- 2013 se amplía el horario (apertura a las 8:30)
- 2014 se lanza el "asistente virtual" en Internet; dos nuevas cartas de servicio (registro y cita previa).

Mejora del modelo de gestión:

- En 2006 se contrata un proveedor privado para las OAC, para cobertura de algunos puestos y equipos informáticos.
- Nuevo sistema de gestión de contenidos en los 3 canales.
- El *Decreto 8.11.2006* regula el Modelo de Gestión del Portal WEB Municipal y de la Intranet-*ayre*, creándose las Unidades Gestoras.
- En 2008, se unifican los estudios de satisfacción de los canales y servicios de LM, modelo SERVQUAL y la comparación de la percepción con otras AAPP
- Un único contrato en 2009 de los servicios de At. Tel. 010 y de apoyo a las OAC. La retribución del 010 se ajusta a las llamadas atendidas y se establecen acuerdos de nivel de servicio con el contratista de carácter cuantitativo como cualitativo. Se aumenta la exigencia de medios renovados y se demanda capacidad tecnológica de nuevos servicios.
- A fin de 2009, LM realiza una autoevaluación EFQM y obtiene el sello de excelencia europea 400+. Se desarrolla una mejora muy relevante: el Plan de Accesibilidad.
- En 2011 y 2012, para dar respuesta a las áreas de mejora de la evaluación EFQM se forman 6 grupos de mejora (encuestas; procesos; personas; comunicación; medio ambiente; alianzas).
- Se identifica un proceso de gestión ambiental y se mejora su desarrollo.
- En 2012 se reforma el modelo de gestión de los canales de atención con un nuevo contrato de servicios de apoyo en 010 y OACs que incide más en la eficiencia: se basa la retribución en el nº y naturaleza de los servicios efectivamente prestados (con independencia de los recursos utilizados), y en el nº de ciudadanos atendidos (llamadas 010 y visitas OAC); se refuerzan los ANS.
- En 2012 LM obtiene el sello 500+ y se ponen en marcha 5 nuevos grupos de mejora en 2013 (procesos; benchmarking; grupos de interés; proceso de mejora; gestión pública responsable) que siguen activos en 2114.
- En 2014 se realiza una nueva autoevaluación EFQM para la renovación del sello 500+.

Mejora en personas:

- 1) En los últimos años se ha ido ampliando la plantilla y mejorando su situación laboral. Desde 2008 se generaliza la ESP a todo el personal de la SGAC, así como el Plan anual de formación específica de LM.
- 2) En 2010 se sistematiza la revisión de riesgos psicosociales con participación de todos sus integrantes.
- 3) Desde 2011, se realizan revisiones periódicas (anuales desde 2013) en cada OAC incluyendo un encuentro con todos los trabajadores.
- 4) En 2012 todos los trabajadores de las OAC pasan a integrar la RPT de LM, se formaliza su jornada especial de trabajo y se regula su flexibilidad horaria.
- La organización ha integrado la mejora continua en su práctica diaria (identifica, canaliza, pone en marcha, evalúa y aprende).

ESTRUCTURA E INSTALACIONES

ANEXO 1 → Organigrama (revisado en 2010) y tabla de centros y personal dependiente.

ENTORNO LM ha debido responder a la situación de crisis presupuestaria y la reducción consiguiente en los recursos disponibles entre 2010 y 2014, al tiempo que se incrementaba la demanda de servicios.

1. LIDERAZGO

La misión de Líneamadrid es

- Proporcionar a los ciudadanos información útil y actualizada, servicios, trámites y gestiones, de una manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y accesible para todos, persiguiendo la máxima satisfacción de los usuarios, de los organismos, titulares de los servicios, y de las personas que intervienen en su prestación.

La visión de Líneamadrid es

- Convertirse en la organización pública líder en materia de atención al ciudadano multipropósito en el ámbito nacional, reconocida por sus usuarios y las organizaciones públicas con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.



Líneamadrid
Organización acreditada con el
Sello de Excelencia Europea 500+
por su Modelo de Gestión

1. LIDERAZGO

En LM se considera líder a los que realizan labores de dirección y coordinación, y tienen un equipo de personas a su cargo. Incluye la Dirección (DG y Subdir.), Responsables de Canales (Jefes de Servicio y de Dpto.) y Rbles. de Oficina y sus Adjuntos. En total 53 personas (14,9% de la plantilla).

1a. LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA

El liderazgo participativo y de empoderamiento que define LM en su modelo de liderazgo permite que se desarrollen grupos de trabajo, de mejora o sectoriales, y que personas específicas asuman el desarrollo de propuestas e iniciativas que la mejoren y contribuyan al logro de sus objetivos.

LIDERAZGO INSTITUCIONAL GENERANDO UNA CULTURA DE SERVICIO AL CIUDADANO

El marco normativo municipal define la misión integrada de LM y dirige con visión e inspiración su desarrollo. Así lo evidencian entre otros: **1) Decreto del Alcalde de 17.1.2005 y su desarrollo en el Decreto del Concejal de Hacienda de 6.9.2006** que regula la Atención al Ciudadano y configura LM como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática; **2) el Acuerdo de la Junta Gobierno por el que se delegan competencias** y atribuye a la DGCyAC la responsabilidad de la gestión de LM y las competencias de "dirigir, planificar y coordinar las políticas del Ayto. en materia de información y atención al ciudadano" y de coordinar el Registro en todas las oficinas; **3) Resolución del DGCyAC sobre Política de Uso de RRSS Electrónicas, de 11.7.2012** que facilita la difusión de información o recepción de opiniones, impulsando la innovación y nuevas tecnologías.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y LINEAS ESTRATÉGICAS ALINEADAS CON LA ESTRATEGIA MUNICIPAL

La Misión y visión de LM se enmarcan en el **Objetivo Estratégico "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima"** del Eje Estratégico "Ciudad bien administrada" del **Mapa Estratégico de Madrid**.

Sus valores se alinean con el Código de Buenas Prácticas Administrativas (en adelante CBPA, *Acuerdo de 4.12.2008*) aprobado por el Ayto. que incluye: fomento de la transparencia en la gestión, principios éticos y de conducta de los empleados municipales, actuación en la atención al ciudadano (art. 8). LM ha añadido valores específicos.

El despliegue de la Misión, visión, valores y Líneas Estratégicas llega a todas las personas e impregna la actividad diaria de LM. Prueba de ello es que se evalúa a todos los empleados públicos de LM -tanto de las OAC como de los SSCC de la SGAC-, a través de la ESP pregunta: "Los valores son transmitidos y están presentes en el trabajo diario" con resultado superior a la media -3,75 (2012), 4,01 (2013)-, en una escala 1-5.

En 2012 se revisó la **Misión, visión y valores** añadiendo los valores de accesibilidad, liderazgo y responsabilidad social e incorporando nuevos canales como las RRSS.

La Misión de LM es proporcionar a los ciudadanos información útil y permanentemente actualizada, así como servicios, trámites y gestiones, tanto propiamente municipales como relativos a la ciudad en su conjunto y a otras AAPP de una manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y fácilmente accesible para todos, persiguiendo la máxima satisfacción de los usuarios, de los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones, y de las personas que intervienen en su gestión y prestación.

Su visión es convertirse en la organización pública líder en materia de atención al ciudadano multipropósito en el ámbito nacional,

reconocida por sus usuarios y las organizaciones públicas con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

Sus valores específicos son:

Eficacia: dar respuesta a las demandas sobre atención al ciudadano, formuladas tanto por los propios ciudadanos como por los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones.

Eficiencia: obtener los máximos resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos.

Profesionalidad: mayor cualificación profesional de las personas.

Participación y compromiso de sus integrantes: son agentes activos y se implican, hacen suyos sus valores y trabajan en equipo.

Accesibilidad de sus servicios: para todos, especialmente los que tienen algún tipo de discapacidad o dificultad.

Respeto, fomentando las actitudes de máxima cortesía hacia los ciudadanos y otros interlocutores.

Receptividad: recibir y analizar las opiniones y demandas individuales o colectivas de ciudadanos, de las personas que prestan el servicio y de los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones u otras organizaciones buscando su satisfacción.

Transparencia: dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información de sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados.

Innovación constante: incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia.

Liderazgo: impulso y ejemplaridad de todos los responsables a todos los niveles en el cumplimiento de su misión, la promoción de su visión y el compromiso con sus valores.

Responsabilidad social: contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

1a.1 Misión, visión y valores de LM

Su contenido ha sido difundido activamente a través de diferentes vías y canales, siendo visible a todos los grupos de interés (personas, aliados, ciudadanos,...):

Medios de difusión

Presentación en cursos y programa de acogida.
Correos electrónicos a las personas.
Información en sitio web municipal www.madrid.es/lineamadrid .
Información en intranet municipal ayre gestiónmunicipal/atenciónalciudadano/estrategiayplanificación .
Presentación al proveedor principal.
Presentación en Jornadas y reuniones.

1a.2 Difusión de la Misión, visión y valores

LIDERAZGO ÉTICO, PARTICIPATIVO Y ORIENTADO AL CIUDADANO

La especificidad de nuestra tarea hace que el éxito de los resultados de LM se base en el valor de las personas de la organización, para lo que se han desarrollado canales y vías de participación y comunicación de sus ideas y opiniones.

A) Modelo organizativo y de gestión de LM fuertemente basado en el liderazgo, desde los máximos responsables municipal y del AGEHAP, Dirección (DG y Subdirector, y miembros del CD), hasta el ejercido por dos figuras clave como son los responsables de las OAC, 010 y web y sus Adjuntos; líderes en el ámbito operativo de las Oficinas y canales telefónico y web, cuya actuación e implicación es vital. Durante 2010/2011, se ha consolidado el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios que facilita el conocimiento y análisis de los resultados de cada uno.

B) Modelo de liderazgo. La Dirección ha recogido los principios fundamentales a la acción de liderazgo, incluyendo: **1)** la búsqueda activa de la participación e implicación de las personas de la organización, impulsada y sistematizada durante 2010-2014, como p.e. generando un foro de participación, promoviendo -incluso en circunstancias presupuestarias muy restrictivas- las jornadas técnicas

anuales,...; **2)** incorporando la creatividad e innovación de las personas, al impulsar desde 2010 concursos anuales de ideas de mejora, que son implantadas posteriormente; **3)** generando un liderazgo compartido para la consecución de los objetivos, tal y como se evidencia a través del sistema de reuniones; **4)** actuando como modelo de referencia, como se refleja en la participación directa del SG, Jefes de Servicio, Jefes de Dpto. y Adjuntos, en la atención directa a los ciudadanos -dos jornadas por año-; ello facilita transmitir su comportamiento vinculado a los valores de LM, los clientes, proveedores y sociedad en general; **5)** facilitando la evaluación de los líderes en el marco de los estudios anuales de satisfacción del personal, incluyendo al SG, los Jefes de Servicio, Jefes de Dpto. y Adjuntos, alcanzando una puntuación muy superior a la media y evolucionando positivamente; **6)** promoviendo un liderazgo participativo con medidas de participación en los últimos cuatro años. **7)** Impulso, implicación y compromiso de los líderes en las autoevaluaciones EFQM y en las actividades de mejora desarrolladas de forma sistemática (demostrado por su continua participación en los equipos de mejora, asumiendo responsabilidades); **8)** motivación a las personas a través del reconocimiento y la mejora de las condiciones de trabajo. Desde 2011 se realizan sistemáticamente reconocimientos a las personas. Asimismo, a través de la continua inversión en nuevas herramientas, se ha mejorado el trabajo en LM (infraestructuras, equipos, aplicaciones informáticas, etc.), la disponibilidad de horas, en jornada laboral, para reuniones y trabajos de los equipos internos, la formación realizada por el personal y los continuos cambios que se han llevado a cabo para mejorar la eficiencia;

Se ha intensificado la participación de los líderes en eventos y actuaciones de difusión, y la acogida a otras organizaciones, tanto públicas como privadas, para explicar el modelo de LM (15 visitas o intervenciones nacionales e internacionales en lo que va de 2014 frente a 11 en todo 2013).

Las preguntas de la encuesta sobre liderazgo son:

Liderazgo/Responsabilidades (escala de respuesta: 1 a 5)
Es competente y eficaz en su trabajo
Le encuentro cuando le necesito
Sus informaciones me permiten comprender el por qué de lo que se me pide
Respeto mis responsabilidades y deja que yo mismo/a organice mi trabajo
Delega en mí
Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo
Reconoce el esfuerzo con que desempeño mi trabajo
Dialoga conmigo sobre la valoración que hace de mi trabajo
Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo
Consigue un buen clima para el trabajo en equipo, siendo receptivo a las opiniones e ideas de los trabajadores
Se interesa por el bienestar de los trabajadores
Tiene capacidad para solucionar los problemas que se suscitan entre el personal

1a.3 Preguntas sobre liderazgo en la ESP

LA DIRECCIÓN IMPULSA UNA FUERTE ORIENTACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO

LM orienta su actuación a residentes en Madrid y a otros destinatarios que necesiten información sobre la misma o servicios del Ayto., como turistas, empresas, etc.

Además, la Dirección de LM ha decidido impulsar el desarrollo de **CS para sus 3 canales** (telefónico –Teléfono 010-; presencial –OAC-; y telemático –www.madrid.es y @lineamadrid-), que han sido seleccionadas entre todas las del Ayuntamiento para su acreditación en 2014 conforme a la norma UNE 93200, **y para servicios relacionados** (registro, cita previa). Así, **la Dirección de LM ha adquirido un**

compromiso directo y exigente con la ciudadanía, en todos sus servicios, basado en su Misión, visión y valores. Estos compromisos, que responden a los valores y principios éticos, se miden, evalúan y revisan anualmente a través de indicadores cuantificables. La revisión anual da lugar a nuevas versiones, con el fin de ajustarse mejor a las demandas de los ciudadanos y de los clientes internos.

Los líderes han impulsado con su ejemplo la participación de LM en iniciativas de normalización y calidad, reforzando su imagen como actor relevante en materia de atención al ciudadano ante organizaciones públicas y privadas. Así, el Subdirector General se ha incorporado en representación de LM al comité sobre "Experiencia de cliente" de la Asociación Española para la Calidad (AEC), junto con empresas líderes en la materia como El Corte Inglés, Carrefour, etc...y también ha sido invitado y se ha incorporado al comité técnico de AENOR que redacta la norma española en materia de "Centros de Contacto", en ambos casos en 2014.

El grupo de mejora "grupos de interés" de 2013 ha previsto la definición de un espacio en redes sociales dirigido al "sector atención al ciudadano" para promover la reputación. LM fomenta la colaboración dentro y entre sus áreas, así como con otras unidades internas de la DGCyAC. La relación con las SGCyE y de Administración Electrónica es muy estrecha y la colaboración ha supuesto una mejora en muchos aspectos.

1b. LÍDERES DEFINEN, SUPERVISAN, REVISAN E IMPULSAN LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RENDIMIENTO

LM ha desarrollado sistemas que le permiten priorizar sus objetivos y analizar sus resultados, identificando qué factores son claves para el éxito (p.e. contar con personas con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional; compromiso con la calidad y la mejora continua; alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave;...).

ESTRUCTURA SÓLIDA, EFICAZ y MOTIVADA PARA EL DESARROLLO DE LA TAREA y QUE HA EVOLUCIONADO

La adopción en 2005 de un nuevo modelo orientado al ciudadano y a la calidad de sus servicios, ha supuesto un compromiso firme de la Dirección hacia una gestión más eficaz y eficiente. Este compromiso se ha ido afianzando en las sucesivas estrategias desarrolladas.

Como soporte básico para desarrollar un sistema de gestión que responda al ciudadano y sea coherente, la alta dirección tomó las siguientes decisiones relevantes:

A) Alinear la organización de la SGAC con el mapa de procesos, adaptándolo a las necesidades del cliente interno.

La estructura organizativa de LM obedece no sólo a su funcionalidad, sino a facilitar la implantación de las políticas y estrategias definidas. El diseño de la estructura actual es fruto de la evolución de otras anteriores (Introducción), y responde a los nuevos retos y las estrategias diseñadas por la Dirección. Una de las últimas mejoras, derivada de reuniones con los clientes internos, ha sido la creación y maduración del Sº de Implantación y Seguimiento de Servicios, responsable de la integración de nuevos servicios o el rediseño de los existentes, así como la elaboración de protocolos de actuación de LM con otras unidades.

B) Promover y conseguir que las personas de la organización, que antes tenían dependencia orgánica de los Distritos, sean adscritas directamente a la SGAC.

C) Medir y evaluar. Para mejorar el sistema de gestión LM mide la percepción de sus grupos de interés y la de los usuarios o ciudadanos y clientes internos, con un modelo integrado de evaluación de la calidad del servicio, así como los resultados de rendimiento. También se analiza la percepción de los ciudadanos a través del sistema de SyR.

DESPLIEGA LA ESTRATEGIA

La Dirección de LM ha realizado un importante esfuerzo para integrar y dar coherencia a la estrategia, alineándola con la definida por el Ayto. Ha ordenado y jerarquizado funcionalmente los sistemas de gestión y los indicadores asociados, de manera que la estrategia se despliega en cascada a toda la organización. (subcriterios 2b, 2c y 2d).

CONSOLIDA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En 2010, en base al proceso de evaluación EFQM, LM inicia la identificación de procesos que entre 2011 y 2014 se revisa, despliega y consolida. Supone un cambio relevante tanto por la identificación, organización y funcionamiento de los servicios, como por la base organizativa y documental que lo sustenta (subcriterios 5a y 1d). Ello define un giro en el enfoque de la organización que se concreta en: 1) orientar el funcionamiento al interés del ciudadano; 2) identificar los procesos y los subprocesos; 3) designar un propietario de cada proceso; 4) enlazar con el proceso los procedimientos, protocolos e instrucciones; 5) evaluar sistemáticamente los procesos a través de indicadores de percepción de sus Grupos de Interés (en adelante GI) -ciudadanos, usuarios, clientes internos, personas de la organización, aliados- e indicadores de rendimiento; 6) compararse con organizaciones similares; 7) impulsar la mejora de los procesos, derivándola de su evaluación (por ejem.: planes de accesibilidad y comunicación).

INCORPORA SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Los líderes de LM diseñan y despliegan el desarrollo de canales de participación (foro, jornadas, concurso de ideas de mejora, buzón electrónico de sugerencias, grupos de mejora) destinados a las personas de la organización, facilitando la alineación individual con los objetivos de LM y favorecen la aparición de ideas creativas que luego implantan.

Además, establecen canales de comunicación con clientes internos a través de reuniones, resoluciones conjuntas, encuestas de satisfacción; con el proveedor principal (seguimiento del Pliego de Prescripciones Técnicas, "comisión de innovación", etc.) y otros GI.

IMPLANTA LA MEJORA CONTINUA

1.- LM cuenta con **3 CS** asociadas a sus respectivos canales de atención, y dos adicionales en relación con los servicios de "Registro" y "Cita previa". Esto supone que la Dirección ha asumido unos compromisos expresos en todos los canales y para servicios relevantes, que se miden, se evalúan anualmente, y para los que se identifican las mejoras oportunas, responsabilizándose además de la implantación de las mismas, (subcriterios 2b, 2c, 2d). Se trata de un compromiso exigente que incide en todos los ámbitos de la organización.

P.e., a lo largo del proceso de elaboración/evaluación de la CS de las OACs, el Grupo de Redacción y Gestión constituido al efecto ha identificado un conjunto de áreas de mejora y, para cada una de ellas, ha establecido las correspondientes acciones de mejora con las que dar respuesta a los problemas y deficiencias detectadas. Las acciones de mejora identificadas en 2012 fueron Mejora 1: Generador de informes sobre los servicios prestados (B.I.) y Mejora 2: Mejora de la Gestión de usuarios de las aplicaciones (nueva tramitación directamente con IAM) y en 2013-14 fueron 1) Elaboración de un repositorio de información para OACs 2) Elaboración de un protocolo escrito para difusión de información a las OACs 3) Crear solución de respaldo en caso de averías en oficinas y 4) Implantación procedimiento de emergencia en expedición de tarjetas en OACs.

También a modo de ejemplo, de la evaluación de la CS del portal web se han identificado y puesto en marcha áreas de mejora en 2012 (formularios electrónicos, participación en RRSS, mejora de mecanismos de coordinación y supervisión de UUGG) y en 2013-14 (Asistente virtual, Mejora de la

estructura y los contenidos de los espacios web; y Mejora del lenguaje utilizado en la redacción de los contenidos para hacerlo más cercano al ciudadano)

2.- LM aplica un proceso de implantación de mejoras continuas a partir del análisis y revisión detallado de múltiples fuentes, incluyendo las **SyR** presentadas por los ciudadanos (véase el subcriterio 2a), las revisiones anuales de oficinas, la evaluación periódica de los servicios con los clientes internos, las sugerencias de las personas de la organización y otras fuentes. Desde 2013 se ha implantado también un registro único de todas las acciones de mejora procedentes de todas las fuentes para el seguimiento de su despliegue.

3.- Se han realizado **tres autoevaluaciones** EFQM en 2010, 2012 y 2014 dedicando periódicamente LM un espacio a analizar y revisar en profundidad su funcionamiento, desde la óptica de los diferentes criterios y subcriterios, identificando y priorizando acciones de mejora que se abordan sistemáticamente. Prueba de ello es que, al igual que sucedió en 2010 y 2012, se han identificado acciones de mejora urgentes (abordar en cuatro meses) y acciones de mejora a realizar durante el año siguiente.

Asimismo, LM dispone de la **alianza** y apoyo constante de la SG de Calidad y Evaluación que asesora y revisa el desarrollo y la implantación de las mejoras incorporadas a la gestión.

LM en 2010 llevó a efecto el Plan de Accesibilidad como mejora de los servicios. En 2012 implantó un nuevo modelo de gestión de la atención personalizada con gran rendimiento en materia de eficiencia. En 2011 y 2013 se constituyeron un total de **11 grupos de mejora** derivados directamente del proceso EFQM, implantando gran parte de sus resultados (véase el subcriterio 1d). En 2014 existen 5 grupos de mejora.

El grupo de mejora de 2013 sobre "plan y acciones de mejora" ha sistematizado el registro de las actuaciones de mejora procedentes de todas las fuentes (CS, concursos de ideas, revisiones anuales de las oficinas, etc...), y tanto la constitución de los grupos de mejora como la implantación de este registro han sido impulsados por los líderes de la organización como consta en los registros del plan de comunicación (correos electrónicos remitidos por el Subdirector General).

Según el registro de acciones de mejora, entre 2013 y 2014 (hasta noviembre de 2014) se han registrado 165 acciones, estando cerradas 63, en proceso 72 y pendiente de valoración 30.

La rendición de cuentas ante grupos de interés se incorpora al plan de comunicación como queda registrado (correos electrónicos periódicos con los resultados semestrales o anuales de LM emitidos por el Subdirector General a los diversos grupos de interés y notas de prensa).

1c. LOS LÍDERES SE IMPLICAN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

LM ha identificado y revisado la relación con sus GI (→2a). El ciudadano es el grupo de interés final al que va dirigida la actuación de las Administraciones en general y de LM en particular, pero no el único.

En 1992 se genera un nuevo marco para la relación de las Administraciones Públicas con los ciudadanos, con la publicación de la *Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*, al reconocerles más derechos, hacer más sencillos los procedimientos e instaurar el uso de tecnologías de la información, definiendo a la Administración como una organización prestadora de servicios. El objetivo común es la proximidad al ciudadano y la mejora de la atención y el servicio prestado, estableciendo sistemas de escucha que permitan comprender, anticipar y dar respuesta a sus nec. y expect..

En 2006 el propio Alcalde, asumiendo el mayor nivel de liderazgo, dijo: *“Queremos hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que presta el Ayto. y un elemento identificador de todos sus empleados, de tal forma que los madrileños se sientan cada vez más orgullosos de su ciudad y de las personas que la gestionan”*. Se estableció un decálogo a nivel municipal que resumía la **estrategia de calidad** del Ayto. y cuyos ítems relacionados con la ciudadanía son: 1) Una Administración que informa y se esfuerza por atender cada día mejor a la ciudadanía; 2) Una Administración receptiva a las peticiones, quejas o sugerencias, procurando dar una respuesta eficaz; 3) Una Administración atenta a las necesidades de la ciudadanía, que revisa, dimensiona o establece sus servicios; 10) Una Administración que periódicamente rinde cuentas de sus resultados en términos de nivel de servicio ofertado y satisfacción de la ciudadanía.

ESCUCHA ACTIVA Y ANTICIPACIÓN DE NECESIDADES

La Dirección de LM asume estos valores, y es consciente de la responsabilidad y protagonismo de su competencia y de la importancia de su labor para el Ayto.; entiende que, además de realizar una escucha activa con sus grupos de interés, especialmente con el ciudadano, debe anticipar sus expectativas, necesidades actuales y futuras, incluso cuando no sean explícitas. Para ello ha puesto en marcha:

- Consulta sobre la atención al ciudadano en la **Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos**, que lleva a cabo la DGCyAC. Se realizan más de 2.500 entrevistas a residentes nacionales o extranjeros, mayores de 16 años, que vivan habitualmente en la ciudad de Madrid la mayor parte del año. La importancia del estudio es que se consigue la percepción del ciudadano sea o no usuario del servicio.
- Como resultado del grupo de mejora de “grupos de interés”, desde 2013, se han establecido **nuevos mecanismos de escucha** como estudios de satisfacción anuales de clientes y proveedores internos y de organizaciones similares (sector “atención al ciudadano”).
- Realización de un **benchmarking sistemático**, desde 2008, con la Comunidad de Madrid (en adelante CM) y el Ayto. de BCN, tal como aparece en el subcriterio 6ª, así como con otras instituciones similares en el marco del grupo de mejora sobre benchmarking de 2013. Como resultado de estas actuaciones se han implantado mejoras en los servicios de LM.
- **Análisis del entorno y de la evolución social y adopción de medidas anticipatorias** de los intereses de la ciudadanía (p.e. inclusión de RRSS como un nuevo canal desde 2012 e incremento de servicios en 2013, nuevas aplicaciones móviles desde 2014).
- Presencia en **grupos y comisiones** (p.e. Comisión técnica de Accesibilidad de Urbanismo y Edificación de la CM, que permite impulsar la accesibilidad, plan “Madrid incluye”, Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad de la FEMP, Comisión Ejecutiva de la Estrategia para la Igualdad, comisión sobre “Experiencia de cliente” de la Asociación Española para la Calidad).

IMPLICACIÓN DE LOS LÍDERES PARA CONOCER Y MEJORAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

El ciudadano es objeto y destinatario de los servicios que presta LM, lo que implica que, cualquier persona o entidad domiciliada en el municipio de Madrid o que requiera información sobre la ciudad de Madrid y sus servicios es cliente actual o potencial de LM.

El P.E. Com. 2011-2015, impulsado por la Dirección como respuesta al área de mejora de la evaluación EFQM y evaluado anualmente, facilita el desarrollo del Obj.Estr. de *“Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva”* y prevé que debe establecerse una

comunicación/participación percibida con seguridad, fiabilidad y empatía.

1.- La ciudadanía tiene a su disposición los órganos y canales de participación normalizados, establecidos por el Ayto., entre los que pueden destacarse:

- Sistema de SyR.
- Ruegos y preguntas en las sesiones plenarias del Distrito.
- Propositiones en los Plenos de los Distritos y en el Pleno del Ayto.
- Peticiones, iniciativas, audiencias públicas y consultas.
- Foros temáticos, paneles ciudadanos y sondeos de opinión.

2.- LM escucha sistemáticamente la opinión de sus usuarios realizando encuestas anuales de satisfacción, conforme al modelo Servqual y siguiendo un modelo integrado de evaluación segmentado por canales, y criterios poblacionales e incluyendo estudios con otras metodologías, según aparece en los subcriterios 2a y 6a. El objetivo principal de estos estudios es identificar las actuaciones que sean necesarias para mejorar la satisfacción de los ciudadanos con el servicio LM, cubriendo o sobrepasando sus expectativas, así como la calidad general del servicio.

LM escucha la opinión de sus usuarios a través del **Sistema de SyR** -cuya respuesta es supervisada, una a una, por sus máximos responsables e introdujo desde inicios de 2013 **controles diarios de satisfacción en atenciones realizadas** (“encuestadora” en OACs y encuesta automática en 010).

3.- LM cuida y se implica en la prestación del servicio con el ciudadano a través de los medios tecnológicos y la formación/actualización de conocimientos en:

- Interacciones personales, cara a cara.
- Correos electrónicos del Subdirector con información relevante por segmentos de población –como los 56.000 mensajes asociados a la campaña de promoción del servicio “Mi carpeta” en 2014-.
- Interacciones personales con la ciudadanía en OACs, en el teléfono 010, y Twitter (@lineamadrid), evaluadas de forma satisfactoria (Subcriterio 6a).

4.- LM presta una importante atención a la información que llega a los ciudadanos a través de medios de comunicación u otras vías.

- DG de Medios de Comunicación (Notas de Prensa del P.E. Com. LM 2011-2015). P. Ej.: Notas de prensa semestrales de resultados, premios Contact Center 2012 y 2013, RRSS. Segmentación de resultados de estudios de satisfacción por colectivos.
- Folletos y publicaciones propios, como el Manual de Atención al Ciudadano (renovado en 2014), la publicación anual de los estudios de satisfacción de LM y similares.
- Registro de menciones en medios de comunicación y valoración anual de impacto (positivo, neutro, negativo).
- Folletos, campañas y materiales promocionales realizados por terceros que difunde LM, tales como los trípticos informativos previos a las campañas de pago voluntario de impuestos y tasas municipales que elabora la Agencia Tributaria Madrid en colaboración con LM.
- Video general sobre LM y las atenciones de sus canales.

5.- La Dirección de LM impulsa, de forma proactiva, el desarrollo de nuevos canales o mejoras en la gestión de los existentes, para ser más próximos y accesibles a los ciudadanos, apoyándose en las nuevas tecnologías.

- RRSS electrónicas, y muy especialmente espacios de LM en “Twitter”, con incorporación progresiva de servicios (desde 2013, incluyendo la posibilidad de comunicar directamente avisos sobre incidencias de limpieza, aceras y calzadas, iluminación, zonas verdes y otros temas).
- Revisión completa de la gestión del canal telemático en el marco del “nuevo modelo de actuación en Internet del Ayto.” en 2013-2014.
- Nuevo servicio “chat” desde 2013 (www.telesor.es) y asistente virtual de LM, desde 2014.
- Nuevos Puestos Telefónicos de Desbordamiento (PTDs) en oficinas municipales ajenas a LM desde 2013.
- Nueva aplicación (app) móvil para la gestión de avisos y peticiones (“Avisos Móvil”) desde 2014.
- Mensajes cortos de telefonía móvil (SMS) o multimedia (MMS) para su utilización en comunicaciones del servicio prestado a la ciudadanía, (p.e. la confirmación de la cita previa, avisos tributarios, campañas de comunicación, autorizaciones de estacionamiento regulado, etc.).

6.- LM facilita el conocimiento de su estructura, a usuarios actuales y futuros.

- Desarrollo de Jornadas; p.e. las V Jornadas de Unidades Gestoras de contenidos web en 2014.
- La Dirección lleva a cabo presentaciones frecuentes del Proyecto LM a organizaciones externas, públicas y privadas, así como a los nuevos aliados/clientes internos, incluyendo visitas a OAC y 010-
- Visitas de trabajo de representantes de otras organizaciones públicas o privadas.
- Intervenciones sobre LM en congresos o eventos externos, etc.
- Elaboración y presentación de caso de estudio sobre LM en máster en Dirección Pública del Instituto Nacional de Administración Pública y Universidad Internacional Menéndez y Pelayo.
- Visitas de estudiantes a las instalaciones de LM, tales como alumnos de enseñanza secundaria, a través del programa municipal “Madrid, un libro abierto”.

7.- LM desarrolla una coordinación sistemática con sus clientes internos para mantener el servicio específico actualizado y eficiente.

Debido a las características especiales de LM, existen otros clientes, que denominamos **clientes internos**, que son aquellas unidades del Ayto. o de otras organizaciones que requieren a LM para que, de forma consensuada, se desarrolle la prestación de servicios en los canales de LM, con los que tiene establecidas y formalizadas alianzas tal y como se describe en los subcriterios 2a y 4a. Los acuerdos y alianzas se han consolidado con la implicación de los líderes a través de reuniones sistemáticas y gestionadas por el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios para el desarrollo coordinado de los mismos. En la figura 1d.4 aparecen algunos ejemplos de reuniones sistematizadas con aliados y proveedores.

8.- LM desarrolla una coordinación sistemática con su proveedor principal y otros proveedores, así como con sus aliados para mantener el servicio específico actualizado y eficiente.

Los **proveedores** son otro aspecto importante y muy tenido en cuenta por LM. Su **proveedor principal** es la empresa adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC. La relación con este proveedor es tan estrecha que es considerado parte funcional de la organización, se encuentra

GI	Htas. para captar nec. y expectativas	Líderes implicados
Ciudadanos Usuarios	Encuestas, SyR, entrevistas, citas	DG, SG, Jefe Dpto. SyR, Resp. Canales
Clientes internos (An. 2)	Reuniones, entrevistas y enc. satisfacción, ANS	DG, SG, Jefa Sº Implant y Seguim.
Organismos relacionados	Reuniones, coparticipación en proyectos	DG, SG, Jefes de Servicio
Atención al ciudadano	Jornadas, reuniones, benchmarking, visitas, ponencias	DG, SG
Entorno social	Reuniones y entrevistas, participación en proyectos conjuntos (p. ej ASPAYM).	DG, SG
SOPORTE		
Personas	Reuniones, encuestas, SyR, grupos de mejora, concurso, jornadas	DG, SG
Proveedores	Reuniones, participación en portal datos abiertos, foros profesionales, PPT, Registros de fallos, entrevistas y contratos	DG, SG, Resp. de Canales
Aliados internos y externos	Reuniones periódicas, comisiones formales (como comité de innovación LM)	DG, SG, Resp. de Canales

1c.1 Implicación de los líderes con los GI externos

integrado y comprende las nec. y expect. de LM en cuyos satisfactorios resultados tiene incidencia.

Se celebran reuniones mensuales de seguimiento de los servicios prestados por dicha empresa, basadas en la gestión de los acuerdos de nivel de servicio (ANS), así como con diversas periodicidades de otros órganos como el comité de innovación de LM. Cada vez que un proveedor nuevo es contratado, la Dirección impulsa un proceso de “inmersión” en LM incluyendo visitas a los canales, acuerdos operativos y presentación de contenidos municipales. Prueba también de la estrecha relación LM/proveedor principal es la intervención conjunta de sus responsables en presentaciones del proyecto en diversos foros (p.e., en el evento “II Jornada de RRSS en el Ayto.” durante el año 2013).

Los **proveedores internos** son unidades del Ayto. que dan soporte para que LM desarrolle su función, con los que se mantiene una estrecha relación. Los que han sido definidos formalmente como “aliados estratégicos” de LM son: 1) la Secretaría General Técnica (en adelante SGT) del AG de Hacienda y Admón. Pública; 2) el Organismo Autónomo Informática del Ayto. (en adelante IAM) con el que la colaboración es prácticamente diaria; 3) Las Subdirecciones Generales de Calidad y Evaluación y de Administración Electrónica; 4) La Oficina de SyR y de Atención al Contribuyente. Otros proveedores internos son: la DG de Patrimonio, la DG de Presupuestos o las Gerencias de los Distritos. Las reuniones con los proveedores son frecuentes en las áreas funcionales de soporte.

Por otro lado, en estos últimos años, se han realizado presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayto., como para **otros representantes de Organismos Públicos**, incluso de ámbito nacional e internacional, como los Aytos. de BCN, Sevilla y Málaga, las CCAA de Madrid y Navarra, la Federación Española de Municipios y Provincias (Jornadas sobre Modernización y Calidad), la municipalidades o ayuntamientos de Huixquilucan (México), Moscú (Rusia), Santiago (Chile), Salvador (Brasil) y un largo etcétera.

En el ANEXO 7 se recoge la tabla *Sistema de Reuniones de LM* y en el subcriterio 7b la tabla de presentaciones y visitas.

CULTURA DE VALORES COMPARTIDOS, RESPONSABILIDAD, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Como hemos visto en 1a, el **Modelo de liderazgo de LM incluye** un liderazgo participativo que promueve la **transparencia en la gestión**, un valor desarrollado de forma muy amplia en LM: gran parte de sus resultados están a disposición en el Observatorio de la Ciudad (Sistema de Gestión Estratégica, Programa Operativo de Gobierno –POG–, presupuestos y memorias de cumplimiento, CS, ...) así como en la información sectorial recogida en la web madrid.es. Una amplia variedad de sus contenidos, resultados e instrumentos están a disposición en la intranet "ayre". Asimismo, LM cuenta con un sistema de documentación ordenada según criterios EFQM y distribuido en función de los procesos, evidenciando la voluntad de ser transparentes en su de gestión. Este modelo se revisa permanentemente y la nueva documentación se incorpora o actualiza

La Dirección ha creado los mecanismos de gestión y toma de decisión adecuados a su enfoque de valores compartidos como p.e. reuniones internas, Comités de Dirección, reuniones de coordinación -semanales y mensuales-, jornadas técnicas, reuniones de Jefes de las OAC, equipos de mejora, etc. (Criterio 3, y resultados en el Criterio 7).

La dinámica diaria del liderazgo es compartida a todos los niveles, tanto dentro de los tres canales como en LM en general. Los asuntos de primer nivel se resuelven en sesiones del CD convocadas por la jefatura (Dirección y/o Subdirección) junto con los responsables de los canales y procesos clave, para realizar un seguimiento y tener un conocimiento explícito de la situación en relación al alcance de los objetivos planteados y a la resolución de incidencias surgidas en la prestación de los servicios.

EJERCICIO DE TRANSPARENCIA

LM refuerza el valor de la transparencia y la ética en sus actuaciones, difundiendo toda la información de su organización y funcionamiento en la Intranet municipal *ayre* que permite el acceso, no sólo de las personas que forman LM, sino en general de todos los trabajadores municipales. La información más relevante se publica además en www.madrid.es/lineamadrid, para los ciudadanos, y se comunica a los grupos de interés en el marco del P.E. Com. de LM 2011-2015.

La actividad de comunicación queda reflejada en los registros del plan de comunicación que identifican cuál/es de los líderes realiza cada actuación (envío de correos electrónicos, participación en eventos o grupos de trabajo, recepción a visitas de otras organizaciones interesadas en conocer el modelo de LM, etc...).

Los líderes refuerzan la transparencia publicando sistemáticamente los resultados cuantitativos y cualitativos detallados, con carácter anual, en la web, así como otros elementos de gestión interna como el modelo integrado de evaluación y calidad, el análisis funcional del sistema CRM de LM, etc. Además, la transparencia no se limita a la web municipal sino que incluye la rendición de cuentas en otros contextos como intervenciones en 2014 de Director y Subdirector en máster INAP y UIMP sobre Liderazgo y Dirección Pública dirigida a grupos de interés de otras AA Locales, Estatal y Autonómica.

Participación de grupos de interés en análisis DAFO para la definición de nuevo modelo de actuación en Internet del Ayuntamiento de Madrid, incluyendo otras Administraciones, organizaciones de consumidores, representantes de personas con discapacidad, y un amplio abanico de clientes y proveedores internos, todo ello impulsado por la Dirección de LM (existe registro de tales sesiones DAFO y de los grupos de interés presentes en las mismas).

El grupo de mejora de "grupos de interés", lanzado en 2013 y dirigido personalmente por el Subdirector General, redefinió los grupos de interés de LM y estableció los mecanismos de

gestión de sus expectativas, incluyendo un grupo específico de "aliados estratégicos" (grupos de interés clave) con reunión anual de análisis y rendición de cuentas en esta materia.

El grupo de mejora de "grupos de interés" de 2013 ha definido mecanismos de evaluación de las relaciones con grupos de interés, incluyendo ampliación de encuestas anuales a grupos anteriormente no encuestados -como proveedores internos y "sector atención al ciudadano"- y reunión anual de un comité con los aliados estratégicos de LM para analizar las relaciones.

LM ha participado de modo relevante en los proyectos de "portal de transparencia" y "datos abiertos" (<http://datos.madrid.es>), incorporando un volumen importante de conjuntos de datos tales como instalaciones y servicios municipales o el total -una a una- de las entradas de registro en todas las dependencias (más de un millón de registros anuales), e igualmente ha incorporado en su programa de actuación, con finalización prevista antes del 31 de diciembre de 2014, la publicación completa de todas las solicitudes de servicio (más de 6,000,000 anuales) realizadas en sus canales de atención personalizada, incluyendo su resultado (lo que, por tanto y en particular, permite calcular la tasa de error de LM a cualquier persona, sea global o por servicio, oficina, canal, etc...).

ACTIVIDADES HACIA LA SOCIEDAD

Dentro de LM se aplican la mayoría de directrices de la **Política Ambiental** del Ayto.. Además, desde 2012 LM dispone de una declaración medioambiental específica y el



grupo de mejora sobre "gestión pública responsable" de 2013 ha abordado de modo específico este apartado. Todo ello refleja su preocupación por el medioambiente y la decisión de asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Por ello se realizan de forma planificada y periódica acciones de sensibilización sobre gestión ambiental a través de cartelería por los edificios, folletos, documentos en la intranet etc. para sensibilizar en el ahorro de agua, papel y energía.



Acciones a destacar son la formación realizada en 2014 sobre el tema al personal de LM y la campaña de ahorro energético a través de los "salvapantalla" en los equipos informáticos de todo el personal del Ayto. con evaluación de las campañas de concienciación mediante cuestionario auto cumplimentado por vía electrónica. Es el propio personal el que, de forma voluntaria, realiza las labores de reciclaje de papel, plásticos, pilas, etc. Existen contenedores o papeleras identificados para depositar los residuos reciclables que recoge el Área de Medioambiente. También se aplican las directrices del Ayto. de **ahorro y consumo de recursos**, como p. ej. agua y electricidad, según la Guía de Buenas Prácticas Ambientales del Ayto. (accesible a todo el personal en *ayre*) → Cr. 4.

1d. LOS LÍDERES REFUERZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las personas de LM son su mayor valor para realizar su actividad y atender eficientemente al ciudadano.

Desde 2010, los líderes vienen reforzando las medidas para que la cultura de excelencia se comunique a la organización, publicando e impulsando la revisión de su Misión, visión, valores y estrategia, dotando de mayor difusión a estos elementos. Además, la comunicación más próxima la realiza cada líder dentro de su ámbito de actuación. La Dirección de LM ha promovido:

COMUNICACIÓN HACIA LAS PERSONAS

Los líderes han impulsado la identificación del colectivo de personas que constituyen la organización como "aliado estratégico" formalmente reconocido en las "Líneas Estratégicas de LM 2011-2015", y se comunican directamente con ellas de modo sistemático en el marco del P.E. Com. de LM 2011-2015 (por ej. remitiendo personalmente miles de mensajes de correo electrónico anuales).

CONOCER LA OPINIÓN DE LAS PERSONAS

Un elemento avanzado, si comparamos con otras organizaciones y, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de una organización pública, fue realizar, con periodicidad anual a partir de 2008, una **ESP** (clima laboral) cuyo diseño ha ido mejorando. Actualmente aparecen ámbitos muy relevantes, -el detalle de los ámbitos se recoge en subcriterio 3a-, donde cabe destacar una evaluación singularizada de los líderes y la consulta a las personas sobre la organización y planificación del trabajo, y sobre el desarrollo profesional. Esta medida facilita que las personas se sientan partícipes de la organización y conozcan que sus opiniones producen cambios. Promueve, además, la alineación de los objetivos profesionales con los de la organización y el refuerzo del sentimiento de pertenencia. En los criterios 3a y 7a, se recogen datos de satisfacción del personal. A modo de ej, se incluye la serie con resultados preguntas respecto a los jefes: "¿le encuentro cuando le necesito?", "¿es competente y eficaz en su trabajo?", "Sus informaciones me permiten comprender lo que se me pide" y "Me anima a que haga cosas nuevas". Asimismo la valoración global de las 8 personas que se han incorporado a LM en 2013, procedentes de concurso oposición, libre designación y reingreso y que han pasado por el proceso de acogida, ha sido de 9,00.

	2010	2011	2012	2013
	Valoración del Jefe (escala 1-5)			
Accesibilidad	4,14	4,24	3,99	4,15
Competencia	4,10	4,12	3,99	4,17
Comunicación	4,07	4,11	3,89	4,01
Impulso innovación	3,79	3,90	3,54	3,78

1d.1 Resultados de 4 preguntas relativas a liderazgo

Además, se incluye en la Relación de Puestos de Trabajo la U.G. Conocimiento para focalizarse en esa actuación.

Los líderes han impulsado, igualmente, estudios específicos sobre aspectos concretos como, p.e., la utilidad percibida de los distintos instrumentos de participación de las personas.

APRENDER Y RESPONDER CON PRONTITUD

Los líderes continúan participando directamente en las iniciativas que la organización busca promover. Por ejemplo, todos los miembros del comité de dirección formaron parte de los grupos de mejora en 2013 y participaron personalmente en el proceso de autoevaluación EFQM 2014, el Subdirector General y otros miembros del comité han participado en la grabación del vídeo informal de LM ("lipdub") desarrollado como acción ganadora del concurso de ideas de mejora 201, y los líderes participan de modo personal en el desarrollo de

las acciones de mejora derivadas de la autoevaluación EFQM 2014, registradas en un plan específico.

El comité de innovación de LM se ha reunido nuevamente en 2014, con la participación de los líderes de la organización, y ha hecho balance de las mejoras realizadas (proyecto "PTD") y planteado una nueva mejora relevante para el funcionamiento del 010 ("Devolución de llamada por saturación"), cuya implantación se está realizando en otoño de 2014.

Una innovación implantada por los líderes ha sido el control del plan de mejora EFQM 2014: con un seguimiento detallado de las actuaciones realizadas por los líderes como acciones de mejora derivadas de la autoevaluación EFQM 2014. Existe un plan específico con asignaciones, plazos, resultados esperados y grado de ejecución

Los líderes han impulsado el registro de la respuesta de LM a las innovaciones planteadas, como consecuencia del grupo de mejora sobre "Plan y acciones de mejora" de 2013, en un registro específico incluyendo el análisis y respuesta de la organización, fechas y resultados.

Asimismo, existe una nueva mejora relevante para el funcionamiento del 010 ("Devolución de llamada por saturación"), con implantación en otoño de 2014. Se planteó ante los líderes en el comité de innovación de LM.

EL PROCESO DE PERSONAS

En 2011 y 2013, los líderes impulsan la constitución y dirigen los trabajos de sendos grupos de mejora en materia de personas, que definen y actualizan, en el marco del sistema de gestión por procesos, un proceso sobre personas, con subprocesos e indicadores específicos relativos a la provisión de vacantes, la formación y la gestión del conocimiento. Han impulsado la definición de la SGT, competente en materia de personas, como "aliado estratégico" de LM y mantienen reuniones periódicas con dicha unidad, con resultados significativos.

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN

Los líderes fomentan la participación en actividades de mejora mediante la implantación de instrumentos de participación de todas las personas de LM (correo de "sugerencias en línea", foro, concurso anual de ideas de mejora, grupos de mejora abiertos, solicitud de voluntarios para determinados proyectos -p.e., pilotos de nuevo registro electrónico digitalizado- y su comunicación a través de su publicación en la intranet municipal "ayre", avisos, correos electrónicos, etc).

	2010	2011	2012	2013
Sugerencias recibidas	18	55	60	56
Participantes en Gr. Mejora	68	126	145	109

1d.2 Grupos de Mejora en LM

En 2012 y 2013 el número de participantes en grupos de mejora y el de sugerencias recibidas se mantienen muy elevados y por encima de los objetivos marcados en cada caso.

En 2013 se desarrollaron 13 grupos. Cinco de ellos eran derivados directamente del proceso EFQM (uno de ellos relativo precisamente a personas) y sus conclusiones fueron presentadas en una jornada específica convocada a tal efecto y publicadas en *ayre* -descrito en el subcriterio 3c-. Estos grupos contaron con la participación e implicación de otras unidades del Ayto., incluyendo en particular aliados estratégicos como la SGT. Se han implantado un número muy importante de las conclusiones extraídas de dichos grupos de mejora.

liciativas impulsadas por los líderes en esta materia:

- **Las jornadas técnicas anuales:** realizadas en 2008, 2010, 2011, 2012 y 2013 con una participación media de 64

personas en las cuatro últimas ediciones y máxima de 70 personas en 2013.

- **El foro LM:** se inició en 2011, y mantiene hasta 2013 una media de 705 entradas anuales.
- **El concurso anual de ideas de mejora:** iniciado en 2010, en 2013 hubo 17 participaciones.
- **Las sugerencias en línea internas:** con cuatro años de funcionamiento y 56 entradas en 2013.

Se han implantado gran parte de las ideas presentadas según refleja la intranet municipal "ayre".

Se asume también la publicación de la oferta, el reconocimiento y premio a la participación, y la difusión de los resultados. (Véase el subcriterio 3c)

IMPULSAR E IMPLICARSE EN EL RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

Los líderes reconocen el trabajo de las personas mediante felicitaciones ante la consecución de objetivos y dándoles traslado de las presentadas por los ciudadanos. Impulsan mejoras en el **sistema de reconocimiento del mérito** que identifica el indicador de mérito, la evidencia, el responsable de la comunicación y la tipología de notificación. Asimismo, promueven la **visibilidad de reconocimientos**, identificando los efectos de tal reconocimiento (p.e. la incorporación al expediente personal, a la SGT, etc.). Se efectúan las siguientes actuaciones en este ámbito: 1) felicitaciones personales o de equipo ante la consecución de objetivos; 2) transmisión de las felicitaciones recibidas de los ciudadanos; 3) felicitaciones a las personas que obtienen un premio en el concurso de ideas 4) Reconocimientos a las personas que se jubilan de LM en el acto de entrega anual de premios del concurso de ideas de mejora 5) Invitaciones a las jornadas técnicas anuales a aquellas personas que han integrado voluntariamente los grupos de mejora, y a los ganadores de los concursos anuales de ideas de mejora, etc. (Véase el subcriterio 3.e).

IMPLICARSE EN EL CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS DE LA ORGANIZACIÓN y EN LA CULTURA DE LA EXCELENCIA

El equipo de Dirección impulsó que las personas de la organización conocieran otros trabajos en ella desarrollados distintos del propio. Para ello se implanta un **sistema de experiencias cruzadas con otros puestos**, donde una persona realiza su trabajo en una OAC diferente a la suya durante un plazo breve, en un puesto similar al suyo o en otro diferente. Todos los jefes y adjuntos han realizado estos intercambios durante 2009 a 2011, y se ha extendido a todo el personal de oficinas a partir de 2012.

También se realizan en la propia Subdirección; así, en 2013, los jefes y adjuntos de las OAC trabajaron en el Servicio de Atención Personalizada y todo el personal de la Subdirección, con nivel 24 o superior e incluyendo al Subdirector, realizó 2 jornadas laborales en una OAC, atendiendo personalmente al público desde un puesto. En este proceso se garantiza que la calidad de la atención al ciudadano no se vea perjudicada, de modo que, si es necesario, se realiza alguna formación previa que incluya *role-playing*. Además un funcionario de la OAC tutela el trabajo en todo momento, dando las indicaciones que sean pertinentes.

Por las características de LM (Administración Pública), es evidente que hay **igualdad** de oportunidades en todos sus ámbitos y no existen indicios de discriminación de ningún tipo, a la hora de acceder a nuevos puestos, de optar a actividades de formación, de poder conciliar la vida personal y laboral, etc. Todo ello está regulado por procedimientos administrativos que lo garantizan.

Además, en esta materia de igualdad, los líderes impulsan la apertura de los instrumentos de participación de las personas a todas ellas, con independencia de su puesto de trabajo o cualquier otra circunstancia personal.

Desde que se escogió el Modelo de Excelencia de EFQM como un referente a la hora de diseñar el modelo de gestión de LM, y sobre todo desde 2009, los **conceptos de la excelencia** han sido difundidos en la organización periódicamente. Todos los responsables de LM y los autoevaluadores (autoevaluación 2010, 2012 y 2014) han recibido formación sobre el modelo, lo que ha ido impregnando a la organización de la Cultura de la Excelencia. Además, toda la información relativa al proceso (informe de autoevaluación, memoria, informe de evaluación) se ha ido publicando en *ayre* según se generaba. La organización conoce el impacto que ha producido la asunción de este modelo de gestión en todos los ámbitos; a modo de ej. se menciona la ordenación de toda la información recogida en *ayre* en base a la gestión por procesos.

LM ha trabajado de forma exigente en relación con el medio ambiente, de modo que se ha generado una mayor sensibilidad del personal y particularmente la de los líderes. Las políticas de reciclaje y ahorro han sido promovidas por la Dirección por medio de carteles y comunicados (así p.e. los mensajes incluidos en los correos electrónicos), sesiones de formación específicas, y un grupo de mejora específico sobre "gestión pública responsable" en 2013, y existe una gran sensibilización con la contribución que desde LM se puede hacer para mejorar el medioambiente.

1e. LOS LÍDERES SE ASEGURAN DE QUE LA ORGANIZACIÓN SEA FLEXIBLE Y GESTIONAN EL CAMBIO DE MANERA EFICAZ

LM MEJORA y AMPLÍA SERVICIOS Y SE ADAPTA A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LOS CIUDADANOS

Existe una voluntad institucional de cambio y modernización que permite a LM y a otras estructuras municipales adaptarse y orientar su actuación al ciudadano. En 2003, el Ayto. puso en marcha su Plan de Calidad y generó una estructura para **impulsar la modernización, la mejora continua y la calidad**: la Coordinación General de Modernización y Admón. Pública y la DGCyAC, de la que depende LM.

LM ha **evolucionado progresivamente**, mejorando la eficacia y eficiencia de sus servicios, con procesos de gestión del cambio, basados en la flexibilidad de la organización, de sus estructuras y de las personas que la integran:

Canal: cambio <-> mejora

Telefónico

- De 60 a 103 agentes, posteriormente pago por llamada y desde 2012 pago por servicio.
- Ampliación de horario 24 x 7 x 365.
- Incremento en servicios.
- Devolución de llamada si no funciona la aplicación.
- Campañas de emisión de llamadas.
- Atención vía mensajería instantánea, personas con discapacidad auditiva (www.telesor.es) desde 2012.

Presencial

- De 13 a 26 Oficinas.
- Ampliación del horario de atención al público por las tardes (2005) y adelanto apertura a 8:30 (2013).
- Incremento de los servicios
- Contrato de colaboración con sector privado
- Cita previa

Telemático

- Nueva Web municipal (2007)
- Incremento de los servicios
- Mejora de la accesibilidad (sistema gestión certificado AENOR desde 2011) y usabilidad.
- Nueva sede electrónica y registro electrónico (2010).
- "Mi carpeta" (www.madrid.es/micarpeta) desde 2013.
- Canal @lineamadrid en Twitter (2012) y servicio de avisos y peticiones (2013).
- Nuevo modelo de actuación en Internet (2014) con un exhaustivo análisis DAFO realizado por 37 participantes. Su trabajo se agrupó en 7 dimensiones: orientación y contenidos, accesibilidad y usabilidad, servicios electrónicos, tecnología, modelo organizativo, participación de los ciudadanos y contexto del proyecto.

1e.1 Cambio <-> Mejora de los canales

Como se detalla en el Anexo 3, LM busca una **adaptación constante** al nuevo contexto y al entorno cambiante y trabaja para anticiparse e identificar las nec. y expect. de sus grupos de interés. Del análisis de los resultados obtenidos en todos los ámbitos surge la necesidad del cambio, lo que provoca que se modifiquen los enfoques. En el marco de la estrategia, LM ha desarrollado un plan de contingencia, con análisis de diferentes escenarios.

LM ha efectuado una gestión del cambio ordenada y sistemática, con mediciones periódicas, alcanzando niveles de calidad y anticipándose a las necesidades. Ha hecho del **cambio una filosofía de gestión**, enfocada a la mejora continua.

Para comprender los **fenómenos externos que impulsan el cambio**, la Dirección de LM analiza de forma continua toda la información procedente del exterior y del interior de la organización (ver tabla 2a.1), estableciendo un equilibrio entre la detección y el impacto que tiene en la misma.

Una muestra de su anticipación a nuevas situaciones es la adaptación a la actual austeridad presupuestaria: en este sentido se han realizado esfuerzos para desarrollar una mayor optimización de los servicios, como es el caso del nuevo PPT del contrato del proveedor principal que, gracias a un modelo de gestión más eficiente basado en el pago por servicio efectivamente prestado, ha supuesto una disminución del coste unitario por servicio (de 17% entre 2010 y 2013) y del total de la atención (del 14% en el mismo período). Cuando los cambios requieren inversiones o asignación de recursos, la Dirección asigna las partidas presupuestarias y dota de recursos suficientes para su adecuada realización.

LM EVALÚA EL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN E INTEGRA NUEVOS SERVICIOS QUE DEMANDAN SUS CLIENTES INTERNOS

LM promueve una cultura de cambio permanente, teniendo en cuenta las nec. y expect. de sus clientes internos que demandan integrarse en su catálogo de servicios, debido en gran medida a la consolidación y eficiencia de la organización.

Ello genera cambios continuados en su modelo de atención, al incorporar y adaptar nuevos desarrollos a la propia organización. Algunos de los nuevos servicios incorporados en los últimos años son: consulta y pago de multas, teleasistencia para personas mayores, tarjeta azul de transportes, tarjeta madridmayor.es, solicitud de centros abiertos, censo de locales, incidencias SER, etc.

Esta integración lleva un proceso previo, consensuado con el cliente interno (análisis de la situación, delimitación del servicio, coste, análisis de riesgos y plan de contingencia, pilotaje del nuevo servicio calendarización, revisiones y mejoras) y considerando no sólo la evaluación de su puesta en marcha, sino la sostenibilidad de la prestación en el tiempo. Todo este proceso es coordinado por el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios -creado a tal efecto-, con el apoyo del Servicio de Atención Personalizada y del Departamento de Atención Telemática, aportando un valor añadido a la homogeneización y eficiencia de la integración de nuevas prestaciones.

Los líderes impulsan la gestión del cambio con su participación en los acuerdos iniciales con clientes internos, revisión continua de los servicios e impulso de modificaciones y mejoras basadas en la evaluación de cada campaña, según se plasma en los informes de evaluación.

Todos los cambios desplegados, tanto los que tienen que ver con mejoras de los servicios como con la ampliación de los mismos, se **evalúan y revisan**. En 2013 y primer semestre de

2014 se incorporaron nuevos servicios como la solicitud de centros abiertos en inglés, tarjeta madridmayor.es, expedición de clave de usuario y contraseña para acceso a "Mi carpeta", digitalización de entrada en registro, tercer nivel de multas, nueva tarjeta azul sin contacto y otros, que se evaluaron a través de todos los sistemas establecidos a estos efectos (cuadro de mando, estudios de percepción, estadísticas, indicadores de procesos, análisis de las SyR, etc.).

La **medición de la eficacia de los cambios** realizados se hace prácticamente en todos los casos en los que existe una gran incidencia en el usuario final; se pueden citar como ej. la mejora en los plazos de expedición de la tarjeta madridmayor.es (de meses a inmediata), la reducción en los plazos de gestión de entradas en registro gracias a la digitalización, los tiempos de respuesta de sug. y reclam., la utilización de los puestos telefónicos de desbordamiento (PTD), etc. Los datos de antes y después de la implantación de los cambios constatan su eficacia.

Por ej los Centros Abiertos en LM disminuyeron las personas que tenían que acudir a una oficina del 100% al 19,9% (en semana santa 2013) y al 12,26% (en navidad 2013). EL uso del canal telemático pasó del 0% al 54,93%.

Todos los **cambios importantes son comunicados** desde la Dirección, que además los comenta y justifica cuando es necesario en sesiones de comunicación al resto de líderes, quienes los difunden en cascada. Además, de modo sistemático y en el marco del P.E. Com. de LM 2011-2015, se utilizan todos los demás mecanismos de comunicación disponibles, como reuniones internas, intranet, página web y correo electrónico, entre otros, para garantizar el conocimiento y la información acerca de los cambios. Todos los cambios de interés son publicados en el canal "ayre General/Gestión municipal/Atención al ciudadano".

Además, se continúa profundizando en los mecanismos de contacto entre líderes de LM y grupos de interés para la mejora de procesos y servicios. En particular, constan las reuniones de evaluación de cada uno de los servicios con clientes internos y proveedores internos (IAM), basadas en el análisis de los informes de ejecución de cada servicio -que incluyen propuestas específicas de mejora- redactados por LM y posteriormente publicados en ayre.

Los recursos personales para la implantación de los cambios se asignan por el comité de dirección de LM y se registran en el registro de acciones de mejora, generado a partir del trabajo del grupo de mejora sobre "Plan y acciones de mejora" realizado en 2013.

El grupo de mejora de "grupos de interés" de 2013 ha definido mecanismos de evaluación de las relaciones con grupos de interés, incluyendo, además de la ampliación de encuestas anuales a grupos anteriormente no encuestados, -como proveedores internos y "sector atención al ciudadano"- y reunión anual de un comité con los aliados estratégicos de LM para analizar las relaciones.

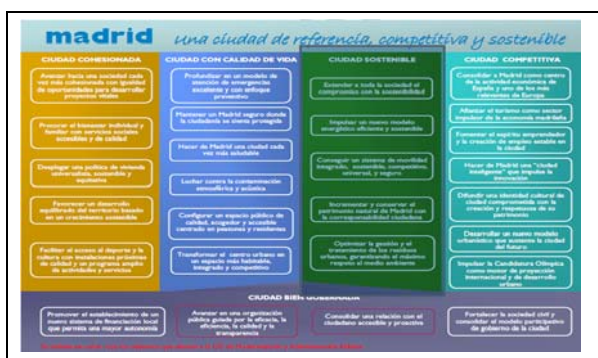
Los líderes intercambian visiones con el grupo de interés "sector atención al ciudadano" mediante su participación en foros y grupos de trabajo compartidos. Así, el Subdirector General se ha incorporado en representación de LM al comité sobre "Experiencia de cliente" de la Asociación Española para la Calidad (AEC), junto con empresas líderes en la materia como El Corte Inglés, Carrefour, etc...y también ha sido invitado y se ha incorporado al comité técnico de AENOR que redacta la norma española en materia de "Centros de Contacto", en ambos casos en 2014.

2. ESTRATEGIA



2. ESTRATEGIA

LM se alinea con la estrategia global de lograr “una ciudad de referencia, competitiva y sostenible”. Esta estrategia define 5 ejes estratégicos, con objetivos e indicadores (→ Mapa Estratégico Madrid 2011-2015) y constituye su Sistema de Gestión Estratégica (SIGE).



Mapa Estratégico del Ayto. 2011-2015

LM se enmarca en el eje estratégico “Ciudad bien gobernada” y hace realidad 2 obj. estratégicos:

- 1.- “Consolidar una relación accesible y proactiva”.
- 2.- “Avanzar en una organización pública guiada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia”.

La Estrategia del Ayto. se hace operativa con la planificación a medio plazo (4 años) del Programa Operativo de Gobierno (POG). El obj. operativo, asociado al OE es “Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano”. Para cumplirlos LM planifica 7 acciones evaluándose fases y/o indicadores.

El POG es anual y se operativiza a través del Presupuesto General. Incluye los gastos para mantener las actividades anuales y para acometer nuevas iniciativas.

LM, alineada con su **Misión, visión y valores**, (tabla 1a.1) despliega en cascada su estrategia con diferentes sistemas de gestión/evaluación y utilizando variadas herramientas, hasta llegar a su **Cuadro de Mando** que da soporte de forma ordenada a toda la información relevante sobre LM.

Para facilitar su difusión, LM publica su “ESTRATEGIA LM 2011-2015” revisada periódicamente.

2a. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER LAS NEC. Y EXPECT. DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DEL ENTORNO EXTERNO

LM tiene como Obj.Estr. consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva ofreciéndole la mejor atención y consiguiendo su satisfacción con el servicio. A lo largo de estos años el esfuerzo por conseguir una mejor calidad en la atención ha conllevado una transformación hacia su finalidad principal: proporcionar información útil y permanentemente actualizada y realizar trámites y gestiones, propiamente municipales o relativos a la Ciudad en su conjunto y a otras AAPP. Su estrategia es ser una “ventana abierta” para que los ciudadanos de forma ágil y próxima se informen y resuelvan sus dificultades.

A través de la constitución de un grupo de mejora específico en 2013, LM ha revisado y mejorado la identificación de sus **grupos de interés (GI)** para comprender sus nec. y expect. y basar en ellas su estrategia. Explicita expresamente quiénes son, tanto en su documento “ESTRATEGIA LÍNEA MADRID 2011-2015” (GI estratégicos) como en su P.E. Com. (público objetivo). Ver tabla 2a.1 *con los* dos grupos fundamentales: “para quienes trabaja” y “con quienes trabaja”:

GI DE LM	DETECCIÓN DE NECESIDADES	MEDICIÓN	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
PARA QUIÉN			
Ayto. Madrid (órganos y organismos relacionados)	Observatorio Ciudad, Área “Relación con la Ciudadanía” en sus sistemas de información de la gestión: SIGE, POG, CS y Presupuestos.	Indicadores estratégicos (SIGE), operativos (POG), de Cartas de Servicios y presupuestarios de los Sistemas de Información correspondientes del Observatorio	Anual de indicadores y metas. Áreas de mejora identificadas en Cartas de Servicios
Ciudadanos usuarios de los servicios de LM (segmentados)	Enc. Sat. Usuarios, encuestas realizadas por clientes internos, usabilidad web, cliente misterioso, Sistema SyR. Eval. servicios. Análisis resultados.	Ind. de percepción y expectativas de usuarios, modelo Servperf Identificación de segmentos. Datos por sexo, edad, nacionalidad y discapacidad.	Anual de indicadores y datos. Puesta en marcha de mejoras.
Sociedad -Ciudadanía general-	Enc. calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios pbcos. (DGCyAC) Benchmarking. SYR. Presencia en eventos	Indicadores de satisfacción de ciudadanos. Informes. Resultados	Periódica de resultados y datos
Clientes internos	Enc. Satisfacción. Reuniones de coordinación y resolución. Relaciones institucionales.	Ind. percepción y expectativas de los Servicios del Ayto. u otras Admones. Públicas que requieren que LM preste un servicio por su cuenta. Protocolos.	Anual de indicadores y datos. Semestral o periódica de resultados. Áreas de mejora identificadas.
CON QUIÉN			
Proveedor principal	Modelo seguimiento proveedor principal (PPT), resoluciones / instrucciones. Comité de innovación compartido.	Resultados mensuales. Seguimiento PPT. Información cualitativa orientada a la mejora. Datos. Reuniones periódicas operativas.	Revisión mensual y puntual. Informes de seguimiento. Informe anual resultado contrato.
Proveedores internos y externos de LM	Enc. sat. anual. Participación en eventos y foros. Participación en consejos rectores y comités de proyecto compartidos, resoluciones e instrucciones dictadas, reuniones para la detección de necesidades	Indicadores de satisfacción. Reconocimientos. Datos. Expedientes.	Revisión anual o plurianual. Reuniones e informes. Reunión anual de análisis para la revisión de las relaciones de altos directivos con los grupos de interés de LM.
Personas de la organización	ESP, autoevaluación EFQM, formación, jornadas y reuniones, canales de comunicación: foro, jornadas internas, concurso de ideas, canal de sugerencias, ...	Ind. Sat. de personal. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Resultados de la formación y jornadas. Datos de mecanismos de comunicación. Integración de creatividad y la innovación.	Sat. personal anual. Autoevaluación EFQM bienal. Sa. con formación por curso. Datos anuales comunicación, grupos de mejora, participación...
Sector Atención al ciudadano	Estudio sat. anual. Coordinaciones puntuales o periódicas. Conclusiones de la relación. Visitas cruzadas y reuniones.	Ind. satisfacción. Registro de reuniones y visitas. Conclusiones contactos con otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en LM.	Puntual o periódica
Aliados estratégicos	Todos los medios anteriores.	Benchmarking. Protocolos internos. Coordinación de ámbito sectorial. Todos los medios anteriores.	Reunión anual de revisión de las relaciones de altos directivos con los g. . de LM. Puntuales (constantes).

2a.1 Grupos de interés de LM: detección de nec. y expect.

PARA QUIÉN TRABAJA LM

1. LM responde a las necesidades del Ayto:

LM da respuesta a la Estrategia global que cada 4 años se define. Para 2011/2015 se ha establecido "lograr una ciudad de referencia, competitiva y sostenible". Esta Estrategia se expresa a través de 27 Obj.Estr. (ver **Mapa Estratégico 2011/2015** (SIGE)). Los Obj.Estr. se estructuran en **5 ejes** que establecen las orientaciones de la política de Gobierno: Ciudad cohesionada, Ciudad con calidad de vida, Ciudad sostenible, Ciudad competitiva y Ciudad bien gobernada.

En el eje "Ciudad bien gobernada" se ha implantado un modelo de gestión que sitúa al ciudadano en el centro de la atención municipal, prestando servicios de calidad, estimulando su participación y administrando eficientemente los recursos.

El desarrollo de la competencia de LM en el marco de los obj. del Mapa Estratégico, es el elemento de mayor rango de su estrategia ya que permite el cumplimiento de los objetivos.

La Estrategia global del Ayto. se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del **Programa Operativo de Gobierno** (POG). El objetivo operativo que LM desarrolla, asociado al Obj.Estr. mencionado, es "Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano". Para cumplir su Obj.Estr. y su obj. operativo, **LM planifica 7 acciones** evaluándose mediante fases y/o indicadores.

El POG se lleva a efecto cada año a través del **Presupuesto General** (*Sistema de Gestión Presupuestaria*). Incluye todos los gastos a realizar para mantener las actividades ordinarias del año y para acometer nuevas iniciativas. LM define cada año objetivos, actividades a desarrollar e indicadores, efectuándose una Memoria anual de cumplimiento presupuestario que da cuenta de la gestión del gasto efectivamente realizado.

Todo ello se encuentra publicado en la web municipal y en *ayre*, integrado tanto en el Observatorio de la Ciudad como en los contenidos sectoriales de LM.

2. Ciudadanos

Como se refiere en 1a, LM orienta su tarea a los ciudadanos que residen en Madrid como a aquellos que necesitan información sobre la misma o trámites y gestiones del Ayto. (p.e., turistas). Asimismo, da servicio a personas físicas y a empresas que consultan información (valores catastrales, etc.). Los ciudadanos se consideran en conjunto o de manera agrupada en segmentos:

- Personas mayores (edad) y su entorno familiar.
- Mujeres (género).
- Personas con discapacidad y su entorno familiar.
- Residentes en un determinado barrio o distrito (residencia).
- Inmigrantes (nacionalidad).
- Estudiantes procedentes de otras ciudades o países.
- Deportistas y sus asociaciones.
- Turistas y organizaciones relacionadas (operadores turísticos, Madrid Destino, y similares).
- Voluntarios, ONG, organizaciones y emprendedores sociales.
- Practicantes de distintas religiones.
- Usuarios efectivos o potenciales de un servicio (p.e. titulares de tarjeta del SER) o de LM en su conjunto.
- Gestores en nombre de otros, tales como administradores de fincas, gestores administrativos, etc... (ocupación).
- Profesionales y colegios (veterinarios, abogados...).
- Empresarios, Comerciantes y sus asociaciones.
- Padres, madres y sus asociaciones.
- Asociaciones de vecinos y de otros tipos.
- Consumidores y las organizaciones que los agrupan.

2a.2 Colectivos de ciudadanos que identifica LM

Las nec. y expect. se detectan a través de:

- **Estudios de Satisfacción de usuarios de LM.** Analizan anualmente las expectativas y percepción en los tres canales de atención. Se utilizan y analizan desde 2002 cada año. Se segmenta por sexo, edad, nacionalidad y discapacidad.

Derivado del proceso EFQM, en 2013 se analizan 5 dimensiones: confianza, tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia, y capacidad de respuesta.

Los estudios de satisfacción de los usuarios se llevan a cabo de modo unificado e integrado en todos los canales y servicios de LM desde 2008, aplicando como metodología única el modelo SERVPERF y técnicas como el análisis de regresión, lo que proporciona información sobre sus niveles de importancia y satisfacción para cada elemento de la encuesta.

- **Estudios de Usabilidad de www.madrid.es.** Complementariamente a los estudios de satisfacción, con periodicidad anual, se han llevado a cabo desde 2008 y hasta 2011 tres tipos de estudio con otras metodologías: Un estudio cualitativo de usabilidad, Traza visual y Estudio de expertos.

- **Estudios de "Cliente Misterioso" en los canales de LM.** Se empezaron a utilizar igualmente a partir del año 2002.

- **Informe anual de las SyR recibidas sobre LM.** El Ayto. dispone de un sistema a través del cual los ciudadanos le hacen llegar sus sugerencias, reclamaciones y felicitaciones (en adelante s, r y f) por los servicios prestados (Sistema SYR).

El Sistema se regula por *Decreto* si bien el CBPA también contiene importante normativa. Desde 10.5.2012 se dispone de Carta de Servicios referida a este sistema.

LM como todas las unidades del Ayto, recibe, tramita y contesta las s, r y f relativas a sus servicios y, tal como exigen el CBPA y la CS, las analiza y, pone en marcha acciones de mejora. Son una importante fuente de conocimiento de la opinión de los ciudadanos sobre LM y una fuente sencilla, directa, rápida y muy utilizada por los ciudadanos (→6b)

- **Encuestas de satisfacción específicas de servicios.** Desde 2013, y además de las enc. de sat. para cada canal, comenzaron a realizarse encuestas específicas por servicios (p.e. "centros abiertos"), que se incluyen en los informes anuales de evaluación del para analizar posibles mejoras.

3. Sociedad

Entre la información del exterior para comprender las nec. y expect. de la ciudadanía, se cuenta:

- **Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid.** Realizada cada dos años (última edición 2014), contiene preguntas específicas sobre el nivel de información que tienen los ciudadanos del Ayto. (*¿En qué medida se siente usted informado de lo que hace el Ayto.? ¿A través de qué medios municipales ha obtenido usted información en los últimos 12 meses?*), sobre el uso de los servicios de atención al ciudadano (*¿Los ha utilizado a lo largo de los últimos 12 meses?*) y sobre la satisfacción con estos servicios. Universo: residentes en Madrid >16 años.

- **Datos procedentes del benchmarking** con organismos similares que han permitido conocer lo que están realizando otras organizaciones de referencia y, en algunos casos, diseñar y desarrollar nuevos servicios. P.e., la implantación de máquina encuestadora en OACs (después de conocer y analizar la experiencia del Ayto. de Belo Horizonte). También, conocer el posicionamiento del servicio de LM con respecto al de otras administraciones, (Ej.: el 46,4% de los usuarios de las OAC -en 2013- consideraron que el servicio era mejor/mucho mejor que en otras Admones, mientras que solo un 4,7% indicaron que era peor o mucho peor).

- **Análisis periódicos de las SyR (SyR)** presentadas por los ciudadanos. P.e., gran parte de la información incorporada al gestor de contenidos de www.madrid.es, y proporcionada por

los canales, procede de los propios ciudadanos a través de las sugerencias recibidas. También, como resultado del análisis de las reclamaciones recibidas, se instauró a primeros del año 2014 el procedimiento de "tercer nivel de multas" que conlleva menor rechazo de llamadas, mayor resolución en primer contacto y más fácil acceso, si es preciso, a los servicios de atención especializada en materia de multas. Las mejoras se incorporan en un registro unificado para su control, y se revisan anualmente. Publicado en Intranet.

- **Asistencia y colaboración en foros**, participación en plataformas con otros organismos en jornadas y simposios, debates en congresos y medios de comunicación,... Ej.: participación en la Comisión de Accesibilidad de la Comunidad de Madrid, Plan "Madrid incluye", Jornadas de Excelencia en Colombia (2013), elaboración y exposición de caso sobre LM en máster INAP-UIMP sobre gestión pública, etc...

4. Cliente interno

Son órganos directivos, organismos públicos o unidades administrativas que demandan a LM un servicio determinado y por cuya cuenta se prestan los servicios al ciudadano. Ver Anexo 4 con la relación actualizada de clientes internos.

LM conoce sus nec. y expect. a través de:

- **Estudio de cliente interno.** Tras la autoevaluación EFQM 2009, se inicia el estudio de clientes internos realizando dos oleadas anuales. Se utiliza la metodología de auto-cumplimentación por parte de los responsables de los servicios prestados a través de LM, mediante un cuestionario sistema CAWI; tiene como objeto conocer su satisfacción.
- **Reuniones de coordinación y resoluciones conjuntas.** Permite un conocimiento amplio de sus nec. y expect. mediante las opiniones expresadas. Se llega a acuerdos consensuados por servicio. Ej.: Tarjeta madridmayor.es.
- **Estudios de satisfacción anuales** de los interlocutores de LM en cada organización que ha demandado servicios, incluidos en el modelo integrado de evaluación de LM.
- **Establecimiento de relaciones institucionales con todas las unidades del Ayto.** Se establece una relación eficaz con todas ellas dado que comparten el objetivo de la satisfacción del ciudadano y son probables clientes futuros. La identificación de sus nec. y expect. es relevante para LM. Ej.: Jornadas anuales de las Unidades Gestoras Web, RRSS, etc...

CON QUIÉN TRABAJA LM

1. Proveedor principal de servicios

El proveedor principal de LM es la firma adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC. La relación con dicha empresa obedece a la voluntad de alinear la estrategia con los principales proveedores, estableciendo alianzas para reforzar y aprovechar las ventajas competitivas del servicio prestado por LM.

El **modelo de seguimiento** establecido es innovador en la aplicación de la colaboración público-privada. Desde 2008, los contratos incluyen la participación e implicación de la empresa adjudicataria en los resultados de LM a través de ANS.

La información de seguimiento se recopila, principalmente, en las reuniones mensuales con los responsables de la firma adjudicataria con la SG y los responsables de los canales, y la interacción contempla además el comité de innovación de LM, las jornadas técnicas anuales, las visitas y contactos conjuntos con otras organizaciones del sector, la reunión anual de los aliados estratégicos de LM, la participación en grupos de mejora y en el proceso de autoevaluación EFQM, y otros.

2. Proveedores internos y externos de LM

Con todas las unidades del Ayto. designadas como aliados estratégicos por dotar a LM de medios personales, financiación,

medios personales, apoyo técnico, ... (IAM -Informática del Ayto-, SGT del AGEHAP, etc.) se celebran reuniones usualmente semanales o mensuales.

Con otras unidades municipales que proveen de servicios a LM (DG Patrimonio, Gerencias de Distritos, etc...) se celebran reuniones con periodicidades más amplias (p.e., anual con los Gerentes de Distrito) o asociadas a proyectos concretos.

Los proveedores externos reciben información puntual sobre LM a través de listas de correo, participación en jornadas y eventos compartidos y otros mecanismos previstos en el P.E. Com. 2011-2015. Además, en los procesos de licitación de los dos últimos contratos de apoyo a la atención personalizada (2008-2012 y 2012-2016) también participaron los posibles proveedores mediante reuniones y visitas estructuradas.

3. Personas de la organización

LM ha realizado un importante esfuerzo para analizar las nec. y expect. de las personas, a través de la mejora continua de los sistemas de escucha y la interacción:

Encuestas de Satisfacción del Personal. Los objetivos de este estudio anual son los siguientes:

- Conocer su implicación, participación y satisfacción.
- Analizar las opiniones en relación con 1) Condiciones Físicas/Recursos Materiales y Tecnológicos; 2) Organización; 3) Personal; 4) Liderazgo /Responsables; 5) Orientación a los Ciudadanos; 6) Satisfacción Global.
- Identificar las oportunidades de mejora en el ámbito de los RR.HH. y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, de procedimiento, tecnológico, etc.

Los resultados obtenidos de las ESP que incluso en un entorno muy restrictivo para la función pública en general se han mantenido en niveles elevados (→ cr.3 y 7), han sido de gran utilidad para diseñar las nuevas estrategias de formación en los últimos años como, p.e., la incorporación de cursos específicos.

Grupos de mejora de Personas (2011 y 2013) Se analizan y hacen propuestas para la mejora de la organización.

Sistemas directos de participación. Jornadas técnicas anuales y concursos de ideas de mejora anuales desde 2010. Se desarrollan canales de comunicación como sugerencias "*en línea*" y foros para el intercambio de opiniones. Se realizan también reuniones semanales en cada OAC donde todos pueden recibir información y plantear opiniones y propuestas.

Sistema de reuniones periódicas:

- 1) Reuniones mensuales con los Jefes de oficina y del canal 010. Se plantean las necesidades detectadas desde las OAC y 010 y se contrastan con las líneas de actuación de LM. Trimestralmente acuden los respectivos adjuntos.
- 2) Reuniones semanales con los responsables de cada canal de Atención al Ciudadano, responsables de gestión de servicios y de los procesos clave de LM, para conocer el estado y situación de la actividad y posibles incidencias (CD de LM).

Revisión periódica de las OAC. Iniciadas en 2010 por el responsable de coordinación de OAC, permiten conocer "*in situ*" las fortalezas y dificultades de cada oficina teniendo en cuenta todos los aspectos de la misma (satisfacción de usuarios y funcionarios, parámetros operativos, estado de las instalaciones, etc.). Su periodicidad aumentó a una revisión anual desde 2013, e incluyen una reunión con todas las personas de la oficina y tema libre.

Evaluaciones de Riesgos Psicosociales en las OAC. En colaboración con "Madrid Salud" LM ha impulsado la evaluación de riesgos psicosociales, con una metodología de encuesta, en sus 23 oficinas principales sin excepción. Se finalizó la primera revisión en 2014 siendo la única organización municipal en hacerlo, y planificándose su extensión igualmente a los SSCC de la organización.

Sector "Atención al Ciudadano"

Otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en el proyecto LM (servicios 010 de otros Aytos ó 012 de CCAA, servicios de atención telefónica o presencial de otras AAPP nacionales o extranjeras, estudiosos de la atención al ciudadano, etc.), que comparten el mismo ámbito de actuación, registrándose múltiples contactos y visitas cruzadas.

Estas organizaciones reciben información sobre LM mediante listas de correo, jornadas y eventos compartidos y otros mecanismos previstos en el P.E. Com. de LM 2011-2015.

Aliados estratégicos

LM ha identificado formalmente en sus "Líneas Estratégicas de LM 2011-2015" a sus aliados estratégicos entre los GI indicados anteriormente y además de los mecanismos ya descritos lleva a cabo desde 2014 una reunión anual de revisión de las relaciones de altos directivos con los GI de LM.

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

POTENCIALES ESCENARIOS



El grupo de mejora sobre GI de 2013 ha modificado la definición del proceso "planificación estratégica" para reflejar la participación de los GI. El grupo ha reforzado procedimientos específicos de evaluación de la relación con GI para la revisión de la estrategia

También se ha promovido la incorporación al modelo

integrado de evaluación de LM de encuestas específicas para medir relaciones con GI como proveedores internos y externos, y diversas mejoras en los sistemas de medición del entorno, incluyendo, por ejemplo, la incorporación de nuevos mecanismos de captación de opinión tales como reunión de análisis anual, medición de reputación en RRSS, etc..

Se ha realizado en 2013 un extenso análisis DAFO para el planteamiento de la nueva web con representación de diversos GI (p.e, organizaciones de personas con discapacidad, de consumidores, otras AAPP, proveedores, etc...).

2b. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS CAPACIDADES

LM tiene configurado un **SISTEMA DE INDICADORES** (de percepción y rendimiento) y de información que le permiten analizar su evolución y funcionamiento y los cambios del entorno, facilitando la anticipación y la toma de decisiones en función de los datos aportados por el sistema. Ver Anexo 5

El equipo de Dirección de LM maneja como elemento importante para el desarrollo de su estrategia ese sistema, cuyos indicadores y demás información proviene de dos **ámbitos** distintos: **1) externo:** percepción de la sociedad, usuarios y clientes sobre el rendimiento de LM, así como la información específica de la percepción ciudadana de otras administraciones; **2) interno:** recaba información sobre el propio rendimiento y la sat. y expectativas de las personas.

P.e. algunos indicadores relevantes del sistema son:

1) Indicadores SIGE: realizan un seguimiento del Obj.Estr. vinculado con LM "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva".

- Atenciones presenciales y telefónicas en LM.
- Grado de sat. ciudadana con el Teléfono 010 LM.
- Valoración ciudadana de las OAC de LM.

2) Indicadores POG: evalúan el proyecto LM a través de la ejecución de las acciones definidas en el POG asignadas a LM.

3) Indicadores presupuestarios: miden el cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario "Atención al ciudadano y SyR"; a través del sistema de información disponible en la herramienta integrada de gestión económico financiera (SAP), se dispone de un amplio menú para consultas e informes; mediante la elaboración de la Memoria Anual de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios se da cuenta del grado de ejecución del presupuesto y de los valores alcanzados en los indicadores que se determinaron para evaluar los objetivos, comparándolos con las previsiones establecidas. Asimismo LM cuenta con una evaluación bienal de impacto económico global desde 2008.

4) Indicadores CS: miden el cumplimiento de los compromisos de las CS de manera anual desde la aprobación de las CS:

CS 010-LM. Aprobación: 18.5.2006. Última evaluación: 11.3.2014. 8 compromisos y 15 indicadores.

CS OAC-LM. Aprobación: 24.5.2007. Última evaluación: 31.3.2014. 15 compromisos y 21 indicadores.

CS Portal web. Aprobación: 9.9.2010. Última evaluación: 14.2.2014. 6 compromisos y 8 indicadores.

CS Registro. Aprobación: 29.5.2014. 7 compr. y 11 ind..

CS Cita previa. Aprobación: 29.5.2014. 9 compr. y 12 ind..

5) Actividades e informes de benchmarking: mediante contactos con otras organizaciones y los resultados de organizaciones similares, se pueden conocer otras experiencias y determinar nuestro nivel comparativo de calidad y excelencia (→6a). La información sobre *benchmarking*, ha evolucionado desde datos cualitativos hasta el informe de 2009 donde nos comparamos con dos referentes en at. al ciudadano: la CM y el Ayto. de BCN. Desde 2013 existe un grupo de mejora específico sobre comparación dada la dificultad para encontrar datos comparativos al ser LM pionera en su desarrollo organizativo y en su enfoque.

6) Desde 2011/2012 después de la autoeval./evaluación EFQM, se impulsó este sistema de gestión y la priorización de objetivos estratégicos, en el marco de un proceso de mejora.

Un hito esencial ha sido el avance en la **GESTIÓN POR PROCESOS**, clasificándolos en **Procesos Clave (estratégicos, operativos y de apoyo)** y **Procesos no clave (de apoyo)**. En 2013 se ha completado una revisión completa de los procesos y sus fichas por parte de un grupo de mejora constituido expresamente a tal efecto.

También derivan del proceso EFQM las **acciones de mejora** identificadas y propuestas para su puesta en marcha y ejecución. En 2013 se pusieron en marcha 5 **grupos de mejora**; obtuvieron conclusiones, publicaron sus resultados en la Intranet municipal y los presentaron en una jornada específica celebrada a estos efectos a comienzos de 2014.

Asimismo, desde 2011 ha ido mejorándose el **CUADRO DE MANDO** con los indicadores de rendimiento más importantes de LM, ha incorporado los datos de nuevos canales y modos de contacto (Twitter, tesor, etc..), se publica sistemáticamente en la Intranet municipal ayre y comunica a grupos de interés.

Finalmente, la SGAC está **permanentemente revisando** el modelo de gestión y explorando nuevas posibilidades tecnológicas, para la mejora de las actividades y fines de LM.

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

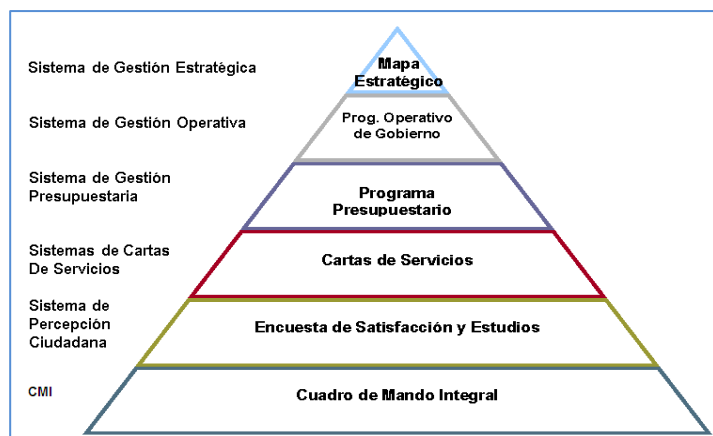
El grupo de mejora sobre "Plan y acciones de mejora" de 2013 ha sistematizado la definición de aliado como "aquel GI ligado con LM para la consecución de fines comunes", y ha reflejado en sus Líneas Estratégicas la lista de los 8 aliados estratégicos. Además, el análisis de los rendimientos del proceso de gestión de registro llevó a la modificación en 2013 de su estrategia y despliegue, con la incorporación del Ayuntamiento desde enero de 2013 al "Sistema de Interconexión de Registros" (SIR) con

la AGE y la CAM, una nueva CS, o la extensión de la digitalización de entradas en oficinas de registro (50% casi).

2c. LA ESTRATEGIA Y SUS POLITICAS DE APOYO SE DESARROLLAN, REVISAN Y ACTUALIZAN

1) SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (SIGE). El Ayto. ha revisado su estrategia 2011-2015, ajustándola al nuevo mandato municipal. Esta revisión se ha operativizado a través del segundo Mapa Estratégico y que integra un eje estratégico más (son ahora 5) e incorpora 27 obj. estratégicos (antes 33).

LM despliega su estrategia en base a diferentes sistemas de gestión/evaluación y utilizando variadas herramientas, hasta llegar a su **Cuadro de Mando** que da soporte de forma ordenada a toda la información relevante de LM. Estos sistemas de gestión y evaluación (imagen 2c.1) se engranan para priorizar la información relevante, revisar la evolución de la organización de acuerdo con la estrategia y anticipar decisiones que faciliten su cumplimiento.



2c.1 Sistemas de Gestión y Evaluación <-> Estrategia LM

Por otra parte, y de forma transversal, cumple el objetivo de avanzar en una organización guiada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia, aplicando un modelo de gestión que se orienta hacia la mejora continua, siendo un elemento relevante el proceso de autoevaluación/evaluación EFQM realizado en 2010, 2012 y 2014.

En el marco del **SIGE**, el Obj.Estr. "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva" se evalúa a través de dos **indicadores estratégicos**: 1) N° anual de servicios telemáticos, presenciales y telefónicos; y 2) Sat. global de usuarios a través de sus 3 canales (OACs, 010 y web, más Twitter @lineamadrid). Estos indicadores se complementan con los indicadores de acción y se revisan anualmente.

2) PROGRAMA OPERATIVO DE GOBIERNO (POG). Es el sistema de gestión habilitado por el Ayto. donde se operativizan los Obj.Estr. a través de proyectos o acciones. Finalizado y evaluado el POG 2007-2011, el Ayto., y con él LM, revisa y actualiza su POG para 2011-2015.

LM operativiza sus objetivos estratégicos a través del objetivo operativo asociado "**Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano**", que despliega en las siguientes acciones que considera **líneas estratégicas**:

- Implantación de nuevo modelo –más eficiente y accesible- de atención personalizada y mejora de canales de atención.
- Nuevos servicios en LM y mejora de los preexistentes.
- Mejora de la calidad en LM (EFQM, CS).
- Nuevos servicios a través de dispositivos móviles.
- Impulso a la reutilización de la información municipal.
- RRSS electrónicas para la atención al ciudadano.
- Nuevos canales o portales en www.madrid.es.

Estas líneas estratégicas se concretan en fases e indicadores y se revisan periódicamente para evaluar su nivel de cumplimiento, al menos una vez al año.

3) PRESUPUESTOS GENERALES. El sistema de gestión presupuestaria municipal tiene definido vincular a objetivos y metas el gasto presupuestario **anual**. LM en 2014 ha definido los siguientes **objetivos** presupuestarios que se evalúan anualmente a través de los indicadores del propio Presupuesto: **1.-** Mantener un elevado nivel de satisfacción de los ciudadanos en relación con la prestación de los servicios de LM. Tiene asociados 2 indicadores y 4 actividades. **2.-** Mejorar la eficiencia de los servicios de atención al ciudadano de LM, especialmente en los canales de atención personalizada, así como mantener su accesibilidad. Tiene asociados 4 indicadores y 7 actividades.

Anualmente, vencido el periodo presupuestario, se realiza una Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios que rinde cuenta de los resultados obtenidos en relación con las metas previstas. También anualmente y tomando como referencia el cierre del presupuesto anterior, LM actualiza sus propuestas presupuestarias para el ejercicio siguiente.

4) CARTAS DE SERVICIOS (CS). Vinculan la gestión del Ayto. al ciudadano, adquiriendo compromisos exigentes, que se evalúan y revisan anualmente a través de indicadores. LM cuenta con 5 CS que cubren toda su actividad, aspecto que resulta pionero a nivel sectorial y que refleja su voluntad de mejora de la calidad de los servicios y transparencia (→2b): tres de ellas referidas a sus canales de atención (CS 010, CS OAC y CS Portal web) y otras dos a servicios específicos (CS Registro y CS Cita Previa).

5) SISTEMAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

5.1) Estudios de percepción. Cubren la mayoría de los GI, desarrollándose anualmente (→2b):

- Estudios de Sat. de los usuarios de los canales de LM.
- Estudios Sat. específicos de usuarios de ciertos servicios (Solicitud plaza en centros abiertos en inglés).
- Estudios Cliente Misterioso en los distintos canales.
- Resultados del proceso de gestión de SyR.
- Estudios de percepción de clientes internos.
- Estudios de percepción de proveedores y organizaciones del sector de atención al ciudadano.
- Estudios de Satisfacción / Percepción del personal.
- Informes Cualitativos.

5.2.) Cuadro de Mando. En 2008 LM definió su Cuadro de Mando que recogía los indicadores más relevantes de rendimiento y desde entonces lo ha venido revisando y mejorando, siendo actualmente un instrumento consolidado.

6) PLAN DE CONTINGENCIA DE LM. Su objeto es establecer los procedimientos de actuación en caso de que se produzcan incidencias que afecten al servicio que proporciona el contratista principal de LM al Ayto.: "Servicios at. ciudadano".

- Se describen los procesos para cada tipo de contingencia identificada, así como las personas responsables en cada departamento implicado en la gestión de las mismas.
- Todas las actividades están orientadas a minimizar el tiempo de indisponibilidad del servicio, daños y pérdida de datos.
- El plan de contingencia se prueba anualmente en escenarios tanto globales –que afectan a todo el servicio de LM- como locales –relativos p.e. a una única OAC-.
- En esta misma línea cuando se pone en marcha un servicio de especial relevancia, se realiza un estudio de impacto para establecer contingencias de los escenarios posibles.
- Existe además un Protocolo de resolución de incidencias informáticas: OAC y 010. El objeto es establecer el

procedimiento que permita la resolución de las incidencias informáticas que se produzcan en el servicio de LM.

7) OTROS PLANES CON CONTENIDOS ESTRATÉGICOS.

LM tiene aprobados y en ejecución planes estratégicos de ámbitos concretos con contenidos estratégicos importantes. Por ejemplo: Plan de Accesibilidad; Plan de Comunicación; Plan Bienal de Formación y Calidad; y el Sistema de Gestión de contenidos, todos ellos con indicadores y mecanismos de revisión y actualización.

Siguiendo el criterio de **transparencia** de la actividad municipal, toda la información relativa a los sistemas mencionados se encuentra publicada en *ayre* "atención al ciudadano" y es visible para todos los empleados públicos del Ayto, de la misma manera que los sistemas incluidos en el Observatorio de la Ciudad (SIGE, POG, CCSS, Presupuesto) se encuentran además publicados en la web municipal.

8) COMPETENCIAS CLAVE: FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE) y VENTAJAS COMPETITIVAS. Identificados en la autoevaluación EFQM de 2010 fueron revisados en las autoevaluaciones de 2012 y 2014. El conjunto de FCE prioritarios (alineado con los procesos clave) son las competencias clave de LM::

1. El conocimiento de la ciudadanía madrileña.
2. Unos RR.HH. con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional.
3. Calidad, fiabilidad y coherencia de las gestiones tramitadas, en particular a través de la definición de estándares y protocolos de servicio y de un proceso unificado de gestión de contenidos.
4. Disponibilidad económica y financiera para promover el aumento de las gestiones realizadas en nombre de otras unidades administrativas.
5. Cercanía y receptividad ante las demandas de otros órganos y organismos del Ayto.
6. Compromiso con la calidad y la mejora continua.
7. Alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave de LM.
8. Interfaz "Ciudadano-Ayto." de fácil acceso y gestión, dispuesto para propiciar una interacción eficaz en la mayoría de los procesos clave (www.madrid.es).
9. Equipos e instalaciones de última generación.

Asimismo, LM ha definido su **ventaja competitiva mediante la que genera valor en beneficio de la sociedad y que está alineada con sus competencias clave:**

- Manejo de toda la información relevante de Madrid.
- Amplitud de gestiones realizadas desde una misma unidad del Ayto.
- Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico.
- Integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas –p.e. CRM-, gestión unificada y otros factores similares).
- Flexibilidad y rápida adaptación a las necesidades de los ciudadanos, gracias a su personal y al número de gestiones y trámites ofrecidos.
- Mejora de la eficiencia de sus servicios de atención al ciudadano, especialmente en los canales de atención personalizada, así como su accesibilidad.

9) PROCESO CLAVE DE LM → 5a. La planificación estratégica se considera proceso clave estratégico. Tal y como aparece en su mapa de procesos, se configura como de vital importancia, ya que de él emanan las políticas a corto, medio y largo plazo, que enlazan con la estrategia municipal, y en él se reflejan las expectativas de los GI.

En el despliegue de la planificación anual están implicados todos los miembros de LM. La transmisión de información es

bidireccional, desde los Adjuntos y Jefes, hasta los Responsables de Canales, Gestión de Contenidos y Servicios y procesos de apoyo, la SGAC y la DG. La participación se realiza a diferentes niveles, dando cabida a todo LM.

La evaluación y revisión han sido detalladas en cada elemento de la estrategia, habiéndose desarrollado en 2011 y 2013 grupos de mejora que directa o indirectamente se relacionan con su perfeccionamiento.

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

El proceso de evaluación y revisión de la estrategia está documentado y ha sido revisado (incorporando las acciones relativas a grupos de interés) en 2013. Además, existen evidencias de la revisión de la estrategia en instrumentos como el POG o las revisiones anuales de la estrategia en materia de comunicación (Plan estratégico de comunicación 2011-2015).

El grupo de mejora sobre "Plan y acciones de mejora" de 2013 ha sistematizado el registro de mejoras que incorpora las revisiones de resultados desde múltiples fuentes.

Tras la autoevaluación EFQM 2014 de la sostenibilidad, se renueva el proceso y procedimientos de la gestión de servicios, incorporando un documento a modo de "memoria de impacto" (ambiental, económico, sobre las personas, etc...) para el análisis de la incorporación de nuevos servicios.

2d. LA ESTRATEGIA Y SUS POLÍTICAS DE APOYO SE COMUNICAN, IMPLANTAN Y SUPERVISAN

LM es pionera en la importancia dada, a nivel cuantitativo y cualitativo, a la información publicada tanto **en internet como en ayre** apartado de atención al ciudadano. Entre ella, toda la información sobre su estrategia está a disposición de sus GI internos y externos, maximizando así el **valor** de la **transparencia** que LM ha desarrollado con total coherencia.

CONTENIDO	CANAL
Misión visión y valores	Web madrid.es /Intranet
Líneas estratégicas	Intranet
POG, CS p.e., Presupuesto	Web madrid.es /Intranet
Mapa de Procesos	Web madrid.es /Intranet
Estudios de Sat. de Usuarios	Web madrid.es /intranet
P de mejora: plan accesibilidad	Web madrid.es /Intranet
Estadísticas anuales LM	Web madrid.es /Intranet
Cuadro de Mando	Intranet
Plan de contingencia	Intranet
Plan de Comunicación	Intranet
Plan de Formación	Intranet

2d.1 Difusión de la Estrategia

La comunicación de LM se soporta desde 2011 en su **P.E. Com. 2011-2015** y en los planes anuales que lo desarrollan. Se han incluido distintas acciones de comunicación dependiendo de su público objetivo. Para cada una se han definido objetivos, emisor/responsable, formatos, canales y soportes, referencias e impacto, todo ello medido con indicadores. Sin perjuicio de los envíos de información puntual, LM publica en *ayre* tanto el Plan Estratégico y sus Planes anuales de desarrollo como los resultados de todos ellos. (→3d y Anexo 11).

Como medios de **comunicación de la estrategia** destacamos:

- Comunicación del *Plan de formación y calidad en las personas* a todos los agentes de LM; actuaciones formativas, grupos de trabajo y de mejora, jornadas técnicas anuales,...
- Video institucional utilizado en todas las presentaciones internas y externas: se presenta de forma simple y clara su misión, filosofía, características y principales resultados.

▪ Sistema de reuniones estructurado (→3d): comité semanal de la DGC y AC, reuniones semanales de la SG (cada 15 días se rota la oficina de atención al ciudadano), reuniones mensuales con responsables de OAC, reuniones por oficina/servicio/Dpto., etc.; todas ellas permiten comunicar y desplegar los objetivos y metas. Desde 2007, a mediados de año, se realiza la Jornada Técnica de LM y se transmiten a toda la plantilla las líneas de actuación del año siguiente.

▪ Comunicación de la Misión, visión y valores a los clientes internos, en todas las reuniones mantenidas con ellos. Además, para evaluar la eficacia de la comunicación de la estrategia entre el personal, la ESP pregunta sobre el conocimiento de la estrategia y sobre la comprensión de MVV y estrategias.

Este amplio enfoque de la comunicación permite el **despliegue de la estrategia** en sus diferentes niveles (SIGE, POG, PP,...), llegando a toda la organización. Los indicadores para evaluar la consecución de los objetivos fijados por cada uno de los 3 sistemas que integran la estrategia y sus sistemas complementarios (CS, Cuadro de Mando, FCE, Planes estratégicos sectoriales,...) se alinean con su esquema de **procesos clave** y con la propia **estructura organizativa** de LM y permite alcanzar sus objetivos estratégicos, desplegar sus valores y añadir valor a sus GI.

La **estructura organizativa** de la SGAC, alineada con el Mapa de Procesos, se ha adaptado a las necesidades de los clientes internos, consolidando estructuras como el Sv. de Implantación y Sto. de Servicios o la U.T. de Gestión del Conocimiento.

LM dispone de un **Comité de Innovación** con el proveedor principal donde se establecen objetivos para la innovación basándose en el conocimiento de la sociedad y de las oportunidades. Ha dado como resultado la incorporación de nuevos productos y servicios como el Puesto Telefónico de Desbordamiento (PTD) y en el marco del mismo se analizan el asistente virtual o los nuevos canales de atención, etc. El Comité dispone de políticas y recursos adecuados.

El **impacto de los FCE en los procesos**, permite orientar las acciones de mejora y alinearlas con ellos. En la tabla 2d2 se detalla la *Matriz de Procesos Clave/ Factores críticos de éxito*, revisada y aprobada por la Alta Dirección que permite conocer el peso de dichos factores en cada proceso. (FCE → 2c).

Solo cabe destacar que los **indicadores** fijados para cada uno de los sistemas estratégicos y para los procesos son mejorados continuamente para hacerlos más precisos a la hora de evaluar. Estas mediciones aportan datos significativos para la toma de decisiones y la mejora continua. Las herramientas, utilizadas para el seguimiento de los indicadores implicados en el proceso de planificación y revisión de las estrategias son:

- Aplicaciones del Sistema de Evaluación de la Gestión Observatorio de la Ciudad: SIGE, POG y CS.
- Aplicaciones operativas, sistema CRM, Qmatic, Cita Previa, OBI (*Business Intelligence*) que proporcionan información de clientes y atenciones realizadas.
- Herramientas de análisis de los estudios de satisfacción.
- Datos mensuales de Cuadro de Mando con los resultados de los canales de atención (resultados de los procesos clave).
- Informes de evaluación de la implantación de servicios.

Todos los resultados se reflejan en informes anuales. Las áreas de mejora detectadas se incorporan al plan siguiente. Además, se informa de los resultados a todos los GI implicados a través de diversos medios contemplados y evaluados en el marco del P.E. de comunicación de LM con la publicación sistemática de notas de prensa, contactos por correo electrónico, las reuniones periódicas,...

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

Desde 2013 se incrementa la frecuencia de revisiones completas de oficinas de LM (hasta una revisión anual) y su alcance, incluyendo objetivos y actuaciones de mejora.

La comunicación de la estrategia y resultados relevantes a los GI se rige por el P.E. de Comun de LM 2011-2015, que se evalúa anualmente. Además, LM comunica su estrategia a GI relevantes, como el comité de Experiencia de Cliente de la AEC y el Comité AENOR sobre Centros de Contacto.

La revisión de la comunicación de la estrategia tanto a LM como a otros grupos de interés se realiza en dos ámbitos: revisiones anuales del P.E de Com. y en la reunión anual para la evaluación de la relación de los líderes con los GI.

Factores Clave de Éxito (FCE)	1. Conocimiento Ciudadanía	2. RH innovadores y comprom.	3. Calidad y Fiabilidad gestiones	4. Disponibilidad eco. y financ	5. Cercanía otras áreas del Ayto.	6. Calidad y mejora continua	7. NNTT	8. Interfaz fácil acceso	9. Equipos Instala. modernos	—
Ponderación	1	2	2	2	2	1	2	2	1	
PROCESOS										
1. Planificación Estratégica	5	3	4	4	4	4	2	2	2	49
2. Evaluación y Calidad	2	2	4	2	3	5	2	2	2	39
3. Información	5	4	5	2	5	4	4	5	4	63
4. Gestiones y Trámites	5	4	5	2	5	4	5	5	4	65
5. Registro	3	4	5	2	4	4	3	3	4	53
6. Cita Previa	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
7. Sug. y Reclamaciones	2	2	2	2	5	2	2	3	2	38
8. Gestión de Contenidos	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
9. Gestión de Servicios	4	4	5	2	5	5	5	5	5	66
10. Gestión de Canales	3	4	5	2	3	4	5	5	5	60
11. Gestión de SyR de LM	5	4	5	2	2	5	5	5	5	61
12. Personas	2	5	2	5	1	3	1	1	2	37
13. Presupuestos	3	3	2	5	2	3	1	2	2	38
14. Contratación	2	3	2	5	1	3	1	1	1	32
15. Tecnologías	1	1	3	3	1	2	5	4	2	39
16. Infraestructuras	2	1	3	3	1	2	2	2	5	33
17. Gestión documental	2	2	3	2	3	2	2	2	2	34
18. Comunicación	5	3	3	2	4	4	4	3	4	51

3. PERSONAS



3. PERSONAS

3a. LOS PLANES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS APOYAN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Con el objetivo de alcanzar el éxito mediante las personas, LM gestiona de forma eficaz y eficiente los recursos humanos (en adelante RR.HH.) tratando de mejorar sus condiciones, dentro del marco jurídico del Ayto y **en relación con su estrategia y en concreto con su Misión, visión y valores.**

La gestión de personal se realiza cumpliendo la normativa establecida de función pública; las actuaciones relativas al personal (selección, contratación, movilidad, permisos, etc.) se regulan por unas normas de carácter general: el Estatuto Básico del Empleado Público y, hasta el 13.9.2013, el Acuerdo Convenio para los empleados públicos del Ayto. y sus Organismos Autónomos para el periodo 2012-2015. Posteriormente el Acuerdo de 13.9.2012 de la Junta de Gobierno adapta la regulación aplicable al personal al servicio del Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos.

Además, para LM, hay que tener en cuenta las directrices establecidas por el *Decreto del Alcalde, de 17.1.2005 que regula la Atención al Ciudadano* y el *Acuerdo de 4.12.2008 por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas Administrativas*. Este marco normativo garantiza la equidad en el empleo, sin olvidar que la **política de RR.HH. de LM** contempla, entre otros, aspectos como: *la igualdad de oportunidades, la diversidad, la no discriminación, la libertad de asociación, la integración de personas con discapacidad, la seguridad y salud, las regulaciones de empleo, etc.*

Hay que hacer referencia a la especial situación de la gestión de RR.HH. del 010 y de parte del personal de las OAC. La gestión del personal –que no tiene relación jurídico-laboral con el Ayto.- se realiza por la firma prestataria del servicio, siendo ella la responsable de la gestión. Hasta mediados de 2012, el modelo se basaba en la cobertura de puestos de atención en OACs durante determinados horarios (facturación por hora de servicio) y en la atención de llamadas en 010 (facturación por llamada). Desde esa fecha, la facturación se realiza por servicio realizado con independencia del canal. Para una mayor calidad de los servicios se introducen en el contrato ANS cuantitativos y cualitativos.

En LM se apostó desde el principio por la búsqueda de un nuevo modelo, adaptado a dichas restricciones, pero que favoreciese la consecución de los objetivos planteados de servicio y atención al ciudadano. En ese sentido, ha existido una **transición**, desde el modelo antiguo basado en negociados, cada uno dedicado a un tema, al modelo actual de funcionarios polivalentes, negociado entre Ayto. y Sindicatos que ha supuesto un camino pionero y complejo.

Una vez realizada la adaptación inicial, se elaboró la primera RPT de las OAC en funcionamiento que se ha ido modificando en función de la estrategia y los cambios acaecidos. Cada vez que una Oficina se incorpora a la red de LM, se elabora su RPT dejando un tiempo para realizar el ajuste de personal comentado anteriormente.

El **organigrama general y la RPT actual** están diseñados para ajustarse a su esquema actual de gestión por procesos, de forma que LM puede cumplir con los objetivos estratégicos marcados, satisfacer las demandas de los ciudadanos (sobre todo rapidez y calidad en la atención) y cumplir los compromisos de calidad asumidos en las CS.

La **RPT** recoge las características básicas de todos los puestos, detallándose: Identificación. Área. Dependencia jerárquica y funcional. Cuerpo/Escala. Complemento de Destino. Complemento Específico. Forma de cobertura.

Además, cuando es necesaria la provisión de un puesto, el responsable directo diseña el **perfil profesional** (formación y experiencia) al que da su visto bueno la Dirección. Ese perfil sirve de base para la selección.

Existe en LM una definición de los perfiles de sus puestos de trabajo, habiéndose abierto además una línea estratégica para acordar con la Subdirección General de Personal de la SGT del AGHAP la adecuación de dichos perfiles y sistemas de selección a las necesidades de LM, lo que se evidencia en los resultados de los Grupos de Mejora "Personas" de 2011 y 2013, fruto de las autoevaluaciones de 2010 y 2012.

Se ha promovido en 2014 una modificación de puestos de trabajo para asignar un puesto específicamente a la gestión del nuevo canal "aplicaciones móviles de LM", adscribiéndolo al Departamento de Atención Telemática. Además, para mayor compromiso en este aspecto, se ha elaborado una Carta de Servicios del Servicio de Cita Previa aprobada el 29 de mayo de 2014.

En 3a.1 se recogen las características de un perfil profesional.

Ejemplo de Perfil de puesto de trabajo

PUESTO: Jefe de Negociado de OAC - Grupo C1 Nivel 22.		
FUNCIONES	PERFIL	FORMACIÓN VALORABLE
<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar información general del Ayuntamiento de Madrid y otras AAPP, así como sobre el estado de tramitación de expedientes seguidos en el Distrito. -Coordinación de las funciones asignadas al Negociado de Atención al Ciudadano, bajo las directrices del Jefe de Departamento y Adjunto de la OAC. -Control del archivo de los documentos que deben custodiarse en la OAC. -Organización y control de turnos de trabajo del personal del negociado. -Actuar como interlocutor para temas de Registro así como para solucionar dudas planteadas por el personal del negociado. -Gestión del Padrón Municipal de Habitantes, Registro, Servicio de Estacionamiento Regulado, Tributos, firma electrónica, cita previa y demás tareas destinadas a la atención al ciudadano, así como cualesquiera otros servicios que puedan asignarse a Línea Madrid. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos de sistemas de gestión de calidad en la atención al ciudadano. -Conocimientos de técnicas de comunicación y disposición para la formación y aprendizaje continuos. -Experiencia en coordinación de equipos de trabajo. -Conocimientos amplios de la organización y servicios municipales. -Experiencia y conocimientos sobre gestión de recursos humanos, técnicas de dinámica de grupo y sistemas de participación y motivación. -Conocimiento de los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con el Ayuntamiento de Madrid. -Manejo de aplicaciones informáticas diversas para la atención al ciudadano. (Base de datos de información, registro, Ayto, cita previa, padrón municipal, tributos, firma electrónica, SER, CRM) -Disponibilidad horaria 	<p>BÁSICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención presencial en Línea Madrid: Organización de una OAC, Consulta de expedientes, información general, tributos, registro, SER, Tarjeta Azul, Q'matic, CRM, Cita previa, Sugerencias y Reclamaciones, protección de datos. -Gestión del Padrón y su aplicación informática. -Calidad y atención al Ciudadano -Organización y competencias del Ayto de Madrid y sus Áreas de Gobierno. -Formación informática general (Word, Internet, correo electrónico) <p>COMPLEMENTARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El modelo de excelencia EFQM y su aplicación a la Administración Pública. -Tributos y tasas para Línea Madrid -Atención al ciudadano con discapacidad. -Atención al ciudadano en inglés. -Organización y funcionamiento de grupos de trabajo. -La comunicación y la gestión de situaciones de conflicto en las relaciones con los usuarios. -Prevención del estrés laboral

3a.1 Perfil de puesto Jefe Negociado OAC

La **estrategia de RR.HH.** ha sido desde el principio disponer de un **personal cualificado y bien remunerado** (→3d), ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un **nivel alto** dentro de los niveles funcionariales del Ayto. (p.e. la *escala* Administrativa tiene el máximo nivel, y el resto de categorías, niveles muy elevados) y el **complemento específico** más alto posible para dicho nivel, lo que ha sido establecido para garantizar el funcionamiento adecuado y la máxima eficiencia.

En 3a.2 se especifican los niveles y jefaturas, así como su evolución desde 2011. Toda la plantilla tiene **dependencia orgánica y funcional única**, y un **horario de trabajo especial** en las OAC.

PLANTILLA LM	2011		2012		2013		2014	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Otros puestos	-	31	-	28	2	29	2	29
Aux.Advo. N17	161	10	161	10	165	10	165	7
Jfs negociado y equivalentes N22	28	8	28	8	27	8	23	9
Informadores Urbanist. N23	21	-	21	-	21	-	21	-
Técnicos. N24	-	2	-	1	-	2	-	2
Adjuntos OAC y Canales. N26	24	13	24	14	23	14	23	13
Jfs OAC y Dpto. Rble Canales. N28	24	6	24	6	23	6	23	5
Respons Atenc. Person. y Servs Jfs Sº. N29	-	2	-	2	-	2	-	2
Subdirector N30	1	-	1	-	1	-	1	-
DG	1	-	1	-	1	-	1	-
Total plantilla	332		339		334		326	

3a.2 Evolución de la plantilla de LM

La evolución se ha estabilizado desde 2012 tras la última entrada de dos oficinas auxiliares, disminuyendo ligeramente en 2013 por la separación de la Oficina de SyR y Atención al Contribuyente como órgano separado. En 3a.3 se aprecia:

	2011		2012		2013		2014	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Grupo A1	23	16	23	16	23	14	23	12
Grupo A2	49	9	49	9	48	11	47	11
Grupo C1	23	9	23	9	23	8	20	9
Grupo C2	163	39	163	39	167	39	167	36
DG	1		1		1		1	
Total plantilla	332		339		334		326	

3a.3 Plantilla LM por Grupos Administrativos

En 3a.4 se recoge la evolución según sexos (2011-2014) y se refleja el alto porcentaje de **mujeres** en general y en las jefaturas, tanto en OAC como en SG.

	2011			2012		
	OAC	SG	Total	SG	OAC	Total
Mujeres	197	56	253	194	55	249
Hombres	61	17	78	71	18	89
Mujeres jefas (N26 o Superior)	32	15	47	32	16	48
	2013			2014		
	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total
Mujeres	188	54	242	183	49	232
Hombres	73	19	92	74	20	94
Mujeres jefas (N26 o Superior)	32	16	48	32	12	44

3a.4 Distribución de la plantilla de LM según sexo

En las gráficas del Cr. 7 se ofrecen datos, pero hay que destacar: **1) alta cualificación** del personal de LM importante para el cumplimiento de sus objetivos (→3b). **2) alto grado de preparación** y elevada **motivación** e ilusión con el proyecto LM. **3) Las mujeres** son más del 50% de la plantilla.

Fines de la planificación y gestión de personal de LM:

- Utilizar lo mejor posible los RR.HH dentro de un buen ambiente de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individual, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Asegurar que se pueden cubrir las necesidades de personal directivo, de atención directa o de cualquier otro tipo, necesario para cumplir los objetivos planificados, otorgando oportunidades de promoción al personal.
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que su trayectoria en LM es tenida en cuenta para los puestos que se vayan creando o vacantes.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción de los servicios de LM.

La planificación y gestión de los RR.HH. está alineada con su **esquema de procesos**, siendo la **Gestión de Personas** un proceso de apoyo y la **Provisión de Vacantes** uno de sus subprocesos. Además, varios de los indicadores utilizados por la Dirección hacen referencia a la gestión de RR.HH (→cr 7).

LM ha realizado un esfuerzo estructurando una herramienta para adaptar con la mayor rapidez según las necesidades del momento valoradas por los líderes, un simulador de las OACs que ajusta las plantillas entre oficinas en función de la productividad de los agentes y como consecuencia de los resultados que ofrece el simulador se ajustan las plantillas. Se hizo en 2013 y en 2014 modificando la RPT en ambos años. Ese simulador no existe en ningún otro ámbito de la administración municipal.

Atendiendo a los resultados mostrados por dicho cuadro, se han realizado en 2013 y 2014 diversos ajustes en las relaciones de puestos de trabajo para ampliar la plantilla de las oficinas más deficitarias con puestos procedentes de las más excedentarias.

En 2003 se desarrolló e implantó la primera **ESP de las OAC**, y se ha continuado realizando anualmente, con un alto nivel de representatividad de los resultados, ya que el universo encuestado alcanza el 74% del personal de las Oficinas y con unos resultados que se pueden considerar muy buenos.

En 2008, se extendió por primera vez la **ESP a los 3 canales y a los SSCC de la SGAC**.

La ESP es una herramienta fundamental para LM ya que pretende dar satisfacción a sus clientes y, como organización que busca la Excelencia (→Misión y visión) también busca la satisfacción de su personal. LM considera que las personas constituyen un elemento esencial para su crecimiento y mejora ya que proyectan la imagen de LM hacia el cliente y su nivel de satisfacción incide en la prestación del servicio.

El **cuestionario** mide el grado de satisfacción y sus **objetivos** son: 1. Conocer el grado de implicación, participación y satisfacción. 2. Analizar opiniones. 3. Identificar mejoras.

Entre otras, se recogen las siguientes **variables**: 1) Opiniones. 2) Condiciones físicas, materiales y tecnológicas. 3) Compromiso con el ciudadano. 4) Organización del puesto de trabajo. 5) Organización y planificación del trabajo (2011). 6) Desarrollo profesional. 7) Carga de trabajo. 8) Personal. 9) Remuneración. 10) Liderazgo y responsabilidad. 11) Orientación al ciudadano. 12) Satisfacción y utilidad (2013).

Los **resultados** se recogen en 3a.5 y la puntuación se mantiene alta en 2010-2013 (incluso tras las duras medidas a toda la función pública en 2012: rebaja de sueldos, supresión paga extra y reducción de días de libre disposición).

	2010		2011		2012		2013	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Satisfacción	3,64	3,79	3,68	4,09	3,53	3,49	3,67	3,85
Sat. global	3,68		3,76		3,52		3,67	

3a.5 Puntuaciones globales de la encuesta de satisfacción

Entre 2008 y 2011 se aprecia un aumento de la participación (tabla 3a.6) y una superación del objetivo en 2010 al 2013.

	2010		2011		2012		2013	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Personas	258	73	259	73	252	72	248	68
Participan	190	53	197	48	213	41	194	33
Índice de respuesta	73,6%	72,6 %	76,1 %	65,8 %	84,5 %	56,9 %	78,2 %	48,5 %
Objetivo	50%		50%		60%		60%	
TOTAL LM	73,4%		73,8%		78,4%		71,8%	

3a.6 Participación de las personas en la encuesta de satisfacción

Con la implantación de la **ESP** se ha conseguido:

- Determinar el estado de opinión y sati. de los empleados.
- Fomentar la calidad y el valor añadido de la oferta.
- Orientar la gestión interna y de los RR.HH. hacia criterios de calidad total y la mejora continua.
- Conseguir que los responsables de la gestión de RR.HH. asignados a LM, sean cada vez mejores gestores
- Identificar las **oportunidades de mejora** a desarrollar en el ámbito de los RR.HH. y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, procedimental, tecnológico, etc.

Los resultados de las encuestas se obtienen tanto globalmente como de forma segmentada por Oficina.

Además de la ESP, los informes de revisión completa de las oficinas, las actas de las reuniones y los informes de evaluación de riesgos psicosociales facilitan la toma de decisiones para una mejor gestión de personas y equipos.

Finalmente, es preciso indicar que el **modelo de organización** de LM es innovador y pionero dentro de la Admón., ya que ha pasado de ser un sistema de atención rígido y basado en estructuras tradicionales a un modelo polivalente y enfocado completamente a la satisfacción del cliente final. De sistema "monotarea" se ha pasado a multitarea, aumentando eficiencia, eficacia y la consecución de los objetivos de satisfacción del ciudadano. Todo el cambio y la transformación de las estructuras se ha realizado sin grandes traumas ni problemas organizativos y ha supuesto que LM se haya convertido en modelo para otras Administraciones, que han visitado las instalaciones de LM ya que es un referente en Atención al Ciudadano en AAPP.

3b. SE DESARROLLAN EL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS

La **creatividad** y la **innovación** son dos de los elementos más importantes en los que se sustenta la evolución de una organización como LM, cuyo soporte fundamental son la tecnología y las personas. Sería imposible avanzar sin la adecuada formación del personal que la integra, por lo que la formación planificada y realizada es de vital importancia.

Por ello, LM cuenta desde hace años con un **Plan de Formación** y Calidad consolidado y adaptado a sus necesidades, que se enmarca en el Plan de Formación del Ayuntamiento. Los principales hitos se publican en la intranet municipal *ayre* y los resultados se recogen en la Memoria anual de Formación y Calidad en las Personas.

LM gestiona los planes de formación y desarrollo habiéndose establecido para ello en el marco del **proceso de Gestión de Personas**, el **SUBPROCESO DE FORMACIÓN-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** con un doble objetivo: dar oportunidad de formación, desarrollo y participación en acciones de mejora a las personas de LM; y programar cada año las acciones formativas y de mejora que tengan demanda interna y las requeridas para los nuevos servicios.

En 2014 se ha solicitado al Instituto de Formación la relación de datos que confronte Cursos realizados por Funcionario y Aprovechamiento de las Acciones Formativas con el fin de elaborar un Informe más completo y pormenorizado, con el fin de acercarnos a los alumnos y proporcionarles información más detallada de su participación.

La **U. G. Gestión del Conocimiento** realiza varias funciones: detectar necesidades de formación del personal mediante los canales de comunicación interna y las ESP e identificar requerimientos de formación de otros organismos municipales para la implantación de nuevos servicios; medir asistencia, participación, y resultados de los cuestionarios de conocimiento y satisfacción; valorar eficacia de las acciones formativas y el impacto de las acciones de mejora en el personal (participación, satisfacción...) y en la ciudadanía (evaluación del trato...).

Los **objetivos** de calidad de este subproceso son:

1. Proporcionar acogida y formación inicial de calidad al personal nuevo: por a) % porcentaje de personal acogido según Protocolo de Bienvenida; b) Sat. con la acogida; c) % personal que recibe la totalidad de la formación inicial.
2. Proporcionar formación continua.
3. Detectar carencias formativas (analizando % aciertos del cuestionario anual de conocimiento).

4. Fomentar la participación del personal en actividades de mejora (indicadores → nº participantes en el concurso de ideas y nº de grupos de mejora).

Desde la U. G. del Conocimiento se han presentado Planes anuales de Formación y Calidad desde 2007 y en los últimos cinco años se ha impulsado la formación y su calidad a través de acciones de mejora propuestas para toda la SGAC.

Rasgos del **Plan de Formación y Calidad en las Personas**:

- Amplio alcance: de estar enfocado al personal de OAC, desde 2009 tiende al personal de los 3 canales y SGAC.
- Organización propia: desde 2009 se organizan cursos y sesiones formativas con contenidos ajustados a las propias necesidades, con formadores elegidos por LM, con elección del aula (propia o del Instituto), en las fechas adecuadas, con el personal de LM como destinatario exclusivo y con la distribución horaria más conveniente para cada acción formativa. Más de la mitad de la formación del personal de las OAC ha sido promovida, organizada e impartida internamente por LM. También se organizan cursos que van dirigidos a todo el personal del Ayto. (→ anexo 6, 24 acciones formativas).
- Identificación de necesidades de formación realizada por la U.G. Conocimiento conforme a un proceso sistemático implantado tras la autoevaluación 2009..
- Nuevos canales de comunicación interna para la detección de necesidades formativas: foro LM, buzón de sugerencias y correo electrónico de formación
- Aula propia en la OAC de Chamberí con simulaciones.
- Impartición en horario de trabajo (altamente valorado).
- Horario adaptado a sus turnos.
- Publicación del Plan y del material formativo en *ayre*.
- Evaluación del Plan de Formación y Calidad con indicadores de rendimiento y de calidad, con iniciativas de mejora como impulsar grupos de trabajo intra e inter-departamentales. Se recoge en la Memoria anual toda la información, segmentada por tipos de cursos, oficinas, canales, etc. A la vista de los resultados de la evaluación, se actualiza el Plan y se revisan aspectos que lo requieran.
- Evaluación de la eficacia formativa antes y después de cada curso (cuestionario previo y posterior sobre la materia).

Como innovación en 2014, el Cuestionario de Evaluación se ha realizado utilizando medios tecnológicos eliminando el papel. Se realizaron unas instrucciones de cumplimentación remitiéndose a las OAC, para que el Jefe de cada Oficina lo explicase. Una vez recogidos los resultados de cada Oficina, la U.G. de Conocimiento analiza Conocimiento Global y por materias, remitiendo los resultados a todas las OAC.

Se cuenta además con las acciones formativas del **Plan de Formación de los Empleados públicos del Ayuntamiento**. La oferta incluye acciones formativas, Jornadas, Seminarios, Conferencias y Sesiones Formativas. El Plan integra acciones formativas en formato virtual, garantizando flexibilidad.

El Plan de Formación presenta una relación de **acciones formativas recomendadas**, comunes y específicas; no debe autorizarse un curso fuera de esa relación si anteriormente no se han realizado los recomendados (ver anexo 6).

La pertenencia a la DGCAC y su compromiso con la calidad requieren que cada funcionario solicite cada año una acción formativa de atención al ciudadano y/o de mejora.

Otra cuestión reseñable es la coordinación mantenida con la SGT del AGEHAP para que las sesiones formativas tengan validez en los concursos de méritos de plazas para LM, de forma que se incluyan en el apartado de "formación específica" de la valoración de tales concursos.

El compromiso de LM con la formación de su personal queda expresado en sus Cartas de Servicios:

4. El Teléfono 010 contará con personal altamente cualificado y profesional, garantizándose una formación inicial de 100 horas y al menos 20 horas anuales de formación continua por operador/-a.

4. En todas las Oficinas de LM se contará con un personal altamente cualificado y profesional.

5. En las OACs se impartirá un tiempo medio de formación a todo su personal, de al menos, 30 h. anuales (estándar aumentado tras evaluación 2013 de la CS)

3b.1 Compromisos de formación en las CS de LM

En anexo 6 se ve la **evolución** (2010-2013) de la formación en acciones formativas y nº de alumnos (en 2013 hay un gran aumento), grado de cumplimiento del Plan de Formación (100% todos los años) y la valoración general.

El compromiso de LM con la **formación** se hace extensivo al **personal de atención de la empresa** adjudicataria para la atención 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC, ya que tienen la obligación de realizar 100 h. de formación inicial y 20 h. de formación de reciclaje al año (que en la práctica se superan ampliamente).

El Pliego de Prescripciones Técnicas es exhaustivo y establece la obligación de diseñar un plan de formación inicial y continua competencia de un responsable de formación y calidad. La formación inicial no puede ser inferior a 100 h. El Pliego marca igualmente que debe proporcionarse una formación mínima continua de 20 h. al año por agente, supervisor/coordinador, que contemple las necesidades ocasionadas por los cambios (p.ej, por la incorporación de nuevos servicios), así como formación para reciclaje de 10 h.

OTRAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Además de los cursos y jornadas del Plan de Formación y Calidad existen otras actividades formativas que responden a distintas necesidades y que resultan eficaces en el desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas. Son:

1. Formación inicial, Plan de Acogida. formación de acogida, y formación en segundo nivel sobre su MVV. **La sesión de acogida** da una visión de la organización (en la sede de los SSCC de la SGAC y con visita a dichos SSCC).

El curso “Formación Básica para Atención Presencial” se imparte por personal propio a los de nueva incorporación, después de la bienvenida, con una duración de 32 horas.

La parte práctica de la formación inicial se completa con el **conocimiento de los 3 canales, a través de visitas..**

Al incorporarse a su puesto, el nuevo funcionario realizará su **trabajo tutelado** por una persona de un puesto similar durante una semana aproximadamente.

	2010	2011	2012	2013
Horas	186	205	570	480
Alumnos asistentes	30	47	15	15
Valoración (1-5)	3,64	4,02	4,46	4,16

3b.3 Datos de la Formación inicial

2. Sesiones formativas de reciclaje o actualización, de poca duración, o de comunicación de instrucciones que modifican procedimientos. P.e. al implantar un nuevo servicio.

3. La formación de 2º nivel, está preferentemente a cargo de los responsables de Oficina. Los objetivos son:- trasladar cualquier modificación en instrucciones de procedimiento - repasar contenidos según la oportunidad del calendario.

4. Visitas a las dependencias centrales de la Subdirección, a una OAC y al 010 → para conocer las instalaciones y a las personas de las otras áreas de LM, favorecen la integración y

la relación “interdepartamental” y eliminan barreras. Se propusieron como idea ganadora del II Concurso de Ideas.

5. Jornada en otra OAC (“intercambio”) → Para los funcionarios de las OAC y consiste en trabajar en una oficina distinta (y con características distintas) durante una jornada o dos. Así se contrasta la experiencia propia. Es de obligado cumplimiento para todo el personal.

6. Experiencias cruzadas con otros puestos pueden ser:

- **Polivalencia para funcionarios de OAC:** cada funcionario trabaja al menos 30' diarios (8:30 a 9:00) en las tareas usualmente atendidas por la empresa adjudicataria externa (en verano o navidad según disponibilidad). Así se garantiza que aquellas gestiones (información, tributos...) que realiza con más frecuencia la empresa adjudicataria no sean olvidadas por los funcionarios, manteniendo el carácter de polivalente.

- **Jornadas en los SSCC para los responsables de OAC:** los Jefes y adjuntos de las OAC trabajan en el Servicio de Atención Personalizada durante una jornada laboral, con el fin de conocer más en profundidad el trabajo de los distintos Departamentos de la Subdirección y, sobre todo, el Servicio de Atención Personalizada, del que dependen directamente.

- **Jornadas de atención presencial en OAC para el personal de SSCC:** todo el personal destinado en los SSCC con nivel 24 o superior (incluyendo al Subdirector) realiza dos jornadas laborales en una OAC, pero no “de visita” sino atendiendo personalmente al público desde un puesto.

Puede realizar voluntariamente esta actividad cualquier persona de LM destinada en los SSCC. Con el fin de que la calidad no se vea perjudicada, un funcionario de la OAC lo tutelar. Esta experiencia cuenta con una acogida favorable de los participantes, y 24 personas la han realizado en 2013.

Tabla con **todas las visitas y jornadas** en 2010-13.

	2010	2011	2012	2013
Visitas a Oficinas (nº)	-	2	3	7
Visitas Oficinas (asistentes)	-	18	24	10
Visitas Serv. Centrales (nº)	7	5	3	3
Visitas Serv. Centrales (asistentes)	68	58	18	23
Visitas 010 (nº)	6	3	8	7
Visitas 010 (asistentes)	75	58	82	110
*Visitas a Áreas/U.s advas del Ayto (asistentes)				234
AEAT, IAM, Conde Duque, Oficina SER (asistentes)				124
Planetario (asistentes)				110
Visitas personal de la SG Planif. y Apoyo (DG Cal.) SG/010/OAC (nº)			24	
Jornadas en otra OAC	86	130	336	476
Jornadas polivalencia (tareas no usuales)	331	1.050		
H. polivalencia (tareas no usuales)			16.388	20.745
Jornadas atención presencial en OAC (nº)	-	38	46	48
Jornadas at. presencial en OAC (asistentes)	-	23	23	24

3b.4 Visitas y Jornadas LM

7. Evaluación del conocimiento. LM realiza pruebas objetivas de evaluación para comprobar el nivel de conocimiento de atención presencial, y poder detectar áreas de mejora y necesidades formativas. La prueba se pasa a todo el personal el mismo día en todas las Oficinas, durante la hora de reunión de un viernes. Los jefes de cada OAC son los encargados de recoger los resultados y trasladarlos a la U.G. Conocimiento, para extraer conclusiones generales.

Al ser los jefes los primeros en ver los cuestionarios de su personal, les es de utilidad poder comprobar de forma objetiva su nivel de conocimiento. Se realiza una evaluación de conocimiento a todo el personal, al menos 1 vez al año.

Para conocer y comprobar los resultados y la eficacia de la formación realizada, se elabora por la U.G. Conocimiento una

Memoria anual. Todos estos datos están reflejados en el Criterio 7 y confirman la apuesta por la formación y cualificación del personal. Esta Memoria forma parte de la **Memoria anual de formación y calidad** publicada en *ayre*.

Además de la evaluación que se realiza de cada acción formativa, **la ESP incluye preguntas sobre formación** en las que se han obtenido en los últimos años valoraciones elevadas que alcanzan los objetivos establecidos. Los datos puntuales se recogen en detalle en el Criterio 7.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

La atracción de nuevos talentos se promueve a través de anuncios específicos en el canal "atención al ciudadano", y mediante la comunicación a proveedores y clientes internos de LM. Además, los puestos de trabajo de LM, con carácter general, están mejor retribuidos que otros similares en el Ayuntamiento. Por ejemplo, a primeros de 2014 se incorporaron a LM 17 nuevos auxiliares administrativos, de los que los 13 puestos ofrecidos en la red de oficinas se cubrieron entre los puestos 1 y 22 del escalafón, de entre un total de más de 400 nuevos funcionarios que se incorporaban al Ayuntamiento.

Además, los responsables de LM intervienen en los cursos selectivos realizados para los nuevos funcionarios que se incorporan al Ayuntamiento (nuevos TAG rama económica en 2013, nuevos auxiliares administrativos a primeros de 2014, TAG rama jurídica programado para primeros 2015).

3c. LAS PERSONAS ESTÁN ALINEADAS CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, IMPLICADAS Y ASUMEN SU RESPONSABILIDAD

Los excelentes niveles de satisfacción de los clientes de LM, tanto externos como internos, son el principal indicador de la **implicación y asunción de responsabilidades** por parte del personal de LM. Sólo un personal alineado con la estrategia de su organización y su Misión, visión y valores, un personal creativo, innovador y participativo que se involucra tanto en el trabajo diario y su mejora continua como en la definición y revisión de su estrategia, permite a una organización como LM alcanzar el éxito en la medida en que LM lo consigue.

La **distribución de responsabilidades y funciones** en LM, así como la **estructura creada** y el esquema de **gestión por procesos** definido, posibilita tanto la ejecución de la tarea diaria que se tiene asignada de forma responsable y eficaz como la participación en la mejora, al fomentarse por la Dirección la creatividad, la innovación y el desarrollo del talento en todos los elementos clave de la organización.

POTENCIAR LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD

En LM, el desarrollo de cualidades como el talento, la implicación, la responsabilidad, la dedicación, o la creatividad se consiguen a través de varias acciones y herramientas que se han impulsado desde la Dirección: ▪ El trabajo en equipo y la constitución de grupos de mejora. ▪ Las sugerencias en línea. ▪ El "foro LM". ▪ Las Jornadas Técnicas LM. ▪ El concurso anual de ideas. ▪ Las propuestas de mejora individuales o grupales.

Del resultado anual de las actividades y sus resultados se recoge completa información en las Memorias anuales de formación y calidad en las personas publicadas en *ayre*.

■ LM impulsa **el trabajo en equipo y la creación de grupos de mejora** con el objetivo de fomentar la participación activa en la resolución de los problemas de la organización.

El **trabajo en equipo** es una herramienta habitual en el desarrollo de las actividades de LM. Existe una cultura de participación en los **grupos de trabajo** ya que se promueve el trabajo colaborativo, participando todo el personal en ellos. Ejemplo concreto es la participación en los Grupos de Redacción y Gestión (GRG) para la elaboración y evaluación

de las CS cuya constitución y desarrollo de sus trabajos ha sido comunicada a todo el personal (publicación en *ayre*).

Puede tratarse de grupos internos de una Oficina o Dpto., o de grupos de distintas Oficinas/Departamentos.

Los grupos se crean con la intención de ser plurales, operativos, autónomos, participativos, resolutivos y positivos con el compromiso implantar las mejoras que salgan de ellos.

Con el fin poder evaluar su efectividad y el resultado de sus trabajos, de todos los grupos constituidos se envía una ficha a la U.G. Conocimiento con información sobre integrantes, fecha de inicio, fecha de finalización, conclusiones del grupo, problema de partida, soluciones y propuestas.

De entre los grupos de mejora que se constituyen, se eligen las propuestas más innovadoras e implantadas para exponerlas durante la Jornada Técnica anual.

En 2013 se crearon **5 grupos de mejora** para abordar las áreas a mejorar de la evaluación EFQM 2012. A continuación se recogen los grupos y sus conclusiones, que se expusieron en una jornada específica a comienzos de LM 2013, están disponibles en *ayre* y, en gran medida, implantadas.

GM	Conclusiones
BENCHMARKING	Propuesta mejora ESP y comparativa. Archivos para recogida de datos de otras organ. Modelos solicitud datos comparativos. Cambio organizativo.
GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE	Plan de acción gestión pública responsable.
GRUPOS DE INTERÉS	Plan de acción específico. Nuevos mecanismos de captación de opinión de GI sobre LM. Revisión estudios de satisfacción. Clarificar alianzas (en especial estratégicas)
PLAN Y ACCIONES DE MEJORA	Mapa de procesos LM revisado. Subproceso "Mejoras de LM". Registro global de acciones de mejora.
PROCESOS	Revisión y modificación procesos. 13 nuevas fichas de procedimiento. Revisión indicadores de 33 procesos. Modelo y ejemplo de ficha de origen de las mejoras en los procesos.

3c.1 Grupos de mejora LM 2013

En la actualidad (2014) hay 8 grupos de trabajo en relación con el nuevo modelo de actuación en Internet del Ayto..

	2010	2011	2012	2013
Grupos de mejora LM	10	16	17	16
Participantes en gr. mejora	68	126	145	109

3c.2 Grupos de mejora constituidos en LM

■ Desde 2010, el **correo sugerenciasenlinea@madrid.es** facilita la participación de todo el personal en la mejora.

El objetivo es la comunicación directa con la Subdirección. Todas las sugerencias se contestan y analizan y las más interesantes se incluyen en el concurso de ideas, previa conformidad de sus autores → Protocolo gestión sugerencias

■ El **foro LM** se inauguró en 2011 y está abierto a todas las personas de LM para el intercambio de opiniones y experiencias, así como la resolución de dudas.

■ Desde 2007 se realizan **jornadas técnicas**. Desde 2010 se abrieron a todos los servicios de LM, incluso a la participación esencial de personas de su contratista principal, clientes y proveedores internos. La participación es de personal con nivel 26 o superior, invitándose a personas de otros niveles que hayan contribuido significativamente a LM (ganadores de concursos de ideas, grupos de mejora, etc...) siendo grande la implicación de los mandos intermedios.

Toda la información de las jornadas (2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014) y sus contenidos están en *ayre*. En 2014 se ha celebrado la VII Jornada Técnica de LM, lo que da idea de su consolidación como mecanismo de mejora continua.

Estas jornadas son evaluadas anualmente por la U.G. Conocimiento y sus resultados publicados en el canal "personas" en el espacio sobre at. al ciudadano de *ayre*.

■ Para fomentar la innovación y la creatividad del personal, LM diseñó en 2010 la convocatoria de un **concurso de ideas** con un premio para las mejores aportadas, tanto individual como colectiva. El jurado lo conforman un grupo de personas voluntarias y representantes de dos de los aliados estratégicos de LM: la SG de Calidad y Evaluación y el Organismo Autónomo Informática del Ayto (IAM). Las bases definen plazos, participantes, jurado, premios y el objetivo de los temas a plantear (mejora de la atención al ciudadano).

Los temas pueden referirse a:

- Modificaciones de mayor o menor calado, contando con los recursos existentes o con nuevos.
- Gestiones, procesos de trabajo, sistemas informáticos, calidad del servicio, funcionamiento del equipo humano.

El concurso se realiza anualmente y sus autores (o una representación, en el caso de la idea colectiva) lideran sendos grupos de trabajo para organizar la implantación de las ideas.

El concurso de ideas cuenta con una amplia aceptación, evidenciándose como un espacio gratificante para todo el personal de LM, que promueve la participación y la relación en un clima de colaboración y pertenencia.

Las ideas ganadoras entre los años 2010 y 2013 son:

Año 2010
Ideas Individuales Ganadoras
Formación en LíneaMadrid.
Curso de Telemática al ciudadano.
Idea Colectiva Ganadora
Favoreciendo nuestra "postura" en el trabajo
Año 2011
Idea Individual Ganadora
Conocimiento global de las OACs sobre los procesos y trámites de los distintos clientes internos del Ayuntamiento de Madrid.
Idea Colectiva Ganadora
Reducción de segundas visitas para una gestión.
Año 2012
Idea Individual Ganadora
Inclusión del correo electrónico en la hoja padronal.
Idea Colectiva Ganadora
Uso de infraestructuras municipales de at. al público (red de bibliotecas) para fomentar el uso de los servicios de información.
Año 2013
Idea Individual Ganadora
Otra forma de realizar el correo interno, buscando la eficiencia.
Idea Colectiva Ganadora
Vídeo no oficial de LM

3c.3 Ideas ganadoras Concursos de Ideas LM 2010-2013

Todas se recogen en *ayre*, donde se analizan y se determina su grado de implantación.

	2010	2011	2012	2013
Participaciones en foro LM	-	971	536	608
Sugerencias en línea	18	55	60	60
Sug. implantadas o en desarrollo	6	46	30	25
Propuestas para concurso ideas	40	24	11	17
Asistentes jornada concurso ideas	150	180	145	146

	2010	2011	2012	2013
Ideas ganadoras concurso anual implantadas o en implantación	2	2	2	2
Acciones realizadas sobre ideas del Concurso implantadas/en implant.	3	9	9	5
Jornadas Técnicas organizadas	1	1	1	1
Participantes en Jornadas Técnicas	61	62	80	70 (79 en 2014)
Presentaciones en J. Técnicas	5	7	7	7
Grupos de Mejora	10	16	17	16
Participantes en Grupos de Mejora	68	126	145	109

3c.4 Acciones LM

En 2014, se han realizado una serie de mejoras al Concurso de Ideas de Mejora:

- Se han modificado las bases en cuanto a ampliar la participación de todas las personas incluyendo un apartado de votación de las ideas preseleccionadas por el Jurado.
- Se ha modificado el formato y la forma de presentar las ideas (con apoyo tecnológico), para facilitar su acceso.
- Se ha modificado abriendo la temática para promover nuevos gestiones/servicios de atención al ciudadano

En el marco del grupo de trabajo de "gestión pública responsable" de 2013, muchos funcionarios han podido participar en actividades de mejora social como la prueba piloto en las OACs de Puente de Vallecas para identificar personas que precisen de acompañamiento en trámites y su remisión a los servicios sociales municipales para su atención por voluntarios. Igualmente, el premio individual del V concurso de ideas de mejora de LM en 2014 ha correspondido a la realización de un "calendario solidario".

El programa de formación contempla la realización de cursos dirigidos a mejorar la atención a colectivos sociales que lo precisan especialmente, como las personas con discapacidad (cursos de lengua de signos y atención a personas con discapacidad), inmigrantes (curso de atención a personas inmigrantes), mujeres posiblemente maltratadas (sesiones formativas sobre igualdad en 2014), etc...

■ En LM surgen **iniciativas de mejora** no sólo como consecuencia de las propuestas individuales o grupales sino también del **análisis de los datos** de las encuestas de satisfacción; de niveles de calidad no alcanzados; de SyR recibidas; y de cualquier problema o incidencia que ocurra. Las propuestas son analizadas y, en su caso aprobadas, por el DG y/o el SG. Cuando son aprobadas, la Dirección designa a la persona o equipo responsable y proporciona los recursos necesarios para la resolución.

También de forma interna **en las Oficinas** se trata de **identificar oportunidades de mejora** y se crean de forma regular equipos con esta finalidad. Están institucionalizadas las **reuniones de los viernes** entre el Jefe, el Adjunto y todo el personal de la Oficina para analizar los servicios, comunicar novedades y estudiar mejoras. En LM existe un **sistema de reuniones** (→ Anexo 7).

DELEGACIÓN, AUTONOMIA y DISPONIBILIDAD

Además de potenciar la iniciativa y la creatividad de las personas con el objetivo de que se sientan implicadas con LM y su estrategia y sean responsables de su trabajo, existen evidencias claras de **delegación y autonomía**. Dentro del cumplimiento de los protocolos para cada servicio, el nivel de autonomía del personal, especialmente el de contacto con el ciudadano, es muy alto, y responde a que existe un claro compromiso de todo el personal con la organización. Hay **disponibilidad** de todos los responsables para cubrir cualquier ausencia de cualquier otro responsable, teniendo en cuenta la proximidad geográfica. Además, está sistematizado un **equipo volante** administrativo de 5 personas. Esta

disponibilidad está explícita en todas las convocatorias y en RPT de los responsables. Se comunica durante la selección.

En la ESP se pregunta sobre satisfacción con el desempeño de las tareas (grado de autonomía y reparto de tareas) y se han obtenido altas valoraciones → Criterio 7.

3d. LAS PERSONAS SE COMUNICAN EFICAZMENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Para atenerse a su misión, LM interactúa con un conjunto amplio de clientes, personal, proveedores (internos y externos al Ayuntamiento), aliados y otros agentes, así como con la sociedad. La comunicación es un elemento fundamental para el logro de los resultados y la promoción de sus valores.

Como consecuencia, y para estructurar los canales de comunicación ya utilizados, LM diseñó en 2011 su **P.E. Com. 2011-2015**, dirigido entre otros segmentos de público objetivo a las personas de LM definidos específicamente como "empleados públicos del Ayto. que prestan sus servicios bajo las instrucciones de la SGAC (orgánica o funcionalmente)".

Este plan se encuentra totalmente desplegado y ha sido evaluado y revisado, quedando disponible dichos resultados en la Intranet en Atención al Ciudadano en el apartado de Comunicación, esta disponible la última Evaluación del año 2013, donde se especifican y concretan las actuaciones realizadas en este año según las Líneas Estratégicas marcadas, las acciones realizadas, el grado de realización y en el campo comentarios. Asimismo en el apartado de Indicadores según Objetivo básico y objetivo 2013, quedan reflejados los siguientes ítems: indicador estratégico de referencia, Descripción del Indicador, Registro/Fuente de datos, valor anterior del año anterior 2012, el valor objetivo del 2015, el valor objetivo conseguido en el año 2013 y el porcentaje de realización del 2013.

Este P.E. Com. pretende contribuir al logro de la visión y su **objetivo nº 4** es "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia"

Líneas estratégicas de actuación para lograr el objetivo:

- Formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación en LM (plan estratégico, planes anuales, definición de procesos, asignación de responsabilidades, registros, evaluación y mejora continua).
- Impulsar el canal *ayre*/Atención al Ciudadano como herramienta fundamental de comunicación interna.

Contenidos de las **comunicaciones a sus personas**:

1.- Mensajes relacionados con las personas (p.e. convocatoria de puestos, acogida, agradecimientos).

2.- Participación, formación, calidad y procesos de mejora en LM, incluyendo las comunicaciones relativas a la gestión de SyR, premio mejores ideas, sugerencias, jornadas técnicas, grupos de mejora, felicitaciones y reconocimientos.

Canales y formatos dirigidos a las personas de LM:

- Interacciones cara a cara, así como jornadas y reuniones como la jornada técnica anual, entrega de premios, las jornadas anuales de UUGG de contenidos y RRSS....
- Correo electrónico (en particular la lista "LM – Todos").
- Intranet municipal *ayre*.
- Foro electrónico de discusión sobre LM en *ayre*.
- Correo electrónico de sugerencias en *ayre*.
- Correo electrónico de formación.
- Sitio web www.madrid.es/lineamadrid.
- RRSS electrónicas, y muy especialmente Twitter.

Este Plan se revisará en 2015 y se ajusta al elaborar los planes anuales (el Plan se aprobó en 2011 y revisó en 2012).

A continuación se recogen los indicadores del obj. 4 Personas y su evolución desde 2010 (antes de aprobarse el plan)

Objetivos	Indicador	Objetivo 2015	Valor 2010	Valor 2013
Objetivo 4: Incrementar satisfacción y compromiso, favoreciendo participación y sentido de pertenencia.	Sat. general del personal	4	3,79	3,67
	Sat. con "comprometido/a con la resolución de los problemas de la ciudadanía"	4	4,2	4,52
	Páginas vistas anuales en "At. al Ciudadano" de Ayre	100.000	-	205.326
	Propuestas de sugerencias y Concurso Anual de Ideas.	75	58	73
	Cartas/emails – indiv/colect – por felicitaciones recibidas.	50	-	87

3d.1 Indicadores Obj 4 P.E. Com. de LM

En concordancia con este Plan Estratégico, se diseñan los **Planes Anuales de Comunicación** entre 2011 y 2014. Los objetivos del Plan Anual recogen las acciones prioritarias derivadas del análisis de los indicadores de cada objetivo con especial atención a aquellos más deficitarios. Se definen, a su vez, a partir de las cinco líneas estratégicas y cuentan con un objetivo básico de apoyo a su diseño y desarrollo. En concreto, con respecto al objetivo 4, Personas, las **acciones prioritarias** son: 1. Incrementar la participación de las personas. 2. Mejorar la satisfacción de las personas.

Acciones de comunicación específicas → Anexo 11.

Nº acciones del Plan de Comunicación y cumplimiento.

	2011	2012	2013	2014
Acciones previstas en el Plan Anual	31	36	35	37
Acciones realizadas	26	32	30	-
Grado de Cumplimiento	83,9%	88,9%	85,7%	-

3d.2 Nº de acciones previstas

En relación a la consecución de la línea estratégica *Formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación*, se ha rediseñado el **proceso de comunicación** siendo uno de sus objetivos "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM favoreciendo su participación y sentido de pertenencia".

Este proceso es la vía para la elaboración y evaluación de los Planes anuales de Comunicación, Planes estratégicos cuatrienales y acciones de comunicación en su conjunto.

Los indicadores para medir el objetivo "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia" incluyen:

- Nº de visitas anuales al canal "Atención al Ciudadano" de *ayre* (superado ya en 2013).
- Nº propuestas a través del buzón de sugerencias de LM o concurso anual de ideas de mejora al año (prácticamente alcanzado ya en 2013).
- Nº de cartas o mensajes electrónicos – individuales o colectivos - de reconocimiento con motivo de las felicitaciones recibidas (superado ya en 2013).

Dada la importancia del diálogo interno, se ha implantado, evaluado y revisado un **protocolo de gestión de las sugerencias internas** con el fin de alentar la participación directa en la mejora de la calidad. El contenido de las sugerencias es libre con la intención de la mejora de calidad en la atención a los ciudadanos.

Los usuarios de la cuenta de correo son todas las personas de la SGAC. La cuenta está pensada para dar voz a los trabajadores de base, que no pueden proponer directamente sus ideas en las reuniones mensuales.

El Procedimiento especifica un análisis y respuesta inicial en un plazo inferior a los 10 días hábiles, traslado cuando proceda al Dpto. competente, informándose al autor de este proceso, y respuesta final en cualquier caso con la resolución: si es viable o no, si se pondrá en práctica o no, si resulta útil, o si entra dentro de las competencias de la Subdirección.

	2010	2011	2012	2013
Sugerencias en línea	18	55	60	60
Sugerencias ya implantadas o en desarrollo (abril 2014).	6	46	30	25

3d.3 Sugerencias en línea LM

Las sugerencias en línea se incorporan al registro de acciones de mejora junto con las de otras fuentes.

Otro de los pilares fundamentales del Plan de comunicación interno de LM es la **normalización de las reuniones** entre niveles y áreas de trabajo, para asegurar una correcta comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Ver ANEXO 7 con la **relación completa de todas las reuniones de LM** y su periodicidad, agentes, asistentes habituales, si hay convocatoria y agenda escrita, si se levanta acta y si requiere documentación adjunta.

En *ayre*, existe un canal restringido específico de "Atención al Ciudadano" de gestión propia de LM, que recoge la información proporcionada por los responsables de los distintos canales y servicios, quienes generan, revisan y actualizan los contenidos y realizan las comunicaciones de los cambios relevantes. El acceso a la Intranet se controla con claves de usuario. En este canal restringido están todos los protocolos, instrucciones y otra documentación relevante (como Mapa de Procesos, MVV, grupos de mejora...). Además, la información incluye estadísticas y resultados de los servicios (cuadro de mando, informes de OAC,...), dentro del criterio de transparencia que rige la gestión de LM.

Además de tener una función de información y comunicación como el acceso al foro o a la transmisión de sugerencias, la intranet es la herramienta sistemática fundamental para la difusión del conocimiento dentro de LM. Toda la información relevante está publicada y la Subdir. decide los contenidos. Su estructura responde al esquema de procesos de LM.

Nº acciones de comunicación interna en los distintos canales:

	Obj. 2015	2010	2011	2012	2013
Entradas en <i>ayre</i> > atención ciudadano	100.000	-	27.620	180.092	205.326
Comunicaciones por correo electrónico	1.000	-	2.554	6.848	5.685

3d.4 Acciones de comunicación llevadas a cabo por LM

Existe también una buena **comunicación horizontal informal** a través del propio contacto entre el personal debido a las características particulares de LM y a través del correo electrónico, aunque de una forma menos sistemática. Hay que reseñar que la comunicación con los compañeros es uno de los aspectos mejor valorados en la ESP, con resultados muy próximos a 4 sobre un máximo de 5. → Criterio 7.

EFICACIA DE LA COLABORACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

La eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo se mide desde hace más de diez años en los estudios de clima laboral anuales con preguntas específicas como "La coordinación entre las personas que integran mi equipo de trabajo" o "La cooperación entre los compañeros".

En año 2013 se realizó una encuesta específica para medir la eficacia de los mecanismos de participación de LM, cuyos resultados están publicados en *ayre*.

3e. RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

La atención a las personas comienza desde su incorporación a LM con la acogida, incluido dentro de sus planes bienales de formación y calidad, y que incluye la presentación de los principales líderes así como visitas a los SSCC, OACs y plataforma 010.

El personal de LM está dentro de la normativa de RR.HH. del Ayto. La norma más importante que rige la remuneración, reorganización, contratación,... de los empleados públicos es el *Estatuto Básico del Empleado Público*. Existen en el Ayto. mesas de negociación colectiva y sindicatos que tienen espacios de comunicación propios.

Para la Dirección de LM la **estrategia de RR.HH.** (→ 3a) ha sido siempre disponer de un **personal cualificado y bien remunerado**, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un nivel funcional alto y el complemento específico más alto posible para dicho nivel. LM ha procurado siempre alinear la **remuneración** con su estrategia de forma que se puede asegurar que, en términos generales, el equipo de LM –en particular, el de las OAC– se encuentra entre los mejor remunerados del Ayto.. El tratamiento retributivo y nivel administrativo en LM está diferenciado del Ayto.

Este tratamiento retributivo, así como la percepción de LM entre los funcionarios, la hace atractiva. P.e., de los 600 nuevos auxiliares administrativos de 2014, los 13 puestos de las OAC se cubrieron entre los 22 primeros del escalafón.

En la ESP la **pregunta respecto a la remuneración** está en general por encima del 3 lo que indica un grado de satisfacción razonable con respecto a uno de los aspectos más complejos → Criterio 7.

En cualquier caso, el **reconocimiento del trabajo realizado** es un hecho en LM, con algunos procedimientos sistemáticos. Así, se realizan **felicitaciones** formales (vía comunicado o correo electrónico) de forma habitual desde la Dirección (DG y SG) cuando se cumplen y exceden los objetivos y también son habituales las felicitaciones de los Jefes y Adjuntos, de forma individual o colectiva, por el trabajo bien realizado.

Además, las felicitaciones recibidas de los ciudadanos se remiten a los responsables de la persona o personas felicitadas para que se lo comunique y agradezca; y, a continuación, se agradecen mediante carta firmada por la Delegada del Área de Economía. Igualmente, se reciben felicitaciones colectivas desde el más alto nivel organizativo. P.ej, el reconocimiento de la Delegada del Á. de Economía por la obtención del Sello EFQM 500+ en acto de 2013.

Otros medios para reconocer se recogen en la tabla siguiente:

INDICADOR DE MÉRITO	CONSTATACIÓN	RESPONSABLE COMUNICACIÓN	NOTIFICACIÓN
Felicitaciones individualizadas de ciudadanos	Presentación de una felicitación por un ciudadano	Delegado del Área	carta personalizada
Obtención de un premio (sello EFQM)	Informe del Director General	Delegado del Área	carta personalizada
Premio individual/colectivo en el Concurso de Ideas	Acta del jurado del Concurso de Ideas	Delegado del Área y representante del jurado	Carta personalizada y nominación en acto de entrega de premios
Actuación individual o colectiva destacada por cumplimiento más allá de las obligaciones del cargo	Informe del Director General	Delegado del Área	carta personalizada
Felicitaciones colectivas de ciudadanos	Presentación de una felicitación por un ciudadano	Delegado del Área	carta colectiva a la unidad implicada
Felicitaciones de "clientes internos"	Recepción de una felicitación de un "cliente interno"	Director General	correo electrónico al personal implicado
Cumplimiento anual de los compromisos fijados en las cartas de servicio de cada canal, unidad o del conjunto de línea Madrid	Informe emitido por los responsables de la revisión de la carta de servicios	Director General	correo electrónico al personal implicado
Cumplimientos objetivos presupuestarios anuales	Informe del Subdirector Gral.	Director General	correo electrónico al personal implicado
Resultados de las encuestas de satisfacción	Informe del Subdirector Gral.	Director General	correo electrónico al personal implicado
Estudios de medios comunicación o entidades de prestigio favorables a línea Madrid	Informe responsable del canal	Subdirector General	correo electrónico al personal implicado
Resultado favorable de campañas extraordinarias	Informe responsable del servicio	Subdirector General	correo electrónico al personal implicado
Actuaciones individuales destacadas	Informe del superior jerárquico	Jefe del Servicio / superior inmediato	correo electrónico al personal implicado

3e.1 Sistema de Reconocimiento del Mérito en LM

Se elaboró un **Plan de visibilidad de los reconocimientos**, en el grupo de mejora de personas EFQM 2011, destacando la incorporación al expediente personal de los ganadores del concurso de ideas y de las felicitaciones recibidas.

Indicador de mérito	Notificación	Efectos	Visibilidad
Felicitaciones individualizadas de ciudadanos	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Obtención de un premio (sello de calidad EFQM)	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Obtención de un premio en el concurso de ideas	Carta personalizada. Nombración en acto de entrega de premios	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación en ayre- atención al ciudadano. Entrega del premio durante la celebración
Actuación destacada más allá de las obligaciones	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Felicitaciones colectivas de ciudadanos	Carta colectiva a unidad implicada		Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Felicitaciones de "clientes internos"	Correo al personal implicado		Publicación en ayre- atención al ciudadano
Cumplimiento anual de los compromisos fijados en las Cartas de Servicio	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Cumplimientos objetivos presupuestarios anuales	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Resultados de las encuestas de satisfacción	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Estudios de medios comunicación o entidades de prestigio favorables a Lineamadrid	Correo al personal implicado		Publicación en ayre- atención al ciudadano
Resultado favorable de campañas extraordinarias	Correo al personal implicado		
Actuaciones individuales destacadas	Correo al personal implicado		

3e.2 Plan de visibilidad de reconocimientos de LM

Reconocimientos a lo largo de los años 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Reconocimientos enviados por las felicitaciones recibidas (Plan Comun. 2011)	73	94	72	87

3e.3 Reconocimientos a las personas de LM

Igualmente, en el canal ayre se publican desde 2010 a modo de reconocimiento las ideas premiadas en el concurso anual de ideas, identificando a las personas que las formularon. Además, desde 2013, se reconoce la labor realizada a las personas jubiladas de LM y al personal interino cesado, en el marco del programa de despedida de LM incluido en su plan bienal de formación y calidad en las personas.

En la **ESP** se **pregunta acerca del reconocimiento** por parte del Jefe y se han obtenido en los últimos años valores por encima de 3,5 (escala de 1 a 5). Además, para recalcar este hecho, las preguntas de relación con el Jefe y relación con el Adjunto (especialmente esta última) obtienen valoraciones elevadas, que apoyan el argumento anterior → Criterio 7.

Desde LM conjuntamente con la SGT / Subdirección General de Personal y para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, se facilita la flexibilidad en el horario de entrada. Disponiendo a tal efecto de un informe de solicitud o renovación de la flexibilidad horaria del personal.

Han existido hasta 2012, diferentes niveles de **beneficios sociales** que no son particulares de LM, sino generales.

Gran parte de ellos se detallan en los acuerdos del Ayuntamiento de Madrid-Sindicatos para los distintos periodos y se encuentran publicados en la intranet ayre

La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid aprobó el **Protocolo de actuación frente al acoso** en el entorno laboral del Ayto. y sus OO.AA., invocado sistemáticamente por los propios líderes de LM en caso de que se detecte el más mínimo riesgo en este sentido.

Como se mencionó, las mujeres son mayoría en LM lo que supone que la **igualdad de género** es un hecho.

Otro hecho a destacar es la aplicación de la política general del Ayto. sobre las **personas con discapacidad** en relación a la oferta pública de empleo en cumplimiento de la normativa.

En relación con la **Salud y Seguridad Laboral** y la **Prevención de Riesgos Laborales**, LM cumple la legislación. Los trabajadores disponen de los servicios a estos

efectos del Organismo Autónomo Madrid Salud, incluyendo el examen de salud de todos los trabajadores y la evaluación de riesgos para la salud, incluidos los **riesgos psicosociales**, que se analizan en las revisiones anuales de oficinas y las medidas correctoras son impulsadas por la Dirección de LM, así como la disponibilidad de manuales de evacuación y planes de contingencia. LM es la primera organización municipal que ha completado la revisión de riesgos psicosociales para toda su red de oficinas durante 2014.

Algunos resultados de la realización de Riesgos Psicosociales en OAC desde 2009 hasta 2014:

- En 2014 el porcentaje de Actividades realizadas del Proceso de Valoración de Riesgos Psicosociales en relación con el resto de los años es de un 12,84%;
- En los Informes de Seguimiento realizados en 2014 se objetivan los resultados obtenidos e implantados de los años anteriores en relación a Acciones Preventivas valoradas de todas las OAC (fueron de 94 Acciones Preventivas, y 100 acciones concretas realizadas).
- El reparto en porcentajes sobre el tipo de Acción Preventiva de los Riesgos Psicosociales en la OAC fueron: 39,4% de Acción Preventiva de Carga de Trabajo/Carga mental; 28,7% Ac prev Participación /Supervisión; 13,8% Ac Prev Autonomía; 8,5% Ac Prev demandas psicológicas; 7,4% Ac Prev Interes por el trabajador/compens.; 2,1% Ac Prev desempeño Rol.
- El reparto en porcentajes sobre el tipo de Acción realizada de los Riesgos Psicosociales en la OAC fueron: 42% Ac realizadas de Participación /Supervisión; 31% de Acción realizada de Carga de Trabajo/Carga mental; 10% Ac realizads de demandas psicológicas; 8% Ac realizadas de Autonomía; 7% Ac realizads de Interes por el trabajador/compensación; 2% Ac realizadas de desempeño de Rol.

Es destacable la realización en 2013 de una instrucción operativa específica sobre situaciones de "**violencia en la atención**" para ayudar al personal de LM a gestionar este tipo de eventualidades, a partir de un grupo de mejora específico.

Se realiza además desde el servicio de PRL la adaptación (ergonomía, cuando resulta preciso en función de las revisiones de oficina completadas) y/o el cambio de puesto de trabajo por motivos de salud o embarazo.

También desde LM se atienden los problemas laborales de las personas como p.e. en las revisiones de oficinas, donde se habla de ergonomía y se escucha a las personas y se realiza un ajuste de la plantilla para atender mejor a los ciudadanos en relación a su situación anímica. De todo ello se deja constancia en los informes de revisión de las OAC.

Encuanto a innovaciones en la atención al personal:

- Se ha introducido el HORARIO FLEXIBLE por primera vez en la historia de las oficinas de LM con la regulación de su jornada de trabajo a finales de 2012.
- Estrategias y políticas transparentes: LM ha publicado en ayre un borrador de organización de oficinas en 2014 y abierto un plazo de comentarios y sugerencias.
- Nuevas acciones formativas promovidas:
 - 1) GESTIÓN DE LA VIOLENCIA EN LAS OFICINAS DE ATENCIÓN, en base al incremento de casos de conflictos y violencia detectados en las OAC.
 2. COACHING PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD EN LM. Objetivo: generar una nueva forma de percibir la realidad de la atención al ciudadano.

LM realiza dentro de la ESP la evaluación de las condiciones de trabajo, y promueve igualmente actividades de ocio específicas (→ cr. 7).

4. ALIANZAS Y RECURSOS



4. ALIANZAS Y RECURSOS

LM contempla en su Misión, visión y valores la relación con sus aliados y la gestión eficaz y eficiente de sus recursos. LM es consciente de la importancia de sus aliados y proveedores, sin los que no sería posible la prestación de sus servicios ni la consecución de sus objetivos.

4a. GESTIÓN DE ALIADOS Y PROVEEDORES PARA OBTENER UN BENEFICIO SOSTENIBLE

LM lleva a cabo una eficaz gestión de sus alianzas centradas en buena parte en su proveedor principal y en sus clientes y proveedores internos, que constituyen una pieza fundamental para alcanzar sus éxitos.

Los grupos de interés y aliados, identificados inicialmente de modo formal en 2010, han sido revisados en profundidad por el grupo de mejora sobre “grupos de interés” de 2013, que ha señalado formalmente los siguientes aliados estratégicos:

- **Personas de LM**, que desarrollan su Misión, trabajan por su Visión y comparten sus Valores.
- **El proveedor externo principal**, adjudicatario del contrato de apoyo (en este momento, Ferrovial Servicios), ligado por ANS e implicado en órganos comunes de seguimiento y dirección del proyecto (CD, comité de gestión de canal, comité de innovación, grupos de mejora, jornadas técnicas, concurso de ideas de mejora, etc...).
- **El Organismo Autónomo de Informática del Ayto. (IAM)**, con infinidad de proyectos compartidos, participación conjunta en grupos de trabajo y eventos (jornadas anuales de unidades gestoras de contenidos, jornada técnica LM, grupo de gestión de portales, contenidos y servicios en Internet, reuniones de CD de la Coordinación General y Área de Gobierno, etc...), planes compartidos (p.e., plan anual de mejoras en portales y contenidos), grupo específico de apoyo en IAM a tecnologías clave de LM (esp. CRM) y de cuyo Consejo Rector forma parte el DG de CyAC.
- **El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) de Madrid**, clave para el Obj.Estr. de LM de “consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva”, con la que LM participa en proyectos y foros (proyecto “Accesibilidad”, Consejo Municipal de la Discapacidad, nuevo portal madrid.es, PTD, requisitos de accesibilidad en contratación de LM, etc.).
- **La SGT del AGEHAP**, clave para la gestión de personas que participa de modo compartido en grupos de mejora.
- **La SG de Calidad y Evaluación**, fundamental para llevar a cabo el programa de calidad (EFQM, CS y otras iniciativas).
- **La SG de Administración Electrónica**, responsable de servicios telemáticos, con la que LM colabora en su proceso clave de gestión de contenidos, proyectos de desarrollo de servicios electrónicos y que es a su vez cliente interno de LM para determinados servicios (p.e., identificación electrónica).
- **La Oficina de SyR y Defensa del Contribuyente**, fundamental en los procesos clave de mejora y también cliente interno de LM.

Con carácter general, los proveedores internos y externos se han considerado GI en la revisión del grupo de mejora de 2013.

Durante 2013, y fruto de un área de mejora de la autoevaluación/evaluación EFQM de 2012, LM ha mejorado la gestión de sus relaciones con aliados y grupos de interés en general en la siguiente línea: - **Revisar** la identificación de GI y la consideración de aliados estratégicos.- **Desarrollar** el contenido de las relaciones de los directivos con los GI, así como su evaluación y revisión.- **Identificar y poner en marcha** nuevos mecanismos para la captación de la opinión de los GI.

Este grupo consolida el esquema de relación con aliados, proveedores y otros grupos de interés, caracterizado por:

- ✓ **Formalización del alcance de las relaciones con aliados y proveedores.** En la relación con los aliados se ha generalizado el uso de resoluciones conjuntas como documentos de formalización y publicidad del compromiso mutuo de alcanzar objetivos comunes; también se desarrollan protocolos con el fin de vincular e integrar eficazmente el servicio en la gestión por procesos.
- ✓ **Sistematización de reuniones periódicas de seguimiento** en las que también participan los clientes internos, programadas o a demanda, para analizar los resultados a la finalización de cada campaña en un proceso de mejora continua en el que se identifican las incidencias y se proponen cambios que se acometen conjuntamente. P. ej. Reuniones de análisis de servicios como tarjeta madridmayor.es, centros abiertos en inglés, tributos, servicio de estacionamiento regulado, etc... con la participación de aliados (IAM, SG de Administración Electrónica) y de los propios clientes internos interesados en cada caso.
- ✓ **La relación con la empresa adjudicataria del contrato único de servicios de apoyo va más allá de la simple relación contractual:** la transformación del modelo de LM (anexo 3) ha supuesto la **progresiva integración de la empresa contratada**. 1) Este proveedor gestiona bajo la supervisión de la SG una parte de los canales de atención presencial, telefónica y telemática (Twitter). 2) Los ANS establecidos por el Pliego de Prescripciones Técnicas sirven para verificar el desempeño de la empresa y su personal (→ cr.2 y 5). 3) El adjudicatario es auditado –cuatrimestralmente– por el Dpto. de Atención Telefónica de la SG para comprobar la calidad del servicio telefónico y tiene el compromiso de realizar sus propias auditorías internas y de formar a su personal siguiendo los estándares exigidos por LM. 4) Se realizan reuniones mensuales de la SG con la empresa, -que incluye la revisión de los datos mensuales y su impacto en los ANS-, (Anexo 7). 5) Los responsables de LM mantienen contacto diario con la empresa adjudicataria: cubriendo en tiempo real cualquier incidencia ocurrida. 6) Adjudicatario y LM participan conjuntamente en órganos como el Comité de Innovación e iniciativas como la extensión de PTDs, nueva imagen, organización de jornadas y eventos o la acogida a otros Ayuntamientos e Instituciones interesados en LM.
- ✓ LM es **transparente** en su gestión y **comunica proactivamente** sus resultados (artículo en su P.E. Com. 2011-2015). Además de toda la información integrada en la web y en *ayre*, LM ha ido más allá en los últimos años, participando conjuntamente con sus aliados en acciones de difusión, como p.ej: Casos de éxito Oracle LM; candidaturas LM premios Contact Center 2012 y 2013; evento interno de Oracle EMEA en BCN en 2013; J. Técnicas anuales, etc.
- ✓ LM ha identificado qué procesos apoyan sus alianzas y ha analizado los FCE prioritarios en cada una de las relaciones con aliados que se recoge en una matriz (anexo 8).
- ✓ La trayectoria, buenos resultados y el esfuerzo de difusión han permitido que cada vez más organismos o entidades de “atención al ciudadano” visiten LM (Santiago de Chile, Salvador, Belo Horizonte, Sao Paulo, Huixquilucan, Sevilla, Moscú, etc...), así como su selección como caso de estudio en el máster en Dirección Pública UIMP-INAP.

4b. GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS FINANCIEROS PARA ASEGURAR UN ÉXITO SOSTENIDO

El sistema de Gestión Presupuestaria forma parte de la estrategia (→ cr. 2) ya que aporta los recursos económicos necesarios para cumplir los objetivos. La interacción del coste/beneficio refleja la eficiencia de la organización.

Precisamente **la eficiencia** está incluida en los valores: “capacidad de obtener los máximos resultados al mínimo

coste posible...". Este elemento impregna la cultura de LM y está presente en todas sus áreas, servicios y actividades.

Desde la modificación estructural del presupuesto del Ayto. en 2006, se concibe como una herramienta para la **planificación, evaluación de la gestión y difusión de compromisos** integrándose por ello en el sistema de evaluación de la gestión municipal. A fin de garantizar la **transparencia**, hay un canal de acceso público en web www.madrid.es/observatoriodelaciudad donde se puede consultar todo lo relativo a la gestión municipal.



4b.1 Evaluación de la Gestión municipal

LM es un servicio que se encuentra integrado en el Ayto. y en las AAPP. La gestión económica se ordena de acuerdo con la exhaustiva y exigente normativa presupuestaria e instrucciones que se complementan en el Ayto. con la *Guía Metodológica de 2006 para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios*.

LM realiza su gestión económico-presupuestaria a través de SAP, sistema integrado (ERP) para la gestión económica y de RR.HH. del Ayto. Con él se consigue una mayor integración, homogeneización, control y rapidez en los procesos y en la tramitación y gestión de expedientes.

LM cuenta con un programa presupuestario propio e independiente cuyo responsable es el DGCyAC.

asimismo, la asistencia jurídica y técnica a estas unidades.

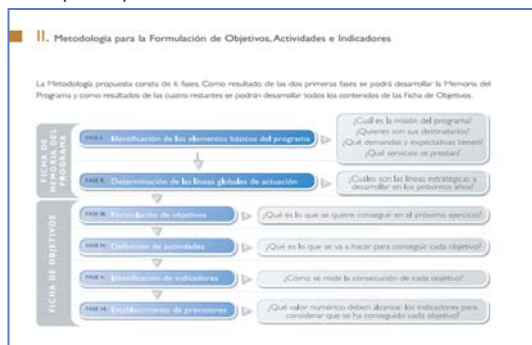
Dentro de su **Mapa de Procesos**, LM identificó en 2009 y definió en 2011 el **proceso presupuestos** como un proceso de apoyo. La SGAC es la propietaria del proceso presupuestos que es operativizado por el Dpto. de Gestión Administrativa, que da seguimiento sistemático al gasto.

LM distingue tres fases:

1º Elaboración del Presupuesto anual

El borrador se confecciona por la Dirección (DG y SG) con las aportaciones del Comité de Dirección.

En 4b.2 se presentan las fases donde se vinculan al programa: objetivos, acciones, indicadores y metas. En 2014, LM ha identificado 3 objetivos, 11 indicadores y 18 actividades (→2c.)



4b.2 Fases de elaboración presupuesto 1

2º Ejecución del Presupuesto aprobado

Aprobado por el Pleno, y publicado en el Boletín Oficial (BOAM), la **ejecución del Presupuesto** se desarrolla conforme a las Bases de Ejecución Presupuestarias aprobadas por la DG de Presupuestos y la DG de Contratación y Servicios, siendo la Delegada del AG de Economía quien dicta las Instrucciones de cierre del ejercicio.

Todos los actos que den lugar a reconocimiento de obligaciones son fiscalizados por Intervención para asegurar su legalidad, eficiencia, eficacia y economía.

Existe un procedimiento establecido para llevar a cabo en el año en curso **modificaciones en los presupuestos**. En los últimos años se han acometido diversas modificaciones presupuestarias, asociadas a la financiación de clientes internos de servicios acordados con LM (p.ej, revisión catastral en 2011, financiada por la Ag. Tributaria Madrid).

3º Memoria Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios

Finalizado el ejercicio presupuestario, LM tiene la obligación de realizar un **análisis individualizado del cumplimiento de cada objetivo del Presupuesto** relacionando su grado de cumplimiento con la ejecución de los créditos. LM ha mantenido en niveles altos el grado de cumplimiento presupuestario (ver tabla 4b.3). El análisis del cumplimiento de los objetivos y la elaboración del borrador de la Memoria corresponde a la Dirección con las aportaciones del CD.

	Total presupuesto LM (obligaciones reconocidas)	Grado de Cumplimiento
2010	21.265.679 €	87,8%
2011	19.838.294 €	94,9%
2012	26.972.862 €	92,3%
2013	26.080.318 €	92,8%

4b.3 Presupuesto de LM y grado de cumplimiento

Desde 2012, el sistema analítico (BI) incorpora la posibilidad de analizar los costes del contrato principal de apoyo imputables a cada servicio. Así, desde 2013 LM sensibiliza a sus aliados impulsando la racionalización de los costes incluyéndolos en los informes de seguimiento de servicios. Como resultado del plan de mejora de la autoevaluación EFQM 2014, el proceso de lanzamiento de nuevos servicios analiza sistemáticamente los costes previstos en un documento específico que incluye aspectos como impacto ambiental, repercusión sobre tiempos de espera, y otros.

Además, LM equilibra sus resultados integrando cambios como la introducción de nuevos servicios minimizando costes o la reducción global de recursos. Un primer ejemplo sería la centralización desde 2013 de las compras de fungibles de las OAC habiéndose evaluado su impacto (área de mejora detectada en la autoevaluación EFQM de 2012). Otro ejemplo es la gestión económica eficiente del contrato principal -apoyo a OAC y 010- que representa el 40% del presupuesto. Entre 2010 y 2013 se produjo en dicho contrato una reducción de coste real (importe finalmente facturado) del 19,9%, contribuyendo así LM al necesario ajuste en los presupuestos municipales durante el periodo de crisis financiera, sin producirse una percepción negativa de los ciudadanos sobre el servicio prestado ni alteración significativa en el beneficio anual para la sociedad (ver tablas 4b.4 y 4b.5).

	Importe final facturado contrato apoyo LM	Evolución interanual
2010	11.476.540,95 €	-1,8%
2011	11.103.704,44 €	-3,2%
2012	10.352.531,05 €	-6,8%
2013	9.188.965,60 €	-11,2%

4b.4 Evolución importe final contrato apoyo LM

Desde 2009, LM elabora con carácter bienal **análisis coste-beneficio**, donde se observa que la ampliación de los servicios al ciudadano supone importantes beneficios para la sociedad valorados en 2013 en más de 17 millones de euros (→subcr. 8b):

	Beneficio anual para la sociedad
2009	8.325.913 €
2011	17.830.846 €
2013	17.741.645 €

4b.5 Valoración económica beneficio LM para la sociedad

Esta conclusión, remarca la idea de que LM es altamente rentable para la sociedad y que además, cumple con los objetivos planteados por el Ayto., lo que implica una adecuada gestión de los recursos y una eficiente estructura para la gestión económico-financiera.

ASEGURAR FLEXIBILIDAD FINANCIERA

LM evidencia su flexibilidad organizativa y financiera mediante su capacidad de gestión e integración de variaciones, la introducción de nuevos servicios o la reducción global de recursos municipales, por ejemplo. La gestión económica de su contrato principal representa el 40% del presupuesto. Además, en el ejercicio 2013 hubo un 19% de recorte presupuestario sin producirse una percepción negativa de los ciudadanos sobre el servicio prestado, se consiguieron los mismos valores en los estudios de satisfacción y no se produjeron problemas con la empresa ni con los trabajadores. Este nuevo modelo se encuentra además implantado tanto en el 010 como en las OAC, se pasa de pago por llamada a pago por servicio prestado (implantado en 2012), se dispone de indicadores y resultados. Además, se elaboran Informes de evaluación de costes de los nuevos servicios que incluye estudios de impacto (por ejemplo, Tarjeta Madridmayor, Usuario y Contraseña de la Carpeta del Ciudadano de madrid.es, Tercer nivel de multas, domiciliación de aportación económica del ciudadano al servicio de teleasistencia, etc.), conforme a las conclusiones (revisión) se adoptan medidas de mejora (ej. tarjeta azul).

Fruto de los recortes presupuestarios, LM ha analizado y racionalizado la imputación de costes mediante diversas medidas como pudiera ser el copago en determinados servicios o el traslado del coste de los servicios a los clientes internos. LM sensibiliza a sus aliados impulsando la racionalización de los costes de los servicios incluyendo en los informes de seguimiento de servicios sus costes. Otra medida, detectada en el proceso de autoevaluación acometido en 2012, es la centralización de compras de fungibles de las OAC (habiéndose evaluado su impacto).

4c. GESTIÓN SOSTENIBLE DE EDIFICIOS, EQUIPOS, MATERIALES Y RECURSOS NATURALES

Los locales son del Ayto. (20 en propiedad y 8 alquilados).

Edificio	Servicios	Titularidad Responsabilidad
Alcalá 45	DGCyAC	Alquiler SGT del AGEHAP
Alcalá 21	SG AC; SSCC; 010: Canal web; Twitter	
Numancia; Chamberí, Centro; Carabanchel, Sanchinarro- El Pardo	OAC fuera del edificio de la Junta	Alquiler Junta de Distrito
20 OAC (incluye principales y auxiliares)	OAC en edificios de la Junta	Propiedad Junta de Distrito

4c.1. Titularidad / Responsabilidad de los edificios de LM

La evolución de las OAC (de 2 en 2000, a 26 desde 2012) supone un gran **apoyo institucional** dada la importante reducción presupuestaria por motivos de austeridad.

La apertura de nuevas OAC o la mejora de las existentes ha requerido un gran esfuerzo organizativo y de coordinación, tanto desde el punto de vista de la adquisición de nuevos centros o alquiler de locales, instalaciones, equipamientos complejos, etc., como actuaciones en materia de seguridad,

eliminación de barreras arquitectónicas, soporte para instalaciones informáticas, sostenibilidad ambiental, etc.

Para todo lo relacionado con sus infraestructuras, LM dispone de la **UT de Obras, Equipamientos y Conservación**, que se encarga de elaborar los dossiers de los nuevos emplazamientos.

1. ESTRATEGIA – PROCESOS - COMPROMISOS

El motivo de la evolución de las OAC está **vinculado a su Obj.Estr.**, que se mantiene en el tiempo, *"consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva"*, para lo cual se ofrece atención presencial en todos los Distritos.

Este Obj.Estr. se despliega a través de un objetivo operativo *"Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano"* y alguna de las acciones que despliega suponen las adecuación de locales y la apertura de nuevas Oficinas, y una gestión sostenible de infraestructuras, equipos y materiales (Criterios 2, 5 y 8). Dos de las acciones vinculadas al objetivo operativo que aplican son:

- Nuevos servicios en LM y mejora de los preexistentes.
- Nuevos servicios a través de dispositivos móviles.

Infraestructuras es uno de los procesos incluidos en el Mapa de Procesos de LM; se trata de un proceso con un alto impacto en el desarrollo de las actividades de la organización que define el desarrollo de actuaciones relativas al estado de las instalaciones, equipos y materiales.

Derivado de los grupos de mejora de **gestión ambiental** 2011 y **gestión pública responsable** 2013, se ordenan, operativizan y sistematizan todas las actuaciones en esta materia. Desde 2012 LM dispone de una **DECLARACIÓN DE POLÍTICA AMBIENTAL**, actualizada en 2014, que implica un compromiso expreso al más alto nivel con la sostenibilidad y el medio ambiente. LM se compromete a:

- Cumplir la legislación y reglamentación ambiental aplicable y otros requisitos suscritos.
- Desarrollar estrategias medioambientales antes la sociedad en el marco de su política medioambiental.
- Incentivar la formación, participación e iniciativa medioambiental de las personas que forman LM.
- Revisar y mantener actualizados metas y objetivos de Medio Ambiente, en el marco de sus sistemas de gestión y mejora continua, y especialmente de su programa EFQM.
- Incluir aspectos medioambientales entre los compromisos de la CS, así como en los criterios de valoración para la contratación de suministros y servicios, de acuerdo con el Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local del Ayto de Madrid y con esta declaración.

En consonancia, en su evaluación 2011 y junto al ya existente compromiso 2 relativo a las instalaciones, se ha incorporado un **compromiso medioambiental** en la **CS** de las OAC:

Compromiso 02.- Las OAC contarán con unas instalaciones adecuadas al servicio que se presta, sin barreras arquitectónicas para su acceso en ninguna de ellas y con un alto grado de funcionalidad, confort, orden y limpieza. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 7,5 puntos.

Compromiso 14.- En las OAC la empresa externa consumirá papel reciclado procedente de fibras recuperadas, certificado con el sello Ángel Azul o bien compuesto total o parcialmente de fibras vírgenes procedentes de bosques gestionados de manera sostenible y que así puedan acreditarlo mediante certificados FSC, PEFC o equivalentes. Se considerará cumplido el compromiso, si mensualmente el porcentaje de papel consumido de esta categoría, por la empresa externa, es superior al 90%.

4c2 Compromisos de las CS de las OAC

Además, se han introducido elementos de valoración y requisitos medioambientales en el PPT del nuevo contrato de servicios de apoyo a la atención telefónica y presencial en los canales de atención al ciudadano de LM 2012-2016.

2. SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Además de mantener y ampliar las acciones de mejora de la gestión ambiental, las ha sistematizado. Estas acciones son:

- a) Se difunden las mejoras ambientales ejecutadas y se contribuye a la formación ambiental del personal y de los ciudadanos.
- b) Se reduce el consumo energético, mediante la instalación de termostatos en todas las OAC y el apagado de todos los equipos al final de la jornada.
- c) Se reduce el consumo de agua mediante pulsadores en algunas oficinas.
- d) Se realiza un uso sostenible de papel. Ejemplos: ■ una sola pegatina por entrada en el registro e introducción del registro digitalizado ■ gestión electrónica en ayre de permisos e incidencias ■ reducción en nº de impresoras y extensión de la impresión a doble cara; ■ sustitución de justificantes en papel por electrónicos, como la eliminación de los distintivos del SER en 2014; ■ exigencia al contratista principal del uso de papel reciclado o procedentes de fuentes sostenibles (100% del empleado en el contrato desde 2012) ■ centralización desde 2013 de la adquisición de papel con condiciones 100% ecológicas ■ instalación de nuevas impresoras compartidas en 2014 ; ■ eliminación de impresos en oficinas; ■ eliminación de faxes en oficinas y SSCC; ■ como resultado del grupo de mejora "Gestión Pública Responsable" en 2013, LM ha sistematizado y unificado los criterios sobre tiempos de conservación y destrucción de documentación (se dispone de un protocolo que homogeniza y que se encuentra implantado pendiente de revisión).
- e) Tras reducir el número de equipos y racionalizar su uso en el nuevo contrato desde 2012 se ha realizado una nueva reducción en los equipos de impresión adscritos al personal funcionario en 2014 (proyecto REOAC).
- f) Se gestionan adecuadamente los residuos dotando a los lugares de trabajo de dispositivos para la retirada de material contaminante a puntos limpios (papeleras especiales para reciclado de papel, etc.).
- g) Se procede a la destrucción controlada de documentación padronal en las OAC.
- h) La empresa adjudicataria realiza una gestión de consumibles y tiene un plan de contingencia.
- i) Se implica a los clientes y al personal en el respeto al entorno y las mejoras ambientales.
- j) Se consideran aspectos ambientales al hacer reformas.
- k) Se favorece la utilización del transporte público del personal, a través de la concesión del abono anual de transporte a los empleados municipales.

3. IMAGEN CORPORATIVA

En 2006 LM diseñó y en 2014 renovó su imagen corporativa, que se extiende a todo el equipamiento e infraestructuras de cara al público en las OAC y que además integra elementos para los canales telefónico, web y Twitter, reforzándose así la imagen de LM.



4c.3 Manual de Identidad Corporativa LM

Las nuevas OAC y las ya abiertas, ehan ido adaptando a la imagen corporativa de 2006. En los próximos años se irán igualmente adecuando a la nueva imagen. Todas las OACs cuentan con cartelera en braille.

4. PLAN DE ACCESIBILIDAD DE LM

Aprobado en 2011, revisado anualmente y publicado tanto en Internet como en ayre, consta de tres partes:

ACCESIBILIDAD EN LAS OACS LM. Su contenido se elaboró en colaboración con representantes de CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) y del Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y la Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid. Tiene como **objeto** mejorar las condiciones de accesibilidad existentes en las OAC, para dar respuesta a las necesidades reales de los ciudadanos. El Plan ha recibido el **premio** PRODIS 2011 en la categoría de Administración, otorgado por CERMI Comunidad de Madrid.

- a) Desde la vía pública se identificará la OAC como accesible mediante la realización de pavimentos podotáctiles de advertencia, contrastados.
- b) En los casos necesarios se dispondrán rampas o ayudas para salvar desniveles y se eliminarán obstáculos innecesarios.
- c) La señalización de la oficina se realizará mediante rótulos con alto contraste cromático.
- d) Implantación de plazas de aparcamiento reservadas para personas con discapacidad en las zonas próximas al acceso y con mejores condiciones de accesibilidad.

4c.4 Directrices del Plan de Accesibilidad sobre el acceso a las OAC

ACCESIBILIDAD EN LA WEB MUNICIPAL El portal web se diseñó y desarrolló atendiendo a las normas WAI/WC3, nivel de accesibilidad AA, como así certificó en enero de 2007 la empresa Technosite, perteneciente a la Fundación ONCE. El Portal obtiene el **Premio** TAW 2007 a la web pública más accesible de ámbito local. En diciembre de 2011, AENOR certificó su accesibilidad conforme a la norma UNE 139803:2004, certificación que mantiene en 2014.

Además, representantes de organizaciones de personas con discapacidad como CERMI, Aspam y Technosite fueron invitados al análisis DAFO realizado en 2013 sobre el sitio web municipal, y sus comentarios incorporados en los nuevos estándares de accesibilidad en Internet del Ayto. aprobados a principios de 2014.

ACCESIBILIDAD EN EL TELEFONO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO 010. Desde 2012, LM habilitó un dispositivo específico para facilitar a las personas con discapacidad auditiva o dificultades del habla el acceso a través de la herramienta específica "Telesor" (www.telesor.es).

5. ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

En las encuestas de satisfacción de usuarios se pregunta sobre la satisfacción con los elementos tangibles de las OAC y los elementos estructurales de la web. Las puntuaciones de los usuarios están por encima de 8,5 (escala de 0 a 10).

Por lo que se refiere a los elementos estructurales de la web, se pregunta sobre el diseño de la página de inicio y si los enlaces son claramente identificables. En este caso las puntuaciones obtenidas están en torno a los 6 puntos. Igualmente, en 2013 se realizó un análisis DAFO con más de 40 personas de distintas unidades gestoras y grupos de interés de LM sobre el sitio web municipal, y como resultado se planteó un nuevo modelo de actuación en Internet incluyendo imagen y elementos tangibles de la web municipal, en implantación en 2014.

En la ESP se consulta a las personas de la organización sobre su satisfacción con las condiciones físicas (→Cr. 7)

La percepción de apoyo de las personas de la organización se refleja en dos preguntas que se realizan en el ámbito de las condiciones físicas del lugar de trabajo: 1) ¿se ponen los medios adecuados por parte de los responsables para solucionar cualquier problema referente a mi lugar de trabajo?, consiguiendo 3,72 puntos; 2) Las incidencias se resuelven por parte del responsable en un tiempo razonable. Consigue 3,73 puntos. Ambos resultados por encima de la media global de condiciones físicas (escala 1 a 5).

6. REVISIÓN DE LAS OAC

Desde 2011, y como resultado de la evaluación EFQM, se incorpora como nueva actuación estratégica "la revisión integral de oficina", recogiendo características de la población de influencia y del propio servicio, y planteando medidas de refuerzo y áreas de mejora, con seguimiento posterior (ver anexo 9).

Desde 2013, la frecuencia de dichas revisiones se aumenta, hasta realizarse anualmente (23 revisiones por año). Las visitas las realiza el Jefe de Servicio de At. Personalizada y su equipo y de ellas se deriva, en todos los casos, un informe de visita con seguimiento y ficha resumen. Las acciones de mejora necesarias se incorporan al registro de acciones de mejora de LM, y los informes de revisión de Oficinas se encuentran disponibles para toda la organización en *ayre*.

Año	Nº	OAC revisadas
2011	9	Arganzuela, Carabanchel, Fuencarral-El Pardo, Latina, Moratalaz, Puente de Vallecas, Retiro, Salamanca, Usera
2012	14	Barajas, Centro, Chamartín, Chamberí, Ciudad Lineal, Hortaleza, Moncloa, Numancia, San Blas, Sanchinarro, Tetuán, Vicálvaro, Villa de Vallecas, Villaverde
2013	23	Todas (principales)

4c.5 Revisión de las OAC

7. EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES

En relación al mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, existe un Plan de PRL global del Ayto. En el grupo de mejora de gestión ambiental 2011, se concluye y se planifica la realización por parte de la S.G. de Prevención de Riesgos Laborales, de las evaluaciones de riesgos en las oficinas → subcr. 3e). En 2014 culmina la realización de evaluaciones de riesgos psicosociales en todas (las 23) oficinas principales de LM, de modo pionero en el Ayto.

8. CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO

LM vela por la adecuada **conservación y mantenimiento** de sus activos de forma sistemática. Los responsables realizan visitas de forma periódica, y centralizan las peticiones y demandas de necesidades de las oficinas, a fin de tener conocimiento global de éstas, resolverlas o coordinarse con los servicios responsables en cada caso.

Todos los activos de LM están inventariados por la DG de Patrimonio del Ayuntamiento.

En la documentación (protocolos, procedimientos) que soporta el **proceso de infraestructuras**, se articulan los mecanismos para controlar en las OAC los mantenimientos, obras y servicios contratados a empresas externas (limpieza, transporte, seguridad, eliminación de residuos, energía, comunicaciones...). Todo sirve de marco para su **gestión integral** y asegura una dotación básica y homogénea en todas las OAC, reforzado por la revisión de oficinas.

LM no dispone, dentro de su presupuesto anual de gastos, de una partida para la conservación y mantenimiento de sus activos, salvo los relacionados con el mantenimiento de los elementos que conforman la identidad corporativa. Tampoco se han establecido partidas económicas específicas, ni se ha descentralizado la gestión de los consumos energéticos y de comunicación telefónica. Estas contrataciones son gestionadas por las unidades competentes del Ayto.

Así pues, la selección de las empresas externas contratadas para la gestión de servicios (limpieza, seguridad, mantenimiento, rehabilitación), no es responsabilidad de LM, aunque si lleva a cabo la **supervisión del servicio prestado**, la solicitud de intervención a las Gerencias de Distrito y otras unidades competentes, y dispone de datos para su evaluación.

En la decisión acerca de los equipos, instalaciones, mobiliario y edificios que necesitan **mantenimiento preventivo**

especializado se consideran criterios de obligatoriedad legal, seguridad e higiene, prolongación de su vida útil, rentabilidad y calidad del servicio que proporcionan. El despliegue abarca a la totalidad de las instalaciones de LM y se incluyen todos los elementos de seguridad, ascensores, calderas, equipos de aire acondicionado, testigos para personas con discapacidad, inhibidores de distorsión de equipos auditivos, sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida y otros elementos susceptibles de calibración, contratando empresas especializadas y homologadas. Su gestión corresponde a las unidades competentes del Ayto..

El **mantenimiento correctivo** (reparación de deficiencias y averías) es gestionado a través de comunicación del Jefe de Dpto. de las OAC a los servicios responsables, tales como los de mantenimiento y conservación.

Finalmente LM gestiona de forma responsable los equipos y materiales que se quedan obsoletos, utilizando los servicios del Ayto. para su recogida y reciclaje y la adecuada gestión de los residuos peligrosos. Extiende este compromiso a su proveedor principal.

PROMOCIÓN DE ESTÁNDARES ECONÓMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES

En la evaluación anual de la CS de las OAC de 2014, se ha subido el estándar del 90% de papel reciclado al 100% en el compromiso ambiental de la empresa externa (papel procedente de fibras recuperadas o procedentes de bosques gestionados de manera sostenible, acreditados).

Otras acciones internas que se llevan a cabo son: Sistematización y unificación de tiempos de conservación y destrucción de documentación; revisión de impacto de instalaciones sobre las personas en las OACs y 010.

Respecto a temas innovadores, se ha realizado la implantación de nuevas aplicaciones informáticas en determinados servicios, se han definido procesos en los que se contempla el ahorro de papel, la eliminación de impresos y el uso de impresoras standard. Con el borrador del PPT del gestor de esperas se apuesta por dispositivos electrónicos (tablets) consiguiendo la simplificación de las gestiones y el ahorro de papel (los ciudadanos van a firmar directamente en la Tablet, evitándose la impresión de las solicitudes o conformidad en papel, así como la posterior digitalización –ej justificantes de pago, tarjeta azul, tarjeta madridmayor...).

4d. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA HACER REALIDAD LA ESTRATEGIA

La tecnología es uno de los ejes principales sobre los que se mueve LM y la tecnología está presente en todas sus líneas estratégica. Además, en los **valores** está la **innovación constante**: "incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos..." lo que incide aun más en la importancia de la tecnología.

El desarrollo de la tecnología y su capacidad de innovación es de un nivel muy alto dado que es fundamental para desarrollar la tarea con eficacia y eficiencia (otros 2 valores de LM). Por ello, la organización ha identificado varios FCE que se soportan en la innovación y la tecnología: 1) El manejo de toda la información relevante a la Ciudad de Madrid; 2) Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico, 3) El grado de integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas –p.e. CRM-, gestión unificada y otros factores similares).

Como soporte, LM ha desarrollado un **proceso de apoyo específico, Tecnologías**, para dar soporte a sus clientes externos e internos y a otras Áreas del Ayto. para aportar eficacia en el uso de las aplicaciones informáticas de LM, CRM, Q-matic y Cita Previa y obtener datos de las Aplicaciones de CRM/Q-matic/Cita Previa para realizar la explotación y el análisis estadístico requerido por la Subdir.

La gran importancia que comporta para LM la tecnología en su visión de futuro, se demuestra en la plasmación de ciertas **acciones en el POG 2011-15**, todas ellas realizadas ya: 1) Nuevos servicios desde dispositivos móviles, como la aplicación de "Avisos Madrid"; 2) Nuevo modelo de atención al ciudadano en RRSS; 3) Incorporación efectiva de SMS como mecanismo de comunicación de LM.

Podría decirse que la mayoría de las **ventajas competitivas** de LM están basadas en el aprovechamiento y gestión eficaz de las nuevas tecnologías y las comunicaciones aplicadas a la atención y gestión de los trámites de at. al ciudadano.

LM se apoya en la tecnología para el cumplimiento de su Misión, realizándose una importante **inversión en nuevas tecnologías y adecuación de herramientas informáticas**, entre ellas: 1) nuevo modelo de actuación en Internet; 2) nuevo asistente virtual en Internet; 3) nuevos canales Web; 4) lanzamiento de servicios con mejoras tecnológicas CRM - tarjeta madridmayor.es, centros abiertos en inglés, SER inteligente, etc.-; 5) Puesto Telefónico de Desbordamiento o PTD; 6) Gestión de rechazo y devolución de llamada en 010.

Esta tecnología permite a las **personas de la organización**:

- Acceder al sistema, independientemente del equipo que utilicen y en función de las necesidades de su trabajo.
- Disponer de sistemas de comunicación interna para permitir la interconexión entre las personas: correo electrónico, teléfono y mensajería.
- Acceder a la información desde todos los canales de LM, protegiéndose el acceso mediante procesos de seguridad establecidos (apoyándose para estos temas en IAM).
- Disponer de herramientas informáticas adecuadas para el desarrollo de su actividad.
- Trabajar con bases de datos y programas de gestión personalizados adaptado a la gestión realizada por LM.
- Recibir la formación necesaria para manejar ien las aplicaciones y herramientas puestas a su disposición.

En relación con **la empresa adjudicataria del contrato de apoyo**, se ha desarrollado la renovación y gestión tecnológica implementada con el cambio completo de infraestructura en el nuevo contrato, que supone los más altos estándares de calidad y disponibilidad del Ayto. en esta materia (dos centros de proceso de datos redundantes en modo "activo"), así como órganos de gestión y procedimientos específicos como el Comité de Innovación y el plan de contingencia y su test de funcionamiento y mejora anual.

En **gestión de los equipos** se efectúa una coordinación con IAM con una política de renovación de equipos cada 4 años. En particular, en este momento están en curso dos iniciativas de amplio alcance para la renovación tecnológica de LM:

- **Proyecto REOAC:** renovación del equipamiento (ordenadores, impresoras y otros dispositivos) a fin 2014.
- El proyecto para la **renovación completa del sistema de gestión de turnos** y del sistema de cita previa.

Desde el comienzo se ha procedido al desarrollo tecnológico para **facilitar a las personas su tarea** y permitir así una respuesta de mayor calidad. Equilibrando el coste/beneficio de la inversión, se ha llevado a cabo lo siguiente:

- Dotación de equipo informático, con conexión a Internet de banda ancha, a todos los trabajadores en todos los puestos.
- Redes de área local dotadas de servidor en todos los puestos (tanto en Oficinas Centrales como en las OAC).
- Servidores centralizados e interconectados (archivo centralizado, gestor de bases de datos y comunicaciones).
- Acceso a la Intranet *ayre* que permite el acceso a la información desde cualquier conexión a Internet
- Acceso y cuenta de correo electrónico propia para todos.

- Adaptación de las aplicaciones propias para la gestión de los tres canales de atención al ciudadano en tiempo real.
- Instalación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos (CRM), cita previa...
- Implantación de un proceso sistemático para controlar los equipos informáticos y realizar copias de seguridad.
- Formación de los trabajadores
- Participación de las personas en todos los canales para emitir sugerencias en el desarrollo y despliegue de las nuevas tecnologías.
- Simulación de una oficina de atención al ciudadano para pruebas de equipamiento y procedimientos.

La tecnología mejora la relación con **aliados y proveedores y clientes internos**, con orientación al ciudadano, en:

- Acceso directo de clientes internos al "tercer nivel" del sistema CRM para la gestión de casos con atención especializada (multas, SER y otros ámbitos).
- Utilización de *ayre*, Web, correo electrónico, público, RRSS para la difusión externa, comunicación de innovación.
- Participación de LM en la creación de aplicaciones informáticas de otros servicios (Mástil, Mint, Telefonía IP, SER inteligente, eliminación del fax,).
- Participación con la empresa adjudicataria en comisiones o foros: Comité de Innovación con proveedor principal, participación de LM en las presentaciones de los productos nuevos de la empresa adjudicataria.

Además, LM **gestiona la mejora tecnológica con sus aliados** a través de mecanismos institucionalizados como el comité de innovación, las reuniones mensuales de seguimiento de CRM con IAM, las reuniones mensuales de gestión de contenidos, portales y servicios electrónicos, etc.

Existen **aplicaciones propias** que proporcionan datos inmediatos y directamente alineadas con las políticas sustentan las actividades clave. P.e. las aplicaciones con datos para verificar el cumplimiento de los ANS incluyen la facturación automática y el sistema analítico ("*Business Intelligence*").

Aplicaciones de LM	010	OAC	WEB	RRSS.
Información	✓	✓	✓	✓
Registro	✓	✓	✓	
CRM	✓	✓		✓
Asistente virtual			✓	
Cita previa	✓	✓	✓	
Aplicaciones informáticas de otras unidades				
Padrón	✓	✓	✓	
Tributos (+til, REAM y GIIM)	✓	✓	✓	
Firma electrónica		✓		
AVISA	✓	✓	✓	✓
Centros abiertos	✓	✓	✓	
Tarjeta madridmayor.es	✓	✓		
Vectores	✓		✓	
Interesados (clave y contras.)	✓	✓	✓	
Archivo digital multas	✓	✓		
Censo de locales		✓		
SER	✓	✓	✓	
CIVIS (Servicios Sociales)	✓	✓	✓	
Aplicaciones informáticas generales del ayto.				
SAP (en uso en SSCC)				
Plyca (en uso en SSCC)				
Pago con tarjeta	✓	✓	✓	
SyR	✓	✓	✓	
<i>Ayre</i>	✓	✓	✓	
Sigma	✓			

4d.1 Aplicaciones informáticas en LM

Además de las aplicaciones propias, también se utilizan **herramientas del Ayto: SAP** para la gestión económica y de RR.HH.; **PLYCA** sistema integral de gestión de expedientes; **SyR**, gestión de sug., reclamaciones y felicitaciones; o **ayre**. (Web con información corporativa y del personal; con claves personales de acceso). Existe un apartado específico en **ayre** para LM con los contenidos por procesos (→Cr. 3).

El poder realizar la mejora y el **mantenimiento de todas las aplicaciones y equipos** se traduce en que cualquier incidencia/fallo tiene su propio responsable de solución:

- Fallos en aplicaciones informáticas básicas para la atención personalizada (en particular CRM), son gestionados por la empresa adjudicataria bajo el control de IAM.
- Fallos en equipos o aplicaciones generales, son gestionados a través de IAM.

LM dispone de un **Plan de contingencia** que contempla garantizar la continuidad del servicio en distintos escenarios de averías o incidencias. Se realiza un test anual real.

Ejemplos de la **constante mejora tecnológica**:

- Nuevo canal de atención en Twitter (desde 2012).
- Nueva aplicación móvil (app) "Avisos Madrid".
- Nuevo asistente virtual de LM 2014.
- Nuevos dispositivos acceso telefónico "PTD" → 2013.
- Nuevo servicio de registro digitalizado en OACs → 2013.
- Sistema CRM LM, en constante mejora.
- Nueva aplicación de gestión del SER inteligente (2014).

La mejora tecnológica también se puede apreciar en el **canal telemático**. Para este canal se ha apostado decididamente por estar a la vanguardia, lo que se ha traducido en unos resultados excelentes en cuanto a valoraciones de los usuarios y también por parte de entidades externas.

La mejora continua de la **atención** se ha traducido en el canal telemático en proporcionar al usuario web:

- Fácil localización de la información solicitada.
- Organización según necesidades de los ciudadanos.
- Control por parte del usuario (dónde está y cómo actuar)
- Facilidad de uso de los trámites en la Web.
- Proactividad de LM dando respuesta tras la consulta.
- Accesibilidad certificada.
- Nuevo modelo de actuación en Internet (2014) y nuevos



estándares de usabilidad y accesibilidad. LM ha obtenido **diversos premios y menciones y alcanzado posiciones muy favorables en rankings:**

- ✓ Premio Computer World 2014 al registro digitalizado.
- ✓ Mejor web municipal europea y 3ª del mundo (e-Governance Institute de EEUU y universidades de Rutgers (New Jersey) y de Kent).

- ✓ Premio "Platinum Contact Center 2013" a la mejor solución tecnológica para la atención al ciudadano.
- ✓ Premio "Platinum Contact Center 2012" al mejor servicio de asistencia al ciudadano III edición (010).
- ✓ Certificado AENOR a sitios web accesibles, nivel de Accesibilidad AA, en 2011.
- ✓ Premio PRODIS 2011 en la categoría Administración, otorgado por CERMI Comunidad de Madrid.

- ✓ Máxima calificación web (estudio de las 18 ciudades más importantes nacionales (2009, revista Consumer Eroski).
- ✓ Máxima puntuación en la satisfacción de los sitios web municipales, realizada por la OCU.
- ✓ World e-Government Award en 2008.
- ✓ 5ª puntuación en el estudio mundial sobre gobernanza digital en Ayuntamientos 2007, copatrocinado por NNUU
- ✓ Liderazgo mundial en 'usabilidad' (compartido con Londres) y el número dos (y liderazgo en las web europeas) en 'contenido', en 2007. Madrid pasó del puesto 54 al 5.
- ✓ Premio TAW 2007 a la web pública más accesible de ámbito local (*Tecnimap 2007*).

MEJORAR LA AGILIDAD DE PROCESOS Y PROYECTOS

Derivada de las obligaciones contenidas en la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, LM se ha incorporado a la elaboración de la CS de la Carpeta del Ciudadano que ha comenzado en 2014.

Se ha constituido un Comité de Innovación, en el que participan aliados tanto internos como externos (Ferroviario e IAM). Como ejemplo de ello tenemos la implantación de más de diez Puestos de Atención Telefónica Directa (PTD), los nuevos canales telemáticos y de telefonía para tramitar avisos y peticiones (Twitter, APP, etc.); los desarrollos informáticos en el CRM para el funcionamiento del tercer nivel (Extensión del CRM, gestor de servicios y atenciones, p.e.) o la posibilidad de la extensión en un futuro de estos terceros niveles a Educación y a Estadística, entre otros...

Asimismo, se ha incluido en el PPT Contrato apoyo LM 2012-2016 una bolsa de 600 h/año para desarrollos informáticos en CRM (para mejorar o implantar operativas).

4e. GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO PARA APOYAR UNA EFICAZ TOMA DE DECISIONES Y CONSTRUIR LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

LM ha definido como uno de sus **valores la transparencia**, como "*compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados*". La consolidación desde 2011 de la **gestión por procesos** garantiza una gestión clave y estructural de la información, que permite operativamente transmitir a cada persona de LM qué aporta a la organización y le facilita participar en su mejora, a través del propio proceso, alineando sus objetivos con los de LM.

LM tiene identificado el **proceso personas** y su subproceso **formación/gestión del conocimiento**, y cuenta con una Unidad responsable. También describe otros procesos que apoyan al de personas: gestión de servicios, de contenidos, gestión documental y SyR de LM. (→5a, Mapa de Procesos).

LM tiene definidas las funciones de las personas y entre ellas está **asegurar el conocimiento, la actualización y el aprendizaje** en el marco de sus planes bienales de formación y calidad. En 2011 los niveles de formación han superado las previsiones, impartándose más de 20.000 h. de formación interna con más de 2.000 asistentes.

Gestión por procesos	Canales de participación: jornadas internas, foro, concurso de ideas...
Intranet y web municipal	Grupos de trabajo y mejora
Base de datos "PÚBLICO"	Sistema de reuniones
Formación y g. conocimiento	<i>Benchmarking</i> , cooperación
Otros: correos, señalética	Congresos, jornadas externas
Implantación CRM	Difusión en medios: prensa, radio

4e.1 Canales de comunicación/participación LM

El desarrollo de canales de participación e innovación impulsado desde 2011 apuesta por un **modelo interactivo** para identificar e incorporar la creatividad e innovación; el refuerzo de la formación y la gestión del conocimiento facilita una eficiente adaptación a los cambios y nuevos escenarios, utilizando recursos propios.

Ese esfuerzo de transparencia se plasma en la **publicación de toda la información técnica, relevante** ordenada por procesos, en *ayre* atención al ciudadano y en la web.

1ª pantalla <i>ayre</i> LM	1ª pantalla de "Personas" en <i>ayre</i> LM
Estrategia y planificación	Proceso y gestión de personas; Organigrama; Sistema de reuniones de LM; Horario y otras instrucciones
Evaluación y Calidad	Planes y memorias de formación y calidad; Planes de formación y calidad; Memorias anuales; Informes
Servicios	Formación: Memoria y Planes; Presentación acogida 2014 Calendario formación 2014; Plan bienal 2014-1015
Gestión de Contenidos	Participación: Foro LM; Sugerencias en línea
Canales de Atención	Concursos de ideas:: Jornadas Técnicas LM; Grupos de mejora; Gestión Pública Responsable; Evaluación
Comunicación	Sistema de reconocimiento del mérito
Personas	
Procesos de apoyo	Prevención Riesgos Laborales

4e.2 Base documental LM

El **correo electrónico** se usa como herramienta de comunicación. La lista de correo a toda la plantilla facilita la difusión de la información (más de 3.600 mensajes en 2013).

Se consolida un **sistema de reuniones horizontal y vertical**, por canales o sectores, tanto internas como externas (clientes internos, aliados; IAM) → Anexo 7

Los clientes-usuarios aportan sugerencias que son analizadas en distintos ámbitos (revisión del Director y Subdirector, grupo de gestión de portales y contenidos, comité de innovación, informe anual de SyR, registros...).

El acceso a la información está protocolizado y autorizado desde IAM para todo el Ayto., pero son los responsables de canal los que autorizan el acceso a los profesionales. Además, existen sistemas permanentes de validación de la información que garantizan la veracidad y la actualidad, incluyendo mecanismos de retroalimentación interna (como los buzones electrónicos de "sugerencias" y "formación") y externa (proveedores, aliados, clientes internos, etc.).

Además, la **mejora y adaptación** de programas, con IAM y la empresa adjudicataria, ha supuesto la elaboración de soluciones mejoradas, basadas en el conocimiento y la experiencia de los profesionales en el desarrollo de solución interna, aprovechando así la gestión del conocimiento (p.e. la nueva aplicación de gestión del SER inteligente en 2014 y las mejoras a la aplicación de gestión de centros abiertos).

Se realizan con asiduidad, igualmente, **experiencias piloto** que recogen el conocimiento y análisis de proveedores, clientes y personas de LM (p.e., registro digitalizado en 2013, piloto de oficina sin impresos en Centro en 2014, etc.).

La Implantación del **CRM** permite el acceso a toda la información desde diferentes niveles (aplicaciones para los canales, acceso intranet *ayre*), así como su mantenimiento y actualización por cada canal. De esta forma, se consigue el doble objetivo de recogida de información del usuario y de control de la eficacia de las actividades, además de mejorar la detección de necesidades y la toma de decisiones.

El proceso de **Gestión de Contenidos** está definido como crítico y plenamente operativo y garantiza la incorporación de conocimiento de diversas fuentes (GI y ciudadanos incluidos) y provee de la información necesaria para la prestación consistente de servicios en todos los canales.

El conocimiento que se transfiere a los trabajadores tiene que ser validado por la SG de At. Ciudadano, a través de la revisión y aprobación de los **procedimientos, manuales, instrucciones**. En ellos destaca la característica de precisión y claridad, ateniéndose a los contenidos de la página Web.

El **control de la documentación y datos** se completa con evaluaciones externas en seguridad según ISO 27000 en 2012 o protección de datos (auditoría en 2013 más allá de lo exigible por la normativa vigente).

La **eficacia y eficiencia de la gestión de la información y el conocimiento ha permitido a LM ampliar servicios y mejorar resultados**, como los siguientes:

- En 2013, se incorporan **5 servicios** (centros abiertos en inglés, nueva tarjeta azul con tecnología chip sin contacto, registro digitalizado, domiciliación de teleasistencia y tarjeta madridmayor.es) y **7 mejoras significativas**.
- En 2013 y 2014 se extendieron servicios como el de Cita Previa (www.madrid.es/citaprevia), apoyado en Decreto de 8 de mayo de 2013 de la Delegada del AGEHAP.

En 2013, se extiende la atención en el canal @lineamadrid en *Twitter* al registro directo de avisos y peticiones que diversifica la comunicación con los ciudadanos. *Twitter* y las RRSS complementan los canales de participación bidireccionales y permiten dar respuestas inmediatas y más cercanas, redirigen también a la red municipal facilitando la creación de redes temáticas, siendo el último destinatario consumidor activo y productor de contenidos. Toda la información sobre esta vía se encuentra publicada en *ayre* > atención al ciudadano.

- Política de Uso de RRSS Electrónicas en el Ayto.
- Resolución del Políticas de Uso de RRSS Electrónicas
- Decreto por el que se aprueba la Instrucción de RRSS

4e.3 RRSS

Todo ello ha facilitado el **desarrollo de la capacidad de LM** integrando la mejora continua por: 1) definición orientada en la estrategia, a través de procesos, formación y vinculación a la estrategia; 2) Velocidad, con canales de comunicación y participación diversos y los sistemas de registro y evaluación; 3) La retroalimentación, al generarse vías interactivas de participación; 4) La gestión del conocimiento mediante foros, jornadas, gr. trabajo y mejora, donde se realiza intercambio.

Como organización de servicios de información y trámites, LM tiene un capital intelectual importante que requiere una gestión eficiente. Uno de sus valores deriva de aprovechar **los beneficios de la gestión del conocimiento para:**

- Incorporar servicios y mejorar los existentes.
- Diversificar los canales y hacerlos más interactivos.
- Reducir tiempos de respuesta y acercar el servicio.
- Optimizar procesos de toma de decisiones y liderazgo.
- Adecuar la estrategia.
- Mejorar los procesos de creatividad e innovación.
- Mejorar la actitud ante el cambio.
- Adecuar el servicio a las necesidades.

NUEVAS TECNOLOGÍAS E INNOVACIÓN. INTERACCIÓN CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

LM incorpora las ideas innovadoras o las mejoras producto de la interacción con sus grupos de interés (p.e., mejorando los servicios con las ideas ganadoras en el Concurso de Ideas o derivadas de los procesos de benchmarking, SyR, etc.)

La estructura de datos de seguimiento de LM analiza los resultados en tiempo real, previniendo situaciones futuras, posibles riesgos, evaluando condiciones de trabajo y gestión de los equipos, contemplando diferentes escenarios (planes de contingencia testados sistemáticamente), incorporando nuevas tecnologías –QMATIC, CRM, asistente virtual, servicio de mensajería instantánea, gestión de RRSS, Puestos Telefónicos de Desbordamiento o PTDs, digitalización de entrada en registros- para dar respuestas de calidad y eficientes a los ciudadanos. Se han revisado e integrado mejoras en estos sistemas desde 2011, y muy significativamente con ocasión del lanzamiento del nuevo modelo de gestión de la atención personalizada desde 2012.

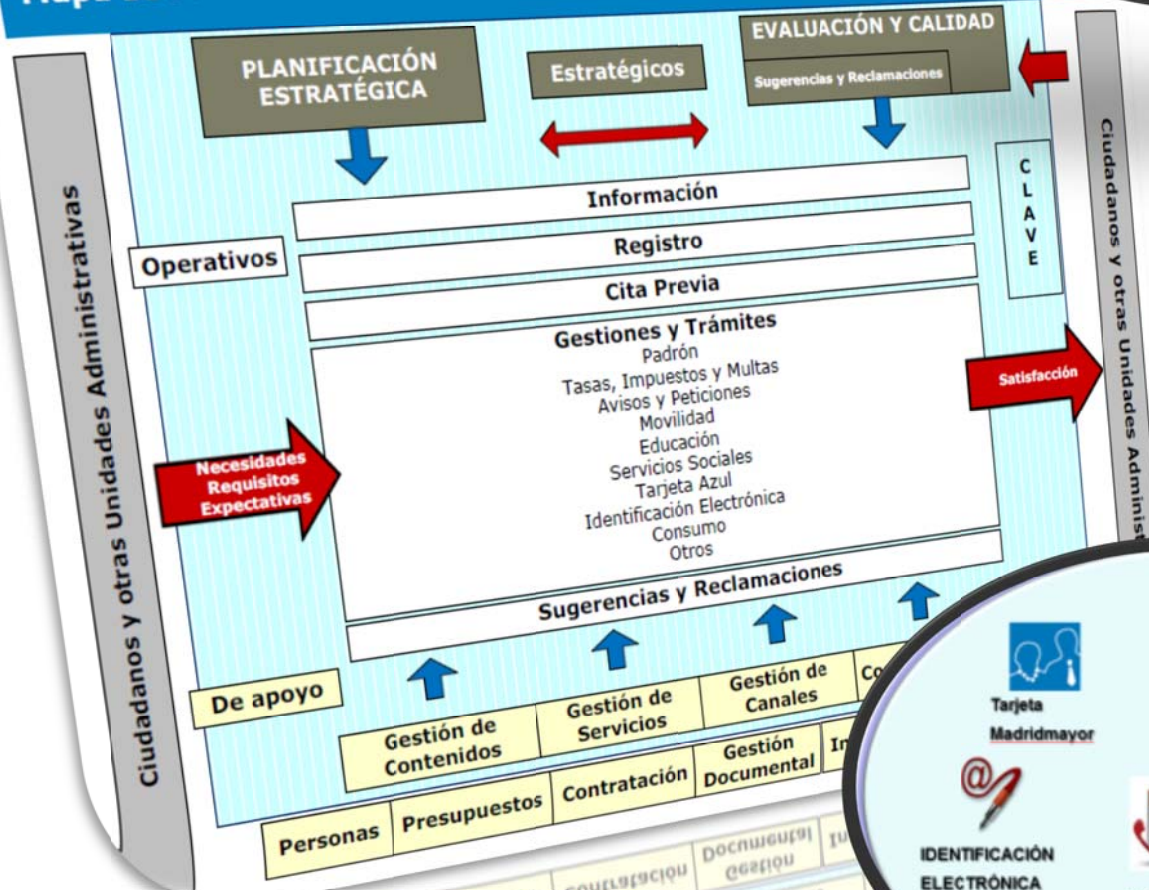
Es destacable, el desarrollo en 2011 del Cuadro de Mando, que integra los indicadores de gestión más relevantes y que ha ido integrando desde 2013 capacidades de análisis sobre nuevos canales o servicios como RRSS, mensajería instantánea o, ya en 2014, línea 900 de movilidad.

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS



MAPA DE PROCESOS DE LÍNEA MADRID ACTUALIZADO AÑO 2014

Mapa de Procesos Línea Madrid



5a. LOS PROCESOS SE DISEÑAN Y GESTIONAN PARA OPTIMIZAR EL VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los **antecedentes** del actual modelo de procesos son:

- Cambio en el modelo de gestión enfocado mejor a la atención y satisfacción del ciudadano después de la aprobación del *Decreto de 17.1.2005 que regula la Atención al Ciudadano en el Ayto.*
- La aprobación de las Cartas de Servicios que exige el análisis de los procesos implicados.
- La implantación del CRM en 2008, que facilita un servicio integrado y coherente e integra la información de gestión.
- La formalización y publicación en ayre del Mapa de Procesos de LM en 2009.
- El despliegue, consolidación y mejora de la gestión por procesos por el grupo de mejora de procesos de 2011, con la revisión del mapa de procesos (ver fig. 5a.1), nueva ficha de procesos, consolidación de la vinculación de los procedimientos, protocolos e instrucciones al proceso, grupos de interés para cada proceso y la revisión de propietarios. A partir de ese momento toda la base documental en *ayre* se ordena por procesos y subprocesos y se actualiza permanentemente (→4e.2).

Los responsables de cada proceso no sólo impulsan su implantación y adecuado despliegue sino que controlan su cumplimiento mediante los indicadores (y los estándares y objetivos definidos), así como la comunicación adecuada con las personas implicadas en su realización.

LM ■ agrupa los procesos en 3: 1) procesos estratégicos que permiten desarrollar e implantar la estrategia y políticas de apoyo, 2) procesos operativos que inciden de modo directo en la prestación del servicio y 3) procesos de apoyo que dan soporte a los procesos operativos y estratégicos; ■ identifica los que son clave; ■ de cada uno elabora su diagrama y una ficha con información relevante (tabla 5a.2) ■ establece su revisión bienal para identificar áreas de mejora, planificarlas y ponerlas en marcha.

Durante 2011 y 2013 se desarrollaron grupos de mejora que aportaron propuestas posteriormente asumidas por la Dirección que mejoraron el diseño y la implantación realizada, consolidándose esta mejora hasta 2014.

Los procesos se complementan con los **procedimientos de actuación e instrucciones específicas** que figuran en *ayre*, junto con otras instrucciones de carácter general (canal ayre general > gestión municipal > Presupuestos), normativa de contratación, documentación sobre los procesos de gestión de RRHH y otros. Ver Anexo 10

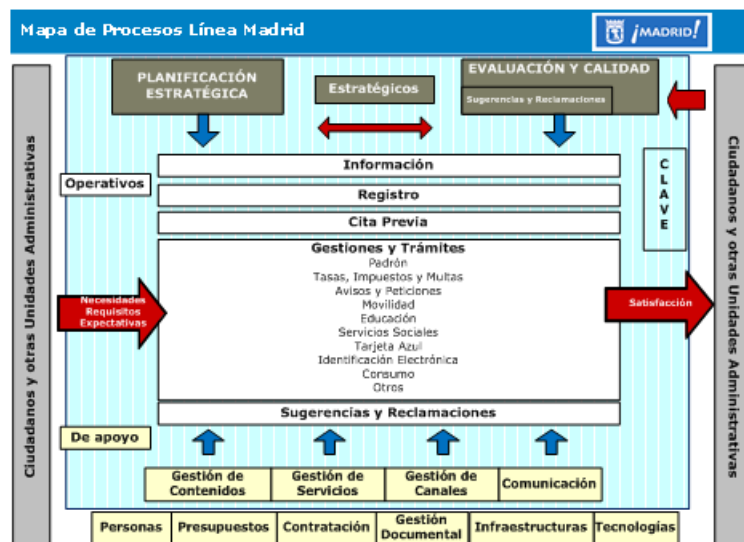
En **2013 un nuevo grupo de mejora** integrado por representantes destacados de la organización y sus grupos de interés abordó una nueva revisión general del modelo de procesos de LM, acometiendo las siguientes actuaciones:

- Revisión y modificación de los procesos, incluyendo 18 procesos con sus subprocesos (13 procesos operativos, 4 procesos clave de apoyo y 1 estratégico). Ver ANEXO 10.
- Realización de 13 nuevas fichas de procedimiento con 35 ítems cada una, identificando y definiendo 38 productos ofertados con sus respectivos indicadores de calidad.
- Revisión de las tablas de indicadores de 33 procesos e inclusión de indicadores de procedimiento del producto ofertado por LM con sus resultados.
- Elaboración de modelos y ejemplos de fichas de origen de mejoras en los procesos (cita previa, personas, presupuestos y contratación).

El **catálogo de servicios** de LM, publicado en *ayre* y en Internet, vincula a los procesos clave operativos y detalla la prestación de cada servicio por Canal, asociándole procedimientos, protocolos, instrucciones e información de interés en cada caso; 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, tanto en las actividades de contacto con el cliente como en las de apoyo o gestión interna.

El **Mapa de Procesos** elaborado en 2009 y revisado y actualizado por sendos grupos de mejora en 2011 y 2013, fue aprobado por la Dirección (fig. 5a.1), siendo un elemento clave de funcionamiento de LM; su última revisión fue presentada en un evento específico realizado en febrero de 2014 y publicada tanto en *ayre* como en el sitio *madrid.es*. La estructura del Mapa muestra un **enfoque claro de procesos**.



5a1 Mapa de procesos LM actualizado año 2014

Se consideran **clave** los procesos ligados a las operaciones más importantes de LM y que tienen un mayor impacto en los FCE (→2c). Además, se considera como clave el proceso de planificación estratégica, ya que orienta y planifica a medio y largo plazo y tiene una influencia decisiva en los demás procesos, así como el de evaluación y calidad. Son también claves los procesos de apoyo relacionados directamente con la gestión de la información, la relación con los clientes y la gestión directa de los canales, ya que también tienen incidencia clara en el éxito de LM y el cumplimiento de sus objetivos (en el mapa los procesos clave están identificados con un doble fondo azul).

La **evaluación de procesos y subprocesos** se realiza con los indicadores asociados que son de **percepción** -de las encuestas de satisfacción- y de **rendimiento** -Cuadro de Mando, CRM, CS,...-. Desde 2011 LM dispone de un registro de todos los indicadores de procesos. En el proceso de planificación estratégica se incorporan objetivos e indicadores de los ANS con el proveedor de los servicios de apoyo y que miden la eficacia de los procesos relacionados con el cliente en los que interviene el proveedor. Estos ANS están definidos para los canales incluidos en el contrato y se utilizan para realizar el seguimiento de los procesos operativos y para supervisar la labor de la empresa contratista: tabla 5a.2-.

Indicadores	Estándar	Fórmula Cálculo	Fuente	Periodicidad	Responsable
Valoración global servicio (010 y OAC)	media igual o superior a 8	respuestas igual o mayor a 8	Estudios satisfac.	Anual	Jefe Sº Atención Personalizada
Valoración cualificación profesional (010 y OAC)	media igual o superior a 8,25	respuestas igual o mayor a 8,25	Estudios satisfac.	Anual	
Valoración amabilidad y trato (010 y OAC)	media igual o superior a 8,25	respuestas igual o mayor a 8,25	Estudios satisfac.	Anual	

5a.2 Indicadores ANS de la planificación estratégica

Existe asimismo una unidad dentro de LM, dedicada específicamente a las funciones de Evaluación y Calidad, y liderada por un perfil orientado a tales funciones.

Otro instrumento crítico para el seguimiento de los indicadores clave es el **cuadro de mando de LM**, publicado en la Intranet municipal ayre y de revisión mensual, que contiene tanto los indicadores estratégicos como los ligados con el presupuesto anual.

Desde 2011, en que se finalizó el despliegue realizando el seguimiento de los procesos, se comprueba el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los procesos, a través de sus indicadores, son revisados y supervisados de forma continua por sus propietarios y la Dirección, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y, con ello las políticas y estrategias de la organización a corto y medio plazo. Inicialmente se había establecido una revisión anual pero desde 2012 se determina la revisión cada dos años (alternos con las autoevaluaciones EFQM).

El seguimiento y supervisión de los procesos ha permitido tomar medidas para paliar desviaciones, como la realización de campañas específicas de promoción de servicios (como clave de usuario y contraseña en 2014), o el aumento en la frecuencia de las revisiones anuales de oficinas.

Los procesos han sido revisados por la Dirección de forma continua desde 2009, sobre todo a través del grupo de mejora constituido. Las **vías para la recepción de información para la mejora de los procesos** son:

- Reuniones de la Subdirección.
- Reuniones internas de personal.
- Resultados autoevaluaciones EFQM 2009, 2012 y 2014.
- Grupos de mejora.
- Datos de los ciudadanos: del CRM y Qmatic (analizados y utilizados para la detección de oportunidades de mejora de ciertos procesos y servicios), el CRM permite segmentar los datos de cliente por servicio (es decir Padrón, SER, etc.) y por tarea realizada.
- El análisis de los motivos de cierre de las solicitudes de servicio en CRM (% de solicitudes no completas y causas).
- Encuestas de sati. de usuarios y Sistema de SyR.
- Reuniones con los clientes internos.

El **sistema de gestión por procesos de LM se refuerza** por el hecho de que se hayan aprobado 5 **Cartas de Servicio** que implican a todos los canales y servicios de LM. Se dispone de CS desde 2006 para el canal telefónico 010, desde 2007 para el canal presencial (OAC) y desde 2010 para el canal telemático (www.madrid.es) –incluidas en un programa de certificación de cartas de servicio durante 2014 conforme a la norma UNE 93.200-, a las que hay que sumar las relativas a dos servicios instrumentales críticos (cita previa y registro), aprobadas en 2013. **LM, con un presupuesto inferior al 0,6% del total del Ayto., da cuenta por sí misma de más del 10% del total de cartas de servicio del consistorio.**

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14,

INDICADORES, PARA IMPULSAR LA CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y MEJORA

Se han recogido de diversas fuentes como SyR, evaluaciones de las CS, EFQM 2012, numerosas propuestas de mejora que afectan a los procesos de LM (ver cuadro de mejoras) y están definidos los procedimientos de los procesos y subprocesos operativos identificados en el Mapa de Procesos con su ficha, objetivos, sistemas, documentación e indicadores.

Asimismo, se ha hecho un gran esfuerzo para comunicar y realizar acciones divulgativas de la gestión por procesos: Jornadas Técnicas de LM (presentación del grupo de gestión por procesos), Comunicación y publicación en la intranet del resultado de los grupos de mejora de procesos, Divulgación a través de curso de formación del Instituto de Formación Local

con la participación de personal de LM y de funcionarios de otras áreas del Ayuntamiento de Madrid

5b. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE DESARROLLAN PARA DAR UN VALOR ÓPTIMO A LOS CLIENTES

Una vez analizadas las nec. y expect. de sus GI y del entorno (véase la tabla 2a.1), LM se encuentra en una situación de especial relevancia para facilitar a otros servicios del Ayuntamiento su tarea. La **trayectoria de LM y la agilidad y calidad de su respuesta a los clientes** hacen que se hayan incrementado progresivamente las demandas de integración de nuevos servicios. Ello supone **una oportunidad** para dar respuesta a las necesidades de atención al ciudadano pero también **una amenaza** de colapsar la estructura (→ 5b.1 DAFO). Por otra parte, la **actual situación económica** obliga a las AAPP en general y al Ayto., en particular, a ser más eficientes y tener mayor calidad en la respuesta al ciudadano, contando para ello con servicios propios.

Entorno Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo de la Dirección ▪ Personas motivadas y formadas ▪ Innovación y Tecnología ▪ Gestión por Procesos, procedimientos ▪ Evaluación y Calidad ▪ Experiencia en atención al ciudad y evolución positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitación en refuerzo de equipo humano ▪ Limitación Presupuestaria ▪ Incremento de la demanda ▪ Saturación de trabajo
Entorno Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar a los servicios municipales la atención con el ciudadano ▪ Diversificar los canales de comunicación haciéndolos más interactivos ▪ Centralizar la atención al ciudadano en un servicio municipal ▪ Mejorar la imagen del Ayto de Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo inasumible de la estructura de LM ▪ Dificultades para asumir demandas ▪ Reducción en la satisfacción de la demanda de usuarios y clientes ▪ Merma de recursos en relación con la demanda ▪ Impacto de la insatisfacción general en la satisfacción del servicio

5b.1 Análisis Dafo

Con objeto de anticipar las necesidades cada vez más exigentes de los ciudadanos y equilibrar las capacidades de la organización con la demanda de los clientes internos y externos, la Dirección de LM ha articulado las siguientes medidas que regulan esta situación, con el **objetivo de añadir valor a la prestación que se desarrolla**, por tanto, añadir valor a los ciudadanos:

- a) Se implementa, como se recoge en la fig. 5a.1 la gestión por **procesos**, detallando procesos, subprocesos, procedimientos, protocolos...
- b) Se mantiene actualizado, incorporando modificaciones, el **Catálogo de Servicios de LM**, definiendo: 1) los servicios de primera y segunda instancia que se prestan; 2) las gestiones concretas que se realizan y 3) los canales por los que se presta el servicio.
- c) Se utiliza la **innovación** como herramienta clave, incorporando nuevos servicios (como centros abiertos en inglés o tarjeta madridmayor.es en 2013) y canales (como RRSS desde 2012, los Puestos Telefónicos de Desbordamiento o PTDs desde 2013 o el asistente virtual de LM desde 2014), o actualizando y revisando el CRM y sistema analítico BI que segmenta con mayor precisión los datos y resultados de la organización.
- d) Se desarrolla el **proceso de gestión de contenidos**, que permite la constante actualización y mejora del gestor de contenidos, soporte para la adecuada información a través de los tres canales de LM.
- e) Se estructura el **Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios** para integrar los nuevos servicios, modificar los antiguos, y mejorar los existentes, protocolizando todo el proceso en fases:
 - Análisis de la situación y revisión documentación.
 - Selección de documentación clave.

- Fijación del alcance del servicio, mediante Resolución Conjunta con el cliente interno.
- Desarrollo de Protocolos de Actuación.
- Evaluación del proceso y resultados.

Por ejemplo, los servicios relacionados con la tarjeta madridmayor.es tienen un espacio en *ayre* con:

- Resolución Conjunta de la DG Mayores y de la DG CAC sobre atención al ciudadano en relación con la tarjeta Madridmayor.es a través de LM.
- Protocolo de tarjeta Madridmayor.es 2013
- Presentación Tarjeta madridmayor.es 2013
- Presentación interna Tarjeta de Mayores
- Instrucciones de impresión de tarjetas de mayores en impresoras Zebra
- Informe de seguimiento Servicio Solicitud Tarjeta.

5b.2 Documentación Servicio tarjeta madridmayor.es

- f) Se desarrolla y protocoliza el **proceso de gestión de servicios**, que incluye un subproceso de seguimiento de servicios y otro de gestión de SyR (9), y cuyo propietario es el Sv de Implantación y Seguimiento de Servicios.

En su ficha existe un esquema definido para el **diseño y desarrollo de nuevos servicios**, con unas actividades y unos requisitos que deben cumplirse. Este esquema es:

- Detección de la necesidad o demanda de cliente interno.
- Estudio del alcance del servicio.
- Acuerdo con el cliente interno.
- Definición del protocolo de trabajo del Servicio.
- Definición de indicadores de seguimiento (desde 2009).
- Implantación, precedida de prueba "piloto" en los casos en los que se requiera, por su importancia o dificultad.
- Seguimiento y análisis de resultados de los indicadores y proceso de mejora continua.

Un nuevo servicio puede resultar de 1) la anticipación de LM y su especial atención a los cambios del entorno y/o de la prestación de otros servicios similares; **2)** la petición de los clientes y usuarios actuales o potenciales de la LM.

Las **resoluciones conjuntas** son el documento que da soporte al servicio y que supone: 1) una alianza imprescindible con el cliente de LM a través de su protocolo de actuación (integrado en la documentación del proceso); 2) el establecimiento de unos estándares básicos de servicio; 3) una garantía al usuario y al cliente de que el servicio va a prestarse con esos estándares. Así, una resolución conjunta:

- Define la información y gestiones que ponen en marcha.
- Indica que sólo se modificarán si se vuelve a realizar una resolución conjunta.
- Garantiza que LM realizará los ajustes necesarios dentro de su estructura para dar el servicio definido.
- Define que la implantación se realizará según normativa, procedimientos, protocolos y sistemas de información.
- Garantiza la formación y actualización de conocimiento de los profesionales de LM, tanto por parte del servicio cliente interno que solicita la prestación como por la propia LM. Asimismo, le hará llegar inmediatamente todo el material soporte necesario.
- Garantiza que el cliente interno mantenga actualizados los contenidos que se transmiten a los ciudadanos a través de la unidad gestora de contenidos web.
- Valora el coste económico de la prestación que realiza LM, que se abonará por parte del cliente interno.
- Garantiza que LM realizará al menos un informe anual de evaluación y seguimiento del servicio.
- Se garantiza la Protección de Datos, siendo el responsable del fichero el cliente interno.

En el caso de los **servicios prestados por el proveedor principal**, existe una exigente definición de criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio en los Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT) que regulan la

prestación de servicios con la colaboración de empresa externa.

Además, durante 2013 y de modo plenamente incorporado a su modelo integrado de evaluación, LM comenzó a realizar estudios de percepción anuales de sus proveedores internos y externos con vistas a la mejora de sus servicios.

Durante el año **2012** se incorporaron a LM **cuatro nuevos servicios**: alta de Teleasistencia domiciliaria, los servicios de atención al ciudadano asociados a la convocatoria de Ayuda Social a vecinos de Madrid con escasos recursos para colaborar en sus gastos por vivienda habitual relacionados con el pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que se lleva a cabo por el AG de Familia y Servicios Sociales, y los servicios relacionados con la gestión de la Tasa de Paso de Vehículos y el servicio del Pago a la Carta del IBI y la Tasa por prestación del servicio de gestión de Residuos Urbanos (TRU). Asimismo se han implantado mejoras y actualizado procedimientos en **otros siete servicios**.

En **2013**, en base a las revisiones de los procesos, se han incorporado **5 nuevos servicios** a LM (centros abiertos en inglés, nueva tarjeta azul con tecnología chip sin contacto, registro digitalizado, domiciliación de teleasistencia y tarjeta madridmayor.es), y se han realizado modificaciones relevantes en **otros 7 servicios**. También se extrapoló el modelo de gestión mediante Cita Previa de LM a todas las Unidades Gestoras del Ayuntamiento de Madrid, y se puso en marcha el canal twitter de LM como instrumento de comunicación y acceso de los ciudadanos a LM.

Además de prestar nuevos servicios, LM se esfuerza por **mejorar los servicios que presta** identificando la necesidad de mejora a través de diferentes canales, entre los que cabe destacar: 1) el seguimiento y evaluación de los servicios, 2) las SyR presentadas por los ciudadanos en el Sistema SyR (existe un subproceso específico); 3) la disponibilidad de canales de participación e implicación del personal para la mejora de los servicios; 4) la existencia de un grupo de trabajo permanente de Portales y Contenidos, con reuniones mensuales para seguimiento y mejora -entre otros- del portal Web del Ayto. y los contenidos disponibles a través del mismo; 5) Las reuniones de análisis de informes de seguimiento de los servicios con clientes y proveedores internos; 6) el proceso sistematizado de análisis del canal WEB y elaboración de propuesta anual de mejora remitido al IAM y 7) estudios específicos como el análisis DAFO de 2013 de la web municipal de LM, en cuyo grupo participaron más de 40 personas incluyendo diversos aliados y grupos de interés de LM (ver 6a).

Es preciso señalar que en el ámbito del Servicio de Información se dispone de una herramienta que permite hacer **peticiones inmediatas** de mejora de la información (*Petición de actualización o incorporación de nuevos contenidos* que puede formular la ciudadanía desde www.madrid.es y el personal de los canales personalizados (010 y OAC) y del Dpto. de Gestión de Servicios, a través de la aplicación "Buscador (información) LM", en base a las deficiencias de información detectadas.

Entre 2010 y 2013 se han llevado a cabo programas anuales de mejora orientadas a una mayor facilidad de uso para todos los ciudadanos de diversos servicios del sitio web www.madrid.es, incluyendo en particular la agenda de eventos, el apartado "Contactar" y los buscadores. En los últimos años este apartado son especialmente interesantes la integración de las RRSS en el portal web (módulos/portlets de "Compartir" o de enlace a los perfiles) y la contextualización de los resultados de los buscadores.

Al tiempo, se han publicado o renovado en profundidad nuevos canales o espacios web tales como el portal de datos abiertos, los de Discapacidad, Equipamientos Deportivos, RRSS, LM, Revisión del Plan General de Ordenación Urbana, portal de transparencia, Estadística, Presupuestos, Oficina de la bici, Observatorio de la ciudad, Pleno, Comercio justo, licencias urbanísticas y el ya indicado canal "Contactar". Igualmente, en 2013 se ha planteado un

programa global de mejora del canal telemático denominado “Nuevo modelo de actuación en Internet.” con amplia participación de grupos de interés de LM, y cuya ejecución ha comenzado en el segundo semestre de 2014.

Importantes ejemplos de innovación han sido la implantación del nuevo “Puesto telefónico de Desbordamiento” desde 2013 que permite acceder al servicio 010-LM con prioridad desde diversas dependencias municipales, el nuevo asistente virtual de LM (2014), la implantación de terceros niveles de atención telefónica para servicios especializados como multas o la integración y gestión por el 010-LM de los avisos sobre parquímetros a través del teléfono 900 especializado provisto por el AG de Medio Ambiente y Movilidad, y antes gestionado fuera de LM.

De modo continuo, y con especial intensidad desde 2013, se han implantando nuevas versiones de CRM, con la implantación de un grupo de seguimiento que mantiene reuniones mensuales con el organismo municipal responsable de la informática IAM, aliado estratégico de LM.

En 2014 y hasta la redacción de esta memoria, continúa la inclusión de nuevos servicios en el catálogo de LM, siendo especialmente destacables hasta la fecha el tercer nivel de atención especializada en materia de multas, la obtención de clave de usuario y contraseña para acceder a la **carpeta del ciudadano** (www.madrid.es/micarpeta), los relacionados con el censo de locales y los derivados del contrato integral de movilidad (SER, áreas de prioridad residencial y bicicleta pública). En concreto se ha lanzado el **SER inteligente**, que ahora permite obtener la autorización de aparcamiento por Internet o telefónicamente, sin necesidad de cita previa. También en lo que va de año se ha mejorado el servicio de avisos y peticiones, con la puesta a disposición de la ciudadanía de nuevos canales de comunicación y seguimiento como la app móvil “Avisos Madrid”. Asimismo, se han realizado importantes avances en el servicio de cita previa, en el que se ha extrapolado el modelo de LM para todas las Unidades Gestoras del Ayuntamiento de Madrid que requieran cita previa en la prestación de servicios a través del Decreto de Cita Previa de Mayo de 2013.

La **comunicación de los nuevos servicios y de las mejoras en los ya prestados** se realiza de forma sistemática a través de las acciones contempladas y la implicación de las personas en el Plan Estratégico 2011-2015 y anual de Comunicación, que incorpora la homogeneización en el proceso de comunicación sobre los servicios prestados, y de forma operativa a través de la sistemática de reuniones en toda la organización, para el análisis y difusión de los cambios y mejoras en los servicios (reuniones: semanales de Comité, periódicas interdepartamentales, semanales en las Oficinas y mensual de coordinación con todos los responsables de los canales de atención personalizada). (véase el subcriterio 3e).

En el registro de acciones de mejora, se pueden analizar las 141 acciones de mejora (de las 165 registradas entre 2013 y 2014) clasificadas bajo el criterio 5 de servicios de LM. **REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14**

CAMBIOS EN LOS SERVICIOS ATENDIENDO A LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

LM está presente en las redes sociales (twitter) para dar y transmitir información. Además, a partir de las encuestas de satisfacción de los usuarios con la web municipal, se creó un DAFO con diversos grupos de interés para atender las necesidades de los usuarios de la web municipal.

Durante 2013 y de modo plenamente incorporado a su modelo integrado de evaluación, LM comenzó a realizar estudios de percepción anuales de sus proveedores internos y externos con vistas a la mejora de sus servicios.

En 2013, en base a las revisiones de los procesos, se han incorporado 5 nuevos servicios a LM (centros abiertos en inglés, nueva tarjeta azul con tecnología chip sin contacto, registro digitalizado, domiciliación de teleasistencia y tarjeta

madridmayor.es), y se han realizado modificaciones relevantes en otros 7 servicios.

A modo de innovaciones incorporadas a los servicios, se han puesto en marcha nuevas versiones de CRM (Customer Relationship Manager) con nuevas funcionalidades y existe un grupo de seguimiento en 2013 que mantiene reuniones mensuales con el organismo municipal responsable de la informática (IAM). También se han puesto en funcionamiento: Puestos de Atención Directa telefónica (PTD) en oficinas municipales (fruto de conclusiones del Comité de Innovación); asistente virtual en la web; aplicación móvil para la recogida de avisos e incidencias producidas en la prestación de los servicios; red wifi pública en OACs, en colaboración con IAM

5c. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PROMOCIONAN Y PONEN EN EL MERCADO EFICAZMENTE

El *Decreto del Alcalde de 17.1.2005* regula por primera vez en el Ayto. los servicios de atención al ciudadano, atribuyendo a la DG de Calidad y Atención al Ciudadano la misión de generar una atención integral a la ciudadanía, articulada en torno a los siguientes elementos: 1) Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet, del Ayto.; 2) Mejora del Sistema de Información Único; 3) Reorganización del Sistema de Registro del Ayto.; 4) Implantación del Sistema de SyR; 5) Nuevo Portal Web municipal; 6) Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid.

Este Decreto recoge por primera vez en una norma y consolida como imagen identificadora de los servicios de atención ciudadana del Ayto. a **LM** como sistema integral de los servicios de atención telefónicos (Teléfono 010 LM), presenciales (OACs LM) y telemáticos (portal web municipal LM y canal Twitter @lineamadrid) del Ayuntamiento de Madrid. Con su **imagen LM** promociona su servicio y facilita la identificación y acceso al mismo.



5c.1 Identidad corporativa

Hoy LM, después de una **evolución progresiva de mejora y perfeccionamiento**, cumple ampliamente con ese objetivo y tiene definido y desplegado un servicio integrado de atención al ciudadano multicanal (telefónico, presencial y telemático). Evidencia clara de la calidad de sus servicios son los múltiples reconocimientos y premios recibidos (véase la relación en el subcriterio 4b), tales como el **premio “Platinum Contact Center 2013” a la mejor solución tecnológica para la asistencia al ciudadano**, otorgado el Servicio de Atención Telefónica 010-LM en la IV edición de tales galardones de junio de 2013.

Con el fin de facilitar a los ciudadanos información de las actuaciones de LM, y en base al ejercicio de transparencia, LM publica en madrid.es y en ayre su lista de **canales** y su **catálogo de servicios**, que permiten identificar los servicios y gestiones que realiza LM y los canales en que los realiza. Los servicios de LM según su catálogo de servicios son:

- Información sobre instalaciones, gestiones y trámites administrativos. Entrega de formularios.
- Información urbanística especializada.
- Registro.
- Concertación y atención de cita previa.
- Gestiones y trámites
- SyR.

Por su parte, los canales de acceso de LM garantizan un **enfoque plenamente multicanal**, e incluyen:

- **010-LM** (atención telefónica) Dispone de un dispositivo para el acceso de personas con discapacidad auditiva o dificultades del habla a través de www.telesor.es.
- Red de **26 oficinas** de atención a la ciudadanía (23 principales y 3 auxiliares). Para evitar esperas, las gestiones más complejas se realizan con **cita previa**.

Horario extendido a tardes (2005-2006) y media hora adicional por la mañana desde 2013 (apertura 8:30).

- **Sitio web**, incluyendo canales específicos de contacto y portales especializados como la **sede electrónica**, el portal de **datos abiertos** inaugurado en 2014 y otros.
- Canal de atención en **Twitter @lineamadrid**.
- **Asistente virtual** en Internet, inaugurado en 2014.
- **Aplicaciones móviles** (app) como “Avisos Madrid”, que permite comunicar y seguir el estado de resolución de avisos sobre incidencias (alumbrado, aceras, etc...).

LM extiende constantemente su multicanalidad, ofreciendo la posibilidad de seleccionar aquel canal que sea de su preferencia conforme a sus características o inclinaciones. P.e., en 2014 ha extendido a la sede electrónica y al teléfono 010 la posibilidad de obtener autorizaciones del Servicio de Estacionamiento Regulado (SER), que antes se limitaba al canal de atención presencial, y abierto la posibilidad de comunicar avisos y peticiones a través de teléfonos móviles inteligentes vía su app “Avisos Madrid”.

El **Mapa de Procesos de LM** recoge como uno de sus procesos clave el **proceso comunicación**, con el **objeto** de fomentar el conocimiento de LM así como su identificación con el Ayto., promoviendo una valoración positiva como organización pública líder en atención al ciudadano y la utilización racional y eficiente de sus canales y servicios. Entre las **acciones** que se enmarcan en este proceso se encuentran los Planes estratégicos de Comunicación de LM (cuatrienales, actualmente 2011-2015), los Planes anuales de Comunicación, las acciones de comunicación y las evaluaciones anuales del Plan, todas ellas evaluados y convenientemente comunicados y publicados en *ayre*.

Ya se ha hecho referencia a los **Planes de Comunicación de LM** en el subcriterio 3d, pero para atenerse a su misión, LM interactúa también con un conjunto amplio de clientes, proveedores (tanto internos como externos al Ayuntamiento), aliados y otros agentes, así como con la sociedad en general; la comunicación hacia todos estos agentes es un elemento fundamental para el logro de los resultados perseguidos y la promoción de sus valores. Por ello, son **destinatarios** de los Planes de Comunicación de LM (públicos objetivo): los ciudadanos de Madrid; los segmentos ciudadanos de Madrid (mayores, mujeres, personas con discapacidad...); los clientes internos de LM; su personal y las personas que lo integraron en el pasado; sus proveedores; sus aliados; y las organizaciones de atención al ciudadano de otras Organizaciones Públicas.

El **P.E. Com. 2011-2015 de LM** se aprobó en 2011, como resultado del proceso de autoevaluación EFQM 2010; garantiza la difusión y la calidad de la información y el conocimiento del servicio a los GI internos y externos, como puede observarse en sus objetivos y en las líneas estratégicas que plantea (ver anexo 11).

Los **Planes anuales de Comunicación** concretan para cada año las acciones a realizar con sus objetivos, emisor/responsable, público objetivo, formatos, canales y soportes, referencias e impacto/esfuerzo; y establecen indicadores, con sus correspondientes objetivos, para medir su grado de cumplimiento. En caso de desviaciones respecto de estos objetivos, se adoptan las acciones de mejora que resulten necesarias. Todo ello se recoge en el informe anual de evaluación del Plan que, como los propios planes estratégico y anual, se publican en *ayre*.

LM dispone de un amplio abanico de **canales** que posibilitan la comunicación más eficaz con los tipos de públicos objetivo definidos. Los **formatos** se adecuan en todo caso a la imagen corporativa de LM y a la del Ayto.. Todos ellos disponen de sus correspondientes registros y la información a ellos referida está disponible en *ayre>atención al ciudadano*. (ver anexo 11).

Para reforzar este aspecto, hay que reseñar que la comunicación y la identificación de LM son aspectos sobre los que se pregunta a los ciudadanos en general (Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos), a los usuarios de LM (encuesta de satisfacción de usuarios) y al personal (ESP). Los valores concretos otorgados se pueden ver en el Criterio 7.

Además, el hecho de que LM cuente con una **CS aprobada por cada canal**, y adicionalmente para dos servicios como registro y cita previa, con todo el desarrollo, compromisos e indicadores que las integran, supone no sólo ofrecer el servicio sino también comprometerse a prestarlo bajo unos estándares de calidad muy exigentes que son evaluados anualmente.

En esta misma línea están definidos los criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio recogidos en los **Piegos de Prescripciones Técnicas** que regulan la prestación de servicio con la colaboración de empresa externa. Asimismo se recogen requerimientos de incorporación de nuevos productos tecnológicos para la mejora de los servicios.

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

INCORPORACIONES A LA PROPUESTA DE VALOR

En 2014 se han aprobado 2 nuevas CS: CS de cita previa y CS de Registro. Además se ha realizado una estrategia de marketing para promocionar @Lineamadrid y se ha puesto en marcha el Módulo de Campañas de Marketing de CRM para los Servicios que se determinen: por ejemplo Centros Abiertos, Tributos etc. Se está Elaborando una app móvil y se va a habilitar un formulario Web para dar avisos.

5d. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PRODUCEN, DISTRIBUYEN Y GESTIONAN

La atención al ciudadano es la razón de ser de LM. Todos sus servicios (subcriterio anterior), están enfocados a satisfacer las demandas de atención generadas por la sociedad y todas sus estrategias de actuación y sus procesos están enfocados a alcanzar los máximos niveles de satisfacción.

1) LA ESTRATEGIA DE LM está definida desde el punto de mayor rango dentro del sistema (sistema de gestión estratégica *SIGE*) hasta el más operativo (Cuadro de Mando) (véase fig. 2c.1), lo que produce una importante solidez al sistema, máxime considerando que existe un seguimiento permanente del Servicio a través de los indicadores asociados a tales sistemas.

2) MULTICANALIDAD para facilitar el despliegue de los servicios para todos los colectivos y preferencias, según lo expuesto en 5c.

3) GESTIÓN POR PROCESOS en todas las áreas de la organización (subcriterio 5a). LM se encuentra enfocada totalmente al ciudadano, mejorando los servicios actuales y tratando de satisfacer nuevas demandas aparecidas. Todos los servicios están integrados en un **PROCESO** al que se vinculan **PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS** y, en algún caso, instrucciones de trabajo, tal y como se ha descrito anteriormente. Esto garantiza una **homogeneidad y una sistemática** en los procesos y procedimientos de actuación que proporciona la seguridad al ciudadano de que, con independencia del momento en el que sea atendido y por quién, la calidad de la atención será prácticamente la misma y el resultado de su gestión será satisfactorio.

Además de los cambios estratégicos y estructurales mencionados, LM se ha esforzado por conocer y realizar adaptaciones a los servicios para atender las necesidades de determinados segmentos de población y así acercarse más al ciudadano; para ello ha desarrollado planes o acciones que dan soporte y garantía de calidad a los servicios.

4) PRESUPUESTO SUFICIENTE Y SOSTENIDO en el tiempo, lo que garantiza la estabilidad del servicio,

5) UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS que es clave para la fiabilidad del servicio, dado que garantiza en los tres canales una información idéntica y actualizada;

6) MODELOS DE CALIDAD IMPLANTADOS : Cartas de Servicios (CS). El sistema de CS integrado en el Observatorio de la Ciudad, permite: 1) identificar y hacer visibles a la ciudadanía los servicios prestados, las condiciones en que se prestan y los estándares de calidad; 2) mejorar la calidad de los servicios y de su gestión.



5d.1 Ejem. publicación indicador en Observatorio)

LM es pionera en haber comprometido ante los ciudadanos toda su actividad a través de CS (010, OAC, Web Municipal. En el subcriterio 2b se indica el nº de compromisos e indicadores por CS y en el 6a, algunos de sus resultados, tal como exige el *Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayto.*

Además, LM promueve desde 2011 la elaboración de CS relativas a servicios por ella prestados, habiéndose aprobado el 10 de mayo de 2012 la CS de SyR –posteriormente adscrita a otra unidad por cambios competenciales- y en mayo de 2014 las de Cita Previa y de Registro.

Evaluación EFQM Los procesos de evaluación EFQM abordados por LM en 2009 y 2011, que culminaron en 2010 y 2012 con la obtención de los Sellos de Excelencia Europea 400+, y 500+ supusieron no sólo un reconocimiento externo si no la integración de la mejora continua en su trabajo, lo que se evidencia, en los años 2011 y 2013, con la puesta en marcha de grupos de mejora derivados de las áreas de mejora identificados en las evaluaciones y en las autoevaluaciones. LM garantiza, a través de aquellos procesos y el actual de 2014, un modelo de gestión excelente y sostenible, dado que el sistema permite anticipar nec. y expect. y adecuarse a ellas, estableciendo además planes de contingencia. En línea con extender la calidad a los GI, su proveedor principal, actual y anterior, y otros proveedores cuentan con certificaciones y sellos de calidad (publicados en sus respectivas páginas web, ejem. Ferrovial Servicios).

7) PLAN DE ACCESIBILIDAD Como se explicita y desarrolla en 4c, el 5 de julio de 2011 y fruto de una acción de mejora, la Dirección de LM aprobó el Plan de Accesibilidad de LM que, tras su difusión personalizada, publicó en ayre. Dicho plan fue premiado en 2011 por el CERMI y objeto de una revisión en 2013, y consta de tres partes: accesibilidad en las oacs, accesibilidad en la web municipal y accesibilidad en el teléfono de atención al ciudadano 010. Un ejem. de su contenido relativo a la accesibilidad de las OAC se recoge en la tabla siguiente:

ACCESO
1) Pavimentos podotáctiles de advertencia contrastados, rampas o ayudas para salvar desniveles; 2) Plazas de aparcamiento reservadas para personas con discapacidad; 3) La señalización de la oficina se realizará mediante rótulos con alto contraste cromático.
ENTRADA Y RECEPCIÓN
1) Encaminamiento con textura y color hasta el punto de información; 2) Mobiliario adaptado para personas en silla de ruedas, 3) Dispensador autónomo de turnos.
LLAMADA Y ATENCIÓN
Display general de llamada con señal acústica, para personas con problemas de visión reducida o auditivos se le dará un aparato transmisor inalámbrico con sistemas de vibración, luz y sonido que avisará del turno. En caso de personas con ayudas auditivas (audífonos) se le derivará a un puesto o a una persona con el lenguaje de signos o con un bucle de inducción magnética, instalado en puesto, para reducir los ruidos del entorno, o la llamada se realizará combinando destellos del panel general

de llamada con sistemas de llamadas silenciosas con vibrador, que se

AYUDA Y SEGUIMIENTO DE LA ATENCIÓN

Esta implantado un Protocolo de Acogida. Se nombrará a un responsable para hacer su seguimiento y estar atento a incidencias, llevará un dispositivo de llamada que le avisará a la vez que al usuario del sistema.

OTROS ELEMENTOS DE ACCESIBILIDAD

Se regulan las características de aseos, accesos, salida de emergencia, puestos de atención, señalética, nivel de iluminación, cambios nivel, etc.

5d.2 Plan Accesibilidad OAC

8) SISTEMA DE SUGERENCIAS, FELICITACIONES y RECLAMACIONES (Ver 2a).

9) PLAN DE CONTINGENCIA Se establecen los procedimientos de actuación en el caso de que se produzcan contingencias que afecten al servicio que proporciona la empresa adjudicataria del contrato de apoyo. Se realiza un test anual del plan para verificar su operatividad, en el marco de la mejora continua.

Las contingencias se catalogan como: 1) Contingencias comunes, que afectan tanto al canal telefónico como al canal presencial. 2) Contingencias del canal telefónico, que afectan a los recursos de la plataforma del 010. 3) Contingencias del canal presencial, que afectan a las OACs. A modo de ejemplo, se detalla el procedimiento y el flujograma de actuación para la contingencia común “pérdida de datos”, que permite minimizar los riesgos de interrupción o baja calidad del servicio, anticipando y garantizando la prestación más allá de las contingencias, produciendo así un servicio futuro más

C-3. Pérdida de datos	Tiempo notificación	30 min.	Impacto	Medio*
Procedimiento	Una contingencia de este tipo se refiere al borrado accidental o mantenimiento de cualquier tipo de información (en cualquier formato) necesaria para el correcto funcionamiento del Sistema de Información. Tan pronto como la contingencia es detectada, se notificará a Help Desk utilizando los medios adecuados (dentro de la incidencia grave en el Gestor de Incidencias/llamar a teléfono de guardia). Una vez se ha determinado el origen de la pérdida o servidor del Sistema de Información afectado, se seguirá alguno de los siguientes: - Reportar al proveedor tecnológico. En el caso de que el servidor sea competencia del proveedor tecnológico, se deberá reportar para resolver la contingencia y volver a la situación de normalidad previa. Se reportará entonces al Responsable 010 responsable del Servicio y al Responsable de Seguridad de Telexperiencia (en el supuesto de que la información afectada sea de alguno de los siguientes tipos: información de carácter personal, datos de tarjetas de clientes, información sensible para el negocio). - Se activará el procedimiento de gestión de Help Desk en caso de que los servidores afectados sean competencia de Telexperiencia. Finalizará el procedimiento una vez se hayan recuperado los datos de copias de seguridad, restableciendo la información a la situación anterior a la contingencia.			
Participantes	Help Desk Proveedor tecnológico			
Relación con otros procesos/procedimientos	NA			
Documentación interna	NA			

sostenible.

5d.3 Contingencia “Pérdida de datos”

10) PLAN DE COMUNICACIÓN Para la distribución y gestión de sus servicios LM dispone de **PLANES DE COMUNICACIÓN** (→ 5c y 3d)

11) INSTRUCCIONES Y MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS En 2011, LM desarrolla el documento “**Buenas Prácticas en la gestión de contenidos: normalización y estilo**”. El *Decreto del Concejal de Hacienda y AP de 6.11.2006*, que regula el modelo de gestión de los portales ayre y madrid.es, contempla la creación de unidades gestoras en diferentes áreas, les asigna la responsabilidad de gestionar sus contenidos. Para facilitarles su labor, LM elabora un decálogo con pautas de edición y normalización de contenidos que permite ser más accesibles y coherentes, al utilizar los mismos principios y criterios.

DESTINATARIOS Piensa en el destinatario final de la información, plantéate las preguntas que éste se haría, orienta tu trabajo a satisfacer sus necesidades y dudas y ponte en su lugar.

RESPONSABILIDAD Utiliza fuentes de información contrastadas en su contenido y fiables en su procedencia. Crea una red de interlocutores responsables e implícales en el proceso. En algunos contenidos (ficheros) será imprescindible la identificación del responsable (logo).

CONTENIDOS El contenido ha de ser único, evita duplicidades que puedan ser contradictorias, induzcan a errores o dificulten la actualización. Debe cubrir las necesidades de información del usuario y, si es posible, anticiparse a ellas. Además, debe ofrecer información útil, rigurosa, contrastada y oportuna.

LENGUAJE Utiliza palabras cortas y sencillas, elimina lo superfluo y no abuses del lenguaje administrativo o excesivamente técnico. Sigue las reglas de ortografía y puntuación y estructura los conceptos en párrafos y apartados, utilizando viñetas o enumeraciones que faciliten la lectura.

Otros temas: **FORMATO, ELEMENTOS GRÁFICOS, ENLACES, ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO, ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD**

5d.4 Buenas Prácticas en la Gestión de Contenidos: algunas recomendaciones

En junio de 2012, LM desarrolla la Instrucción 4/2012 relativa a la participación del Ayuntamiento de Madrid en redes y medios sociales, aprobada mediante Decreto de la Delegada del AG de Economía, Hacienda y AP, a través de en la que se regula el modelo organizativo y directrices de uso para coordinar la intervención en RRSS tanto del Ayuntamiento en su conjunto como de sus diferentes órganos y organismos, que se configuran como "Unidades Gestoras de RRSS" y que obedecen a una política común de utilización de las mismas.

Ambos documentos se encuentran publicados en ayre – Atención al Ciudadano-Evaluación y Calidad-Buenas Prácticas. El segundo, además, se pone a disposición pública en www.madrid.es/redessociales.

REVISIÓN, MEJORA E INNOVACIONES EN 2013-14

LM facilita múltiples modalidades de acceso propiciando el acercamiento al ciudadano en relación a: Disponibilidad de oficinas/centros de atención suficientes y cercanos; Infraestructuras/instalaciones y medios tecnológicos que permitan el acceso a personas con especiales requerimientos. Se ha ampliado el horario de Atención en las OAC y en el 010; se atiende por Idiomas, y en determinados trámites con Cita Previa.

Algunas innovaciones a mencionar son las introducidas en la la evaluación y seguimiento de los servicios mediante informes, la implantación de una herramienta de Business Intelligence para llevar a cabo la extracción de datos y elaborar informes de seguimiento y rendimiento de los servicios de LM.

5e. LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES SE GESTIONAN Y MEJORAN

LM, es una organización pionera en la mejora de la atención al ciudadano y en permanente y constante actualización, utilizando para ello las nuevas tecnologías y la innovación.

LM ha ido evolucionando favorablemente y perfeccionándose, ver Anexo 3, pero es el proceso de EFQM iniciado en 2009 el que produce un efecto impulsor de la **sistematización de calidad y de la mejora continua**. Anexo 12

Para ello, una cuestión básica es el conocimiento de las **nec. y expect. de sus GI**, entre ellos y de forma especial **sus clientes** (véase la tabla 2a.1)

Son clientes de LM (1c y 2a) los ciudadanos usuarios de sus servicios y pueden ser tanto los que residen en la ciudad de Madrid como aquellos que necesitan información sobre la misma o trámites y gestiones del Ayto. LM da servicio a personas físicas y a empresas que consultan información por razón de negocio (valores catastrales, etc.). Los ciudadanos son considerados por LM tanto tomados en conjunto como de manera agrupada en segmentos específicos. Los segmentos que LM tiene identificados se recogen en la tabla 2a.2 *Colectivos de ciudadanos que identifica LM*.

LM mantiene un **diálogo constante** con sus clientes, conoce sus nec. y expect., supervisa y revisa continuamente sus

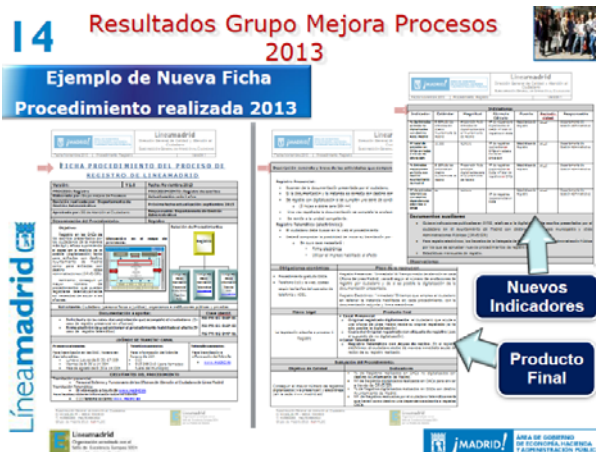
experiencias y percepciones y responde rápida y eficazmente a cualquier información que éstos le remiten. → 1c y 2a:

- Estudios de satisfacción de usuarios.
- Estudios de "cliente misterioso" en los distintos canales.
- Sistema de SyR.
- Encuesta de satisfacción del sº de SyR.
- Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos.
- Datos procedentes del CRM y Qmatic.
- Información de los ciudadanos (media u otras vías).
- Análisis del entorno y de la evolución social.

Con todo ello, LM escucha activamente y adopta medidas anticipatorias de los intereses de la ciudadanía →5b (servicios que LM ha incorporado a su catálogo de servicios). Ver en anexo 12 la evolución de la mejora.

El tercer proceso de autoevaluación (2014), se fundamenta sobre la firme voluntad y compromiso de la DGCyAC para seguir impulsando la mejora continua. Fue realizado por un equipo de 20 personas de LM y constató:

- Que había permitido tanto integrar el pasado (anterior a 2012) como ordenar todas las actuaciones actuales en materia de evaluación y calidad.
- Que se habían abordado la mayoría de las áreas de mejora propuestas en el proceso anterior.
- Que estas áreas de mejora incidían en todos los procesos relevantes como ver Anexo 12.
- Que se había reforzado la orientación al ciudadano, segmentada, estableciendo canales de escucha y participación.
- Que se tenían en cuenta las nec. y expect. de todos los GI siendo significativo el impulso de la formación y participación de las personas de LM y la identificación y refuerzo de las relaciones con otros GI, sobre todo con aliados, clientes internos y proveedores.
- Que se ha impulsado la gestión pública responsable y la ambiental como así lo requiere un servicio como LM.
- Que se había impulsado y consolidado la mejora continua, estando interiorizado en LM.
- Que los óptimos resultados estaban relacionados con el desarrollo en los ámbitos de agentes facilitadores.
- Que se han establecido sistemas de evaluación periódica, consolidando un análisis complejo e integrado de la situación tanto externa como interna de LM.
- Que el haber consolidado un modelo de gestión específico permitía no sólo anticipar nec. y expect. sino también hacer de LM una organización con proyecto futuro, sistemas de detección de necesidades y evaluación, capacidad de respuesta en diferentes escenarios y por tanto consolidada y sostenible.
- Que al haber incorporado la mejora continua, está establecido un análisis crítico que permite la búsqueda activa de la mejora, la innovación y el aprendizaje.



6. RESULTADOS EN CLIENTES



Atenciones /Satisfacción 2013

 **Lineamadrid Oficinas “Atenciones 2.440.687”**
Valoración Satisfacción Media 8,81
“Satisfacción General 98,3%”

 **010 Lineamadrid “Llamadas 2.476.286”**
Valoración Satisfacción Media 7,81
“Satisfacción General 93,1%”

 **www.madrid.es “Visitas 16.820.035”**
“Gestiones realizadas por Internet 1.856.509”
Valoración Satisfacción Media 6,82
“Satisfacción General 72,7%”

Lineamadrid 

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

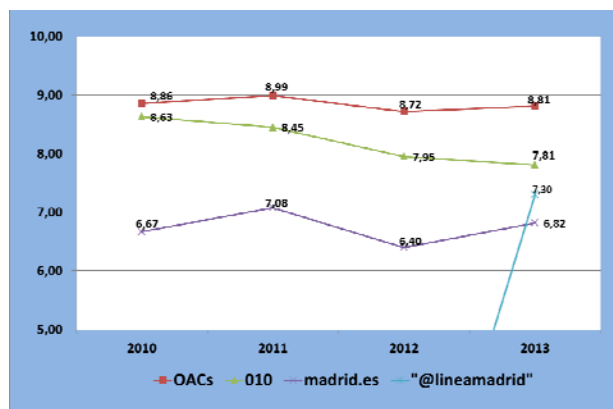
Integrado en eje estratégico "Ciudad bien gobernada" del Mapa Estratégico, LM da soporte al objetivo **"Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva"**. La importancia dada por LM a sus clientes queda plasmada en la identificación como indicador estratégico el de *"Satisfacción global de los usuarios de LM"* a través de sus tres canales (OAC, teléfono 010 y sitio web www.madrid.es).

6a. PERCEPCIONES

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES/ USUARIOS

Todos los estudios de LM para medir la satisfacción de sus clientes se publican anualmente en *ayre* y en la web municipal. Los informes por servicio, que incluyen desde 2013 indicadores de percepción específico, se publican en *ayre*.

La **satisfacción global media por canal** se mantiene en niveles muy altos para OAC (en torno a 9) y 010 (en torno a 8), bajando un poco en el canal telemático (en torno al 7). Se aprecia en todo caso un descenso en 2012, coincidente con una situación global de crisis financiera y visión crítica generalizada de los servicios públicos, con una cierta recuperación en 2013, salvo en 010 donde impactan en particular condiciones más exigentes para el acceso a determinados servicios públicos, como la aportación complementaria del usuario para sufragar el coste de la teleasistencia. En cualquier caso, en todas las ocasiones los resultados están **por encima de los objetivos** fijados (media de 8 para los canales de atención personalizada -010 y OAC- y 6,5 para el canal telemático).



Metodología

Desde 2008, se opta por el **modelo integrado de evaluación** de la calidad del servicio, publicado en www.madrid.es. Los estudios sobre el canal Twitter en @lineamadrid comienzan en 2013. Estudio con periodicidad: **anual**.

Técnica de recogida de información: **entrevista** (personal en OAC, telefónica asistida por ordenador para 010 y telemática para la web y Twitter).

Metodología de análisis basada hasta 2011 en el modelo Servqual –calidad del servicio como diferencia entre las **percepciones** reales y las **expectativas** que previas - y posteriormente en el modelo **Servperf**. Escala 0 a 10.

Benchmarking

LM **compara** la satisfacción con las de los servicios equivalentes del Ayto. de BCN y la CM.

Segmentación

Por género, nacionalidad, edad y discapacidad.

1. Canal Presencial

1.1. Ficha

Año	OACs analizadas	Entrevistas realizadas	Error muestral (nivel confianza del 95,5%)
1ª oleada 2002	7	3.093	± 1,8%
2ª oleada 2002	7	705	± 3,8%
2.003	13	6.098	± 1,3%
2.004	-	-	-
2.005	16	5.241	± 1,4%
2.006	17	3.626	± 1,7%
2.007	20	4.828	± 1,4%
2.008	21	7.896	± 1,1%
2.009	23	7.773	± 1,1%
2.010	24	7.754	± 1,1%
2.011	24	8.902	± 1,1%
2.012	26	4.520	± 1,49%
2.013	26	4.537	± 1,48%

1.2. Perfil del usuario

Predomina el género femenino

Edades comprendidas entre los 25 y los 44

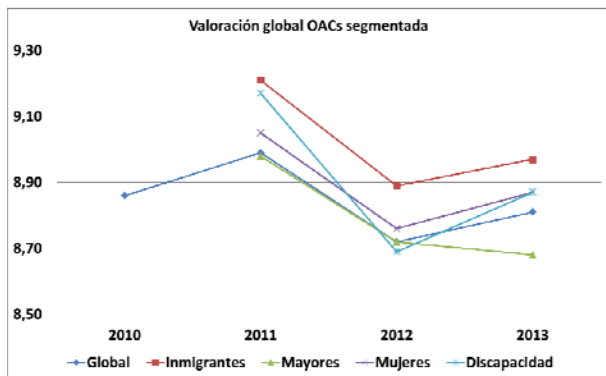
A partir de 2008, el 50% o más son de nacionalidad española

Acuden por cuestiones de carácter particular, no profesional

CALIDAD Y SAT. SERVICIO	SATISFACCIÓN				OBJETIVOS			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Valoración global								
atención presencial	8,86	8,99	8,72	8,81	7,00	7,50	7,50	7,50
atención presencial inmigrantes		9,21	8,89	8,97		7,50	7,50	7,50
atención presencial (>65 a)		8,98	8,72	8,68		7,50	7,50	7,50
atención presencial mujeres		9,05	8,76	8,87		7,50	7,50	7,50
atención presencial personas con discapacidad		9,17	8,69	8,87		7,50	7,50	7,50
Elementos Tangibles	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Orden y limpieza de la oficina	8,99	8,87	8,62	8,72	7,00	7,50	7,50	7,50
Confort durante la estancia	9,00	8,67	8,50	8,43	7,00	7,50	7,50	7,50
Gestión de colas de espera	8,97	8,60	8,47	8,47	7,50	7,50	7,50	7,50
Adecuación instalaciones	9,01	8,70	8,61	8,60	7,00	7,50	7,50	7,50
Personal	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Amabilidad y trato	9,11	8,97	8,86	9,02	8,00	8,00	8,00	8,00
Capacidad de diálogo y comunicación	9,07	8,86	8,77	8,85	8,00	8,00	8,00	8,00
Cualificación y profesionalidad	9,08	8,86	8,79	8,90	8,00	8,00	8,00	8,00
Capacidad de respuesta	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Horario de atención al público	8,75	8,76	8,56	8,76	7,50	7,50	7,50	7,50
Cantidad de personal que está atendiendo	8,83	8,67	8,48	8,51	7,50	7,50	7,50	7,50
Tiempo de espera	8,79	8,77	8,57	8,55	7,50	8,00	8,00	8,00
T. empleado para la gestión	8,90	8,82	8,60	8,63	8,00	8,00	8,00	8,00
Fiabilidad y Eficacia	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Claridad carteles	8,75	9,09	8,52	8,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Claridad y eficacia de la información facilitada	8,90	8,79	8,64	8,66	7,50	7,50	7,50	7,50
Resultado final de la gestión	8,98	9,09	8,75	8,81	7,50	7,50	7,50	7,50
Seguridad	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Sencillez tramitación	8,97	8,88	8,68	8,72	7,50	7,50	7,50	7,50
Confianza /Seguridad transmitida	9,00	8,88	8,81	8,88	7,50	7,50	7,50	7,50

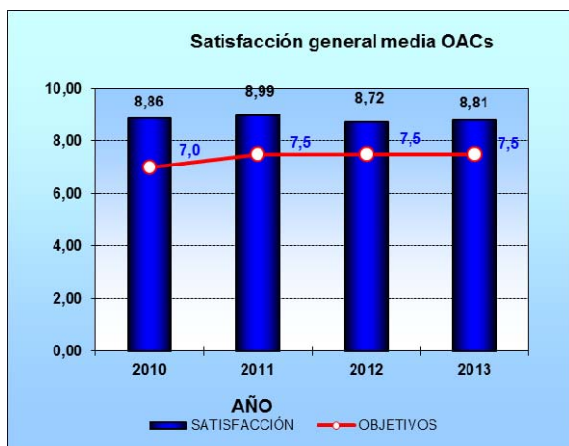
1.3. Principales resultados

Satisfacción global (media diferentes colectivos de usuarios). Desde la evaluación EFQM 2010 se realiza la segmentación de la satisfacción por colectivos de usuarios, que refleja una mayor satisfacción en inmigrantes, mujeres y personas con discapacidad y una posición ligeramente más crítica en las personas mayores.



Satisfacción media OAC (Modelo Servperf)

En la CS de OAC, LM se compromete a prestar un servicio global de calidad, logrando que más del 80% de los usuarios estén satisfechos con el servicio recibido y otorguen una puntuación media superior a 7,5 puntos (escala de 0 a 10). Este compromiso se ha alcanzado y superado desde 2002.



Confianza

La medición de la opinión de los usuarios sobre la sencillez en la tramitación arranca en 2005 con una valoración media de 7,89 puntos sobre diez, llegando en 2013 a alcanzar 8,72 puntos. La confianza que merece la información proporcionada se mide desde 2006, con una valoración media superior a los 8 puntos, obteniendo en 2013 los 8,9 puntos.



Sistema de gestión de colas de espera

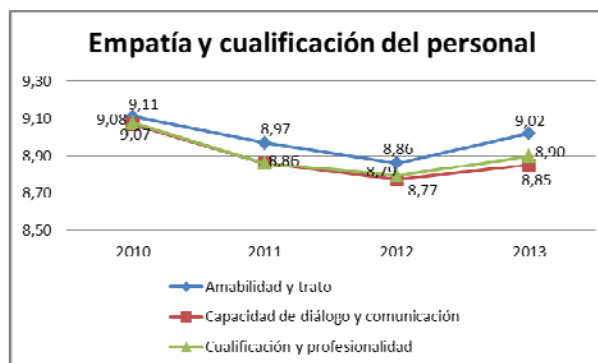
El tercer compromiso de la CS de las OAC supone que la satisfacción de los ciudadanos que acuden a las Oficinas con el sistema de espera y direccionamiento debe alcanzar los 7,5 puntos en una escala de 0 a 10, media superada en todos los años analizados.



Elementos tangibles

El resultado de la satisfacción en esta dimensión se encuentra recogido en el subcriterio 8a.

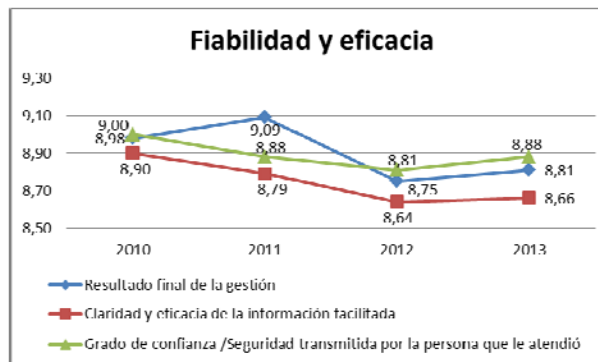
Empatía y cualificación del personal



El compromiso de la CS es alcanzar un 8 de media en una escala del 0 al 10 en cada uno de los aspectos analizados.

Históricamente, estas variables, han sido muy bien valoradas por los usuarios, ya que no ha habido valoración inferior a los ocho puntos (escala de 0 a 10).

Fiabilidad y eficacia

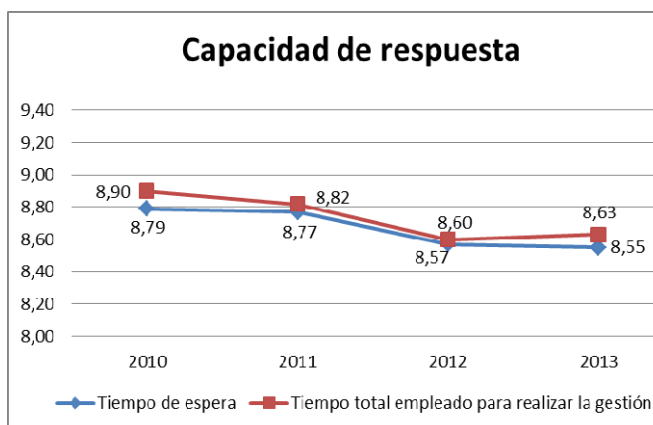


El compromiso de la CS es alcanzar un 7,5 de media en una escala del 0 al 10 en cada uno de los aspectos analizados. Se cumple en un 100%, repuntando los datos en 2013 respecto al año anterior.

Capacidad de respuesta

El compromiso de la CS en los diferentes aspectos es alcanzar un 8 de media en una escala del 0 al 10.

A partir de 2010, las valoraciones se han mantenido en niveles muy altos, con un pico inferior en 2012 donde se produce el culmen de la crisis económica, ligera recuperación en 2013 y superando siempre ampliamente la meta.



BENCHMARKING (BMK) atención presencial

Las valoraciones obtenidas por LM están siempre por encima de las obtenidas por el Ayto. de BCN y la CM:

IND.	BMK 2011				BMK 2012				BMK 2013			
	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.
CALIDAD Y SAT.SERVICIO												
media atención presencial	9,0	8,3	8,4	0,7	8,7	8,3	7,3	0,9	8,8	8,3	8,3	0,5
Elementos Tangibles												
Confort durante la estancia	8,7	8,1	8,4	0,4	8,5		7,9	0,6	8,4	8,4	7,9	0,3
Adecuación instalaciones	8,7	8,3	8,6	0,2	8,6	8,2		0,5	8,6	7,9		0,7
Personal												
Amabilidad y trato	9,0	8,7	8,0	0,6	8,9	8,4	8,6	0,3	9,0	8,8	8,7	0,3
diálogo y comunicación	8,9	8,5	7,9	0,7	8,8	8,1	8,4	0,5	8,9		8,5	0,4
Cualificación y profesionalidad	8,9	8,6	8,0	0,5	8,8	8,1	8,4	0,6	8,9	8,8	8,5	0,3
Capacidad de respuesta												
Horario atención	8,8	8,0	7,4	1,1	8,6	8,3	7,7	0,5	8,8	7,4	7,8	1,1
Tiempo espera	8,8	8,3	7,0	1,1	8,6	8,1	7,7	0,7	8,6	8,0	7,8	0,7
Fiabilidad y Eficacia												
Claridad y eficacia de la información	8,8	8,4	7,8	0,7	8,6	8,1	8,2	0,5	8,7	8,8	8,4	0,0

2. Canal telefónico 010

2.1. Ficha

Año	Entrevistas realizadas	Error muestral (confianza 95,5%)
2.008	1.667	± 3,5%
2.009	1.237	± 4,0%
2.010	1.270	± 4,0%
2.011	1.640	± 4,0%
2.012	2.008	± 2,23%
2.013	2.005	± 2,23%

2.2. Perfil del entrevistado

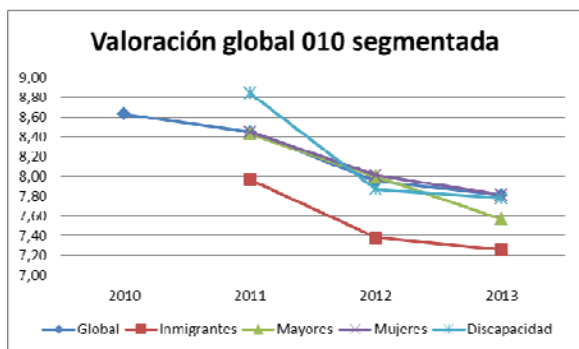
Predomina género femenino
Edades comprendidas entre los 45 a 64 años
Nacionalidad española más del 95% de la muestra
Cerca del 80% ha llamado más de una vez

2.3. Principales resultados

INDICADOR	SATISFACCIÓN				OBJETIVOS			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Valoración global								
atención telefónica	8,6	8,5	8,0	7,8	7,0	7,5	7,5	7,5
% usuarios satisfechos con atención telefónica	97,9	95,5	93,6	93,1	93,0	93,0	93,0	93,0
atención telefónica inmigrantes		8,6	8,1	7,97		7,5	7,5	7,5
atención telefónica mayores		8,4	8,0	7,6		7,5	7,5	7,5
atención telefónica mujeres		8,5	8,0	7,8		7,5	7,5	7,5
tención telefónica personas con discapacidad		8,8	7,9	7,8		7,5	7,5	7,5
Personal								
Amabilidad y trato	8,8	8,7	8,1	8,1	8,4	8,4	8,4	8,4
diálogo y comunicación del que le atendió	8,7	8,6	8,0	7,9	8,4	8,4	8,4	8,4
Cualificación y profesionalidad	8,7	8,6	8,0	7,9	8,4	8,4	8,4	8,4
Agilidad en facilitar la información	8,6	8,5	7,9	7,8	8,4	8,4	8,4	8,4
Capacidad de respuesta								
Horario de atención	8,8	8,6	8,1	8,0	8,4	8,4	8,4	8,4
Tiempo de espera en ser atendido	8,3	8,2	7,7	7,6	8,4	8,4	8,4	8,4
Tiempo total empleado	8,4	8,3	7,7	7,6	8,4	8,4	8,4	8,4
Fiabilidad y Eficacia								
Claridad y eficacia de la información	8,6	8,4	7,9	7,8	8,4	8,4	8,4	8,4
% usuarios que consideran útil la info recibida / gestión 010.	95,8	96,6	95,2	95,0	93,0	93,0	93,0	93,0
Resultado final de la gestión	8,4	8,3	8,0	7,7	8,4	8,4	8,4	8,4
Seguridad								
Sencillez de la tramitación	8,5	8,4	7,9	7,8	8,4	8,4	8,4	8,4
Confidencialidad del teléfono 010	8,6	8,4	7,8	7,8	7,5	7,5	7,5	7,5
confianza/seguridad transmitida	8,5	8,5	7,9	7,8	8,4	8,4	8,4	8,4

Aunque mantiene unos valores globales elevados y se sitúa por encima de los objetivos establecidos, el canal ha registrado en los últimos dos años un cierto descenso en la valoración global de los usuarios. Del análisis de dicho descenso se deduce que está ligado a la reducción de prestaciones o incremento de requisitos en prestaciones como la teleasistencia domiciliaria para personas mayores (copago), la recogida de avisos sobre limpieza pública y mantenimiento general de la ciudad (con huelgas sobre el particular en 2013), la implantación de nuevos tributos (como la tasa de residuos) y otros servicios.

Satisfacción global (media diferentes colectivos de usuarios). Desde 2011 se realiza la segmentación de la satisfacción por colectivos de usuarios (mujeres y discapacidad usualmente en torno a la media, mayores e inmigrantes por debajo).

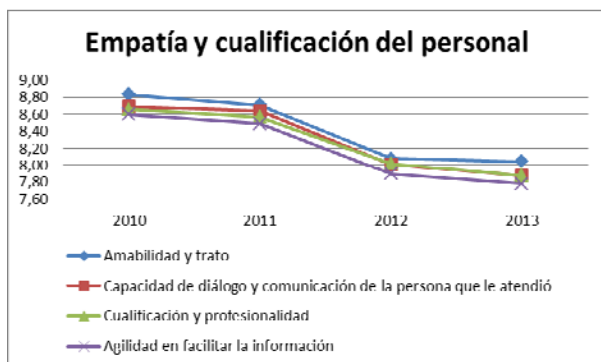


Porcentaje de satisfacción global del canal 010

En la CS del Teléfono 010 LM, el compromiso es que la atención telefónica sea un servicio eficaz, que suministre información correcta, actualizada y que realice las gestiones solicitadas por los usuarios, de manera que se alcance un nivel de satisfacción superior al 93%. El grado de satisfacción supera el compromiso adquirido todos los años analizados.

Empatía y cualificación del personal

Amabilidad y trato dispensado es el atributo mejor valorado.



El compromiso adquirido en la CS es lograr un 93% de usuarios satisfechos con el trato recibido en el Teléfono 010, superado ampliamente pues todos los años se aproxima al 100% de satisfacción (98,7% en 2013).

Indicador: Satisfacción de los usuarios con la amabilidad de los agentes del Teléfono 010.

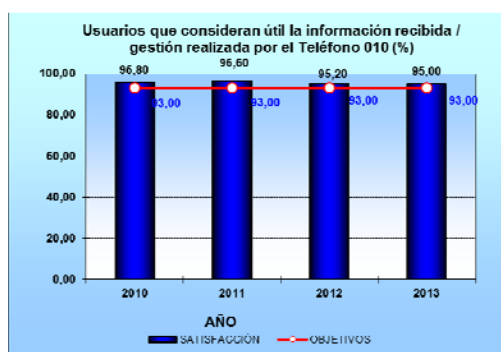


Unidad de medida: Porcentaje de usuarios satisfechos.

Valores comparación interanual

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	92	92	92	92	93	93	93	93
Valor Madrid	99	99	99	99,40	99,10	98,50	96,10	98,70

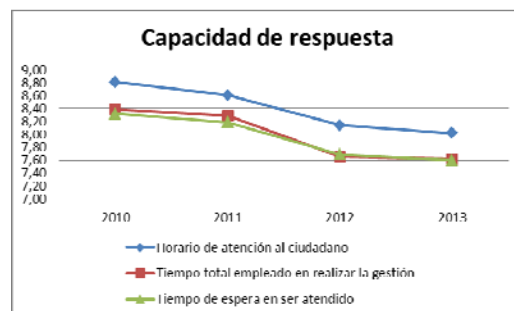
Fiabilidad y eficacia



En la CS el compromiso con los ciudadanos se concreta en alcanzar un nivel de satisfacción superior al 93%. Este compromiso se ha superado todos los años.

El grado de satisfacción que se obtiene es homogéneo y valorado de forma muy alta por los usuarios.

Capacidad de respuesta



Las valoraciones medias del tiempo de espera para ser atendido y del tiempo total para realizar la gestión se mantienen en niveles elevados, si bien experimentan un descenso desde 2012 en el marco ya expuesto sobre la afección al 010 de las nuevas –y más estrictas- condiciones de algunos servicios municipales.

BENCHMARKING atención telefónica

La valoración global media obtenida por LM es equivalente a las obtenidas por el Ayto. de BCN y la CM, si bien en 2013 algunas valoraciones presentan resultados variables por las razones ya expuestas.

INDICADOR	BMK 2011				BMK 2012				BMK 2013			
CALIDAD Y SAT. SERVICIO	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.
Valoración global												
atención telefónica	8,5	7,4	7,9	0,8	8,0	8,1	7,7	0,1	7,8	7,8	7,9	0,0
Personal												
Amabilidad y trato	8,7	7,5	7,9	1,0	8,1	8,2	7,9	0,0	8,1	8,5	8,6	-0,5
Diálogo / comunicación del que le atendió	8,6	7,3	7,9	1,0	8,0	8,1	7,8	0,1	7,9		8,2	-0,3
Cualificación y profesionalidad	8,6	7,4	7,9	0,9	8,0	8,0	7,8	0,1	7,9	8,1	7,9	-0,1
Agilidad en facilitar la información	8,5	7,4	7,9	0,8	7,9	7,9	7,6	0,1	7,8		7,8	0,0
Capacidad de respuesta												
Horario de atención	8,6	7,4	7,9	1,0	8,1	8,6	8,1	-0,2	8,0	8,4	8,3	-0,3
Tiempo de espera	8,2	7,3	7,9	0,6	7,7	7,4	7,3	0,3	7,6	7,5		0,1
Fiabilidad y Eficacia												
Claridad y eficacia de la información	8,4	7,3	7,7	0,9	7,9	7,9	7,8	0,1	7,8	8,5	8,3	-0,6
Seguridad												
Confidencialidad del teléfono 010	8,4	7,5		0,9	7,8	8,0	7,9	-0,1	7,8	8,5		-0,7
confianza/seguridad transmitida	8,5	7,5	8,1	0,7	7,9	7,9	7,8	0,1	7,8	8,0		-0,2

Canal telemático. 3.1. Ficha

Año	Entrevistas realizadas	Error muestral (confianza 95,5%)
2.008	1.349	± 2,7%
2.009	1.270	± 2,8%
2.010	3.385	± 1,7%
2.011	3.587	± 1,6%
2.012	3.708	± 1,6%
2.013	3.590	± 1,8%

3.2. Perfil de los usuarios

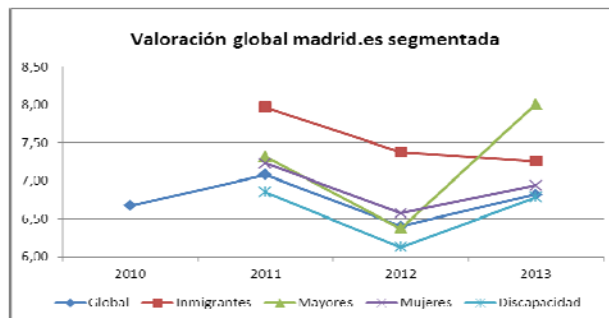
Predomina género femenino
Edades comprendidas entre los 35 y los 49 años
Nacionalidad española 93% de la muestra
5% declaran discapacidad

3.3. Principales resultados

INDICADOR	SATISFACCIÓN				OBJETIVOS			
Valoración global	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Atención telemática	6,7	7,1	6,4	6,8	6,5	6,5	6,5	6,5
At. telemática inmigrantes		8,0	7,4	7,3		6,5	6,5	6,5
At. telemática mayores		7,3	6,4	8,0		6,5	6,5	6,5
At. telemática mujeres		7,2	6,6	6,9		6,5	6,5	6,5
At. telemática personas con discapacidad		6,9	6,1	6,8		6,5	6,5	6,5
Indicadores	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Diseño de la página de inicio	6,5	6,8	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Enlaces identificables	5,7	6,3	6,1	5,9	6,3	6,3	6,3	6,3
Utilidad del buscador interno	6,1	5,9	5,7	5,6	6,3	6,3	6,3	6,3
Fiabilidad de la web	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Solución de trámites en tiempo real	6,4	7,1	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3
Actualización y depuración periódica de los contenidos Web	6,5	7,0	7,1	6,6	6,3	6,3	6,3	6,3
Capacidad de respuesta	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Formas de contacto con Ayto (formularios, email, etc...)		6,9	6,7	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Utilidad trámites		7,6	6,9	7,0		6,3	6,3	6,3
Utilidad de la información	7,2	6,5	7,1	7,0	6,3	6,3	6,3	6,3
Seguridad	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Seguridad en la realización de trámites con datos personales	7,4	7,6	7,7	7,1	6,3	6,3	6,3	6,3
Sencillez trámites	6,5	6,9	6,5	6,2	6,3	6,3	6,3	6,3
Fiabilidad y eficacia	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Claridad de la información	6,5	6,6	6,3	6,2	6,3	6,3	6,3	6,3
Corrección de la información	6,8	6,9	7,0	6,9	6,3	6,3	6,3	6,3

Satisfacción global (media diferentes colectivos)

En base a evaluación EFQM 2010, desde 2011 LM segmenta la satisfacción por colectivos de usuarios:



El compromiso de la CS es alcanzar un porcentaje de ciudadanos satisfechos o muy satisfechos con el servicio igual o superior al 72%.



Valores comparación interanual

	2010	2011	2012	2013	2014
Valor Compromiso	75	75	75	75	72
Valor Madrid	76,90	79,80	70,30	72,70	

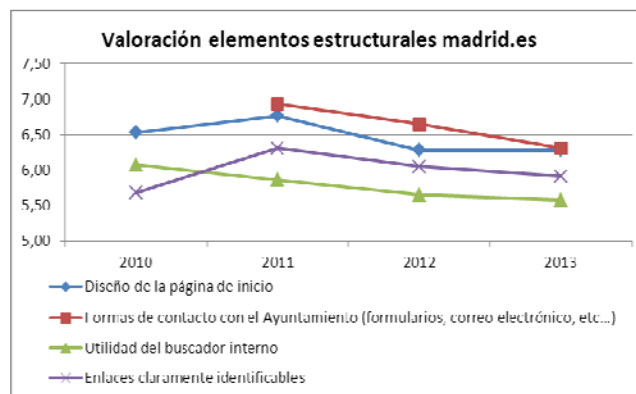
Como sucede con carácter general en este tipo de servicios, la valoración de la satisfacción global se sitúa sobre los 7 puntos sobre 10, a diferencia de los otros dos canales que obtenían puntuaciones medias superiores.



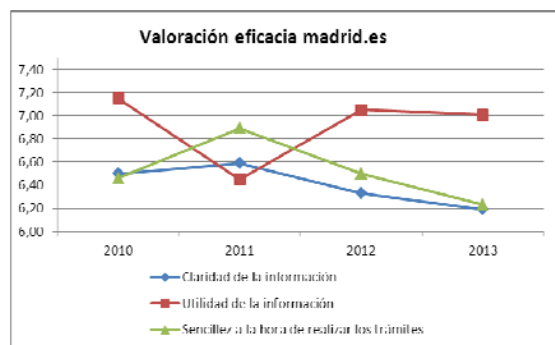
Adicionalmente, desde 2013 se realiza igualmente la medición de la satisfacción global con el canal Twitter @lineamadrid (7,3 puntos en escala 0-10, superior al estándar establecido en 6,5 puntos).

Elementos estructurales del canal telemático

El atributo mejor valorado son las formas de contacto con el Ayuntamiento.



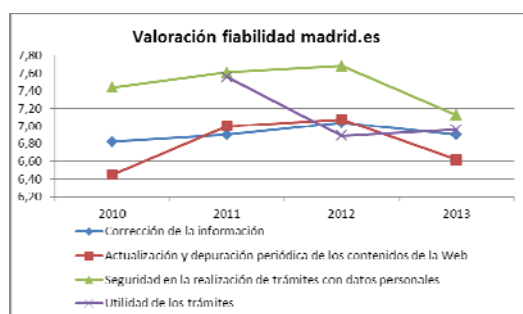
Eficacia del canal telemático



Destaca en este apartado la valoración de la "Utilidad de la información", en torno a los 7 puntos.

Fiabilidad canal telemático

En este apartado todos los ítems tienen una valoración bastante homogénea y cercana a los 7 puntos.



Accesibilidad del canal telemático

En la CS se explicita el compromiso de contar con las medidas necesarias para que la información pueda ser accesible a todos los ciudadanos, con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas, de acuerdo con los criterios de accesibilidad general reconocidos; se cumplirá con los requisitos de accesibilidad de los contenidos de Nivel Doble-A de las directrices de accesibilidad para el contenido web 1.0 del W3C-WAI. Estos indicadores se han cumplido al 100% entre los años 2011 y 2013, según se ha verificado por AENOR en el marco de la certificación UNE 139803.

Capacidad de respuesta del canal telemático



Es destacable su evolución por encima de los objetivos en los últimos cuatro ejercicios.

BENCHMARKING canal telemático

En este caso las valoraciones son más bajas que las de los principales benchmarks, en mayor o menor medida dependiendo de los casos. Se trata de alguna manera de diferencias estadísticamente poco significativas dado el limitado tamaño de las muestras utilizadas para los hitos de comparación, con mayor variabilidad entre diferentes años.

En todo caso, es preciso tener en cuenta la diferencia metodológica entre los estudios (telefónicos para otras administraciones, por Internet para LM, así como que la valoración del canal Twitter de LM en 2013 asciende a 7,3 puntos, cinco por encima del sitio web.

INDICADOR	BMK 2011				BMK 2012				BMK 2013			
CALIDAD Y SATISFACCIÓN	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.	LM	CM	BCN	Dif.
Atención telemática	7,1	6,5	6,9	0,4	6,4	7,3	7,1	-0,8	6,8	7,6		-0,8
Diseño página inicio	6,8	6,1	7,0	0,2	6,3	7,7	7,3	-1,2	6,3	7,5		-1,2
Fiabilidad de la web	7,1	6,1	6,5	0,8	6,4	7,4	6,9	-0,8	6,4	7,1		-0,7
Solución de trámites en tiempo real	7,0	6,0	6,5	0,7	7,1	7,6	7,3	-0,3	6,6	7,5		-0,9
Actualización y depuración contenidos Web	6,6	6,3	6,7	0,1	6,3	7,5	7,2	-1,0	6,2	7,8		-1,6
Claridad información	6,9	6,3	6,7	0,4	7,0	7,5	7,1	-0,3	6,9	7,8		-0,9
Corrección información												

Cliente misterioso (todos los canales)

Personal previamente seleccionado con un perfil acorde al tipo de servicio a evaluar, se pone en el lugar del usuario final y simula situaciones que le permiten evaluar los servicios ofrecidos por LM.

Como resultado de estos test se han identificado "tareas" con altas tasas de éxito (por ejemplo, localización de información sobre ubicación y contacto de OACs) junto con otras con tasas más reducidas y que han dado lugar, por tanto, a actuaciones de mejora.

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS

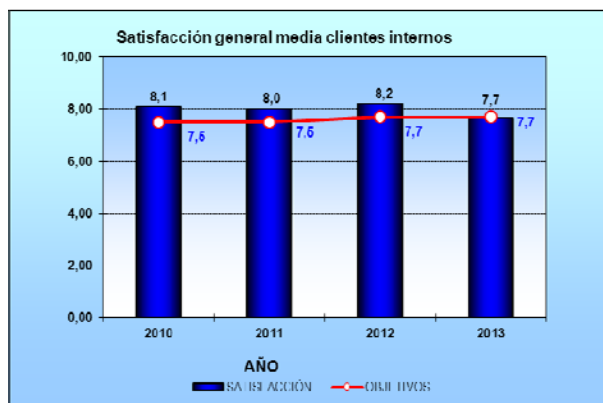
Además de sus clientes, usuarios directos y principales de sus servicios, la definición y prestación de los servicios de LM se realiza usualmente bajo demanda de un órgano directivo u organismo del Ayto. y, en ocasiones, de otras Administraciones Públicas: son sus "clientes internos" identificados claramente entre sus grupos de interés. Desde 2010 se lleva a cabo la medición de la satisfacción de los responsables de tales órganos directivos u organismos con los servicios que LM les presta.

Año	Entrevistas realizadas	Tasa de respuesta
2.010	30	
2.011	128	47
2.012	142	52
2.013 (*)	81	29

(*) En 2013 se depuró la lista de clientes internos

Principales resultados

Pese a una ligera reducción en 2013, fruto de una depuración del universo de personas encuestadas, la **satisfacción global** del cliente interno con el servicio que le presta LM se mantiene cerca de una valoración media de 8 (escala 1-10) y por encima de objetivos –pese a haberse endurecido éstos en 2012- durante cuatro años.



Los resultados detallados de la encuesta 2013 son los siguientes:



RESULTADOS DE LM EN EL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

Desde 2008 el Ayuntamiento de Madrid realiza un estudio de satisfacción específico sobre su servicio de sugerencias y reclamaciones, cuya competencia asumió en 2013 la nueva Oficina de Sugerencias y Reclamaciones y de Atención al Contribuyente.

Los resultados de LM, bajo el epígrafe “DG de Calidad y Atención al Ciudadano”, arrojan mayor satisfacción, percepción de utilidad y de resolución total del tema planteado que los del conjunto del Ayuntamiento, como puede apreciarse en el siguiente cuadro relativo al estudio de 2013:

	Total Muestra	DG de Calidad y Atención al Ciudadano
Resolución Total	14,6%	16,2%
Satisfacción Global (0-10)	4,58	5,20
Utilidad (0-10)	5,33	6,09

ENCUESTAS ESPECÍFICAS SOBRE DETERMINADOS SERVICIOS

Desde 2013, LM ha comenzado a realizar encuestas específicas sobre servicios determinados que se incorporan a los informes de evaluación de los mismos.

Por ejemplo, la encuesta de satisfacción sobre atención al ciudadano sobre “Centros Abiertos en Inglés” d2013 recogió

las primeras impresiones de los usuarios y facilitó la evaluación inicial y la mejora del nuevo servicio.



6b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

LM dispone de indicadores que le permiten medir la eficacia y eficiencia de su estrategia, sus políticas de apoyo y sus procesos (distribución de productos y servicios, servicio de atención al ciudadano, sugerencias y reclamaciones,...).

El seguimiento del funcionamiento del servicio y de las prestaciones que realiza LM, y la evaluación de los resultados en función de la estrategia, se realiza en base a un conjunto de indicadores cuya medición es posible sólo si, como es el caso, se cuenta con **herramientas de soporte integradas**. La puesta en marcha del sistema CRM permite consultar información y datos de actividad; así, en 2013 se registraron en el CRM más de 7,5 millones de solicitudes de servicio. Una fortaleza que cabe destacar es que se monitorizan indicadores diversos para así integrar distintas vertientes de los resultados.

Para la medición del rendimiento LM incorpora **indicadores de: volumen** (de atenciones, de servicios realizados,...); **calidad** (atención en diferentes idiomas, lenguaje de signos, horario de atención, ...) y **disponibilidad** (tiempos de espera, de atención, llamadas rechazadas, ...).

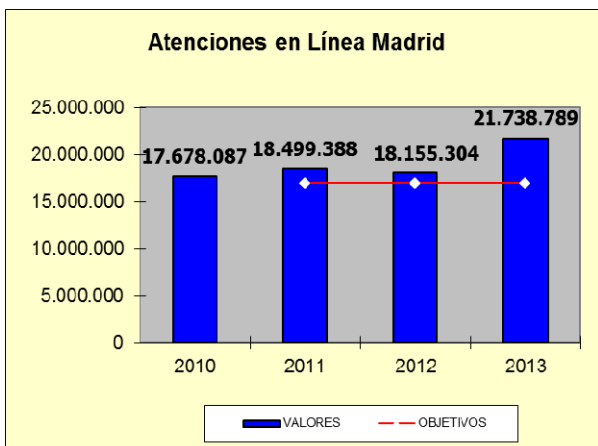
INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
SERVICIOS								
Número total servicios Línea Madrid	6.961.917	7.054.568	6.957.349	7.526.505	6.500.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Información general	2.884.257	2.940.775	3.027.096	2.063.159				
Consejería de Cultura	1.474.749	1.529.622	1.464.365	1.588.018				
Tasas, impuestos y multas	1.756.690	1.702.449	1.721.382	1.965.297				
Registro	441.170	393.382	365.218	464.045				
Avisos y peticiones	205.230	236.324	205.078	232.655				
Seguridad	104.399	98.192	77.400	71.693				
Educación	22.286	20.886	16.910	38.674				
Servicios sociales	20.384	27.945	26.516	39.640				
Tarjetas Azul	29.414	37.723	34.147	40.643				
Sugerencias y Reclamaciones	9.157	15.419	5.498	1.204				
Consumo	5.175	8.236	8.290	10.497				
Revisión catastral	4.806	4.643	5.449	101.432				
Otros servicios								
Nº de servicios recogidos en catálogo Línea Madrid	16	17	19					
Tasa de absentismo en citas previas Oficinas LM (%)	27,51	25,82	23,30	24,00	27,5	27,2	26,0	25,0
Nº de Clientes Internos	32	31	31	36	30,0	30,0	30,0	30,0
SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES								
Total de sugerencias y reclamaciones (OAC)	548	595	537	661				
Total de sugerencias y reclamaciones (010)	489	568	562	559				
Total de sugerencias y reclamaciones (Web)	213	198	160	115				
Total de sugerencias y reclamaciones (Oficina Madrid)				3				
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (OAC)	9,10	9,96	12,80	11,71	20,0	15,0	15,0	15,0
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (010)	8,30	8,54	12,50	8,88	20,0	15,0	15,0	15,0
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (Web)	9,12	10,76	13,80	12,20	20,0	15,0	15,0	15,0
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (Oficina Madrid)				8,82				15,0
CANALES								
% de llamadas rechazadas por saturación 010 (indicador C5)	27,45	19,08	24,30	20,31	10,0	10,0	10,0	10,0
% de llamadas atendidas 010 (indicador C5)	90,55	91,39	94,68	96,86	85,0	85,0	85,0	85,0
% de llamadas atendidas antes de ser atendidas 010	9,45	8,61	5,32	3,14	20	20	20	20
Nº de llamadas de llamada 010	4.056.568	3.425.857	3.348.052	3.000.014				
Nº de llamadas atendidas en 010	2.791.060	2.547.493	2.335.027	2.476.286	2.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Servicios en inglés o francés				68				
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	1.216.225	1.148.176	1.115.673	1.630.439	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total pagos por Internet, Tasas y Tributos periódicos	257.047	261.221	245.626	252.887				
Importe total de tributos periódicos pagados por Internet	37.477.985	41.959.082	40.522.268	49.415.045	40.692.224	44.896.218	44.896.218	44.896.218
Total pagos por Internet, Tasas y Tributos no periódicos	589.128	288.442	317.097	343.140				
Nº de páginas vistas en madrid.es	59.205.629	51.855.616	45.203.986	55.151.259				
Nº de visitantes a la página web	6.362.414	9.286.497	9.400.766	11.652.679				
Nº de personas atendidas en OAC	2.315.383	2.361.920	2.381.734	2.440.687	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Nº de personas atendidas en su lengua de origen en OAC	25.999	26.874	24.428	33.552				
Tiempo medio de espera (minutos) en OAC	3,75	4,53	3,87	4,90	10	10	10	10
Tiempo medio de atención (minutos) en OAC	4,58	4,55	4,30	6,45	5,0	5,0	5,0	5,0

Se destaca la importancia de haber desarrollado en 2010, y mejorado en 2012 y 2013, un **Cuadro de Mando** integrado por indicadores de cada vez más áreas de LM, ordenados en base a criterios EFQM y clasificados por canales y por servicios.

Antes de pasar a verlos individualmente es necesario poner de manifiesto que estos **indicadores** son pertinentes,

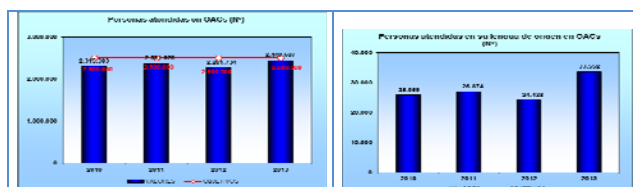
comparables e inequívocos; en la gran mayoría de los casos y salvo excepciones, se mantiene una **tendencia positiva** de sus resultados (en muchos casos al alza, en otros a la baja) y se alcanza el **objetivo o meta** establecida (en los indicadores de CS, el compromiso). A este respecto, ciertos indicadores no tienen cuantificado su objetivo dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por el ciudadano (por ejemplo, disponer del Sistema de SyR). En muchos casos existe una **segmentación** por servicios y por canales, y dentro del presencial, por OAC.

INDICADORES DE RENDIMIENTO GLOBALES



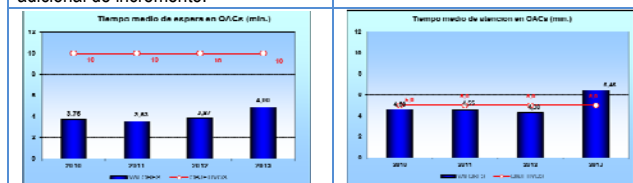
Se muestra una tendencia positiva de incremento de los clientes, y el cumplimiento de los objetivos marcados en todos los casos, con máximos en el último año de la serie (2013).

INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS OAC



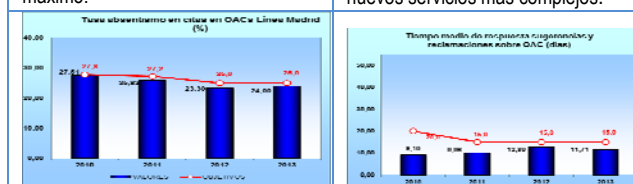
En 2013 se obtiene un máximo cuatrienal, confirmado en el primer semestre de 2014 con un 4,5% adicional de incremento.

Se incrementa respecto a 2012 el nº de personas atendidas en su lengua de origen, con máximo cuatrienal.



El tiempo medio de espera se mantiene notablemente por debajo (menos de la mitad) del estándar máximo.

El tiempo de atención se incrementa ligeramente en 2013 asociado a la introducción de nuevos servicios más complejos.



Se reduce la tasa de absentismo en citas respecto a 2010-2011, cumpliéndose la meta establecida; tendencia estable.

El tiempo medio de respuesta a las syr se mantiene estable y supera ampliamente la meta definida.

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DE LAS OAC

Compromiso 9: En las OAC se prestará una atención individualizada y personalizada, ofreciendo atención en inglés, francés y lenguaje de los signos en todas las Oficinas, así como en otros idiomas en los Distritos donde fuese necesario, y al menos, en el 50 % de ellas.

- Indicador 1:** % de OAC que atienden en inglés, francés y lenguaje de los signos. Se cumple:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	100	100	100	100	100	100	100
Valor Madrid	100	100	100	100	100	100	100

- Indicador 2:** % de OAC que atienden en otros idiomas. Se cumple:

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso		50	50	50
Valor Madrid	30,43	52,17	52,17	52,17

Compromiso 10: En las OAC se atenderá a más del 75 % de los ciudadanos en un tiempo máximo de espera de 10 minutos.

- Indicador 1:** % de ciudadanos atendidos en 10 minutos o menos en las OAC. Se cumple:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	50	70	70	70	75	75	75
Valor Madrid	94,26	92,82	74,17	88,25	90,39	88,70	81,96

Compromiso 15: En las OAC se reciben y tramitan las SYR presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios que se prestan, se contestan de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, se ponen en marcha acciones de mejora de los Servicios. El 85% de las SYR tramitadas en relación a los servicios prestados por las OAC, se contestarán en 15 días o menos, el resto en un periodo no superior a 3 meses.

- Indicador 1:** SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por las OAC. Se cumple el compromiso de disponibilidad del Sistema SYR:

	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso					
Valor Madrid	779	548	372	544	753

- Indicador 2:** % de SyR relativas a las OAC contestadas en 30 días o menos (redactado así desde 2012). Se cumple:

	2012	2013
Valor Compromiso		60
Valor Madrid	88,22	91,49

- **Indicador 3:** Aumentar anualmente el % de SyR relativas a las OAC contestadas en 15 días o menos (redactado así desde 2012). Se cumple:

	2012	2013
Valor Compromiso		
Valor Madrid	74,92	75

- **Indicador 4:** Mantener tiempo medio de contestación de SyR relativas a OAC por debajo de 30 días (redactado así desde 2012). Se cumple:

	2012	2013
Valor Compromiso		
Valor Madrid	15	11

INDICADORES DE RENDIMIENTO TELÉFONO 010



El descenso de las llamadas toca fondo en 2012, volviendo prácticamente al cumplimiento de la meta en 2013 (y con incremento en primer semestre 2014 del 14%)



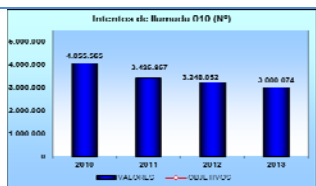
Incremento continuo del % de llamadas atendidas respecto a las recibidas, superándose la meta.



Tendencia al descenso en el %, cumple ampliamente la meta planteada, expresa la eficiencia del servicio



Tendencia de reducción del %, mayor eficiencia del servicio: se aproxima a la meta. Indicador de la CS (comprom. 6)



Tendencia al descenso, expresa la eficiencia del servicio.



Cumpliendo la meta, incluso más exigente desde 2011. Dato de 2012 asociado a nueva aplicación informática común a todo el Ayto.

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DEL TELÉFONO 010

Compromiso 1: El personal de atención telefónica prestará un servicio eficaz, suministrando información correcta y actualizada y realizando las gestiones solicitadas por los usuarios, de manera que se alcance un nivel de satisfacción superior al 93%.

- **Indicador:** % de respuestas positivas y mejorables facilitadas por Tfno. 010. Se cumple.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	92	92	92	92	93	93	93	93
Valor Madrid	96,08	91,30	96	94,20	96,70	98,20	93,78	93

Compromiso 2: En aquellos casos en los que no se pueda proporcionar la información solicitada inmediatamente, ésta se facilitará en un plazo inferior a 48 horas, respondiendo al ciudadano telefónicamente.

- **Indicador:** % llamadas diferidas respondidas en menos de 48 horas por el Teléfono 010. En tres ocasiones no se alcanza el compromiso dada la introducción de nuevos servicios de gran complejidad, si bien se retoma cumplimiento en 2013.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	100	100	100	100	100	100	98	98
Valor Madrid	100	100	100	98,60	100	92,40	96,12	99

Compromiso 5: Al menos el 85% de las llamadas realizadas se atenderán en el primer intento, sin necesidad de volver a marcar.

- **Indicador:** % llamadas atendidas sobre las recibidas en Teléfono 010. La tendencia es positiva y sistemática año a año.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	85	85	85	85	85	85	85	85
Valor Madrid	86,80	88,70	89,60	88,40	90,40	91,50	94,30	96,87

Compromiso 8: Se recibirán y tramitarán las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones presentadas por la ciudadanía relativas a los servicios prestados por el Teléfono 010 LM, se contestarán de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, se pondrán en marcha acciones de mejora del servicio. Se contestarán el 80% de las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones en un plazo menor o igual a 30 días desde su presentación. Se adoptarán las medidas oportunas para conseguir el continuo aumento de las contestadas dentro de los 15 días hábiles siguientes a su presentación. El tiempo medio de contestación de las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones será de 30 días desde su presentación.

- **Indicador 1:** SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por el 010 contestadas en máx. 15 días (desde 2012, el compromiso es aumento anual del %).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	90	90	90	90	85	85	
Valor Madrid	97,06	92	90,90	92,10	100	78,45	86,27

- **Indicador 2:** SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por el 010.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso						
Valor Madrid	333	525	516	368	370	378

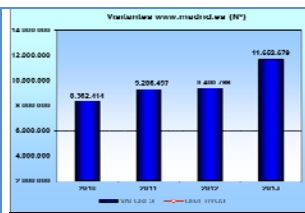
- **Indicador 3:** SyR sobre 010 contestadas en menos de 30 días (desde 2012). Se cumple el compromiso.

	2012	2013
Valor Compromiso		
Valor Madrid	91,96	96,89

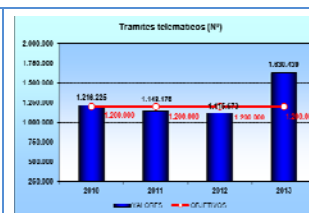
- **Indicador 4:** Tiempo máximo de contestación de SyR sobre 010 (desde 2012). Se cumple el compromiso.

	2012	2013
Valor Compromiso	30	30
Valor Madrid	13	8

INDICADORES DE RENDIMIENTO WEB MUNICIPAL



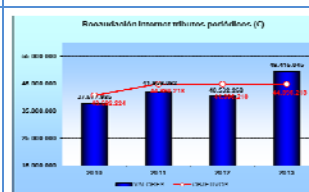
Incremento continuo de visitantes de la página web municipal



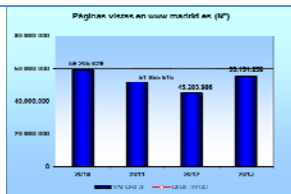
Máximo histórico del nº de trámites telemáticos en 2013 (nueva carpeta ciudadana), mantenido en el primer semestre de 2014. Debido principalmente a las innovaciones tecnológicas introducidas.



Se mantiene estable el nº de operaciones de pago por internet de tributos periódicos



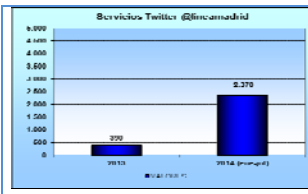
Tendencia al alza de la recaudación por internet de tributos periódicos. Supera ampliamente la meta en 2013



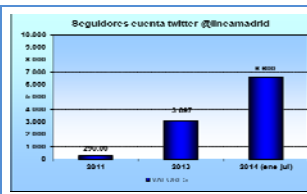
Descenso progresivo en el nº de páginas visitadas hasta 2012 -mayor eficiencia (se alcanza la información deseada en menos clics) y recoge el acceso preferente y directamente al contenido, tendencial en Internet, desde buscadores generales tipo Google.



El tiempo medio de respuesta a SyR se mantiene claramente por debajo de la meta, incluso en 2012 en que se realizó un cambio en la aplicación informática de gestión SyR municipal.



Durante 2014 se está produciendo un crecimiento exponencial de @lineamadrid, hasta alcanzar en julio más de 700 servicios en un solo mes.



Crecimiento importante del número de seguidores de @lineamadrid.

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DEL PORTAL WEB MUNICIPAL

Compromiso 3: Ofrecer una información actualizada del Ayto. de los servicios municipales y de la Ciudad de Madrid

- Indicador:** % de SyR recibidas relativas a la actualización de los contenidos respecto de núm. total de contenidos del Portal Web Municipal (estándar 2010 y 2011: máximo 1 sugerencia por cada 500 contenidos; estándar 2012 y 2013: máximo un 0,80% de syr respecto al total de contenidos). Cumple ampliamente el valor compromiso:

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	1	1	0,80	0,80
Valor Madrid	0,19	0,41	0,22	0,19

Compromiso 5: Contar con la información disponible para sus usuarios/as en todo momento, garantizando un nivel de disponibilidad del servicio del 95%.

- Indicador:** Nivel de disponibilidad de Portal Web Municipal. Supera ampliamente el valor del compromiso

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	95	95	95	95
Valor Madrid	99,47	99,22	99,28	99,33

Compromiso 6: Recibir y tramitar las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios prestados, contestarlas de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y, a partir de ellas, poner en marcha acciones de mejora del servicio.

- Indicador 1:** SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por el portal web municipal

	2010	2011	2012
Valor Compromiso			
Valor Madrid	273	271	254

- Indicador 2:** % de SyR relativas a portal web municipal contestadas en 15 días o menos (modificado en 2012 como consecuencia de la aprobación de carta de servicios SyR).

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	85	85	85	
Valor Madrid	86,70	87,19	62,10	53,70

- Indicador 3:** SyR sobre el portal web municipal contestadas en menos de 30 días (desde 2012). Se cumple sobradamente el compromiso.

	2012	2013
Valor Compromiso	60	60
Valor Madrid	80,65	81,48

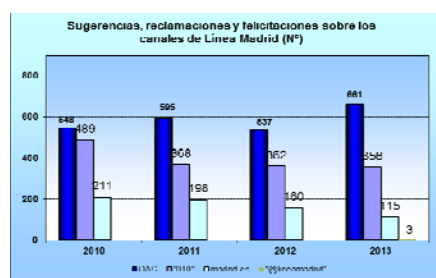
- Indicador 4:** Tiempo máximo de contestación de SyR sobre portal web (desde 2012). Se cumple el compromiso.

	2012	2013
Valor Compromiso	30	30
Valor Madrid	20	17

INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL CANAL TWITTER @LINEAMADRID

INDICADORES GLOBALES DE SUGERENCIAS, RECLAMACIONES Y FELICITACIONES

Como el resto de los servicios municipales, LM cuenta con indicadores relativos a las **sugerencias, reclamaciones y felicitaciones** (s, r y f) sobre los servicios por ella prestados. El sistema SYR funciona desde 2005, pero es en noviembre de 2009 cuando LM empieza a realizar los análisis e informes referidos a sus s, r y f, gracias a los cuales detecta áreas de mejora sobre las que actuar y las implanta.



El **número** de s, r y f relativas al servicio prestado por LM evoluciona en función de la incorporación de nuevos servicios, que se realiza de modo constante. Por ejemplo, el lanzamiento en 2013 de la tarjeta azul de transportes sin contacto ocasionó un sinfín de atenciones y conllevó igualmente la presentación de más s, r y f que otros años.

En primer lugar y respecto de todas las entradas en el sistema, se hace una distribución entre sugerencias (s), reclamaciones (r) y felicitaciones (f). Existe, como puede verse, un porcentaje importante de entradas al sistema de SyR que son **felicitaciones** de los ciudadanos por la calidad del servicio prestado por LM; en 2011 llegaron a ser el 22,8% de las recibidas.

S / R / F	2010	2011	2012	2013
Sugerencias	1.082	137	150	144
Reclamaciones		944	975	1.645
Felicitaciones	226	319	267	310
Total	1.308	1.400	1.392	2.099

Por lo que se refiere al **canal de entrada**, la gran mayoría se presentan en las propias OAC de LM, a diferencia de lo que ocurre con las relativas a otros servicios municipales, en los que el canal de entrada preferido por el ciudadano es internet.

Canal de entrada	2010	2011	2012	2013
010	-	354	335	323
www.madrid.es	-	256	260	297
OAC	-	676	701	1.314
Registros u otros	-	114	96	165
Total	1.308	1.400	1.392	2.099

Centrándonos en el **contenido** de la s, r o f, se clasifican, en atención telefónica (010), presencial (OAC) o telemática (www.madrid.es y @lineamadrid) en:

Contenido = Materia	2010	2011	2012	2013
OAC	548	595	537	657
010	489	368	362	362

www.madrid.es	211	198	160	114
@lineamadrid	-	-	-	3
Otras	60	239	333	963
Total	1.308	1.400	1.392	2.099

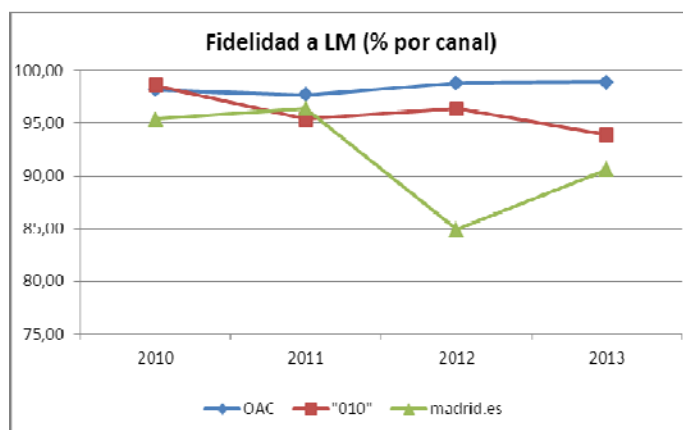
En cuanto al **tiempo medio de resolución** de las SyR, el Ayto. tiene establecido un plazo máximo en 90 días. En sus CS, LM establece tiempos mucho más exigentes, habiéndose cumplido los objetivos marcados.

Tiempos	2010	2011	2012	2013
Tiempo medio de contestación	9,74	10,44	13,84	10,84
Contestadas en menos de 15 días	1.211	1.241	1.047	1.456
Contestadas entre 15 días y 1 mes	109	114	248	425
Entre 1 y 3 meses	98	45	97	217
Entre 3 y 6 meses	3	-	-	1

Además LM hace un análisis desagregando las syr recibidas por **motivos** (disconformidad con la actividad, error en la información suministrada, trato recibido, tiempo de espera para acceder al servicio, ...), por **servicios** (padrón, tributos, registro, ...) y, en las referidas a las **OAC**, por cada una de ellas. Todo ello permite detectar áreas de mejora que se implantan en los 3 canales de atención de la organización.

FIDELIDAD A LM

Los datos relacionados con la fidelidad a LM de los ciudadanos que la utilizan son muy positivos como se ve a continuación:

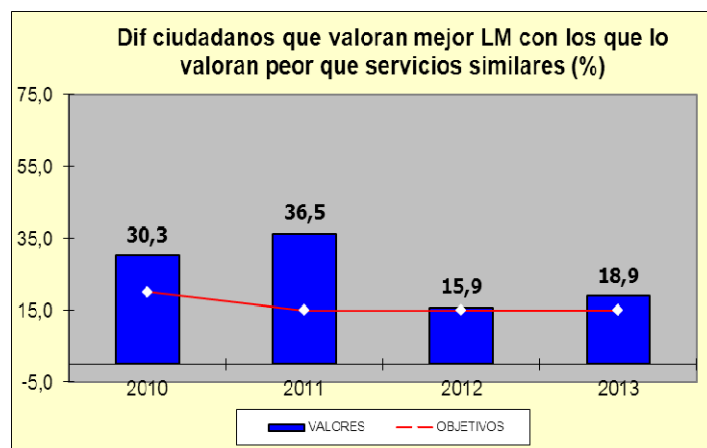


La gran mayoría de usuarios de todos los canales afirma que volvería a utilizarlo si fuera preciso, en un porcentaje significativamente alto, y cercano a la totalidad en el caso de las oficinas de atención a la ciudadanía.

POSICIONAMIENTO POR CANAL BENCHMARKING

En las encuestas a los usuarios se han incluido variables tendentes a determinar el posicionamiento de LM frente a servicios similares de otras Administraciones Públicas. El resultado de esta comparación es muy positiva para LM ya que en los tres años en que se ha realizado, una amplia mayoría de los entrevistados han afirmado que el servicio recibido ha sido "mejor" o "mucho mejor" que el correspondiente a otras Admones (consideradas todas ellas de forma agrupada).

Desde 2012 se incluye en todos los cuestionarios la posibilidad de responder "igual", con lo que los entrevistados no se ven obligados a decantarse por valorar "mejor" o "peor", permitiendo neutralizar la respuesta, lo que provoca que el porcentaje de aquellos que identifican LM como "mejor" o "mucho mejor" disminuya sensiblemente, por motivos por tanto ligados a la metodología de la encuesta, si bien en todo caso los datos se mantienen por encima del objetivo marcado.



7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS



7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Satisfacción global de las personas que trabajan en LM (1-5)						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Meta	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Valor	3,51	3,63	3,68	3,76	3,52	3,67

Tal y como se vio en el Criterio 3, LM realiza desde 2003 encuestas para medir el nivel de satisfacción del personal de las OAC (más del 75% del total) que extendió a la totalidad de su plantilla desde 2008, incorporando los SSCC (SSCC). Además, LM tiene definidos una serie de indicadores con los que se mide la eficacia y eficiencia de la gestión de personal, así como su satisfacción de forma indirecta.

Algunos indicadores se han calificado como **estratégicos** en el Cuadro de Mando de LM.

Igual que en el caso del Criterio 6, algunos de los objetivos establecidos para los **indicadores han sido fijados en las CS** aprobadas, como por ejemplo las horas de formación del personal de las OAC.

7a. PERCEPCIONES

Estas medidas se refieren a la percepción que de la organización tienen las personas que la integran, y se obtienen fundamentalmente de la **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**, basada en un cuestionario individual dirigido a los más de 300 empleados de LM. La gran mayoría de las cuestiones se enuncian mediante afirmaciones junto a una escala de respuesta del 1 al 5; 1 significa "estoy totalmente en desacuerdo/estoy totalmente insatisfecho" y 5 "estoy totalmente de acuerdo/estoy totalmente satisfecho", calculándose la media aritmética de las respuestas obtenidas.

Se completa el estudio, cuya metodología detallada está publicada en el modelo integrado de evaluación de LM, con gráficos de los resultados totales y tablas que muestran los **datos segmentados** por nivel de estudios y antigüedad en el puesto, además de los dos segmentos principales (OAC–resto del personal) y dentro de los primeros (OAC), los datos de cada una de ellas.

Las **preguntas** de la encuesta se han ido modificando como consecuencia de algunas de las observaciones de encuestas anteriores, por lo que de alguna de ellas no se dispone de datos para todos los años. Los gráficos presentados son los de aquellas preguntas para las que se dispone de datos de, por lo menos, 4 años.

En todos los casos existen **informes** detallados sobre los resultados, tanto de forma global como por segmentos principales (OAC–resto del personal), como segmentado por OAC.

Para la mayoría de los indicadores hay definidos **objetivos** desde 2009, cuando ya se tenían los resultados del año anterior que son tomados como referencia, y en la parte de liderazgo, están planteados tanto para los Jefes como para los Adjuntos.

Los objetivos han sido establecidos teniendo en cuenta la serie histórica de los dos años anteriores y siempre tratando de asegurar la mejora continua. Se incluye al final del subcriterio, a modo de ejemplo, una tabla con los objetivos por año.

Los **resultados** obtenidos son positivos y con un alto nivel de representatividad, teniendo en cuenta que se trata de satisfacción de empleados del sector público donde la gestión de personal está sometida a muchas particularidades. En particular, la serie marca su mínimo en 2012 –momento en que, como consecuencia de la crisis económica, tuvieron lugar los recortes salariales más importantes e incremento de jornada de trabajo en toda la función pública española y en

particular los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid vieron además suprimidas las ayudas sociales hasta entonces vigentes- para recuperarse nuevamente en 2013. Es necesario destacar que la **participación** se mantiene en niveles muy elevados a lo largo de los años en los dos sectores evaluados, OAC y SSCC.

Con carácter general, se puede afirmar que los valores son altos y las tendencias sostenidas, si bien notando el impacto de las medidas de ajuste antes de escritas en 2012; además, se cumplen los objetivos planteados.

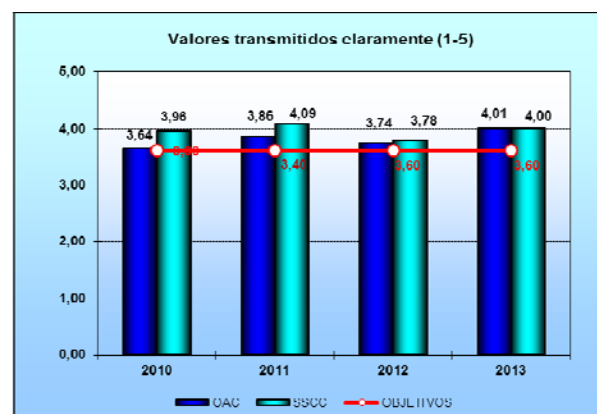
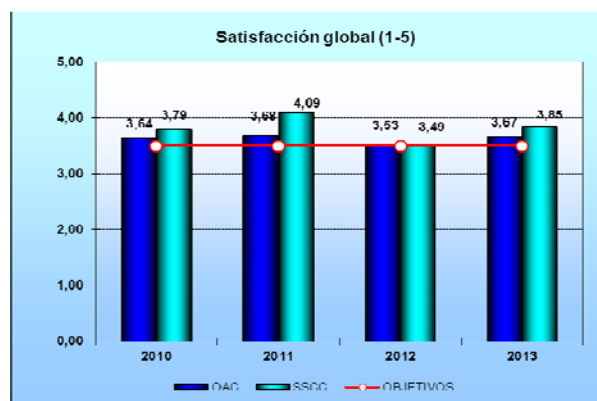
Es conveniente comentar el hecho, que se repite en casi todos los datos de este subcriterio, de que el grado de satisfacción del personal de los SSCC de LM es más elevado que el del personal de las OAC. Este resultado es normal, teniendo en cuenta que el personal de las OAC está de cara al público y en puestos en los que el desgaste es mayor que los del resto de LM, que con carácter general no tienen contacto directo con el ciudadano. El objetivo es tratar de reducir las diferencias entre ambos valores, para mejorar la satisfacción general de todo el personal, sin descuidar la mejora continua de los resultados de ambos segmentos.

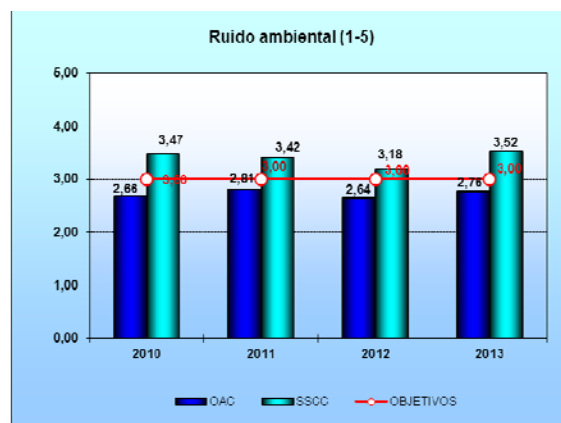
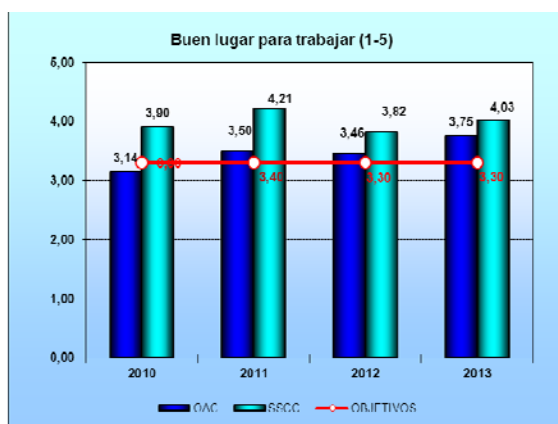
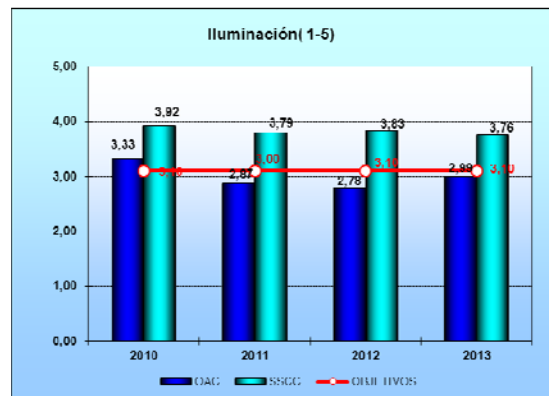
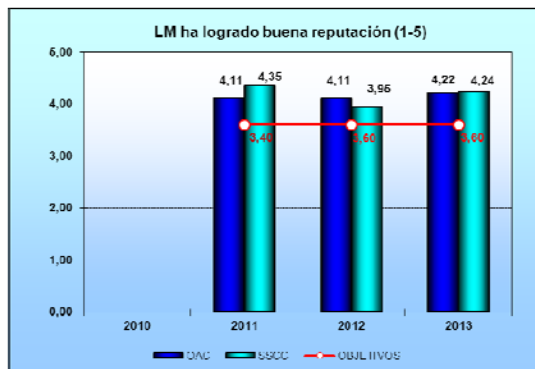
OPINIONES GENERALES

Las cuestiones del apartado de *Opiniones generales* son:

1. Determinación del Grado de satisfacción global.
2. Los valores del proyecto LM son transmitidos claramente y están presentes en el trabajo diario.
3. El proyecto LM ha logrado una buena reputación por la calidad de sus servicios orientados al ciudadano (introducida en la encuesta 2011).
4. Recomendando los SSCC/ las OACs porque es un buen lugar para trabajar.

La cuestión 1 es el **indicador estratégico** relacionado con el criterio personas e incluido en el cuadro de mando. Sus valores globales se recogen en la tabla siguiente y los valores segmentados por OAC y SC (o SSCC, SSCC) en la gráfica posterior.



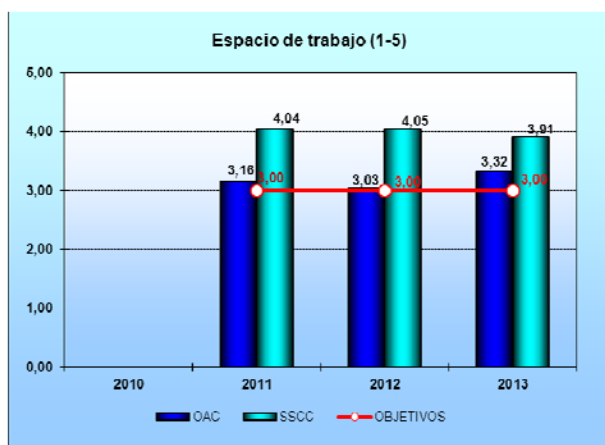


Como se puede ver, los valores son bastante elevados (mayoritariamente por encima de 3) y se cumplen los objetivos en todos los casos. Asimismo, y tras el impacto en 2012 de las medidas de ajuste, los datos de 2013 recuperan valores próximos a los máximos históricos tanto para las OAC como para el resto de LM.

CONDICIONES FÍSICAS / RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Las preguntas de este apartado, algunos de cuyos resultados se reflejan en los gráficos siguientes, son:

1. El espacio de trabajo de que dispongo es cómodo y funcional (introducida en la encuesta 2011).
2. La temperatura.
3. La ventilación.
4. Los olores.
5. Los servicios y aseos están limpios.
6. El ruido ambiental.
7. Los recursos informáticos (ordenadores, impresoras, etc.) y el teléfono.
8. Mobiliario, material de oficina, etc.
9. Se ponen los medios adecuados para solucionar cualquier problema referente a mi lugar de trabajo.

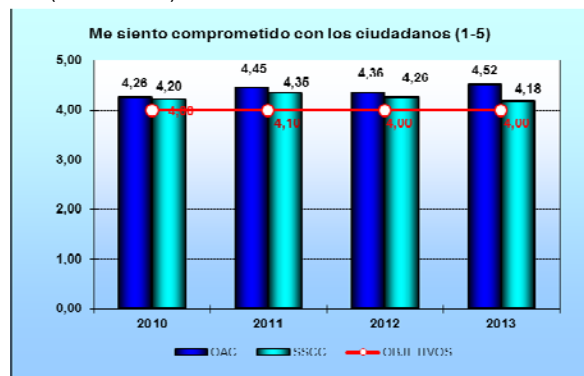


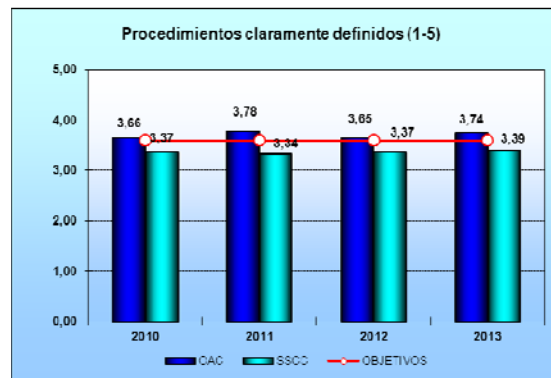
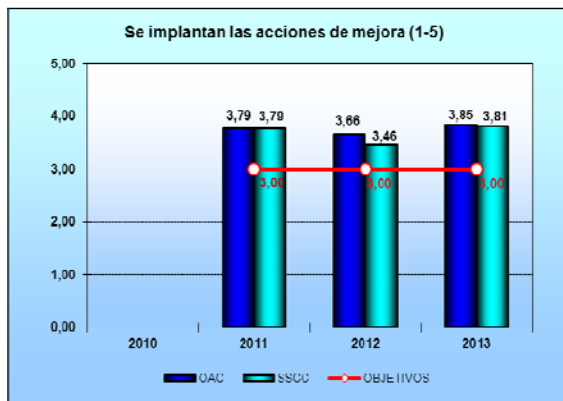
Se observan valores altos, casi todos por encima de 3. En algunos aspectos, como Temperatura, Ruido ambiental, y equipamiento informático los valores están por debajo de 3, lo que es circunstancia que se está revisando y tratando de mejorar, si bien hay que tener en cuenta las restricciones en la disponibilidad de recursos para acometer inversiones derivadas de los ajustes en el presupuesto municipal parejos a la crisis económica. En cuanto al equipamiento informático, está prevista la renovación completa del equipamiento informático de LM en 2014.

COMPROMISO CON EL CIUDADANO

Las preguntas del apartado, algunos de cuyos resultados se reflejan en los gráficos siguientes, son:

1. En mi ámbito de trabajo, se dedican los esfuerzos necesarios para detectar las necesidades de los ciudadanos (desde 2011).
2. Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de los ciudadanos.
3. Dispongo del tiempo y los recursos necesarios para la resolución de los problemas/necesidades de los ciudadanos (desde 2011).
4. En mi área de trabajo se implantan las propuestas de mejora (desde 2011).
5. En mi área de trabajo se evalúan las mejoras y cambios (desde 2011).





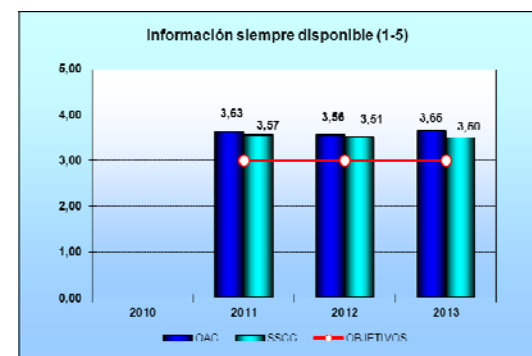
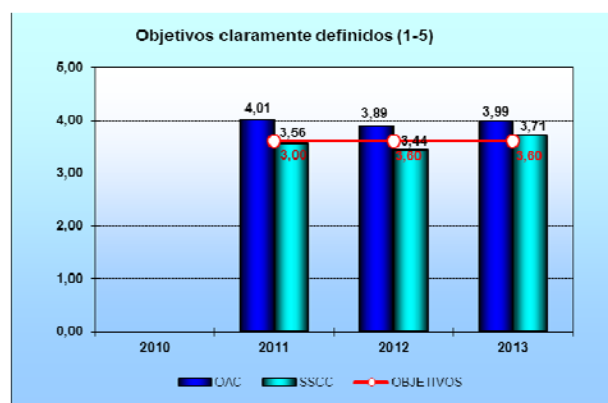
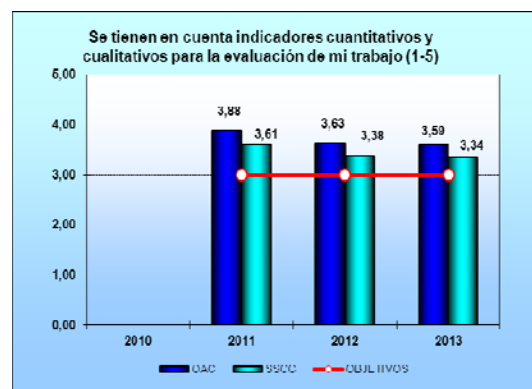
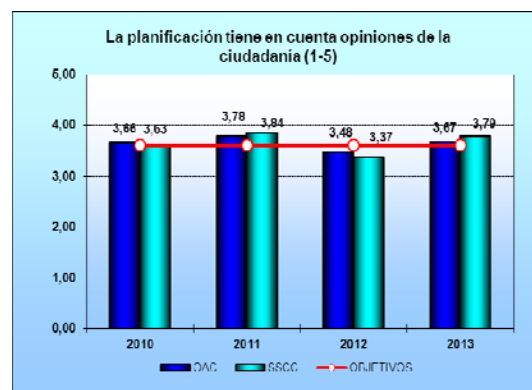
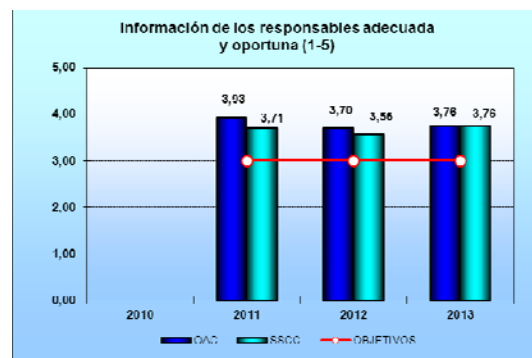
En estos apartados se detecta claramente el compromiso del personal y de la organización con la atención al ciudadano, obteniéndose en estas preguntas los **valores más altos del cuestionario**; incluso los valores del personal de las OAC son superiores a los del personal del resto de LM. Los objetivos se cumplen a lo largo de todos los años.

ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Las preguntas de este apartado, algunos de cuyos resultados se reflejan en los gráficos siguientes, son:

1. Los objetivos a alcanzar están claramente definidos (desde 2011).
2. Las tareas (qué se tienen que hacer) se encuentran claramente definidas.
3. Los procedimientos internos (cómo hay que hacerlo) están claramente definidos.
4. La manera en la que está organizado mi área de trabajo facilita su funcionamiento.
5. La información que recibo de los responsables es la adecuada y oportuna para el desempeño del trabajo (desde 2011).
6. Las responsabilidades que conlleva el puesto están claramente definidas (desde 2011).
7. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de la ciudadanía.
8. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados/as.
9. Se utilizan indicadores (cuantitativos y cualitativos) para el seguimiento y evaluación de mi trabajo (desde 2011).
10. Se tiene en cuenta más la cantidad de trabajo realizado que la calidad del mismo (desde 2011).
11. La información que necesito para realizar mi trabajo está siempre disponible (desde 2011).
12. Mi grado de autonomía laboral es suficiente para la ejecución de las tareas diarias (desde 2011).
13. En mi área trabajamos ahora más eficazmente que en el pasado

Gráficos relacionados con las preguntas.



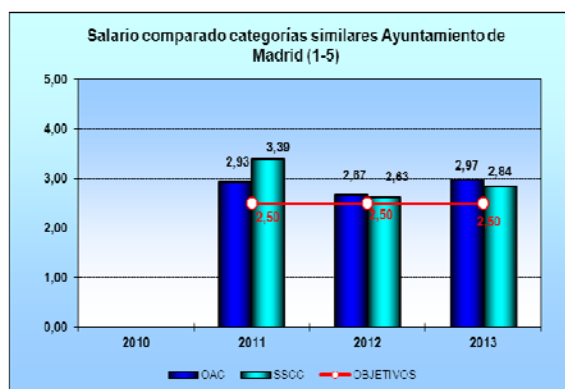
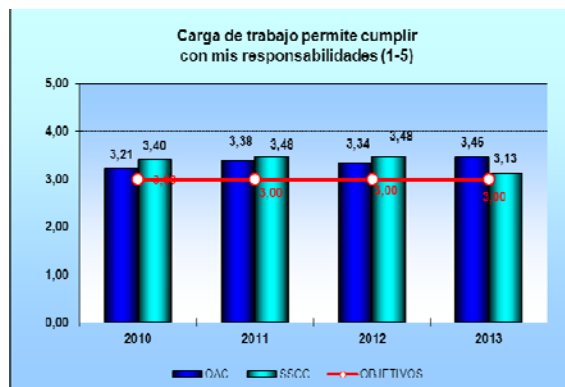
Como vemos en las gráficas anteriores los valores están por encima de 3 en prácticamente todas las respuestas con tendencia estable en los resultados –recuperada en 2013 tras el impacto en 2012 de las medidas de ajuste. Se cumple la gran mayoría de objetivos, fundamentalmente en las OAC.

CARGA DE TRABAJO y REMUNERACIÓN

Preguntas:

1. La cantidad de trabajo permite cumplir adecuadamente con mis responsabilidades.
2. Carga de trabajo diaria es adecuada (desde 2011).
3. Salario comparado con categorías laborales similares del Ayto. (desde 2011).
4. Salario conforme a las exigencias del puesto de trabajo.

Gráficos:



Si nos fijamos en todos los años, los valores son muy altos y las tendencias, en el caso de OAC y tras el efecto en 2012 del ajuste en las condiciones de trabajo de los empleados municipales, son sostenidas y se cumplen los objetivos.

Hay que remarcar dos elementos importantes: aunque la remuneración es de los datos más bajos de la encuesta, los valores se mantienen en niveles intermedios, posiblemente debido al esfuerzo realizado por mejorar los niveles retributivos en LM.

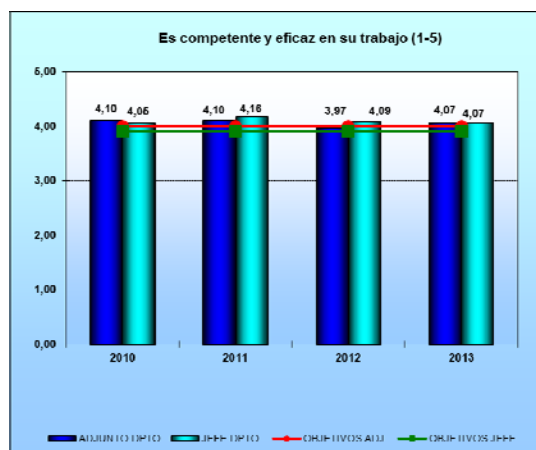
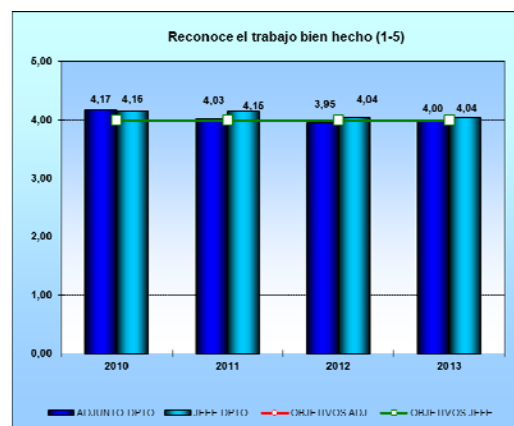
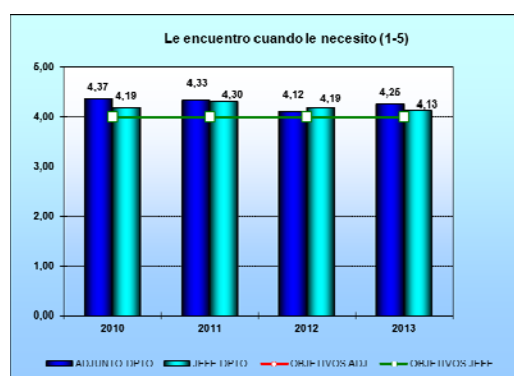
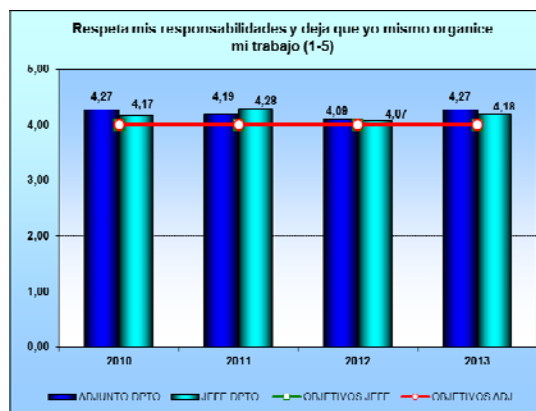
LIDERAZGO

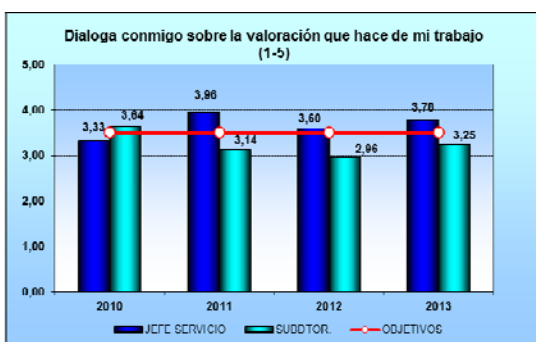
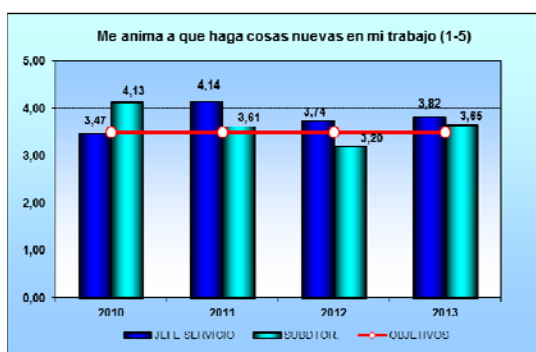
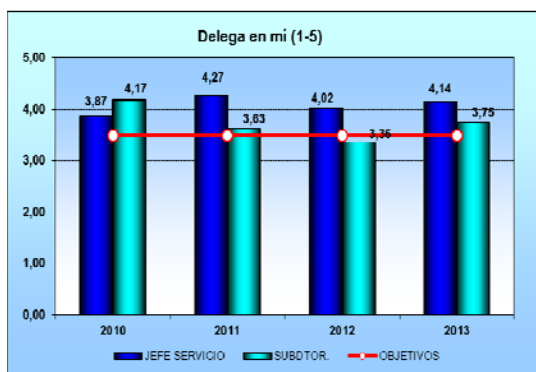
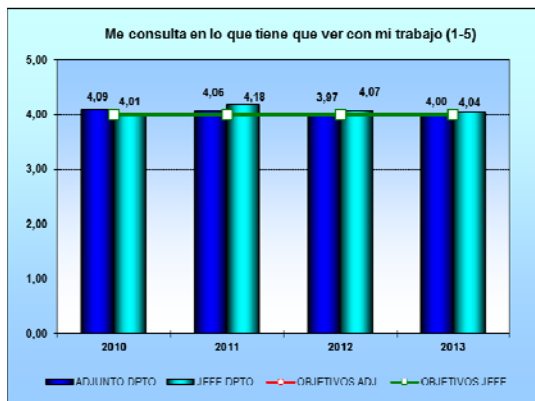
En este apartado se pregunta sobre el líder más cercano, es decir, sobre el Jefe y el Adjunto en las OAC y sobre el Jefe de Sº y el SG en los SSCC. Las preguntas, algunos de cuyos resultados se reflejan en los gráficos siguientes, son:

1. Respeta mis responsabilidades y deja que yo mismo organice mi trabajo.
2. Le encuentro cuando le necesito.
3. Reconoce el trabajo bien hecho.
4. Es competente y eficaz en su trabajo.
5. Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo.
6. Delega en mí.
7. Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo.

8. Dialoga conmigo sobre la valoración que hace sobre mi trabajo.

A continuación se presentan los datos de valoración y los objetivos para Jefes y Adjuntos, Jefes de Sº y SG. Igual que anteriormente, los objetivos se han fijado desde 2009.





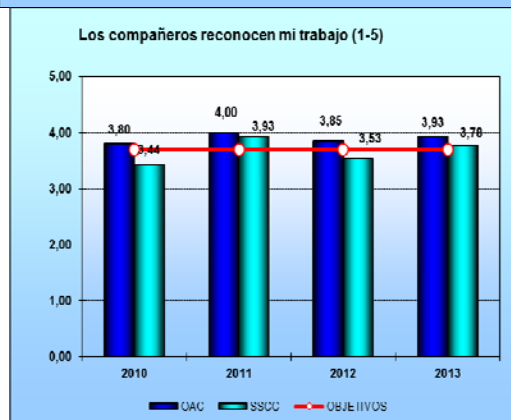
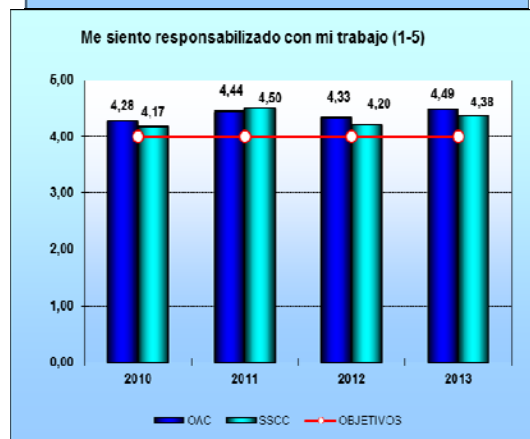
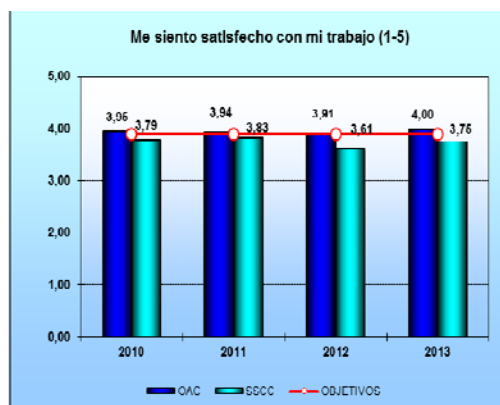
En este apartado las valoraciones son muy altas, cercanas al 4, y en algunos casos han superado dicha puntuación. Es interesante indicar que, en la mayoría de valoraciones, el Adjunto está por encima del Jefe, lo que refuerza el hecho de la importancia que se da a esta figura por el personal de LM. Es destacable la elevada puntuación que obtienen en todas las preguntas los Jefes de Sº, especialmente en 2011 y 2013.

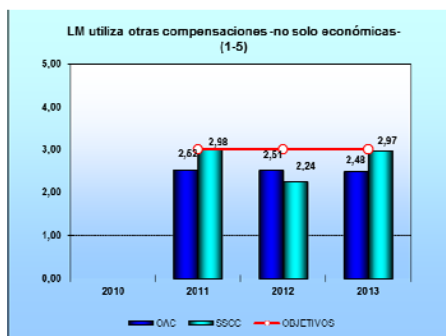
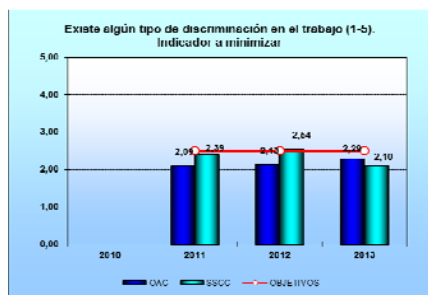
Es preciso indicar que estos valores son altos en comparación con organizaciones similares pertenecientes a la Admón. El liderazgo es un hecho en LM y, además, es bien valorado por el personal.

DESARROLLO PROFESIONAL

Preguntas:

1. Me siento satisfecho con mi trabajo.
2. Me siento motivado para hacer bien mi trabajo.
3. Responsabilidad en el puesto de trabajo.
4. Tengo oportunidades en el trabajo para desarrollar y mostrar mis capacidades (desde 2011).
5. Existe discriminación en el trabajo (desde 2011).
6. Me siento parte del equipo humano del Área.
7. Los compañeros reconocen mi trabajo.
8. Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de LM.
9. Cambiar a otro puesto fuera de LM (desde 2011).
10. Otras compensaciones (no económicas). Desde 2011.





Los objetivos se superan con carácter general en todas las cuestiones salvo en la última –en varias la valoración es inversa, es decir, una puntuación baja significa que hay pocas personas que les gustaría cambiar de puesto dentro o les parece preferible su puesto actual a otras opciones.

OTROS APARTADOS

Se incluyen las tablas para los otros dos grupos de preguntas relacionados con los temas de **Personal** y **Formación**.

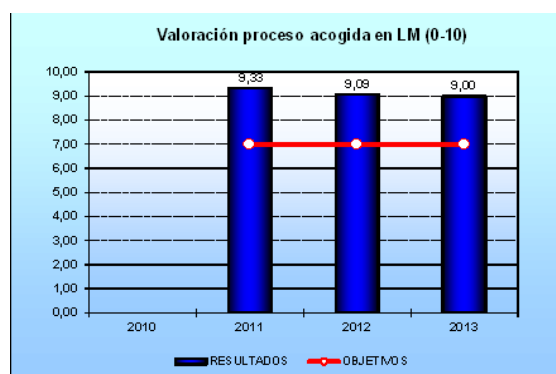
Los valores son, en general, bastante altos. Las tendencias reflejan estabilidad matizada por el impacto en 2012 de los ajustes realizados en las condiciones laborales y habitualmente se cumplen los objetivos, tanto para el personal de las OAC como para el resto del personal de LM.

Los resultados en formación han experimentado una mejora, ya que se ha dado un gran impulso desde la evaluación de 2010 (→Cr 3) fomentando la formación específica y mejorando el catálogo de cursos. Los objetivos han sido superados en todas las cuestiones expuestas excepto la última y solo para OACs.

	INDICADOR	MEDIDAS				OBJETIVOS			
	Personal	'10	'11	'12	'13	'10	'11	'12	'13
OAC	Puedo sugerir y opinar sobre las decisiones		3,66	3,39	3,44		3,00	3,00	3,00
	Comunicación interna	3,95	4,04	3,88	3,92	3,90	3,90	3,90	3,90
	Coordinación entre personas de mi equipo		4,03	3,96	3,89		3,00	3,00	3,00
	Implicación	3,95	4,07	3,95	4,01	4,00	4,00	4,00	4,00
	Cooperación		4,17	4,09	3,97		3,00	3,00	3,00
	Apoyo para mi formación		4,19	3,97	4,03		3,00	3,00	3,00
	Flexibilidad de los compañeros	4,08	3,97	3,56	3,86	4,00	4,00	4,00	4,00
SSCC	Puedo sugerir y opinar sobre las decisiones		3,43	3,08	3,40		3,00	3,00	3,00
	Comunicación interna	3,57	3,94	3,53	3,70	3,90	3,90	3,90	3,90
	Coordinación entre personas de mi equipo		4,11	3,67	3,84		3,00	3,00	3,00
	Implicación	3,67	4,04	3,61	3,73	4,00	4,00	4,00	4,00
	Cooperación		3,91	3,62	3,70		3,00	3,00	3,00
	Apoyo para mi formación		4,10	3,37	3,60		3,00	3,00	3,00

	INDICADOR	MEDIDAS				OBJETIVOS			
	Personal	'10	'11	'12	'13	'10	'11	'12	'13
	Flexibilidad de los compañeros	3,51	3,84	3,89	3,42	4,00	4,00	4,00	4,00
	Formación								
OAC	Conocimientos y formación necesaria	3,56	3,75	3,65	3,80	3,70	3,70	3,70	3,70
	La formación de la SG de At. Ciudadano es suficiente		3,43	3,20	3,43	3,00	3,00	3,00	3,00
	La formación continua me permite el desempeño		3,72	3,39	3,48		3,00	3,00	3,00
	preparación para adaptarme cuando cambian procesos o requisitos		3,36	3,19	3,21		3,00	3,00	3,00
	tiempo entre formación e implantación de tarea adecuado		2,95	2,50	2,70		3,00	3,00	3,00
SSCC	Conocimientos y formación necesaria	4,04	4,21	3,95	4,03	3,70	3,70	3,70	3,70
	Formación promovida desde SGAC suficiente para el desempeño		3,87	3,51	3,63	3,00	3,00	3,00	3,00
	La formación continua me permite el desempeño		3,70	3,30	3,55		3,00	3,00	3,00
	preparación para adaptarme cuando cambian procesos o requisitos		3,75	3,18	3,47		3,00	3,00	3,00
	tiempo entre formación e implantación de tarea adecuado		3,63	3,20	3,23		3,00	3,00	3,00

Finalmente, la valoración del proceso de acogida por el personal de nueva incorporación muestra igualmente valores muy elevados y superiores a los objetivos.



BENCHMARKING

Además de las mediciones realizadas, LM ha realizado un **análisis comparativo con otras unidades del Ayto.** que han llevado a cabo encuestas de satisfacción de su personal. En concreto, se dispone de datos SAMUR (organizaciones que han obtenido la concesión del Sello de Excelencia 500+) y de algunas áreas de Madrid Salud. La confidencialidad de los datos impide reflejar las comparaciones cualitativas de los de estas organizaciones con los de LM, aunque se dispone de ellos para su utilización en la gestión. No obstante, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Las escalas de valoración no son iguales, por lo que se han transformado y adaptado a la escala de LM, de 1 a 5, para poder establecer comparaciones consistentes.

- Los datos obtenidos son de diferentes años, pero las comparaciones se han realizado con los del último año en LM.
- No se han podido establecer comparaciones en todos los elementos de la encuesta del LM, ya que las metodologías, los contenidos y los conceptos son diferentes en muchos casos. Las comparaciones se han establecido con aquellos elementos que son iguales o han sido considerados como similares.

Todo lo descrito anteriormente indica una satisfacción general elevada y coherente con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta, un clima laboral excelente y una buena confianza en la gestión y el liderazgo aplicado, todo ello avalado, además, por las comparaciones.

7b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

LM dispone de indicadores para medir el rendimiento de la gestión de la personas (implicación y compromiso, liderazgo, rendimiento, carreras profesionales, comunicación interna ...).

Muestran claramente que existe una adecuada gestión de RR.HH. enfocada a sus objetivos estratégicos y que consigue unos buenos resultados operativos.

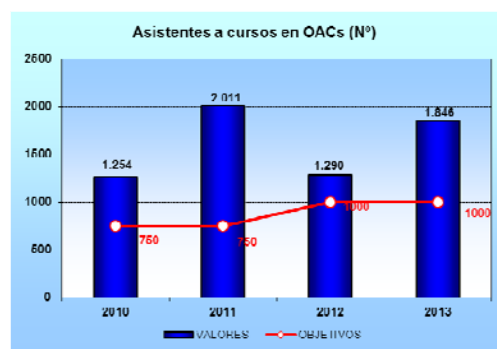
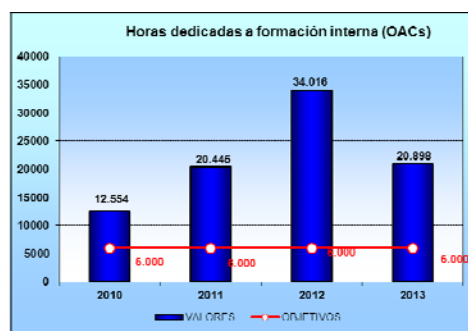
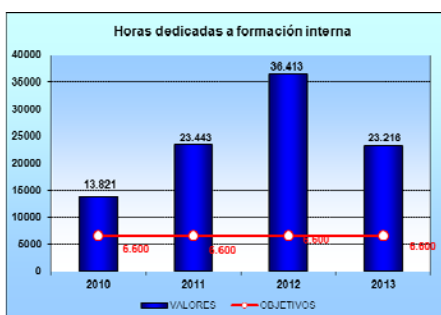
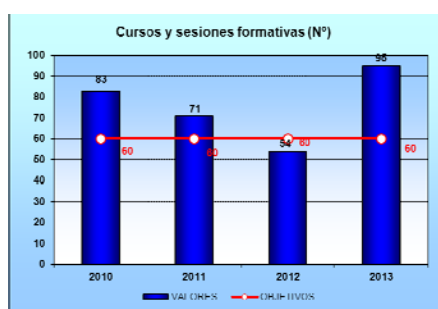
La evolución de los resultados en relación a los niveles de implicación y compromiso de las personas es positiva y el rendimiento es satisfactorio. Los datos se refieren a los últimos cuatro años alcanzando, en la mayoría de los casos, el valor objetivo establecido en cada caso y considerando que están ajustados a las necesidades de la organización. Todos estos indicadores responden a su vez a la estrategia y enfoque de las acciones que LM diseña, realiza y evalúa en relación con las personas de la organización. Están segmentados adecuadamente según el concepto a mostrar.

Los **objetivos** están fijados a partir del 2008, ya que es en 2007 cuando se tienen los primeros datos globales relacionados con los niveles de formación y otras cuestiones de personal, y se ajustan a lo largo del tiempo (por ejemplo "asistentes a cursos").

FORMACIÓN

La **formación** constituye una pieza fundamental en la gestión del personal y refleja la implicación y el compromiso de las personas con la organización. Hay que reseñar que el cumplimiento de los **Planes de Formación y Calidad en las Personas** ha sido del 100% en los últimos cuatro años, lo que ha supuesto cumplir el objetivo previsto para este indicador, que era ese mismo valor.

Gráficas correspondientes a estos valores.

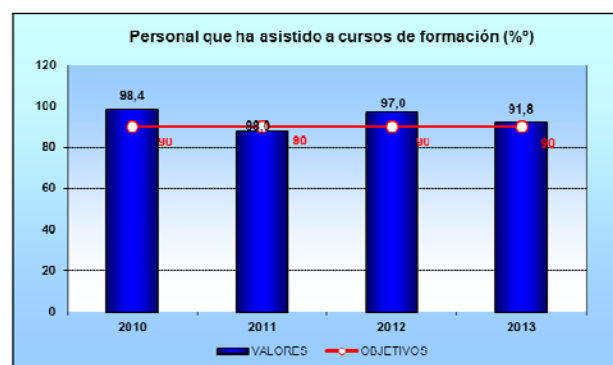


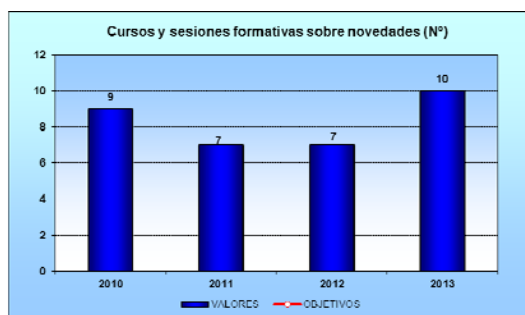
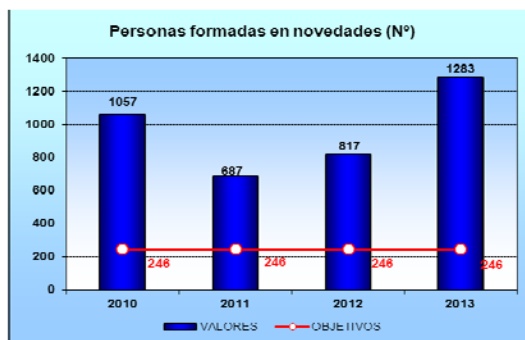
Tanto el nº de horas dedicadas a la formación interna (globales y en OACs) como las cifras de asistentes a cursos (globales y en OACs) se mantienen notablemente por encima de los objetivos planteados, pese a haber sido revisados al alza en el segundo caso.

Es importante destacar el aumento significativo (76%) del nº de cursos y sesiones formativas de 2012 a 2013.

En todo caso, y como se justifica en diversas memorias de formación, los valores máximos alcanzados en la serie histórica se ven influenciados por dos factores:

- ✓ A la baja: hay funcionarios que únicamente necesitan formación sobre tareas o herramientas nuevas, y no solicitan otros cursos.
- ✓ Al alza: personal de nueva incorporación o incorporación de nuevos servicios.





Los valores observados en las gráficas son muy positivos, tanto en valor absoluto como en porcentaje, así como en el cumplimiento de todos los objetivos en los últimos años.

Es muy destacable el incremento experimentado en **formación sobre novedades** (el nº de las personas formadas de 817 en 2012 a 1.283 en 2013, donde alcanza además el máximo histórico), lo que supone una preocupación constante de que el personal conozca todas las novedades que se implantan en LM.

Plan de acogida



Evaluación sistemática de conocimientos

Al objeto de detectar necesidades formativas, LM viene realizando desde 2011 una **evaluación del nivel de conocimiento** de todas las personas de la organización que realizan labores de atención al ciudadano, con una tendencia positiva en cuanto a participación, situándose el porcentaje medio de aciertos en las pruebas por encima del 70%.

	2011	2012	2013
Participantes (agente OAC)	149	176	193
Participantes (informadores urbanísticos)	17	23	22
Porcentaje de aciertos	73,3%	70%	74%

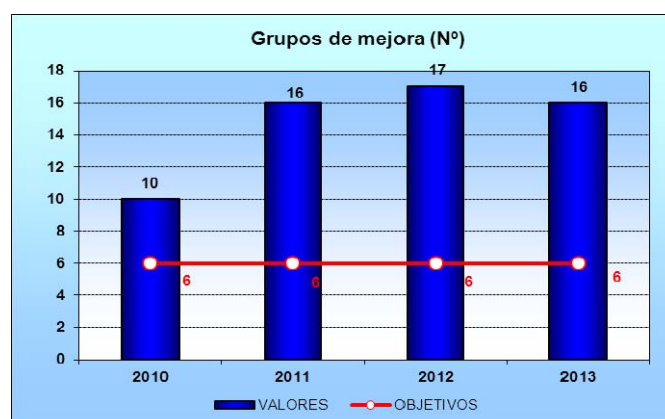
OTRAS ACCIONES DE FORMACIÓN

En las gráficas siguientes se recoge el nº de otras acciones y el de alumnos participantes en las mismas:

	2009	2010	2011	2012	2013
Visitas a Oficinas (nº)	6	-	2	-	-
Visitas a Oficinas (asistentes)	19	-	18	-	-
Visitas a SSCC (nº)	9	7	5	3	1
Visitas a SSCC (asistentes)	63	68	58	24	8
Visitas al 010 (nº)	16	6	3	4	7
Visitas al 010 (asistentes)	211	75	58	82	110
Visitas a otras unidades Ayto. y culturales (nº)	-	-	-	-	10
Visitas a otras unidades Ayto. y culturales (asistentes)	-	-	-	-	234
Jornadas en otra OAC (hasta completar plantilla)	14	86	130	42	3
Jornadas polivalencia OAC (tareas no usuales)	3	331	1.050	2.185	2.766
Jornadas bienales atención presencial en OAC (nº)	-	-	38	-	48
Jornadas bienales atención presencial en OAC (asistentes)	-	-	23	-	24

IMPLICACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD

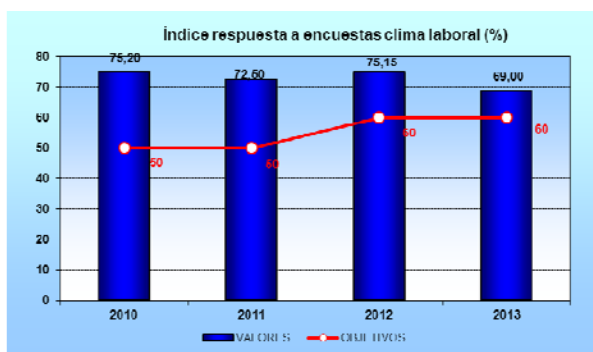
Los resultados en materia de **equipos de mejora** muestran claramente una elevada implicación con cumplimiento de los objetivos marcados en relación con el número de grupos y de participantes, y denotan una apuesta por la mejora a través de equipos de trabajo, a los que se incorporan también aliados estratégicos y representantes de otros grupos de interés de LM.





Ambas cifras (número de equipos y participantes) experimentaron un gran aumento en 2011 y desde entonces se mantienen en niveles muy elevados. Estos equipos de mejora se organizan cuando resultan necesarios (puesta en marcha de un servicio nuevo, rediseño de otro, etc.).

Los resultados de implicación finalizan con la **respuesta** de los empleados **a las encuestas** de clima laboral y, aunque con un ligero descenso en 2013 –se estima asociado al próximo abandono de la organización de un total de 17 personas que ejercían como funcionarios interinos-, pueden catalogarse como positivos y superan en todos los casos los objetivos planteados, incluso tras haberse incrementado éstos a partir de 2012.

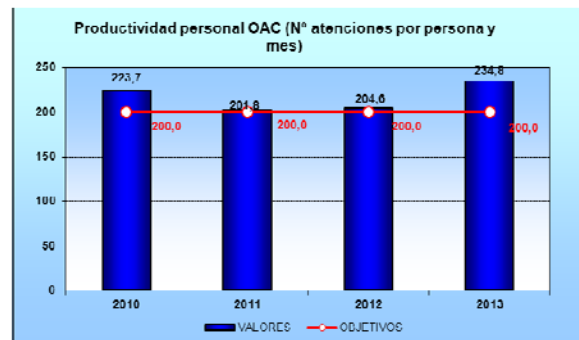


El elevado nivel de participación que muestra la gráfica, que tiene como antecedente una cifra del 55% en 2009, acredita un interés muy notable por parte de la organización en la mejora del clima laboral.

PRODUCTIVIDAD Y CARGA DE TRABAJO

LM mide el nº de personas atendidas por el personal funcionario en las OAC, con objeto de disponer de un indicador complementario a los **indicadores de tiempos de espera** mostrados en el Criterio 6, que pueda ofrecer una mayor información acerca de la gestión de las OAC y la productividad de su personal. Dada la relativa estabilidad de la plantilla de las OACs de LM en estos años, con un ligero incremento en 2012 derivado de la incorporación de dos nuevas oficinas auxiliares, la evolución del indicador depende en buena medida de la demanda ciudadana de los servicios de LM adscritos a personal funcionario.

En la gráfica siguiente se ve que la productividad por funcionario permanece en todo momento por encima del objetivo fijado. El valor registrado en los años de menor demanda (2011 y 2012) se mantiene por encima de los objetivos, mientras que la productividad repunta claramente en 2013 (y es previsible que también lo haga en 2014, dado que el número de servicios prestados por los funcionarios de las OAC de LM en los primeros siete meses de 2014 se ha incrementado en un 15,1% respecto al mismo período del año anterior).



Por otra parte, LM ha creado en 2013 un simulador que mide la carga de trabajo por persona/año y que facilita los reajustes de plantilla en las OACs. Como resultado se redistribuye la carga de trabajo y se introducen modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo en 2013 (3 ajustes) y 2014 (2 ajustes).

S I M U L A C I O N				
SERVICIOS POR FUNCIONARIO	OAC	SERVICIOS POR FUNCIONARIO	Variación Carga Trab.	En %
15.748	Carabanchel	15.748	0	0%
15.054	Chamberí	15.054	0	0%
14.864	Latina	14.864	0	0%
14.126	Villaverde	14.126	0	0%
13.054	Usera	13.054	0	0%
12.728	Chamartín	12.728	0	0%
12.416	Ciudad Lineal	12.416	0	0%
12.202	P. Vallecas	12.202	0	0%
11.703	V. Vallecas	11.703	0	0%
11.603	Centro	11.603	0	0%
11.322	S. Blas-Can.	11.322	0	0%
11.297	Salamanca	11.297	0	0%
11.282	Arganzuela	11.282	0	0%
11.179	Retiro	11.179	0	0%
10.477	Hortaleza	10.477	0	0%
9.630	Numancia	9.630	0	0%
9.477	Tetuán	9.477	0	0%
9.207	Moncloa	9.207	0	0%
8.932	Sanchinarro	8.932	0	0%
8.209	Fuencarral	8.209	0	0%
7.801	Moratalaz	7.801	0	0%
7.568	Vicálvaro	7.568	0	0%
6.839	Barajas	6.839	0	0%
11.162	MEDIA	11.162	MEDIA	
2.468	DESV. TIP.	2.468	DESV. TIP.	

GESTIÓN DEL LIDERAZGO

Los datos en relación a la gestión del liderazgo se recogen en la tabla siguiente.

Gestión del liderazgo	2010	2011	2012	2013
Comunicaciones de los líderes a los GI	-	2.554	6.848	5.685
Visitas a las OAC	24	43	23	27
Nº de participantes en grupos de mejora (objetivo: 30 todos los años)	68	126	145	109

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Aunque las acciones de comunicación venían realizándose con anterioridad, es en 2011 con la aprobación del Plan Estratégico de Comunicación y el primer Plan Anual cuando se sistematizan, miden y establecen objetivos:

Comunicación y Participación	2010	2011	2012	2013
Visualizaciones canal "Atención al Ciudadano" de ayre. Objetivo 2011: 6.000 – Obj. 2015: 100.000	-	27.620	180.092	205.326
Nº mensajes por correo electrónico a "LM- todos" (personal de LM)	-	1.500	4.200	3.630

Comunicación y Participación	2010	2011	2012	2013
Nº entradas en foro LM (ayre)	-	971	536	608
Nº sugerencias recibidas (buzón)	18	55	60	56
Nº propuestas en concursos anuales de ideas de mejora	40	24	11	17
Nº participantes en Jornadas técnicas anuales de LM	61	62	61	70
Actuaciones de equipo volante (=adjunto volante OAC + equipo de apoyo)	9	14	19	21

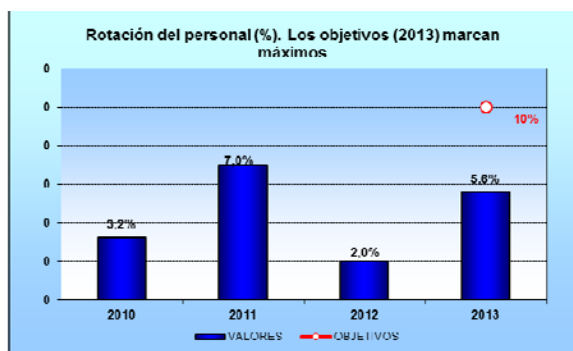
Como marca el cuadro anterior, la utilización del **buzón de sugerencias** muestra una tendencia positiva. El porcentaje del total de sugerencias del buzón, que se han realizado es: en 2011 35%, aprobadas y en desarrollo 43%, en estudio 13% y consideradas inviable sólo el 9%, 2012 del 15%, aprobadas y en desarrollo 25%, en estudio 15% y consideradas no aplicables por el momento, el 45%. En 2013, realizadas 19,64%, aprobadas y en desarrollo 25%, en estudio 25%, no aplicables por el momento 30,35%

SATISFACCIÓN

Los datos relacionados con la satisfacción del personal en LM son considerados como satisfactorios.

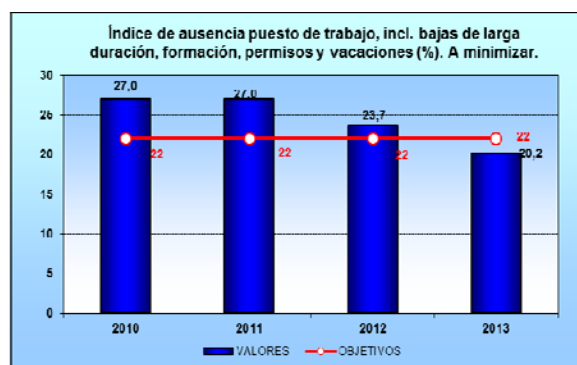
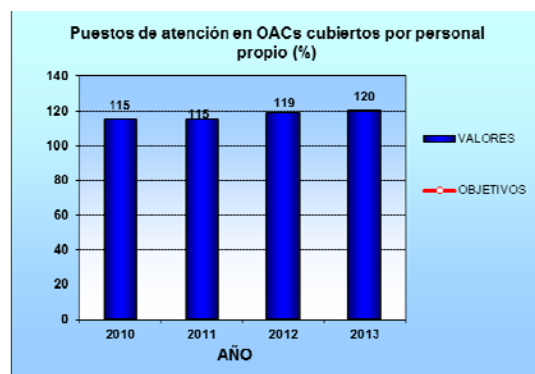


El **volumen de la plantilla** de la organización, tanto en las OAC como en el resto de LM medido en puestos, ha disminuido ligeramente en 2012 –se incrementan dos oficinas auxiliares compensada por una reducción de plantilla global derivada del ajuste presupuestario municipal- y 2013 –creación de la Oficina de Sugerencias y Reclamaciones y Defensa del Contribuyente, que asume las competencias de gestión de todo el sistema de sugerencias y reclamaciones municipal-. En todo caso, se mantiene en un nivel elevado y suficiente, como expresa esta memoria.

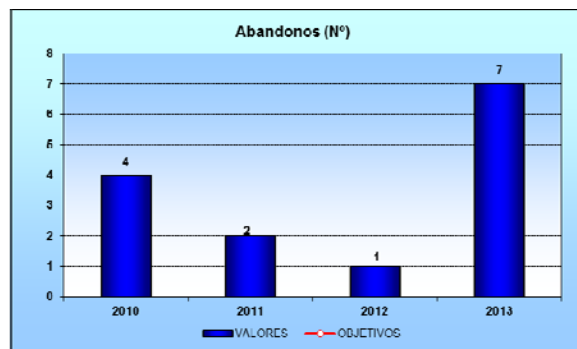


La **rotación** del personal se define como el tanto por ciento de puestos con nuevo titular, y tiene resultados diferentes según el año, como muestra la gráfica anterior. En 2011 se aprecia el periodo de más alta rotación relacionado con una sustitución importante de personal interino por funcionario de carrera. Por lo que se refiere a los puestos de OAC que se

cubren con personal propio, se utilizan para la atención de gestiones y trámites especialmente complejos como empadronamiento, tarjeta madridmayor.es, identificación electrónica, tarjeta azul, y similares.



El índice del gráfico superior expresa las **ausencias del puesto de trabajo de atención**, incluyendo bajas de larga duración, formación, permisos y periodos vacacionales. Se mide porque es importante para LM garantizar la cobertura de los puestos de atención al ciudadano, apreciándose una tendencia claramente positiva hasta obtener el mejor resultado en 2013.



El nº de **abandonos** voluntarios de la organización es pequeño (media de 3,5 al año durante los últimos cuatro, que nunca supera el 2,06% de la plantilla).

BENCHMARKING

Como en el caso del subcriterio 7a, además de las mediciones realizadas, LM ha realizado un **análisis comparativo con otras unidades del Ayto.** También en este caso se dispone de datos de de SAMUR y de algunas áreas de Madrid Salud. La confidencialidad de los datos impide reflejar las comparaciones de estas organizaciones con los de LM, aunque se dispone de ellos para su utilización en la gestión.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



PREMIOS

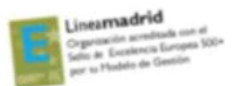
DESDE SU AUTOEVALUACIÓN 2010, LM HA SIDO GALARDONADA CON LOS SIGUIENTES PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS:

Premio Citizen Focus 2012 de Oracle a la utilización de la tecnología para la atención al ciudadano.

Teléfono 010, Premio "Platinum Contact Center 2012" al mejor servicio de asistencia al ciudadano

www.madrid.es: certificado AENOR sitio web accesible (marca N de accesibilidad web), diciembre de 2011.

OAC: Premio PRODIS 2011 en la categoría Administración a las oficinas más accesibles, otorgado por CERMI Comunidad de Madrid.



8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

LM es una organización con una importante incidencia en los ciudadanos, al ser un servicio multicanal, una ventana abierta y proactiva, que ofrece información y difunde la diversidad y riqueza de la ciudad de Madrid y de su Ayto. y lo hace siendo consciente del papel que representa. Los objetivos que se plantea la organización revelan un elevado compromiso social; tal es así, que en su última revisión, LM ha incorporado en su documento Misión, visión y valores, como uno de sus valores la Responsabilidad social entendida como “contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental”, y en 2013 ha impulsado un grupo de mejora sobre “Gestión pública responsable”.

8a. PERCEPCIONES

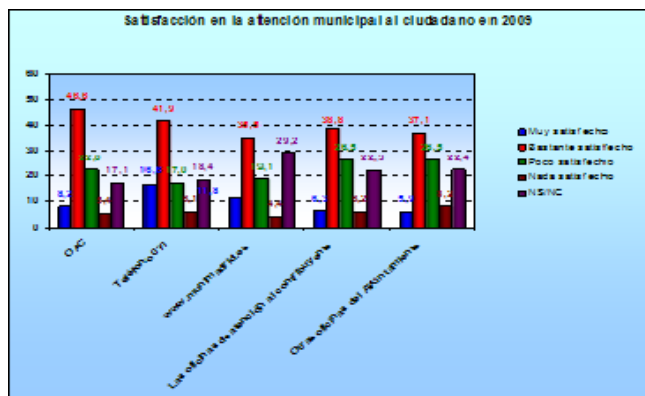
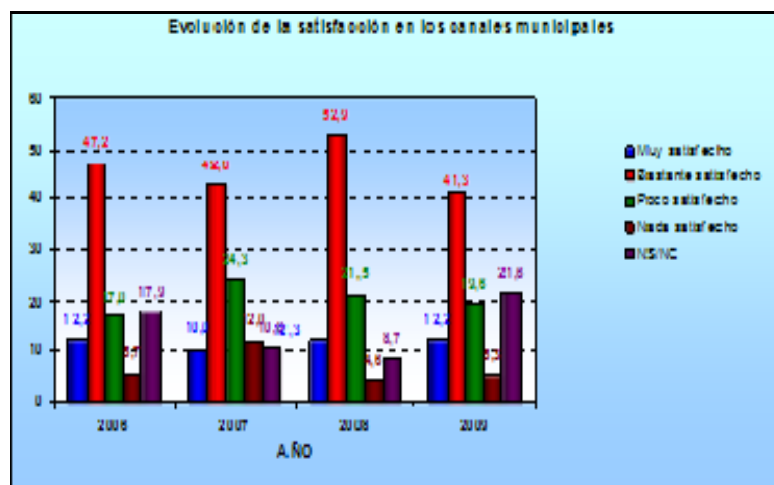
Uno de los elementos que se consideran clave en la organización es comprobar cómo la sociedad, principalmente la madrileña, percibe a LM.

ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE MADRID

LM es la “puerta de entrada al Ayto.” para la atención al ciudadano. En la encuesta arriba referida, realizada por la DGcyAC desde 2006, se recoge la percepción del ciudadano respecto del Ayto. en general y sus diferentes servicios. La encuesta se realizó con carácter anual hasta 2009; en 2010 se decidió hacerla con carácter bienal, pero, aunque correspondía realizarla en 2011, por cuestiones presupuestarias no se realiza otra hasta 2012 y 2014. La ficha técnica de la Encuesta se recoge como ANEXO 13 de esta Memoria.

La encuesta se integra de una serie de **preguntas** enfocadas a la medida de la **satisfacción de los ciudadanos** con los servicios prestados por el Ayto. (transportes, cultura, turismo, sanidad, servicios sociales, ...), entre ellos los servicios de atención al ciudadano. En 2006, 2007 y 2008, se realizó una única pregunta que agrupaba el nivel de satisfacción con respecto a los tres canales de atención del Ayto; en 2009 la pregunta se divide para OAC, 010, web, oficinas de atención al contribuyente y otras oficinas. Esos años se preguntaba al encuestado si estaba *muy satisfecho*, *bastante*, *poco* o *nada satisfecho*; desde 2012 se le solicita que puntúe en una escala de 0 a 10:

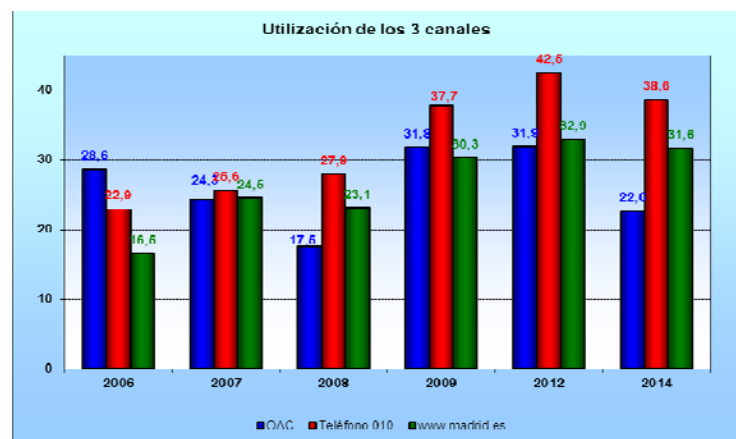
Datos 2006-2009:



Datos 2012-2014.

Valoración de servicios de atención al ciudadano del Ayto. (0-10)	2012	2014
El teléfono 010	6,3	6,7
La página web www.madrid.es	6,1	6,4
Las OACs	5,8	6,2
Oficinas de atención integral al contribuyente	5,9	6,1

Además de la pregunta anterior, existe una adicional sobre la **utilización de los servicios** de atención. Así, a la pregunta *¿En el último año, ha utilizado ...?*, los resultados son:

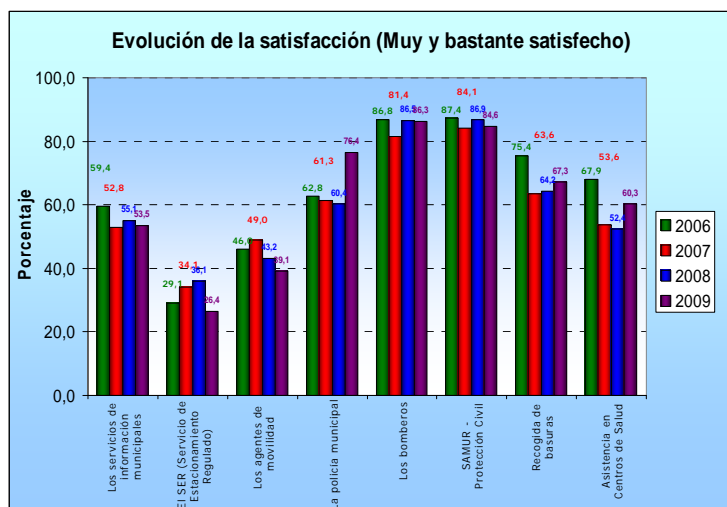


En los resultados se observa una menor utilización del canal presencial y un aumento claro en la utilización de los canales telefónico y telemático (aunque con leves descensos en 2014), lo que está en línea con una de las estrategias principales de LM que es promover la utilización de estos canales y es consistente con la progresiva incorporación tanto al 010 como a www.madrid.es de nuevos servicios (pago y domiciliación telefónica de tributos, reserva de pistas deportivas por Internet, autorizaciones del servicio de estacionamiento regulado, carpeta ciudadana www.madrid.es/micarpeta, nuevos servicios de multas,...), así como con la evolución de la población interna que reside, trabaja o tiene algún otro contacto con la Ciudad de Madrid.

Existen **preguntas adicionales** en la encuesta, relacionadas de alguna forma con la atención ciudadana que refuerzan la imagen positiva y la labor realizada por LM. (Véase el ANEXO 14).

En cuanto a las **comparaciones**, en la propia encuesta se obtienen ratios de otros servicios y áreas del Ayto. Como se ha comentado, desde la encuesta de 2012 cambia el sistema de valoración. Los datos 2006-2009 son:

Valoración atención al ciudadano del Ayto. (0-10)	2012	2014
El teléfono 010	6,3	6,7
La página web www.madrid.es	6,1	6,4
Las OACs	5,8	6,2
Oficinas de atención integral al contribuyente	5,9	6,1
Satisfacción con servicios y equipamientos municipales (0-10)	2012	2014
El SER (Servicio de Estacionamiento Regulado)	4,8	4,7
Los agentes de movilidad	5,4	5,7
La policía municipal	6,3	6,6
Los bomberos	7,5	8,0
SAMUR - Protección Civil	7,7	7,8
Recogida de basuras	6,6	6,3
Los servicios sociales municipales	5,9	6,1



Se puede observar que a pesar de que los resultados no alcanzan los del SAMUR, Bomberos u otros servicios del Ayto., el nivel de satisfacción se incrementa en 2014 y en alguno de sus canales, como el teléfono 010, se sitúa en posición inmediatamente posterior.

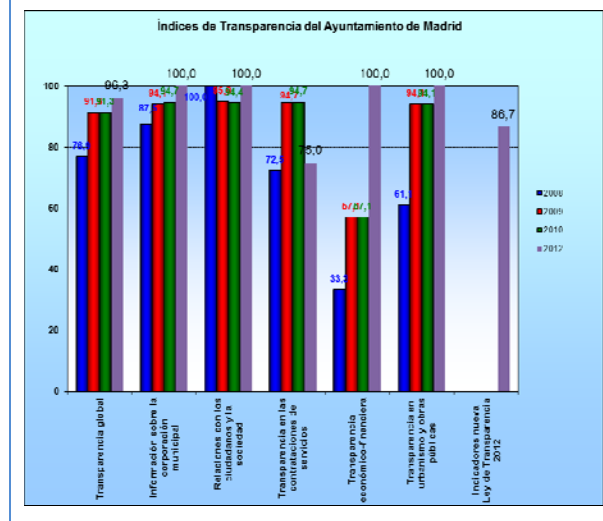
TRANSPARENCIA

Uno de los valores de LM es la transparencia (véase la tabla 1a.1, Misión, visión y valores de LM) pero además, LM no sólo es una organización transparente sino que también incide de forma decisiva en la transparencia del Ayto., a través de su servicio multicanal de información y gestión.

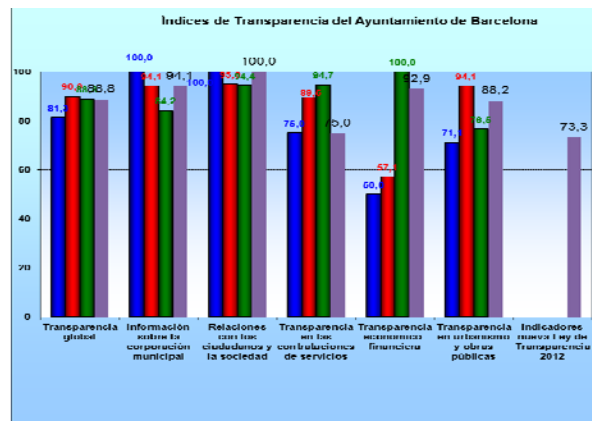
El **Índice de Transparencia de los Aytos. (ITA)** constituye una herramienta para medir el nivel de transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de los 110 mayores Ayuntamientos españoles a través de un conjunto integrado de 80 indicadores. El ITA se calcula y publica por la organización sin ánimo de lucro *Transparency International España (TIE)*; considera varios aspectos de la relación exterior de las Administraciones Públicas, entre ellas la relación con los ciudadanos y la sociedad que tienen que ver muy directamente con la labor de LM.

Se presentan a continuación los **datos obtenidos de 2008 a 2012** por el Ayto., comparado con los mismos valores obtenidos por el Ayto. de BCN, el principal *benchmark* de LM. En 2011 no se calculó por ser un año electoral, en 2012 se añadió un grupo nuevo de indicadores, el grupo F, relacionados con la nueva Ley de Transparencia, y TIE ha anunciado el siguiente para finales de 2014.

MADRID	2008	2009	2010	2012
Transparencia global	76,9	91,3	91,3	96,3
Información sobre la corporación municipal	87,5	94,1	94,7	100,0
Relaciones con los ciudadanos y la sociedad	100	95,0	94,4	100,0
Transparencia en las contrataciones de servicios	72,5	94,7	94,7	75,0
Transparencia económico-financiera	33,3	57,1	57,1	100,0
Transparencia en urbanismo y obras públicas	61,1	94,1	94,1	100,0
Indicadores nueva Ley de Transparencia 2012	-	-	-	86,7



Barcelona	2008	2009	2010	2012
Transparencia global	81,3	90	88,8	88,8
Información sobre la corporación municipal	100	94,1	84,2	94,1
Relaciones con los ciudadanos y la sociedad	100	95,0	94,4	100,0
Transparencia en las contrataciones de servicios	75,0	89,5	94,7	75,0
Transparencia económico-financiera	50,0	57,1	100	92,9
Transparencia en urbanismo y obras públicas	71,1	94,1	76,5	88,2
Indicadores nueva Ley de Transparencia 2012	-	-	-	73,3



Cabe destacar el impulso que el Ayto. ha dado en los últimos años a la transparencia en su gestión partiendo de niveles en 2008 muy inferiores. Es muy significativa la evolución positiva de la **transparencia global** que a partir de 2009 mejora

significativamente, así como la **información sobre la corporación municipal**, la **transparencia económico-financiera** y las **relaciones con los ciudadanos y la sociedad**, donde LM tiene un peso específico claro vinculado a su competencia y que alcanzan la máxima valoración. Estos resultados dan cumplimiento al objetivo estratégico de LM *“Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva”*. Asimismo, las actuaciones realizadas ofrecen resultados respecto a los objetivos del POG: 1) Implantación de nuevo modelo más eficiente y accesible de atención personalizada de LM y mejora de los canales de atención; y 2) Nuevos servicios de LM y mejora de los preexistentes.

En relación a los **otros índices**, salvo en el de transparencia financiera, en el que hay diferencia significativa, las tendencias son positivas y las puntuaciones muy altas.

En el caso del Ayto. de Barcelona no todas las tendencias son crecientes y en todos los índices ha sido alcanzado o superado por el Ayto..

La transparencia en LM se materializa igualmente en la publicación en el portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid (<http://datos.madrid.es>), lanzado en 2013, de numerosos conjuntos de datos, incluyendo el de las entradas en el Registro municipal (aproximadamente 1,5 millones de registros), que desde su publicación en la primavera de 2014 ha registrado más de 200 descargas.



CALIFICACIONES, PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

LM ha sido galardonada a lo largo de los años con diferentes premios y reconocimientos; todos ellos se relacionan en el subcriterio 4d.

VISITAS A LM DE OTRAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Visitas a LM	2010	2011	2012	2013
Visitas de representantes de otras organizaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales, a 010 y OAC	3	4	7	4
Visitas de estudiantes a (010 y OAC)		42	23	45
Total	3	53	27	49

LM organiza presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayto., como para otros representantes de organismos públicos o privados, incluso de ámbito nacional e internacional, entre otras, los Aytos. de Barcelona y Sevilla, la Generalidad de Cataluña, la CM, la Federación Española de Municipios y Provincias, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, los Ayuntamientos de Moscú (Rusia), Santiago (Chile), Zapopan y Huixquilucan (México), Salvador de Bahía y Belo Horizonte (Brasil), o la Cámara de Comercio Española en Miami (EEUU).

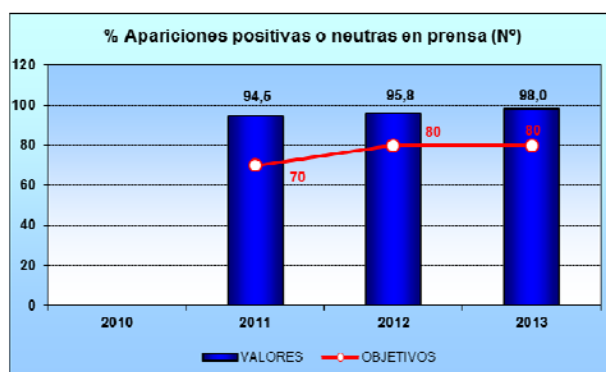
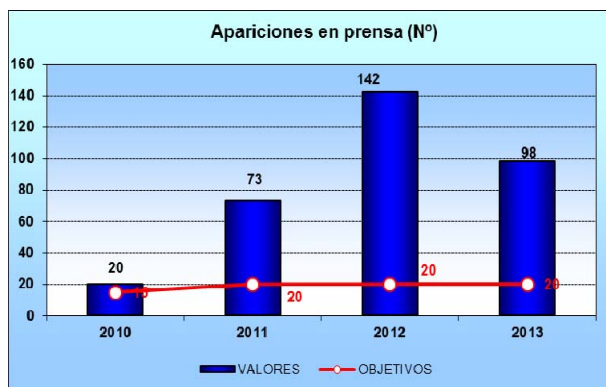
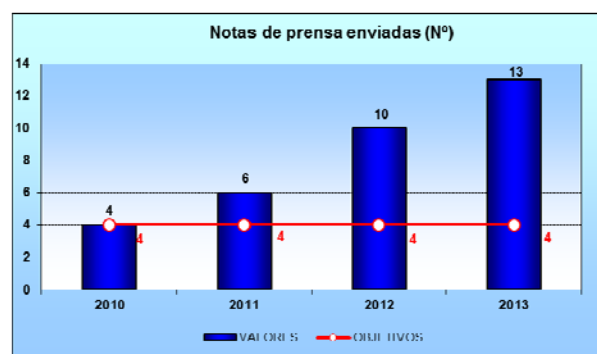
Por otra parte, y en el marco de diversos programas, acoge también a alumnos de programas de inserción profesional – incluyendo específicos para colectivos con especiales dificultades-, en colaboración con la Agencia para el Empleo municipal, estudiantes de educación secundaria y alumnos universitarios de grado y máster (Derecho, Administración y Gerencia Pública, etc...).

INTERVENCIONES EN CONGRESOS, JORNADAS, SEMINARIOS, MÁSTERS, PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL EN EVENTOS (ver Anexo 13)

LM ha sido seleccionado en el curso 2013-2014 como **caso de estudio** en el marco del **máster** del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo sobre Liderazgo y Dirección Pública. El caso se denomina *“LM y la eficiencia. Cómo reducir significativamente los costes manteniendo un elevado nivel de satisfacción ciudadana con los servicios”*.

APARICIONES EN PRENSA Y RRSS

Consciente de su impacto, LM mantiene una base de datos, comunica a su personal y publica en atención al ciudadano, tanto sus apariciones en prensa y su valoración, como las notas de prensa enviadas a los medios a través de la DG. de Medios de Comunicación sobre las innovaciones, nuevos servicios o demás cuestiones de interés para los ciudadanos. Los objetivos, marcados en el Plan Estratégico de Comunicación de LM 2011-2015, se superan y las notas de prensa publicadas y valoración de las reseñas en medios de comunicación muestran tendencias positivas y alcanzan máximos históricos en 2013.



En los términos establecidos en el *Decreto de 14 de junio de 2012 por el que se aprueba la Instrucción 4/2012 relativa a la*

participación del Ayto. en redes y medios sociales y en la Resolución del DG de Calidad y Atención al Ciudadano por el que se aprueba el documento de Políticas de Uso de RRSS, LM inició en 2012 su presencia en "Twitter" (@lineamadrid), donde ha superado ya en 2014 el número de seguidores de la cuenta equivalente de la CM (012).

También se mantiene una entrada sobre LM en



www.wikipedia.org.

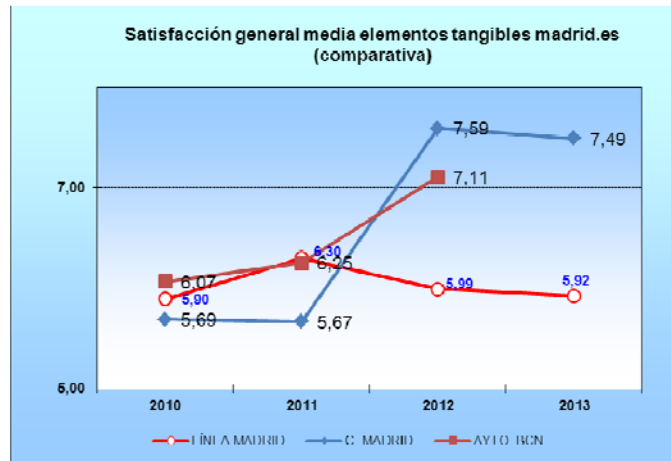
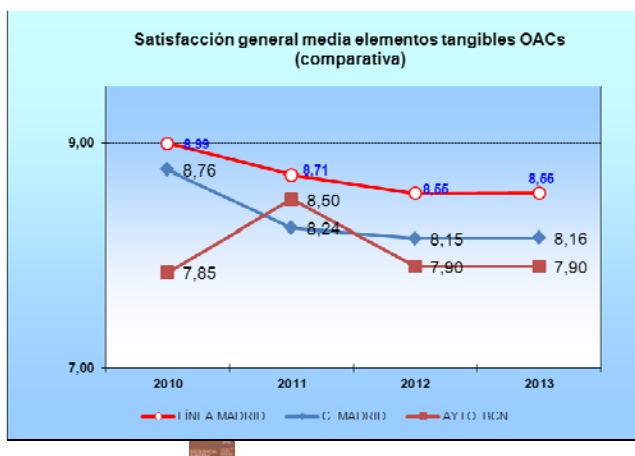
PUBLICACIONES, FOLLETOS, INFORMES

A pesar de las restricciones presupuestarias que han afectado a las partidas de publicaciones:

1. LM difunde entre los ciudadanos, clientes, proveedores y otros GI, **folletos y publicaciones propios**, como el Manual de atención al ciudadano y similares.
2. LM tiene un impacto importante en cuanto se imagen en los folletos, campañas y materiales promocionales **realizados por terceros**, tales como los trípticos informativos de las campañas de pago voluntario de impuestos y tasas.
3. Ha desarrollado un **video sobre** sus canales en Youtube ("LM 2008") así como un video informal ("*lipdub*") en 2014.

ACCESIBILIDAD

Los resultados de percepción de la accesibilidad se evalúan globalmente en el apartado de "Elementos tangibles" de las correspondientes encuestas de cada canal, si bien debe indicarse que su resultado incluye igualmente otros elementos. Al comparar la valoración de los elementos tangibles con la CM y el Ayto. de Barcelona en los últimos cuatro años, podemos observar que la puntuación de LM alcanza resultados más altos durante toda la serie en OACs, si bien en madrid.es sucede lo contrario.

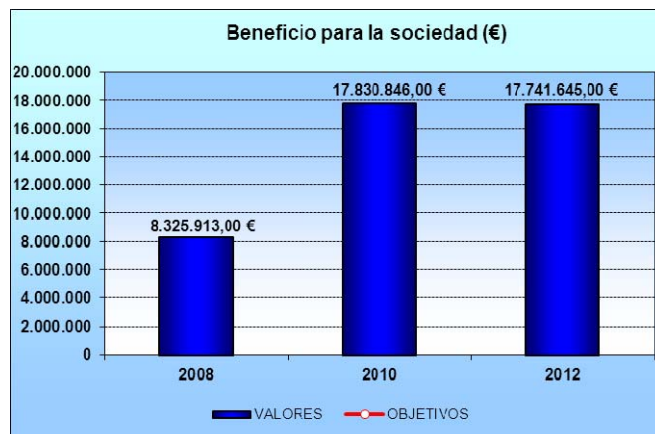


Por otra parte, el caso de LM ha sido seleccionado para su estudio en el posgrado sobre "Accesibilidad Universal y Diseño para Todos" del Centro Universitario La Salle (título propio de la Universidad Autónoma de Madrid).

8b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

En su esfuerzo por evaluar sus resultados y ser **cada vez más eficiente** en su prestación de servicios con la sociedad, LM realiza desde 2009, y con carácter bienal, análisis de Coste-Beneficio a través de los cuales **cuantifica económicamente su rentabilidad social**.



Entre la multiplicidad de factores en los que se puede basar un análisis de estas características, se ha considerado que las **dos variables** que mejor pueden reflejar el impacto de la mejora en los servicios de atención al ciudadano serían "tiempo ahorrado" a los ciudadanos y el "incremento en la calidad", obteniéndose los siguientes **beneficios cuantificados económicamente para la sociedad** (se mantienen en 2012 en sus niveles más elevados a pesar de la crisis y consiguiente reducción de demanda de servicios de LM).

ACCESIBILIDAD

El análisis de la situación de las OAC en lo que a accesibilidad se refiere y, en consecuencia, el cumplimiento de su Plan de Accesibilidad, se realiza en el marco de "la revisión integral de oficina". En la ficha protocolizada que se cumplimenta al realizarse la revisión, el primer apartado se refiere, precisamente, a las instalaciones.

Revisión integral OAC	2011	2012	2013
Objetivo	9	12	12
OAC revisadas	9	14	18

El Plan prevé que todas las OAC dispongan de avisador de turno portátil para personas con discapacidad visual, escritorio adaptado, reserva de espacio para personas que usen silla de ruedas, apoyos isquiáticos, asientos de espera ergonómicos, aseos adaptados, etc.

	2011	2012	2013
OAC con medidas de accesibilidad universal	5	5	5

Se han eliminado barreras de acceso de todas las OAC de LM, y cinco de ellas están dotadas ya de medidas de accesibilidad universal. Desde 2005 todas las oficinas disponían ya de atención en lengua de signos española, cuyo horario se ha ampliado a la totalidad del horario de apertura al público a partir del nuevo contrato –mediados de 2012.

El siguiente cuadro incluye las atenciones realizadas en lengua de signos española y las acciones formativas específicas que reciben los agentes de LM –para cuya selección se valora el conocimiento de lengua de signos española- en materia de discapacidad.

	2010	2011	2012	2013
Atención en lengua de signos (personas atendidas)	2.098	2.609	2.129	2.512
Acciones formativas lengua de signos (Nº)	3	2	2	1
Acciones formativas lengua de signos (asistentes)	60	40	40	20
Acciones formativas atención discapacidad (Nº)	3	2	1	1
Acciones formativas atención discapacidad (asistentes)	60	40	20	20

Accesibilidad en la web municipal, www.madrid.es: LM incluye el siguiente compromiso con los ciudadanos en la CS del Portal Web municipal:

Compromiso: 04.- Contar con las medidas necesarias para que la información pueda ser accesible a todos los ciudadanos, con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas, de acuerdo con los criterios de accesibilidad generalmente reconocidos.

- **Indicador:** Accesibilidad a los contenidos del Portal Web municipal según criterios del Consorcio de la World Wide Web (W3C).

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	100	100	100	100
Valor Madrid	100	100	100	100

El cumplimiento de este compromiso viene refrendado por la certificación AENOR de www.madrid.es conforme a la norma UNE 139803:2004, certificación que mantiene en 2014 tras las correspondientes auditorías semestrales.

Accesibilidad en el teléfono 010:

Desde octubre de 2012, el servicio de atención telefónica 010 es accesible para personas con discapacidad auditiva a través del servicio “Telesor”, disponible las 24 horas, a través del cual se han realizado las siguientes atenciones:

	2012	2013
Número de atenciones telesor	89	975

Otros resultados en materia de accesibilidad

LM se ha incorporado directamente al “Plan Madrid Incluye 2014-2015” realizado por el Ayto. para dar respuesta a las personas con discapacidad en Madrid (→www.madrid.es).

Además, a solicitud del Consejo Municipal de la Discapacidad del que forma parte, publicó el 30 de junio de 2013 un **espacio específico sobre discapacidad en www.madrid.es**, que ha registrado un total de 12.479 visitas y 31.037 páginas vistas en sus primeros doce meses.

ACTUACIONES CON COLECTIVOS ESPECÍFICOS Y EN SITUACIONES EXCEPCIONALES

LM ha realizado un esfuerzo muy importante de atención no solo a población general, sino a **colectivos específicos**, lo que hace que sus acciones amplifiquen el impacto social directo (como es el caso de atender en diversos idiomas) o de apoyo a la actuación del servicio de origen (como es la política de integración de las comunidades extranjeras y/o inmigrantes, las campañas en situaciones especiales -ola de frío o de calor, emergencias humanitarias-, la atención especializada a colectivos particulares -tarjeta azul, teleasistencia, tarjeta madridmayor.es, etc.- o de especial vulnerabilidad -personas empadronadas a través del Samur Social, registro del proceso de dependencia).

	2010	2011	2012	2013
Atención en inglés, francés, rumano, árabe y chino mandarín en OAC	23.861	24.265	22.299	23.464

	2010	2011	2012	2013
Trámites servicios sociales y tarjeta azul (mayores y personas con discapacidad de bajos ingresos)	43.670	48.831	43.426	78.314

Los agentes de LM reciben además de modo sistemático formación específica para la atención a colectivos específicos como personas con discapacidad (ver datos en apartado específico anterior en este mismo epígrafe) o personas inmigrantes, como se ve en el cuadro siguiente:

	2010	2011	2012	2013
Acciones formativas atención inmigrantes (Nº)	3	2	1	1
Acciones formativas atención inmigrantes (Asistentes)	60	40	20	20

LM, por la función específica de atención al ciudadano que tiene encomendada, en **situaciones excepcionales** refuerza su labor de atención utilizando su capacidad de captar información, actualizarla y transmitirla con agilidad y fiabilidad (accidente aéreo vuelo Spanair, afectados por cese de Spanair, etc.). También coopera con ONGs en caso de grandes catástrofes (ejem., tras el terremoto de Haití, LM introdujo un contenido sobre datos de contacto de ONGs para realizar aportaciones, que se utilizó para dar respuesta a las numerosas llamadas de ciudadanos al Tfno 010 demandando información al respecto).

OTRAS ACTIVIDADES COMO MIEMBRO RESPONSABLE DE LA SOCIEDAD



LM es una organización modélica en cuanto al porcentaje de **mujeres presentes en la organización**, que es superior al de varones, lo que denota una política de personal que trata de garantizar la igualdad en la selección y contratación de personal, tanto para el personal de contacto con el usuario como en los puestos de responsabilidad. El CD de LM es completamente paritario.

Además LM como miembro activo de la sociedad, ha optado por un modelo de atención personalizada –frente a alternativas como la atención telefónica automática-, **favoreciendo el empleo** a través de los sucesivos contratos con su proveedor principal. Por otro lado, hay que mencionar que LM establece por contrato que, el personal de la empresa, debe recibir un elevado número de horas de **formación** inicial y continuada, promoviendo así su cualificación y capacitación.

También relacionado con el empleo, **LM colabora con la Agencia para el Empleo de Madrid** acogiendo en sus instalaciones –especialmente en la plataforma de atención telefónica 010- visitas de grupos de alumnos del Taller de Inserción Ocupacional Municipal (que incluso han merecido durante varios años la felicitación de los visitantes por la acogida dispensada por LM), programas de formación en alternancia y otros colectivos en búsqueda de empleo. Esta colaboración, implantada desde 2010 como muestra el siguiente cuadro, ha sido **reforzada** en diciembre de 2013 con la firma de una **Resolución conjunta** de la Agencia para el Empleo de Madrid y de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano sobre la realización de prácticas formativas “no laborales”.

	2010	2011	2012	2013
Visitas o estancias alumnos taller inserción ocupacional municipal o similares (Nº)	1	1	1	3
Visitas o estancias alumnos taller inserción ocupacional municipal o similares (alumnos)	15	15	16	35

El Ayto. ha firmado con las Universidades madrileñas un acuerdo de colaboración para que los alumnos realicen sus prácticas universitarias en diversos servicios del Ayto, entre ellos LM. De este modo, anualmente un grupo reducido de estudiantes realizan su estancia de prácticas en LM (en 2012 dos alumnos del *practicum* de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, y en 2013 dos alumnos del Máster de

Administración y Gerencia pública organizado por el INAP y la Universidad de Alcalá y una alumna de último curso de Derecho de la Univ. Aut. de Madrid).

Igualmente, LM facilita la realización de estancias didácticas para alumnos de educación secundaria o formación profesional.

	2010	2011	2012	2013
Visitas o estancias alumnos secundaria o FP (Nº)		2	3	5
Visitas o estancias alumnos secundaria o FP (alumnos)		42	5	9

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Desde 2012, la responsabilidad social se encuentra entre los valores de la organización (tabla 1a.1); la Declaración de política ambiental de LM fue aprobada en 2012; se han sistematizado las acciones de gestión ambiental que hasta la fecha venían realizándose (→4c); y se ha implantado todo un nuevo conjunto de medidas como fruto del grupo de mejora sobre gestión pública responsable desarrollado en 2013.

Prueba de este compromiso expreso con el medio ambiente son los siguientes **compromisos e indicadores ya incluidos en la CS de las OAC**:

Compromiso 02.- Las OACs LM contarán con unas instalaciones adecuadas al servicio que se presta, sin barreras arquitectónicas para su acceso en ninguna de ellas y con un alto grado de funcionalidad, confort, orden y limpieza. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 7,5 puntos.

- **Indicador:** Valoración media de los usuarios en confort, orden y limpieza de las OAC.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	7	7	7	7	7,50	7,50	7,50
Valor Madrid	8,21	8,84	8,71	8,99	8,87	8,82	8,72

Compromiso incluido en 2012

Compromiso 14.- En las OACs la empresa externa que presta servicios de atención al público consumirá papel reciclado procedente de fibras recuperadas, certificado con el sello Ángel Azul o bien compuesto total o parcialmente de fibras vírgenes procedentes de bosques gestionados de manera sostenible y que así puedan acreditarlo mediante certificados FSC, PEFC o equivalentes. Se considerará cumplido el compromiso, si mensualmente el porcentaje de papel consumido de esta categoría, por la empresa externa, es superior al 90%.

- **Indicador:** Porcentaje de papel reciclado consumido por la empresa externa en las OACs.

	2012	2013
Valor Compromiso	90	
Valor Madrid	100	100

Pese a que muchas de las **instalaciones en las que LM desarrolla sus servicios** no están bajo su responsabilidad ni son de su propiedad, se implica en la reducción del consumo energético y agua en las mismas, llevando a cabo varias actividades para favorecer el reciclado y la recogida y posterior eliminación de los residuos generados.

Para ello ha realizado **campañas de sensibilización** ambiental entre el personal, ha colocado carteles

informativos en las OAC y en los SSCC, ha dispuesto puntos de reciclado para el personal y los usuarios en las Oficinas y sedes de la Subdirección y controla el impacto ambiental a través de la estrecha colaboración con el AG de Medio Ambiente del Ayto. para la segregación y recogida de residuos alto impacto ambiental, (equipos eléctricos, electrónicos, tóner, etc).

En particular:

- Se ha desarrollado un servicio de envío inmediato de SMS cuando se conciertan citas en OACs y para otros servicios, evitando la impresión de justificantes.

Registro	2010	2011	2012	2013
Mensajes cortos (SMS MMS), para comunicaciones relacionadas con el servicio prestado.	-	20.128	545.786	592.010

- Desde mediados de 2012, el 100% del papel consumido en los puestos de atención rápida de toda la red de oficinas de LM es reciclado (ver compromiso 14 CS de OACs) en cuadro anterior.

- Se ha realizado, desde la DG, la inversión de 3.535,20 € en la sustitución de 337 lámparas de bajo consumo y de 1.620 € en la sustitución de 51 equipos "downlight" con reactancia electrónica por luminarias sin reactancia y lámparas sin reactancia.

- Instalación de pulsadores de doble descarga en las cisternas de inodoros, así como grifos de pulsador en los lavamanos de todas las oficinas nuevas desde 2012.

- Ahorro de etiquetas y papel en registro y otros ámbitos, a lo que se añade la reducción correlativa del impacto ambiental y costes de impresión (electricidad, consumibles y reposición de impresoras):

Medida	Año inicio	Ahorro material año	Reducción CO2 (Ton /año)
Eliminación de "etiqueta destino" en documentos recibidos por registro en las OAC	2012	600.000 etiquetas	5,4
Digitalización (escaneo) de entradas en OACs	2013	60% x 600.000 entradas x 1,2 hojas entrada = 432.000 A4	3,9
Eliminación de faxes en OACs y SSCC (implantación correo electrónico como medio de comunicación).	2013	500 A4 x fax y año = 28 x 500 = 14.000 A4	0,57

- Se realizan completamente a través de *ayre* la solicitud y validación de vacaciones y permisos.
- Desde 2013 se centraliza la gestión de gasto en fungibles de LM en el programa presupuestario 925.01, para un mayor control.

- Se han solicitado al IAM las bandejas necesarias para que el papel pueda retroceder e imprimirse por las dos caras; de este modo, existen 12 impresoras a doble cara instaladas en los SSCC de LM y aproximadamente 101 en OAC (incluyendo tanto las asignadas al personal funcionario de LM como las utilizadas por la firma contratista).

- Desde 2012 las impresoras en las OAC se comparten en vez de ser individuales, lo que ha supuesto una reducción superior al 40% en el nº de impresoras, descenso del consumo eléctrico, mejoras ergonómicas y otras ventajas.

- Se gestionan adecuadamente los residuos dotando a los lugares de trabajo de dispositivos para la retirada de material contaminante (tóner, fotoconductores, etc.) a puntos limpios (papeleras especiales para reciclado de papel, etc.).

- Se procede a la destrucción controlada de documentación padronal en las OAC.

- La empresa adjudicataria realiza una gestión de consumibles y tiene un plan de contingencia.

- Se favorece la utilización del transporte público del personal, a través de la concesión del Abono anual de transporte para los empleados municipales (más de 300 abonos transporte anuales evitando decenas de miles de trayectos en vehículo privado).

- Desde 2012 se viene publicando en el canal "atención al ciudadano" de *ayre* la Declaración de Política Ambiental de LM, así como ideas de mejora que suponen ahorro de recursos y costes ambientales, tales como la formulada por la OAC de Arganzuela sobre el uso de formatos reducidos (cuarto de hoja) para recordatorio de cita previa.

COMPROMISO CON LA PRIVACIDAD DE LAS PERSONAS

LM aplica a los datos personales del fichero "Servicios de Atención al Ciudadano", del que es responsable, **medidas superiores a las exigidas** por la normativa vigente (designación de responsable de seguridad, auditorías).

En particular, LM se ha sometido **voluntariamente** en 2014 a una auditoría sobre protección de datos en relación con lo dispuesto en el RD 1720/2007, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica de Protección de Datos, con resultados extraordinariamente positivos:

Fichero: SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO																				
Nivel Básico												Nivel Medio					Nivel Alto			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
●	●	●	N/A	N/A	●	●	●	●	●	●	●	N/P	●	●	N/P	●	N/P	N/P	●	●

OBSERVACIONES Este sistema contiene datos de nivel BÁSICO por lo que no es legalmente exigible implantar las medidas de seguridad de nivel MEDIO y/o ALTO. No obstante, dado que la entidad aplica algunas de las de este nivel, en los casos en los que una determinada medida de nivel medio o alto se haya implantado, se muestra la evaluación de dicha medida.

NIVEL BÁSICO

- Nivel de seguridad
- Encargado del tratamiento
- Acceso remoto y telecomunicaciones (art. 85)
- Trabajo fuera de los locales (art. 86)
- Ficheros temporales (art. 87)
- Documento de seguridad (art. 88)
- Funciones y obligaciones del personal (art. 89)
- Registro de incidencias (art. 90)
- Control de Acceso (art. 91)
- Identificación y autenticación (art. 93)
- Gestión de soportes (art. 92)
- Copias de respaldo (art. 94)

NIVEL MEDIO

- Registro de incidencias (art. 100)
- Control de acceso físico (art. 99)
- Identificación y autenticación (art. 98)
- Gestión de soportes (art. 97)
- Responsable de Seguridad (art. 95)

NIVEL ALTO

- Registro de accesos (art. 103)
- Gestión y distribución de soportes (art. 101)
- Copias de respaldo y recuperación (art. 102)
- Telecomunicaciones (art. 104)

9. RESULTADOS CLAVE

AÑO	OAC	010	MADRID.ES
2013	8,81	7,81	6,82
Base	4.537	2.005	3.590
2012	8,72	7,95	6,40
Base	4.520	2.008	3.708
Dif. Significativa	0.05	0.08	0.06



9. RESULTADOS CLAVE

LM evidencia su eficiencia al conseguir resultados clave que permiten cumplir su misión y aproximarse a la visión, y al maximizar la eficacia de los resultados reduciendo su coste.

9a. RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

LM desarrolla su actividad en el marco del eje estratégico "Ciudad bien gobernada", para hacer realidad el objetivo estratégico "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva". La Estrategia global (SIGE) se hace operativa mediante la planificación a medio plazo del Programa Operativo de Gobierno (POG), que se lleva a efecto por periodos anuales a través del Presupuesto General. Estos sistemas de planificación constituyen 3 de los 6 que integran las fuentes de información del Observatorio de la Ciudad, instrumento de información y planificación del Ayto. que tiene como misión la evaluación de la gestión municipal y la difusión e información de los resultados a la ciudadanía, teniendo en cuenta especialmente la percepción que ésta tiene del funcionamiento y la calidad de los servicios municipales.

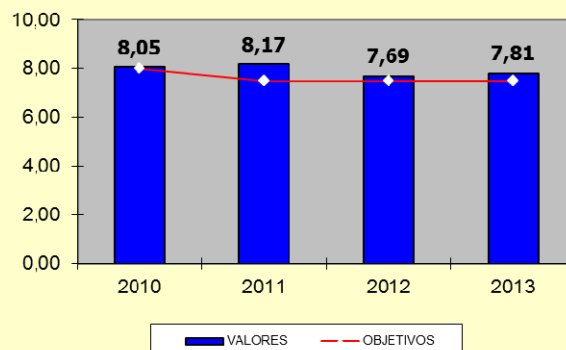
La aplicación desarrollada para el seguimiento de los indicadores del Observatorio (SIGE, POG y CS) es única y los ciudadanos pueden acceder vía web www.madrid.es/observatoriodelaciudad

1) RESULTADOS SIGE → IND. ESTRATÉGICOS

LM ha identificado dos indicadores estratégicos integrales para el periodo 2011-2015:

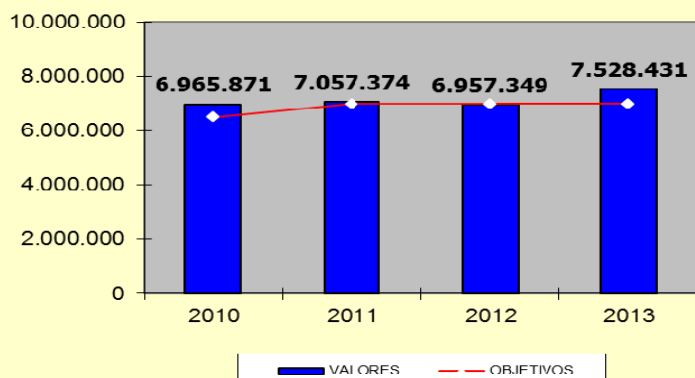
El objetivo se cumple y la tendencia es claramente al alza en el número de servicios prestados a la ciudadanía.

Satisfacción global usuarios LM (0-10)



El importante descenso presupuestario municipal, con su repercusión en LM, a partir de 2010 conllevó una moderación del objetivo de satisfacción global de usuarios a partir de 2011, que pasó de una media de 8 a otra de 7,5. Aun con un descenso desde 2012, que se asocia a la identificación de LM con un servicio municipal y su asociación a ajustes en las prestaciones municipales, el cuadro anterior contempla el cumplimiento de los objetivos en todos los años, e incluso un ligero repunte en 2013 frente a 2012.

Servicios realizados Línea Madrid



Estos indicadores estratégicos se complementan con **otros indicadores estratégicos del Cuadro de Mando**, que como los primeros, miden dos dimensiones: 1) volumen de servicio (atenciones y servicios) y 2) satisfacción de los usuarios y otros grupos de interés. En la gran mayoría de los casos y salvo excepciones, se mantiene una **tendencia positiva** de sus resultados (en muchos casos al alza, en otros a la baja) y se alcanza el **objetivo o meta** establecida (en los indicadores de CS, el compromiso). A este respecto, es preciso comentar que **1.-** ciertos indicadores no tienen cuantificado su objetivo, dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por el ciudadano (suelen ser indicadores de volumen de actividad); **y 2.-** los indicadores de satisfacción alcanzan resultados muy altos en OAC y 010 y, en consecuencia, difícilmente superables, manteniendo una tendencia estable. Según los casos, existe una **segmentación** por servicios y dentro del presencial, por OAC. Se recogen a continuación todos los indicadores estratégicos **del Cuadro de Mando**:

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LM	DATO	2010	2011	2012	2013
Atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM	Meta	19.500.000	17.000.000	17.000.000	17.000.000
	Valor	17.678.087	18.499.388	18.155.304	21.738.789
Atenciones anuales OACs	Meta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Valor	2.315.383	2.361.920	2.281.734	2.440.687
Atenciones anuales 010	Meta	3.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Valor	2.791.060	2.547.693	2.335.027	2.476.286
Atenciones anuales madrid.es (visitas)	Meta	14.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
	Valor	12.571.644	13.589.775	13.538.543	16.820.035
Nº páginas vistas en madrid.es	Valor	59.205.629	51.855.616	45.203.986	55.151.259

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LM	DATO	2010	2011	2012	2013
Nº visitantes a la página web	Meta	7.000.000	7.000.000	7.000.000	9.000.000
	Valor	8.362.414	9.286.497	9.400.766	11.652.679
Servicios anuales OACs	Meta			2.500.000	2.500.000
	Valor	2.866.874	2.992.797	3.001.333	3.153.019
Servicios anuales 010	Meta			2.500.000	2.500.000
	Valor	2.882.772	2.916.401	2.840.343	2.725.222
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	Meta	-	-	1.200.000	1.200.000
	Valor	1.216.225	1.148.176	1.115.673	1.632.365
% gestiones realizadas a través del portal Web madrid.es sobre el conjunto de servicios de atención al ciudadano de LM	Meta	-	18,0%	18,0%	18,0%
	Valor	17,5%	16,3%	16,0%	21,7%
Importe total tributos periódicos pagados por Internet	Meta	30.071.896	40.315.444	40.000.000	40.000.000
	Valor	37.677.985	41.959.082	40.693.021	43.623.222
Satisfacción global usuarios OACs	Meta	8,0	8,0	8,0	8,0
	Valor	8,86	8,99	8,72	8,81
Satisfacción global usuarios 010	Meta	8,0	8,0	8,0	8,0
	Valor	8,63	8,45	7,95	7,81
Satisfacción global usuarios madrid.es	Meta	6,5	6,5	6,5	6,5
	Valor	6,67	7,08	6,40	6,82
Satisfacción global usuarios @lineamadrid	Meta				6,5
	Valor				7,3
Satisfacción clientes internos LM (0-10)	Meta	7,5	7,5	7,5	7,5
	Valor	8,1	8,0	8,2	7,7
Incremento del beneficio anual para la sociedad (medición bienal, referencia 2003)	Valor	17.830.846 €	-	17.741.645 €	-
Satisfacción global personas que trabajan en LM	Meta	3,5	3,5	3,5	3,5
	Valor	3,68	3,76	3,52	3,67

Como puede verse, si bien las cifras intermedias reflejan en ocasiones la importancia de los ajustes realizados en el período analizado como consecuencia de la crisis económica –y del efecto sobre la demanda agregada de atención que dicha crisis ha tenido– y la disminución de los recursos municipales, **LM incrementa el volumen de sus atenciones y servicios, y mantiene en un nivel alto y por encima de sus objetivos la satisfacción y valoración de los usuarios**, superando en muchos casos las metas fijadas. Aumenta un 23% entre 2010 y 2013 el volumen de las atenciones totales, sumando las presenciales, telefónicas y telemáticas, y un 8% el número de servicios prestados en el mismo período; aunque con ligeras variaciones parece que existe una **tendencia a utilizar más el**

servicio telemático: desde 2010 se incrementa un 16% el importe total de los tributos pagados por internet, en un 39% el nº de visitantes de la página web, y en 4,2 puntos el porcentaje de servicios prestados a través de Internet, (para llegar al 21,7% en 2013).

2) RESULTADOS PROGRAMA OPERATIVO DE GOBIERNO – > PROYECTOS LINEA MADRID y LM MAS CERCA

En el POG 2011-2015, en el Proyecto “LM, más cerca” se integran 6 acciones, la mayor parte de ellas ya terminadas en el momento de cierre de esta Memoria.

	Acción	Impulsor	Situación	Ámbito territorial
1	Concertación de cita previa y comunicación de avisos, sugerencias y reclamaciones desde dispositivos móviles	DGCyAC	Terminada	Ciudad
2	Incorporación a LM de nuevos servicios	DGCyAC	En curso	Ciudad
3	Incorporación efectiva de SMS como mecanismo de comunicación de LM	DGCyAC	Terminada	Ciudad
4	LM en RRSS	DGCyAC	En curso	Ciudad
5	Nuevo modelo de atención al ciudadano en RRSS en LM	DGCyAC	Terminada	Ciudad
6	Nuevo modelo de atención personalizada al ciudadano de LM	DGCyAC	Terminada	Ciudad

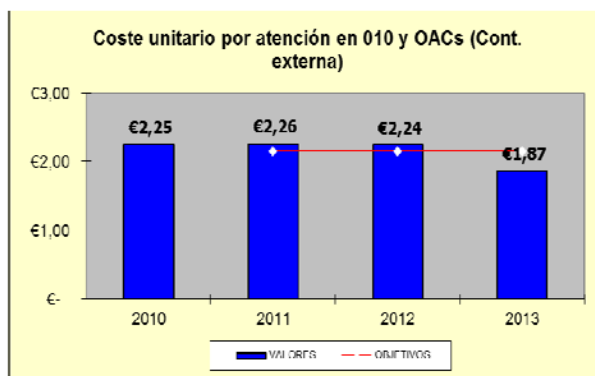
Presupuestos Generales del Ayto., Sección 025, Hacienda y Administración Pública.

3) RESULTADOS PRESUPUESTARIOS → INDICADORES PRESUPUESTARIOS y ECONÓMICO-FINANCIEROS

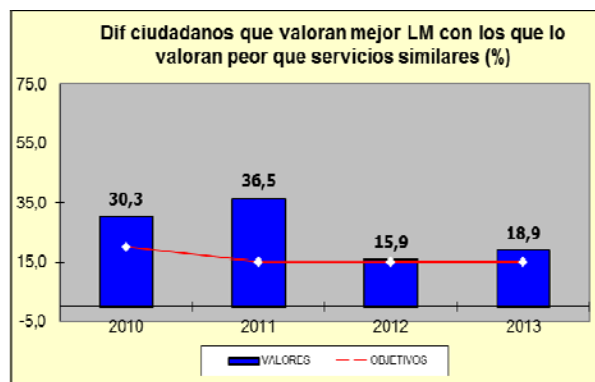
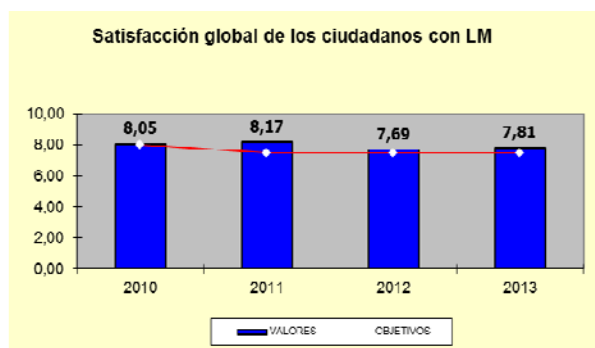
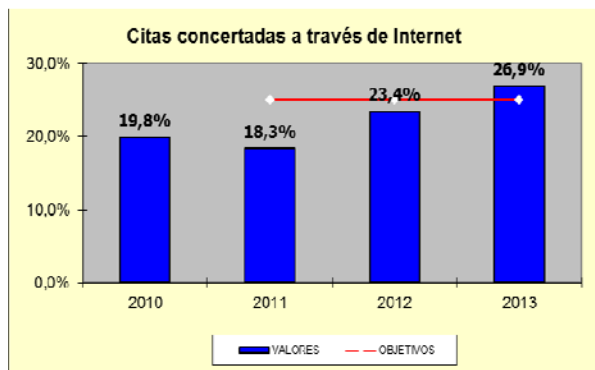
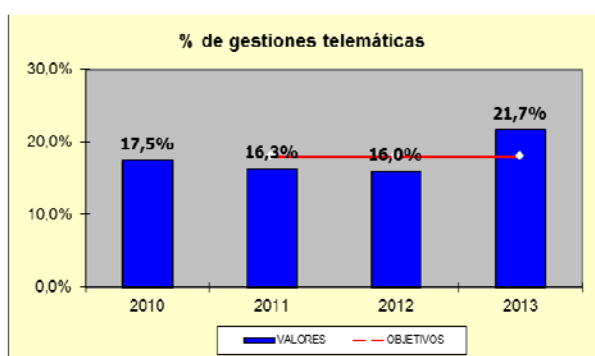
LM dispone para el cumplimiento de sus fines del Programa Presupuestario 925.1 Atención al Ciudadano, de los

En su Presupuesto 2013, LM se había fijado **2 objetivos presupuestarios**: 1.- Mantener un elevado nivel de satisfacción de los ciudadanos en relación con la prestación de los servicios de LM; y 2.- Mejorar la eficiencia de los servicios de atención al

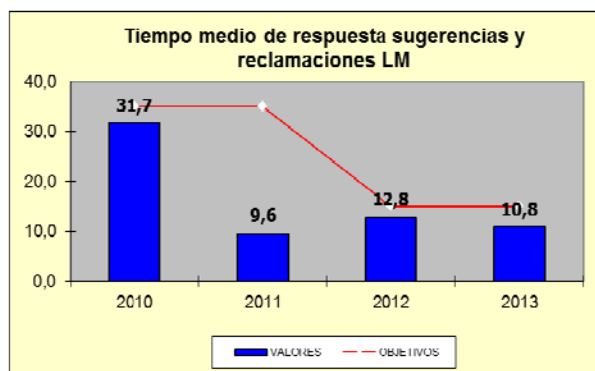
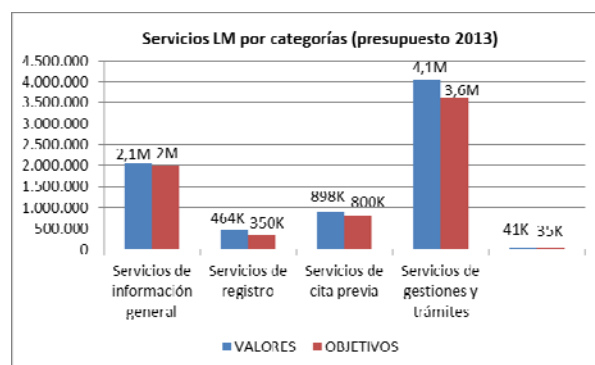
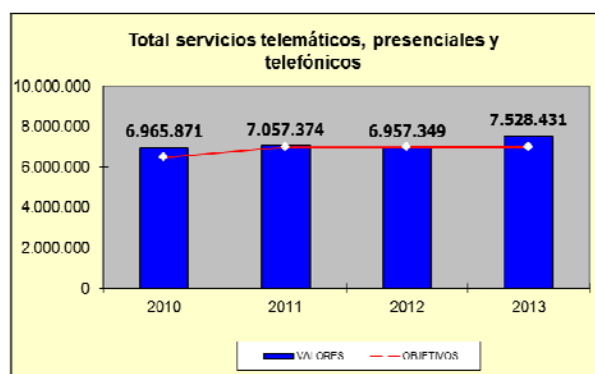
ciudadano de LM, especialmente en los canales de atención personalizada así como mantener su accesibilidad. Los indicadores establecidos para su medición son:



Como muestra el cuadro anterior, se ha conseguido una reducción significativa de coste por unidad de atención, donde se concreta el cumplimiento del objetivo de maximizar la eficiencia operativa.



(Nota: cambio metodología desde 2012)



Los resultados clave de la actividad de una organización pública del tipo de LM incluyen datos relacionados con la **ejecución presupuestaria**, teniendo siempre en cuenta que el presupuesto de la organización forma parte del presupuesto global del Ayto. y que queda vinculada por sus objetivos generales y directrices.

El **presupuesto total** de LM (crédito definitivo), como indica el cuadro siguiente, se incrementa notablemente en 2012 (no se trata de mayores recursos, sino de la adscripción orgánica a LM desde el 1 de enero de ese año de todo el personal funcionario de OACs, anteriormente solo con dependencia funcional). Por el contrario, se reduce substancialmente el presupuesto en gastos corrientes (capítulo 2), derivado de económica actual y que se

ha reflejado no solo en LM, sino en el conjunto del Ayto, así como el gasto en contratación externa para el servicio de 010 y OACs con la implantación de un nuevo modelo de gestión más eficiente.

RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	2010	2011	2012	2013
Gestión y control presupuestario				
Total presupuesto LM (crédito definitivo)	21.265.679	19.838.294	26.972.862	26.080.318
Ejecución presupuestaria: obligaciones reconocidas total presupuesto	18.663.867	18.829.862	24.892.309	24.207.642
Ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	88%	95%	93%	93%
Presupuesto Capítulo I Personal LM (crédito definitivo)	7.066.969	6.762.922	15.332.537	14.953.575
Obligaciones reconocidas Capítulo I Personal	6.642.645	6.481.948	14.212.834	14.857.212
Ejecución presupuestaria Capítulo I Personal (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	94%	96%	95%	99%
Presupuesto Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios LM (crédito definitivo)	14.070.100	13.073.817	11.640.325	11.126.743
Obligaciones reconocidas Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios	11.922.796	12.346.358	10.679.475	9.350.430
Ejecución presupuestaria Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	85%	94%	91%	84%
Presupuesto Capítulo VI Inversiones LM (crédito definitivo)	128.609	1.555	0	0
Obligaciones reconocidas Capítulo VI, Inversiones	98.426	1.555	0	0
Ejecución presupuestaria Capítulo VI, Inversiones (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	77%	100%	-	-
Gasto contratación servicios de atención presencial (OAC)	5.818.796	5.665.440	5.032.838	4.482.581
Gasto contratación servicios de atención telefónica (010)	5.663.756	5.438.265	5.324.969	5.350.682
Gasto contratación servicios encuestas satisfacción	162.994	129.163	39.072	39.304
Beneficio para la sociedad (incremento, base 2003, medición bienal)	17.830.846	-	17.741.645	

A pesar de esta disminución, se superaron los objetivos de los indicadores de satisfacción global y porcentaje de usuarios que volverían a usar los servicios de LM.

Así pues, cabe destacar la **eficiencia** de la organización que, pese a haber visto reducido su presupuesto, ha podido mantener un buen funcionamiento e incluso mejorarlo en nº de servicios, manteniendo una elevada satisfacción de usuarios y personas que forman parte de LM e incrementando el nº de ciudadanos atendidos. La reducción presupuestaria sufrida no ha supuesto por tanto una disminución ni de la calidad ni de la cantidad de servicios realizados, sino todo lo contrario, lo que refuerza la idea de excelencia en la gestión y el aprovechamiento de los recursos por parte de los gestores de LM, basado en la continua evaluación y ajuste, en su caso, de los indicadores presupuestarios.

En cuanto a la **ejecución presupuestaria** (obligaciones reconocidas), los valores se mantienen en niveles muy altos (93% en 2013 frente a 88% en 2010), que expresa el ajuste entre el funcionamiento del servicio y el gasto.

9b. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

TIEMPOS DE ESPERA Atenciones en OAC

En la atención en oficinas, el mantenimiento de unos tiempos de espera adecuados es un objetivo BÁSICO de LM, estructurado a través de ANS.

Años	Oficinas (principales)	Tiempo medio de espera
2005	16	21 m 27 s
2006	17	18 m 34 s
2007	21	10 m 42 s
2008	21	7 m 8 s
2009	22	7 m 32 s
2010	23	3 m 45 s
2011	23	3 m 32 s
2012	23	3 m 50 s
2013	23	4m 37 s

Los tiempos medios de espera en OACs entre 2010 y 2013 se han mantenido en los mínimos de la serie histórica y muy por debajo del estándar máximo de 10 minutos, pese al cambio de modelo de gestión que, desde 2012, da libertad al adjudicatario para definir las plantillas horarias de atención en los puestos de atención sin cita en OACs remitiendo el control a los resultados vía acuerdos de nivel de servicio).

LM recoge en la CS de las OAC dos compromisos referidos al tiempo:

Compromiso 03.- Todas las Oficinas contarán con un sistema de gestión de espera que permita el direccionamiento de los ciudadanos de forma racional, eficaz y ordenada.

En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10 deberá ser superior a 7,5 puntos.

- **Indicador:** Satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión del tiempo de espera de las OACs LM.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Valor Madrid	8,05	8,75	8,54	8,97	8,60	8,47	8,47

Compromiso: 10.- En las OACs se atenderán a más del 75% de los ciudadanos en un tiempo máximo de espera de 10 minutos. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 8 puntos.

- **Indicador:** Porcentaje de ciudadanos atendidos en 10 minutos o menos en las OACs LM.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	50	70	70	70	75	75	75
Valor Madrid	94,26	92,82	74,17	88,25	90,39	88,70	81,96

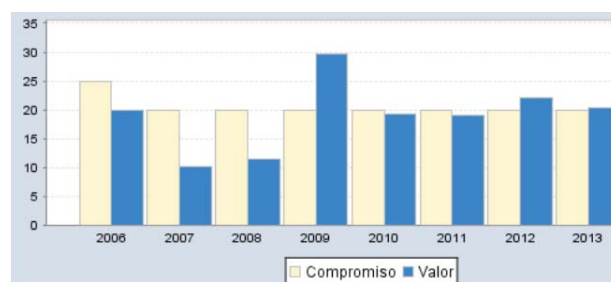
- **Indicador:** Satisfacción de los usuarios con el tiempo de espera en ser atendidos en las OACs LM.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	6,50	7,50	7,50	8	8	8	8
Valor Madrid	7,69	8,68	8,46	8,79	8,77	8,57	8,57



Compromiso: 6.- Aquellas llamadas que no se puedan atender de forma inmediata (por el grado de saturación de las líneas y la disponibilidad de los agentes), el sistema dará señal de comunicando de manera que la llamada no suponga coste alguno para el usuario.

- **Indicador:** Porcentaje de llamadas rechazadas por saturación en el teléfono 010.



Compromiso: 7.- Una vez que la llamada entra en el sistema al menos un 80% de los usuarios estarán satisfechos con el tiempo de espera en ser atendidos.

- **Indicador:** Satisfacción de los usuarios con el tiempo de espera para ser atendidos por el Teléfono 010.



Llamadas 010 (datos en millones)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013
A	Intentos	3,32	4,77	4,06	3,43	3,25	3,00
B	Rechazadas	0,38	1,42	1,11	0,65	0,79	0,61
	% B/A	11,4%	29,7%	27,45%	19,08%	24,31%	20,31%
C	Recibidas	2,94	3,35	2,94	2,77	2,46	2,39
D	Aband	0,30	0,38	0,28	0,24	0,13	0,08
E	Atendidas	2,64	2,97	2,66	2,53	2,33	2,32
	% E/C	89,6%	88,4%	90,4%	91,5%	94,3%	96,9%
F	Emitidas		0,02	0,13	0,01	0,01	0,16
	E+F	2,64	2,99	2,79	2,55	2,34	2,48

LM reduce sensiblemente las llamadas rechazadas, en 2013 mantienen un 20,31% lo que supone una disminución de 4 puntos sobre 2012 y el segundo mejor resultado de los últimos cinco años, a pesar del cambio de adjudicatario y de modelo de gestión del contrato de atención telefónica. Del mismo modo el **porcentaje de llamadas abandonadas alcanza el mínimo histórico**, atendiendo en 2013 un 96,86% de las llamadas recibidas. También en la CS del TELÉFONO 010 se recogen compromisos referidos al tiempo:

Compromiso 05.- Al menos el 85% de las llamadas realizadas se atenderán en el primer intento, sin necesidad de volver a marcar.

- **Indicador:** Porcentaje de llamadas atendidas por el Teléfono 010 sobre las recibidas.

Portal web www.madrid.es

El portal web municipal mide y se compromete en su CS a contar con la información disponible para sus usuarios/as en todo momento, garantizando un nivel de disponibilidad del servicio del 95%.

Compromiso 05.- Contar con la información disponible para sus usuarios/as en todo momento, garantizando un nivel de disponibilidad del servicio del 95%.

Indicador: Nivel de disponibilidad del portal web municipal.

	2010	2011	2012	2013
Valor Compromiso	95	95	95	95
Valor Madrid	99,47	99,22	99,28	99,33

RENDIMIENTO PROCESOS OPERATIVOS CLAVE

El rendimiento de la mayor parte de los procesos clave operativos es elevado con tendencias positivas en varios:

Proceso	2010	2011	2012	2013
Planificación estratégica	76,5%	70,6%	94,1%	80,4%
Información	100,0%	83,3%	100,0%	94,4%

Proceso	2010	2011	2012	2013
Registro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Cita Previa	100,0%	83,3%	100,0%	94,4%
Padrón	75,0%	83,3%	100,0%	86,1%
Tributos	100,0%	80,0%	100,0%	93,3%
Avisos	75,0%	100,0%	100,0%	91,7%
Gestión de servicios	100,0%	100,0%	66,7%	88,9%
Gestión de canales	100,0%	88,9%	100,0%	96,3%
Gestión de contenidos	100,0%	83,3%	66,7%	83,3%

Otros indicadores (procesos operativos)	2010	2011	2012	2013
Servicios de información general y concertación de citas (Nº)	2.884.257	2.940.775	3.027.096	2.960.982
Anotaciones registro entrada en OAC (Nº)	600.091	614.751	614.751	527.531
Anotaciones registro ventanilla única en OAC (Nº)	34.526	40.321	40.321	36.376
Citas asignadas desde OAC	262.145	344.645	344.645	320.846
Citas asignadas desde 010	195.677	305.639	305.639	263.282
Citas asignadas desde www.madrid.es	117.171	164.415	164.415	187.116
Citas concertadas para OAC	574.993	613.322	613.322	584.966
Citas atendidas en OAC	413.246	452.841	452.841	449.221
Absentismo citas en OAC (Citas atendidas/citas concertadas)	28,13%	25,88%	25,88%	23,21%
Servicios relacionados con el padrón municipal de habitantes	1.474.749	1.529.622	1.464.365	1.586.018
Justificantes de empadronamiento gestionados por Internet (Nº)	93.864	110.241	110.241	119.370
Gestiones tributarias y relacionadas con	1.756.690	1.702.449	1.721.382	1.965.297

Otros indicadores (procesos operativos)	2010	2011	2012	2013
multas de circulación (Nº)				
Gestiones relacionadas con obtención del distintivo para aparcar en las zonas delimitadas por el servicio de estacionamiento regulado (SER). (Nº)	104.599	98.192	77.400	71.693
Gestiones de Tarjeta azul	20.384	27.945	26.516	39.640
Avisos de Incidencias y Peticiones de Medio Ambiente y de la Vía Pública	205.230	236.324	205.078	234.581
Gestiones de Servicios Sociales	23.286	20.886	16.910	38.674
SyR presentadas en OAC (Nº)	3.397	3.565	3.565	3.168
SyR presentadas en 010 (Nº)	8.432	9.476	9.476	6.786
SyR presentadas en www.madrid.es (Nº)	17.862	23.045	23.045	18.447

Destaca el volumen de justificantes de padrón (volantes y certificados) a través de Internet en relación con los más costosos canales de atención personalizada (010 y OAC), así como la **reducción del absentismo en citas**.

COSTES E INCIDENCIAS

COSTES	2010	2011	2012	2013
Coste por atención (010) - servicios externos	2,03	2,13	2,28	2,01
Coste por atención (OAC) - servicios externos	2,51	2,40	2,20	1,72
Coste unitario por atención en 010 y OACs LM (contratación externa)	2,25	2,26	2,24	1,87

INCIDENCIAS INFORMÁTICAS	2010	2011	2012	2013
% medio falta de disponibilidad por aplicación OAC	-	4,73	0,97	0,84
% medio falta de disponibilidad por aplicación 010	-	1,35	1,47	1,32
% medio falta de disponibilidad por aplicación Madrid.es	-	2,88	2,03	2,24

BENCHMARKING - ELEMENTOS COMPARATIVOS

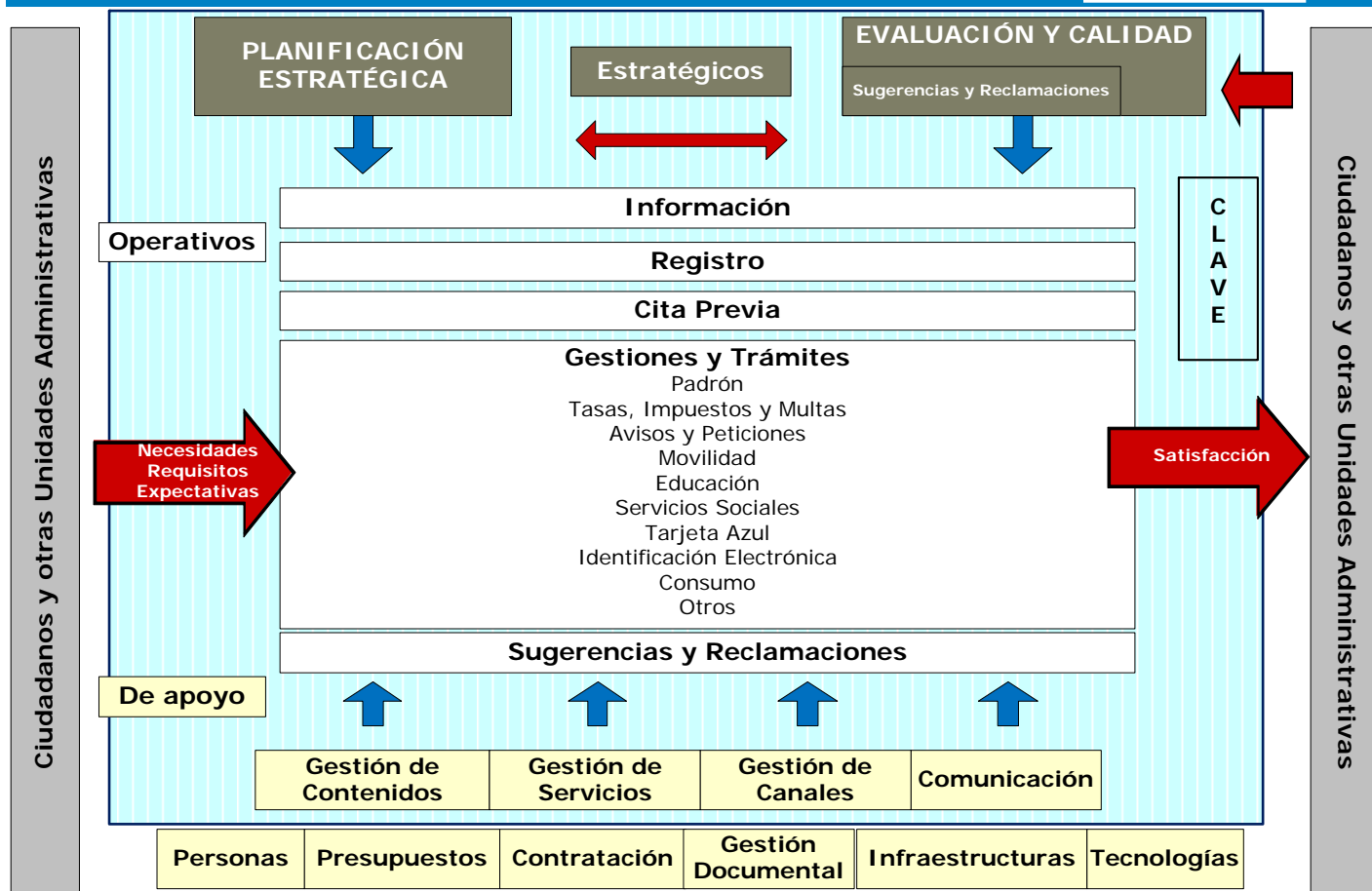
ELEMENTOS COMPARAT.	ÁMBITOS	UNIDADES ORG. EXTERNOS	UNIDADES LM	DATOS SUBCRITERIO
Satisfacción Usuarios	Usuarios	Barcelona, CM, Servicios Municipales. Samur, Policía Municipal, Madrid Salud	Análisis por canales. En canal presencial análisis intra OAC	Datos en 6a. Estudios satisfacción usuarios 1999/2011. Informes internos
Cobertura Carta de Servicio	Usuarios	Otras Unidades Municipales	Análisis intra canales	100% cobertura con CS Observatorio de la Ciudad
Satisfacción del Personal	Personas	Servicios Municipales. Samur, Policía Municipal, Madrid Salud	Análisis intra OAC	Datos en 7ª. Informes internos
Formación	Personas	Servicios Municipales	Evolución LM	Datos en 7b. Informes internos
Ejecución presupuestaria	Gestión Administrativa	Servicios Municipales	Evolución LM	Memorias anuales Observatorio Ciudad. Informes internos



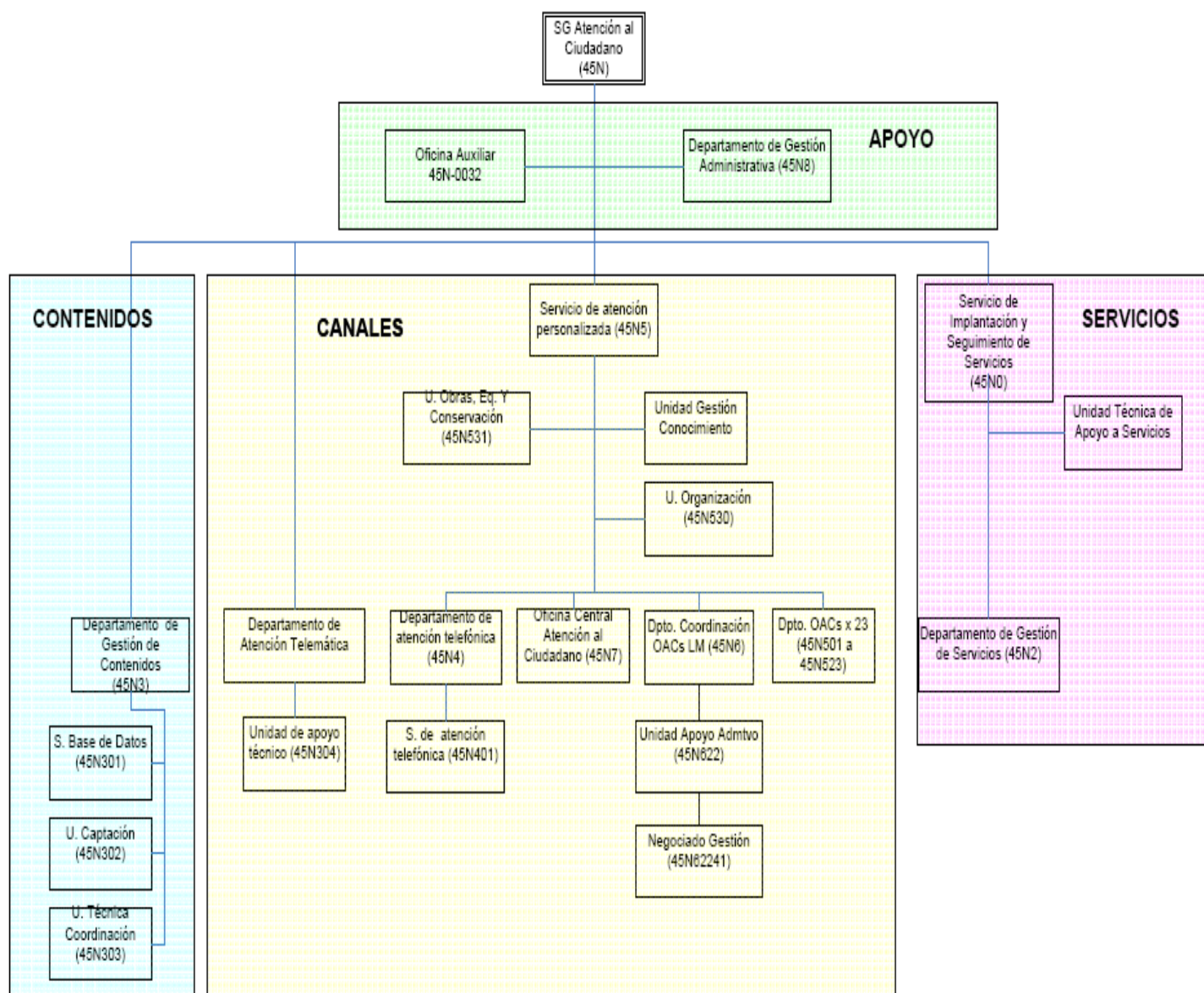
ANEXOS



Mapa de Procesos Línea Madrid



ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE LM Y TABLA DE CENTROS Y PERSONAL DEPENDIENTE



	AÑOS	SEDES	PERSONAL (*)
Dirección General Alcalá, 45. 1ª planta	2011	1	1 (0,3%)
	2012	1	1 (0,3%)
	2013	1	1 (0,3%)
	2014	1	1 (0,3%)
Servicios Centrales Alcalá, 21. 5ª y 7ª planta	2011	1	73 (22%)
	2012	1	73 (21,5%)
	2013	1	72 (21,6%)
	2014	1	68 (20,9%)
OAC	2011	23	255 (76,8%)
	2012	23	256 (75,5%)
	2013	23	252 (75,4%)
	2014	23	248 (76,1%)
Oficinas auxiliares	2011	1	3 (0,9%)
	2012	3	9 (2,7%)

	AÑOS	SEDES	PERSONAL (*)
	2013	3	9 (2,7%)
	2014	3	9 (2,8%)
TOTALES	2011	26	332
	2012	28	339
	2013	28	334
	2014	28	326

DIRECCIONES DE LAS OFICINAS DE ATENCION AL CIUDADANO

Arganzuela. Pº de la Chopera, 10. Madrid 28045
Barajas. Plaza Mercurio, 1. Madrid 28042
Carabanchel. C/ Muñoz Grandes, 10. Madrid 28025
Centro. C/Atocha, 70. Madrid 28012
Chamberí. Avenida de la Reina Victoria, 7. Madrid 28003
Chamartín. C/ Príncipe de Vergara, 142. Madrid 28002
Ciudad Lineal. C/ Hermanos García Noblejas, 14. Madrid 28037
Fuencarral-El Pardo. Avenida Monforte de Lemos, 40. Madrid 28029
Hortaleza. Carretera de Canillas, 2. Madrid 28043
Latina. Avenida General Fanjul, 2. Madrid 28044
Moratalaz. C/ Fuente Carrantera, 8. Madrid 28008
Moncloa. Plaza de la Moncloa, 1. Madrid 28008
Puente de Vallecas. Avenida de la Albufera, 42. Madrid 28032
Numancia (Distrito de Puente de Vallecas). C/ Monte Olivetti, 14. Madrid 28036
Retiro. Avenida Ciudad de Barcelona, 162. Madrid 28007
Salamanca. C/ Velázquez, 52. Madrid 28001
San Blas. Avenida de Arcentales, 28. Madrid 28026
Sanchinarro. C/ Príncipe Carlos, 40. Madrid 28043
Tetuán. Bravo Murillo, 357. Madrid 28020
Usera. Avenida Rafaela Ibarra, 41 Madrid 28026
Vicálvaro. Plaza de Don Antonio de Andrés, s/n. Madrid 28032
Villa de Vallecas. Pº de Federico García Lorca, 12. Madrid 28031
Villaverde. C/ Arroyo Bueno, 53. Madrid 28021
OFICINAS AUXILIARES DE ATENCIÓN AL CIUDADANO
Aravaca. C/Zarza, 20. Madrid 28023
El Pardo. Plaza Caudillo, 2. Madrid 28048
Valverde. Plaza Islas Azores, 1. Madrid 28034

(*) Datos a 1 de enero

ANEXO 2: RELACIONES DE LOS DIRECTIVOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LM

Categoría	Grupo de interés	Directivo	Relaciones
Ciudadanía (personas mayores)	DG de Mayores y Atención Social	Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Consultas para proyectos que afectan a personas mayores (ejemplo: reunión 6/5/2013 sobre nuevo convenio tarjeta azul y revisión de condiciones de todos los titulares de la tarjeta)
Ciudadanía (personas con discapacidad)	DG de Igualdad de Oportunidades	Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Consultas para proyectos que afectan a personas con discapacidad (ejemplo: reunión 6/5/2013 sobre nuevo convenio tarjeta azul y revisión de condiciones de todos los titulares de la tarjeta). El Director General de Calidad y Atención al Ciudadano forma parte del Consejo Municipal de la Discapacidad y acude a sus sesiones.
Ciudadanía (personas con discapacidad)	Federaciones, Confederaciones y Uniones de asociaciones más representativas de personas con discapacidad sensorial, intelectual, física y mental	Director General	<ul style="list-style-type: none"> El Director General de Calidad y Atención al Ciudadano forma parte del Consejo Municipal de la Discapacidad y acude a sus sesiones.
Ciudadanía	DG de Igualdad de	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de la Comisión Ejecutiva del II Plan contra la

Categoría	Grupo de interés	Directivo	Relaciones
	Oportunidades		Explotación Sexual y la Atención a la Prostitución en la Ciudad de Madrid.
Ciudadanía (gestores en nombre de otros)	Colegio profesional de gestores administrativos de Madrid	Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones y visitas (ej: visita 18 de junio de 2013 a OAC LM Centro)
Ciudadanía (personas con discapacidad)	ASPAYM (Asociación de Lesionados Medulares y Grandes Discapacitados Físicos) Fundación Vodafone	Subdirector General Jefe de Departamento de Atención Telemática	<ul style="list-style-type: none"> Participación en comité de expertos del proyecto ASTIC: Accesibilidad en los Servicios Telemáticos Inteligentes para el Ciudadano.
Clientes internos	Todos	Director General Subdirector General JS Implantac. y Seguimiento de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Firma de resoluciones conjuntas para la prestación de servicios. Reuniones de exposición de resultados de campañas y propuestas de mejora.
Clientes internos	Gerencias de Distrito	Director General Subdirector General Jefe de Servicio de Atención Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> Reunión anual de exposición de resultados estudios de satisfacción de LM
Clientes internos	Agencia para el Empleo	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Miembro de consejo rector de la Agencia para el Empleo. Asistencia a sus reuniones.
Clientes internos	Múltiples DDGG y Organismos del Ayuntamiento	Director General Subdirector General Jefe de Servicio de Atención Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> Visitas informativas a plataforma 010-LM y a OAC LM
Clientes internos	Oficina de Sugerencias y Reclamaciones y de Atención al Ciudadano	Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Reunión semanal del comité de dirección de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. Reunión semestral de la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones
Clientes internos	Organismo Autónomo Agencia para el Empleo	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones del Consejo Rector del OAAA Agencia para el Empleo
Clientes internos	Varios	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones del "Observatorio de la Ciudad"
Organismos relacionados	Dirección General de Igualdad Oportunidades	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones del Consejo Municipal de Discapacidad. Comisión Ejecutiva de la Estrategia para la Igualdad.
Organismos relacionados	Coordinación General de Economía (competencias en materia de ciudad inteligente)	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de la Comisión Técnica para la Implantación de la Sociedad de la Información, el Conocimiento y la Innovación en la Ciudad de Madrid.
Personas LM	Todo el personal funcionario de LM	Director General Subdirector General Jefe de Servicio de Atención Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> Acto anual de entrega premios concurso de ideas de mejora de LM. Jornada técnica anual de LM.
Proveedores Internos	IAM	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Miembro de consejo rector de IAM. Asistencia a sus reuniones.
Proveedores internos	OA Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM)	Director General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de la Comisión Técnica para la Implantación de la Sociedad de la Información, el Conocimiento y la Innovación en la Ciudad de Madrid. Reuniones de la Comisión de Nuevas Tecnologías. Reuniones del Consejo Rector de IAM.
Proveedores externos	Oracle/Everis	Coordinadora General Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos y jornadas (foro sobre "Customer Experience" de Oracle, evento entrega premios Oracle 2013, etc...).
Proveedores externos	Adjudicatario principal (Ferroser)	Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones seguimiento mensual del proyecto LM. Participación conjunta en comité de innovación de LM.
Proveedores externos	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) Club Excelencia en Gestión	Delegada Economía, Hacienda y AP Coordinadora General Director General Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> Coparticipación en proceso EFQM de LM. Acto entrega sello EFQM 500+ Línea Madrid (2013).

Categoría	Grupo de interés	Directivo	Relaciones
Sector "Atención al Ciudadano"	Ayuntamiento de Barcelona, Tesorería General de la Seguridad Social (Jornada de difusión del foro de Administraciones Públicas, mayo 2012), Ayto. de Móstoles, Canal de Isabel II, Ayto de Oporto (Portugal), Ayto. de Zapopan (México), Club de Excelencia en Gestión, Ayto. de Valledupar (Colombia), Ayto de Durango (México), Ciudad-Estado de Berlín (Alemania), Gobierno de Brasil (programa "Faça fácil"), Gobierno de Ecuador, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Servicio Vasco de Empleo (Lanbide), Etc...	Director General Subdirector General Jefe de Servicio de Atención Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas informativas a plataforma 010-LM y a OAC LM. • Participación en eventos y jornadas. • Colaboración en iniciativas similares de atención al ciudadano (ej: "Línea Zapopan" en México, con visita a México).
Sector "Atención al Ciudadano"	Responsables de atención al cliente en organizaciones como Bankia, Carrefour, El Corte Inglés, Endesa, Loewe, Mapfre, Seat o Vodafone. Asociación Española para la Calidad (AEC)	Subdirector General	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Técnico de Experiencia de Cliente en Asociación Española para la Calidad (AEC). Desde julio de 2014.
Sector "Atención al Ciudadano"	Responsables atención al ciudadano en municipios y provincias	Director General	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad de la FEMP.

ANEXO 3. EVOLUCIÓN DE LÍNEA MADRID, ADAPTACIÓN CONSTANTE

AÑO	EVOLUCIÓN	AMBITOS
	Servicios de atención al ciudadano en las Juntas	innovación/ recursos
1992	Servicio de atención telefónica (010)	innovación /recursos
1996	Sitio web municipal www.madrid.es	tecnologías / innovación / recursos
1997	Definición del modelo integrado e integral de atención al ciudadano multicanal	innovación /recursos / liderazgo
2000	Centralización (DSGII), imagen LM, espacios físicos, condiciones de trabajo, liderazgo, se asientan los principios de funcionamiento	innovación
2003	Nueva organización municipal	liderazgo
2005/07	<ul style="list-style-type: none"> DGCyAC Regulación (<i>Decretos del Alcalde</i> en 2005 y del <i>Concejal</i> en 2006) Disponibilidad: extensión horario 010 (24x7) y oficinas (9:00 a 17:00 horas) Idiomas en Oficinas Modelo de RRHH en Oficinas: elevación de rango del jefe, nueva figura (adjunto), mejora de retribuciones y niveles Colaboración público-privada también en Oficinas (atención, coordinador, equipamiento); interlocución jefe / coordinador CS del Teléfono 010-LM y de OAC-LM 	liderazgo institucional / orientación a ciudadanos/ recursos / personas de la organiz. / alianzas / compromiso con ciudadano
2007	<ul style="list-style-type: none"> World e-Government award (2008) Premio TAW 2007 al sitio web de las Administraciones Públicas más accesibles Máxima puntuación en encuesta de satisfacción sobre sitios web municipales (OCU) 5ª posición en estudio de la ONU sobre los sitios web de las ciudades más pobladas de los 100 países con mejores infraestructuras de telecomunicaciones (1º en usabilidad, 2º en contenidos) 	innovación , nuevas tecnologías/ satisfacción de los ciudadanos /usabilidad
2008/10	<ul style="list-style-type: none"> Cliente "interno": de oferta a demanda Orientación a cliente interno: acuerdos de servicio (resoluciones) e información continua Integración: 1) proveedor único para 010 y Oficinas; 2) CRM común para 010 y Oficinas; 3) modelo de medición de satisfacción multicanal; 4) organización de dirección de LM Alineación intereses proveedor externo con Ayto.: acuerdos de nivel de servicio (ANS) vs. capacidad de organización (precio por llamada) Énfasis en la eficiencia: 1) Precio por llamada en 010 (< 18,5% por llamada, < 7,6 facturación); 2) ANS frente a "penalizaciones"3)Cita previa Nueva sede electrónica https://sede.madrid.es. Despliegue completo OAC (23 distritos) Calidad: protocolos operativos, CS de www.madrid.es y certificación EFQM 400+ 	identificación GI (aliados internos, externos, proveedores)/eficiencia en los procesos /innovación/ calidad
2011/14	<ul style="list-style-type: none"> Contracción presupuestaria y aumento de demanda cliente interno Lanzamiento de nuevos servicios (multas, teleasistencia, tarjeta madridmayor.es, revisión catastral, etc.). Financiación por cliente interno. Foco en la eficiencia. Nuevo pliego 2012-2016: 1) Extensión modelo coste por evento a OAC; 2) Pago por servicio en lugar de pago por atención; 3) Tipos de servicio a efectos de facturación: general, personalizado y preferente; 4) Refuerzo de los ANS. Accesibilidad: canal 010 (nuevo pliego), certificación AENOR sistema gestión accesibilidad madrid.es. Personas: dependencia orgánica completa de LM, regulación jornada de trabajo (2012) y nuevo curso de "Dirección de personas en LM" para los líderes. Calidad: nuevas CS (Registro y Cita Previa), EFQM, extensión planes de formación y calidad. Comunicación: plan estratégico de comunicación de LM 2011-2015. Integración en redes sociales. 	Eficiencia/ampliación clientes internos/accesibilidad/personas/calidad/comunicación

ANEXO 4. CLIENTES INTERNOS LM

<p>Clientes internos del Ayto.</p> <p>(se considera desde que se implanta el servicio)</p>	<p>1) DG Estadística (desde inicio) 2) Agencia Tributaria Madrid (desde inicio) 3) SG Admón. Electrónica (desde 2002, x firma electrónica) 4) DG Vías Públicas y Publicidad Exterior (desde 2002, en 010) 5) DG Zonas Verdes, Limpieza y Residuos (desde 2002, en 010) 6) Madrid Salud (desde 2002) 7) Instituto Municipal de Consumo (x OMIC) 8) DG Sostenibilidad y Planificación de la Movilidad (desde 2006, x SER), DG de Gestión y Vigilancia de la Circulación (desde 2010 multas) 9) AGLA (desde 2010) 10) DG de Mayores y Atención Social (desde 2011 teleasistencia y 2013 tarjeta madridmayor.es) 11) DG de Ingeniería Ambiental y Gestión del Agua (desde 2010 avisos y peticiones); 12) DG (desde 2011, x ITE) 13) DG de Revisión del Plan Gnral de Urbanismo (desde 2012); 14) Oficina de Sugerencias y Reclamaciones y Atención al Contribuyente (desde 2013); 15) DG de Familia, Infancia, Educación y Juventud (desde 2013 centros abiertos en inglés);</p>
	<p>Unidades Gestoras Web (desde 2007, <i>Decreto del Concejal 2006</i>)</p> <p>2007: 1) Bibliotecas 2) Calidad 3) Educación y Juventud 4) Agencia para el Empleo 5) Estadística 6) Junta de Gobierno 7) Madrid Salud 8) Movilidad 9) Observatorio Económico 10) Pleno 11) Portal del Contribuyente (AT Madrid) 12) Samur</p> <p>2008: 13) Oficina del Defensor del Contribuyente</p> <p>2009: 14) Presupuestos 15) Medios de Comunicación 16) Limpieza Urbana y residuos 17) Inmigración y Cooperación al Desarrollo (baja) 18) Servicios Sociales y Atención a la Dependencia 19) Mayores, Igualdad de Oportunidades, Inmigración y Samur Social 20) Familia, Infancia y Voluntariado -y Cooperación al Desarrollo- 21) Proyectos Singulares (baja) 22) Bomberos</p> <p>2010: 23) Seguridad /Policía 24) Madrid Emprende 25) Administración Electrónica 26) Sostenibilidad y Agenda 21</p> <p>2011: 27) Consumo 28) Parque Tecnológico Valdemingómez 29) Deportes 30) CIFSE 31) AGLA 32) Multas 33) SER</p> <p>2012: 34) Urbanismo y Vivienda 35) Relaciones internacionales 36) Áreas urbanas y educación ambiental.</p> <p>2013: 37) Administración Electrónica 38) Distrito de Fuencarral-El Pardo 39) Distrito de Villaverde 40) Oficina de participación Empresarial</p>
	<p>Cita previa (desde 2007)</p> <p>1) Madrid Salud 2) AT Madrid 3) DG Sostenibilidad y Planificación de la Movilidad (SER) 4)AGLA (2010) 5) Madrid Emprende (2013); 6) Agencia Empleo (2013); 7) DG de Gestión y Vigilancia de la Circulación (2014, multas); 8) DG Mayores y Atención Social (Centros Atn. Social Primaria, 2014);</p>
	<p>1) Comunidad Madrid (desde 2008)</p> <p>2) Consorcio Regional de Transportes de Madrid (desde 2009)</p> <p>3) DG Tráfico (desde 2007)</p>
<p>Clientes internos de otras Admones.</p>	

ANEXO 5. SISTEMA DE INDICADORES DE LM

EXTERNO	TIPOLOGÍA INDICADOR/INFORMACIÓN *	DESPLIEGUE	EVALU, REVI, PERFECC
Encuestas Calidad de Vida, y Satisfacción con los servicios públicos de la Ciudad de Madrid	Indicadores de percepción ciudadana sobre la atención a la ciudadanía (2)	Percepción global	Bienal
Encuestas satisfacción usuarios y estudios de opinión	Indicadores de percepción y expectativas. Modelo Servperf. Analiza: confianza, elementos tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia y capacidad de respuesta (1)	En los 3 canales. Segmentado por sexo, edad, nacionalidad y discapacidad	Anual
Encuestas satisfacción clientes internos	Indicadores de percepción de clientes internos (1)	Servicio prestado Global	Anual
Encuestas de satisfacción proveedores internos y externos	Indicadores de percepción de proveedores (1)	Servicio prestado Global	Anual
Sistema de SYR	Informes, análisis sugerencias, reclamaciones y felicitaciones. Encuesta de satisfacción con el Sistema SYR (indicadores de percepción y expectativa) (1)	En los 3 canales. Segmentado por sexo, edad y nacionalidad	Anual
Comités Institucionales <i>Benchmarking</i>	Información relevante (2)	CM, Ayto. de Barcelona	Continuada
Presencia en eventos	Congresos, jornadas, aparición en prensa (2)	Completo	Anual

INTERNO	TIPOLOGÍA INDICADOR *	DESPLIEGUE	EVALU, REVI, PERFEC
Encuesta de satisfacción del personal (clima laboral) y otros	Indicadores de percepción de las personas, indicadores de satisfacción de la formación interna (4)	Todas las personas de la organización	Anuales
Autoevaluación y evaluación EFQM 2010/12/14	Análisis cuantitativo y cualitativo (5)	LM	Bienales
Grupos de mejora	Conclusiones grupos de Mejora (5)	LM	Bienales
SIGE	Indicadores Estratégicos y de Acción (6)	LM	Anual
POG	Fases e indicadores de resultados (6)	LM	Continuada
Prog. Presupuestario y su cumplimiento	Seguimiento presupuestario a través de SAP Indicadores y objetivos presupuestarios Rendimiento de cuentas de resultados Evaluación económica de impacto 2010/2012/2014 (3)	LM	Anual
Cuadro de Mando Integral	Indicadores rendimiento (6)	Rendimiento, personas	Mensual, anual
Cartas de Servicio (CS)	Compromisos e indicadores (6)	Los 3 canales y los servicios de Registro y Cita Previa	Anual
Procesos	Indicadores de rendimiento por procesos (6)	LM	Anual
Seguimiento y colaboración con proveedor principal	Diseño e informes de seguimiento (4)	O10, OAC y Twitter	Periódica
Coordinación periódica con proveedores internos	Informes de seguimiento (4)		
Estadísticas	Datos de rendimiento analizados a través del sistema integrado de gestión CRM (<i>Customer Relationship Management</i>), implantado en 2008-, de OBI (Sistema " <i>Business Intelligence</i> "), del sistema de gestión de esperas en las OAC (QMATIC) –implantado en 2000- Teléfono 010 (distribuidor automático de llamadas "ACD", de la AVAYA) –implantado en años 90-, de la medición de audiencias de www.madrid.es (el actual, WEBTRENDS, implantado durante en 2008 (5)	LM	Continuada
Revisiones de Oficinas	Análisis integral de cada oficina (4)	13 OAC revisadas en 2011 y 2012, y 23 (todas) en 2013	Anual
Evaluación de riesgos en Oficinas	Datos e informes realizados por la SG de Prevención de Riesgos Laborales (4)	OAC	Periódica
Sistema de reuniones periódicas con: responsables LM, proveedor principal, clientes internos	Información cuantitativa y cualitativa (4)	LM	Periódica (ver registro)
Jornadas internas, concurso de ideas, foro, SyR internas	Información cualitativa (4)	LM	Anuales
(*) Tipología			
1) Percepción externa. Expectativa	3) Económico	5) Innovac. tecnológica, Modelo Gestión	
2) Informac. de entorno, benchmarking	4) Percepción interna, creatividad, mejora	6) Rendimiento	

ANEXO 6. ACCIONES FORMATIVAS DEL PERSONAL DE LM

Cursos y Jornadas organizadas por LM

Acciones formativas organizadas por LM dirigidos a su personal (2014)
R01-1490 Atención al Ciudadano con Discapacidad. R01-1491 Atención al Ciudadano Inmigrante. R01-1492 Formación Básica para Atención Presencial en LM. R01-1760 Introducción al Lenguaje de Signos. R03-1668 Tributos y Tasas Municipales para LM. R02-0884 Gestión del Padrón Municipal de Habitantes y su Aplicación Informática (organizado con la DG de Estadística). R09-1865 Comunicación con el ciudadano. R09-1965 CRM. Actualización y nuevas funcionalidades. R09-1864 Gestión del SER. R09-1959 Gestión de la tarjeta azul. R03-2119-P Lengua de Signos para atención al ciudadano. R09-2069-P Sistemas de avisos del Ayuntamiento de Madrid.
Cursos/Jornadas organizados por LM para todo el personal de Ayto.
R09-0379 Registro General. R09-2063-P Gestión de actividades y eventos en Vignette. R09-2064-P Gestión de especiales informativos en Vignette. R09-2065-P Gestión de publicaciones y ficheros en Vignette. R09-2066-P Gestión de trámites de la Sede Electrónica del Ayto. Madrid en Vignette. R09-2067-P Gestión de formularios electrónicos en Vignette. R09-2068-P Redacción y estilo en los contenidos de www.madrid.es. R02-1475 Gestión de contenidos para madrid.es en VCM. R01-1761 Elaboración normalizada de impresos municipales R09-1961 Introducción a Webtrends analytics. R01-2011 Redes sociales en la Administración. R09-2062-P Cita previa

CURSOS comunes para todo el personal de la SGAC (Según Plan Bienal Formación 2012/2013)
<ul style="list-style-type: none">• R01-0883 El modelo de excelencia EFQM y aplicación a la Admón. Pública• R02-1724 +TIL. Atención al ciudadano• R01-0970 Protección de datos• R01-0969 Calidad y Atención al Ciudadano• R01-0973 Cartas de Servicios• R07-1124 Windows• R07-1125 Word básico• R07-1127 Excel básico• R07-1133 Outlook• R07-1131 Power Point (para los responsables)• R01-1154 Organización y funcionamiento de los grupos de mejora• R01-1492 Atención presencial en LM (para personal de nuevo ingreso)• R01-0592 Organización y Competencias del Ayto. Madrid y sus Áreas Liderazgo para LM• R01-1656 Comunicación y gestión de situaciones de conflicto con usuarios• R01-0035 Relaciones Positivas en Equipos de trabajo (A2 C1)• R03-1891 Dirección de personas en LM (A1 A2)• R01-1167 y R01-1168 Acceso Electrónico de Ciudadanos a Servicios Públicos: Ley 11/2007• R05-0359 Primeros Auxilios y Actuaciones en Caso de Emergencia
CURSOS específicos según destino
Servicios Centrales (Alcalá, 21)
Cursos necesarios: los comunes al personal de la SGAC
Cursos específicos: <ul style="list-style-type: none">• R02-0005 Excel Avanzado• R07-1126 Word avanzado• R07-1132 Power Point avanzado• R02-0574 Outlook avanzado• R01-0024 Perfeccionamiento en organización para secretarías de dirección

Cursos necesarios: los comunes, los de Alcalá 21 y los de 010 y OAC.	Servicio Atención personalizada
<p>Cursos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los comunes al personal de la Subdirección <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R02-0884 Gestión del Padrón y su aplicación informática • R01-1490 Atención al ciudadano con discapacidad • R01-1760 Introducción a la lengua de signos • R01-1491 Atención al ciudadano inmigrante • R03-1668 Tributos y tasas para LM <p>Cursos complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R01-1157 Gestión de Sugerencias y Reclamaciones de los Ciudadanos <p>Informadores urbanísticos</p> <p>Cursos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los de OAC (menos tributos y padrón) y los comunes <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los del Código Técnico de Edificación • R01-1493 Nueva ordenanza de Publicidad exterior <p>Cursos complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R03-1765 Aplicación de la OGLUA en las Licencias de Obras y Actividades • R03-1766 Régimen Jurídico de las Licencias de Actividad en el Ámbito de la OGLUA • R03-0455 Inspección Técnica de Edificios 	Oficinas de Atención al Ciudadano y 010
<p>Cursos necesarios:</p> <p>Los comunes al personal de la Subdirección General.</p> <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R02-0540 SAP. Ejecución de Gastos. • R02-1474 Gestión de Contenidos para el Portal de Intranet en VCM (Vignette 7) • R02-1758 Gestión Avanzada de Información y Contenidos para el Portal Intranet en VCM (Vignette 7) 	Dpto. de Gestión Administrativa (SG)
<p>Cursos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los comunes <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R02- 1475 Gestión de contenidos para el entorno munimadrid en VCM • R02-1474 Gestión de Contenidos para el Portal de Intranet en VCM (Vignette 7) • R02-1498 Gestión de Contenidos Accesibles en Publicaciones Web • R01-0603 Actualización y Simplificación del Lenguaje Jurídico Administrativo. • R02-0654 Internet y la Red Municipal • R01-1761 Elaboración normalizada de impresos municipales • R02-1869 Contenidos web en www.madrid.es 	Dptos. de Gestión de Contenidos y Atención Telemática (SG)
<p>Cursos necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los comunes y los de Alcalá 21 <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R07-1129 Access • R01-0603 Actualización y Simplificación del Lenguaje Jurídico Administrativo. <p>Cursos complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R01-1155 Metodología Evaluación de Necesidades y Satisfacción de Ciudadanos con los Servicios 	Dpto. de Gestión de Servicios (Sº Implantac y Seguimiento)

ANEXO 6. EVOLUCIÓN 2010-2013 FORMACIÓN LM

	2010	2011	2012	2013
Acciones formativas	83	71	54	95
Alumnos asistentes a cursos de formación de OACs	1.254	2.011	1.290	1.846
Valoración gral resultado de la formación ("tengo los conocimientos necesarios").	3,56	3,84	3,70	3,80
Grado de cumplimiento del Plan de Formación	100	100	100	100

ANEXO 7. SISTEMA DE REUNIONES DE LM

Reuniones Nombre	Periodi- dad	Agentes	Asistentes habituales	Conv ocato ria	Agen da escri ta	Ac- ta	Otra Documentación
Comité de Dirección DGCyAC	Semanal	DGCyAC	DG, SG Calidad y Evaluación, SG Administración Electrónica, SGAC, Asesor Técnico	Sí	No	No	
Comité de Dirección SGAC	Semanal	SGAC	SGAC, Jefe Sº Atención Personalizada, Jefa Sº Gestión e Implantación de Servicios, Jefa Dpto. Gestión de Contenidos, Jefe Dpto. Atención Telemática, Jefa Dpto. Gestión Administrativa	Sí	No	No	
Coordinación de canales de atención personalizada (<i>reuniones de Jefes y Adjunt</i>)	Men Sual, excepto julio y agosto	SGAC	DG, Comité Dirección SGAC, Jefes o Adjuntos de las 23 OAC y Canal 010, Responsable Gestión del Conocimiento, otros Responsables Técnicos Sº Atención Personalizada	Sí	Sí	No	Datos mensuales de seguimiento de atenciones (cuadro de mando) Otra documentación diversa dependiendo de la agenda
Coordinación de cada OAC (<i>reuniones de los viernes</i>)	Semanal (los vier nes)	SGAC	Jefe y Adjunto de cada Oficina con todo el personal funcionario que dirigen	No	No	No	
Coordinación de cada Canal	Semanal	SGAC	Jefe y personal de cada canal	No	No	No	
Coordinación de gestión de portales y contenidos	Men sual	DGCyAC IAM	SGAC, Jefe Dpto. Gestión de Contenidos, Jefe Dpto. Atención Telemática, Adjunto Dpto. Atención Telemática, Representantes SG Calidad, SG Administración Electrónica e IAM, Asesor Técnico de la DGCyAC	Sí	Sí	Sí	Informes mensuales seguimiento audiencia en ayre. Otra documentación dependiendo de la agenda. Anualmente, propuesta de mejoras técnicas a acometer en gestión de portales y contenidos y evaluación de las mismas. Revisión de las syr de los ciudadanos sobre www.madrid.es . Sistema de gestión de accesibilidad web.
Comité de dirección contrato atención personalizada ¹	Al menos una vez al año	DGCyAC Empresa adjudicat aria	Directores de proyecto LM en Ayto. y Empresa Adjudicataria, jefes de proyecto de ambas partes	No	No	No	Informe con la información asociada a cada uno de los puntos del orden del día, y en particular la evolución de los principales parámetros de servicio, su facturación, los ANS, el dimensionamiento de sus servicios, el informe mensual de ejecución del plan de supervisión de atenciones, las actuaciones relativas al lanzamiento de nuevos servicios y las actuaciones de mantenimiento realizadas y programadas.
Comité de seguimiento contrato atención personalizada ²	Mensual, excepto agosto	DGCyAC Empresa adjudicat aria IAM	Jefe de proyecto por parte de la empresa adjudicataria y el responsable del contrato por parte del Ayto. así como los responsables de cada uno de los canales	Sí	Sí	Sí	
2 Grupos de gestión de	Mensual, excepto	DGCyAC	Responsables de cada uno de los canales, tanto por parte municipal	Sí	Sí	Sí	Informe conteniendo la información asociada a cada uno de los puntos

¹ Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

² Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

Reuniones Nombre	Periodici- dad	Agentes	Asistentes habituales	Conv ocato ria	Agen- da escri- ta	Ac- ta	Otra Documentación
canal (010, OAC y @lineamadrid) ³	agosto	Empresa adjudicat aria	como del adjudicatario				del orden del día, y en particular la evolución de los principales parámetros de servicio, su facturación, los ANS y el informe mensual de ejecución del plan de supervisión de atenciones en el canal correspondiente durante el mes inmediatamente anterior.
Jornada Técnica LM	Anual	DGCyA C Empresa adjudicat aria	DG, Comité de Dirección SGAC, Jefes y Adjuntos de 23 OAC, Responsables servicios centrales de LM (desde N26), Jefe Proyecto empresa adjudicataria, otros Responsables empresa adjudicataria (desde 2010), clientes y proveedores internos	Sí	Sí	No	Documentación preparada por cada uno de los grupos de trabajo
Presentación de resultados estudios de satisfacción	Anual (semestra l en el caso del 010)	IEM SGAC. DGCyA C Delegad a Área G. H. y A. P. Coordin a Gral Moderni z Gerente s Distritos	Conjunto de reuniones para presentar el resultado del estudio: 1 para miembros del Comité Dirección General, 1 para Delegada y Coordinadora General Hacienda, 1 para Gerentes Distritos, 1 para el Grupo gestión de portales y contenidos, 1 para clientes y proveedores internos 1 para responsables OACs y empresa adjudicataria, 3 para personal OACs, 2 para personal SSCC de LM, etc..	Sí	Sí	No	Informe de resultados de los estudios de satisfacción realizados
Jornada anual unidades gestoras de contenidos	Anual desde 2010	SGAC Unidade s Gestora s Conteni IAM	SG, Jefe Dpto. Gestión de Contenidos, Jefa Unidad Coordinación de Unidades Gestoras, Jefe Dpto. Atención Telemática, Adjuntos	Sí	Sí	No	Presentación e informes sobre gestión de contenidos y www.madrid.es (publicados en <i>ayre</i>)
Entrega de premios concurso anual de ideas	Anual desde 2010	SGAC Unidad Gestión Conocim i	Todo el personal de LM Clientes internos Proveedores internos y externos	Sí	Sí	No	Ideas de mejora presentadas y premiadas
Jornada anual unidades gestoras de redes sociales	Anual desde 2012	SGAC Unidade s Gestora s redes sociales IAM	SG, Jefe Dpto. Atención Telemática, Jefa Dpto. Gestión de Contenidos, Adjuntos	Sí	Sí	No	Presentación e informes sobre gestión de contenidos y www.madrid.es (publicados en <i>ayre</i>)

³ Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

ANEXO 8. GRUPOS DE INTERÉS, ALIADOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Proceso	GI	Aliados relevantes	Coordinación/Seguimiento	FCE
Proceso clave de apoyo Gestión de servicios	Cientes internos del Ayto.	1) DG Estadística 2) Agencia Tributaria Madrid 3) SG Admón. Electrónica 4) DG Vías Públicas y Publicidad Exterior 5) DG Zonas Verdes, Limpieza y Residuos 6) Agencia de Gestión de Licencias de Actividad 7) DG Sostenibilidad y Planificación de la Movilidad 8) Gerencias de Distrito 9) Madrid Emprende 10) DG de Familia, Infancia, Educación y Juventud 11) Oficina de Sugerencias y Reclamaciones y Atención al Contribuyente 12) DG de Mayores y Atención Social 13) DG Revisión Plan Gral Urbanismo. 40 Unidades Gestoras Web y 25 de redes sociales 5 Cita Previa	Facilita un servicio específico al ciudadano por diferentes canales. Análisis Dafo y económico de la demanda. Reuniones periódicas específicas de cada materia. Resoluciones conjuntas, documentos de formalización y publicidad del compromiso mutuo de alcanzar objetivos comunes, protocolos como base para trabajar eficazmente por procesos. Informes de evaluación. Plan de contingencia en cada sº.	5.- Cercanía y receptividad ante las demandas de otros órganos y organismos del Ayto. o de otras organizaciones.
	Cientes internos otras org.	1) Comunidad Madrid 2) Consorcio Regional Transportes Madrid 3) DG Tráfico	Facilita un servicio específico al ciudadano por diferentes canales. Reuniones periódicas. Eficacia y receptividad.	
Proceso clave de apoyo Gestión de canales	Proveedor principal externo	Empresa contratada: entre 2008 y 2012, UTE "Atención al Ciudadano" (Eulen/Teleperformance). Desde 2012, Ferrovial Servicios (Ferroser).	Contrato de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM (garantiza 010 y Twitter y apoya OAC). Reuniones de seguimiento PPT periódicas. Comité de Innovación conjunto. Seguimiento del coste económico. Plan de contingencia. Participación conjunta en Jornadas Técnicas.	2.- Recursos humanos con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional. 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
Proceso de apoyo Personas	Proveedor es principales internos	1) Secretaría General Técnica del AG Hacienda y Admón Pblca 2) Coordinación General de Recursos Humanos 3) IFE 4) SG Prevención Riesgos Laborales	Relaciones laborales. Soporte para el desarrollo de RPT. Reuniones a demanda. Desarrollo del plan de formación anual. Reuniones periódicas. Evaluación. Reconocimientos médicos, evaluaciones de riesgo, seguimiento de bajas.	2.- Recursos humanos con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional. 1.- Conocimiento de la ciudadanía madrileña.
Procesos de apoyo Presupuestos Contratación Infraestructuras		AG Hacienda y Administraciones Públicas: SGT y DGs	Facilita la disponibilidad económica en presupuestos anuales. LA SGT instruye y operativiza todo el procedimiento administrativo derivado del presupuesto y de los gastos en infraestructura y gestión de los bienes e inmuebles.	4.- Disponibilidad económica y financiera para promover el aumento de las gestiones realizadas en nombre de otras unidades administrativas. 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
Proceso de apoyo Tecnología	Proveedor interno	IAM	Soporte tecnológico, accesos, material informático. Planes de Contingencia. Documento de seguridad de datos personales. Protocolo de incidencias. Reuniones periódicas y seguimiento conjunto.	7.- Alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave. 8.- Interfaz Ciudadano-Ayto de fácil acceso y gestión, dispuesto para propiciar una interacción eficaz en la mayoría de los procesos clave (www.madrid.es). 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
		40 Unidades Gestoras Web (desde 2007) 25 Unidades Gestoras de Redes Sociales (desde 2012)	Gestión y actualización de información específica. Reuniones periódicas. Comunicaciones constantes. Jornada anual.	
	Proveedor externo	IECISA (2008-2012). Everis (desde mediados de 2012).	Soporte tecnológico aplicaciones específicas. Reuniones periódicas, seguimiento PPT.	
Proceso de apoyo Calidad	Proveedor interno	1) DG Calidad y Atención al Ciudadano 2) Áreas del Ayto. comprometidas con la calidad	1) Apoyo CS, Evaluación EFQM, encuestas, ayre, concurso de ideas... Reuniones periódicas, acuerdos conjuntos. 2) Cooperación y Benchmarking.	6.- Compromiso con la calidad y la mejora continua. 3.- Calidad, fiabilidad y coherencia de las gestiones tramitadas, en particular a través de la definición de estándares y protocolos de servicio y de un proceso de gestión de contenidos.
	Proveedor externo	Club de Excelencia en Gestión, AEVAL	Evaluadores proceso EFQM.	
	Aliados externos	Comunidad Madrid, Ayto. Barcelona, otros aytos o Admones.	Benchmarking periódicos.	

ANEXO 9. FICHA PROTOCOLIZADA REVISIÓN OACS

Análisis:

1. Instalaciones: 1) Cartel en fachada; 2) Cartel con horarios/citas/idiomas; 3) Estado de la fachada; 4) Funcionamiento; 5) Barrera de aire; 6) Paredes zona entrada; 7) Techo zona entrada; 8) Suelo zona entrada/puerta; 9) Arco de seguridad funcionando; 10) Arco de seguridad bien situado; 11) Cartelería (calidad y protección datos); 12) Dispensador; 13) Trato vigilante/Policia Municipal; 14) Paredes, techo y suelo. Zona Espera; 15) Zona Atención; 16) Paredes, techo y suelo. Zona de Trabajo Interno; 17) Q-Matic: Visibilidad; 18) Mobiliario.

2. Introducción: Plantilla de Personal (año), Plantilla empresa (año), Incidencias empresa, Personal a Efectos de Cálculo

3. Calidad. 4. Productividad. 5. Gestión. 6. Formación. 7. Clima Laboral.

En cada uno de estos ámbitos se analizan indicadores específicos y en cada indicador los Puntos fuertes, Acciones de refuerzo, Puntos débiles, Acciones de Mejora y Situación de la OAC respecto al resto de oficinas.

Identificación acciones de mejora globales

Acciones de mejora para los dos próximos años

Propuestas hacia la Subdirección o elementos de mejora en las relaciones entre la Oficina y la Subdirección

Desarrollo de la reunión con el coordinador de la empresa

Desarrollo de la reunión con la totalidad de la plantilla de la oficina

Conclusiones: recoge las tareas que se deben desarrollar en el plazo de dos años por parte de la oficina y la Subdirección

ANEXO 10. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LM

Código	Proceso /subproceso	Tipo	Prop.	Otros intervinientes	Protocolos, otros	Sub-procesos	Eval.: Indic.	Inicio/últ. Revisión	Ver.
1	Planificación estratégica 1	Clave Estratégico	Subdirector General	Servicio Atención Personalizada, Servicio Implantación y Seguimiento de Servicios, Departamento de Atención Telemática, Departamento de	6	0	27	2011/2013	2.1
2	Evaluación y Calidad	Clave Estratégico	Subdirector General	SG de Calidad y Evaluación, S.º Atención Personalizada, S.º Implantación y Seguimiento de Servicios, Dpto. de Gestión Administrativa, Dpto. Gestión de Contenidos, Dpto. Atención Telemática, Dpto. Gestión	7	1	7	2012/2013	1.1
2.1.	Sub. Tramitación	Estratégico	Dpto. Gestión	Canales LM o Registro	3	0	2	2011/2013	2
3	Información	Clave Operativo	Dpto. Gestión Servicios	Servicio Atención Personalizada, Servicio Implantación y Seguimiento de Servicios, Departamento de Atención Telemática, Departamento de Atención Telefónica,	5	0	7	2010/13	2.1
4	Registro	Clave Operativo	Dpto. Gestión	OAC	3	0	4	2010/13	2
5	Cita Previa	Clave Operativo	Servicio Atn.	Canales LM y UT. Organiz.	2	0	2	2010/13	2
7	Sugerencias y Reclam.	Clave Operativo	Dpto. Gestión	Canales LM	2	0	3	2010/13	2
6	Gestiones y Trámites	Clave Operativo	Servicio Impl. y	Canales LM	3	8	6	2010/13	2
6.1.	Sub. Padrón	Clave Operativo	Servicio Impl. y	Canales LM	4	0	4	2010/13	2
6.2.	Sub. Tributos	Clave Operativo	Servicio Impl. y	Canales LM	7	0	4	2010/13	2
6.4.	Sub. Firma Electrónica	Clave Operativo	Servicio Impl. y	OAC	3	0	3	2010/13	2
6.6	Sub. Tarjeta Azul	Clave Operativo	Servicio Impl. y	OAC-010	3	0	4	2011/13	1

Código	Proceso /subproceso	Tipo	Prop.	Otros intervinientes	Protocolos, otros	Sub-procesos	Eval.: Indic.	Inicio/últ. Revisión	Ver.
6.8	Sub. Multas	Clave Operativ	Servicio Impl. y	Canales LM	4	0	3	2010/13	2
6.9	Sub. Peticiones	Clave Operativ	Servicio Impl. y	Canales LM:010	4	0	2	2011/2013	1
6.7.1.	Sub. Avisos	Clave Operativ	Servicio Impl. y	Canales LM:OAC 010	3	0	4	2010/13	2
6.3.	Sub. SER .	Clave Operativ	Servicio Impl. y	Canales LM: OAC, 011	3	0	4	2010/13	2
11	Comunicaci	Clave	Subdirector	SGAC	11	0	20	2011/201	1
10	Gestión de canales	Clave Apoyo	SGAC	Servicio de atención Personalizada (coordinación OAC y 010) Servicio de atención telemática	6	9	9	2010/13	2
10.1	Sub. Canales Personalizad	Clave Apoyo	Servicio Atn.			0			
10.1.1	Seguimiento Operativo	Clave Apoyo	Servicio Atn.			0			
10.1.2.	Ampliación/implantación	Clave Apoyo	Servicio Atn.			0			
10.1.3.	Plan de Calidad y	Clave Apoyo	Servicio Atn.			0			
10.1.4.	Gestión de incidencias	Clave Apoyo	Servicio Atn.			0			
10.2.	Sub. Gestión Canal	Clave Apoyo	Dpto. Atención			0			
10.2.1.	Solicitudes web	Clave Apoyo	Dpto. Atención			0			
10.2.2.	Planificación operativa	Clave Apoyo	Dpto. Atención			0			
10.2.3.	Plan de Evaluación y	Clave Apoyo	Dpto. Atención			0			
8	Gestión de Contenidos	Clave Apoyo	Dpto. Gestión	Dpto. Gestión Contenidos	4	2	6	2011/2013	1
8.1.	Constitución de unidades	Clave Apoyo	Dpto. Gestión						
8.2.	Normalización impresos	Clave Apoyo	Dpto. Gestión						
9	Gestión de Servicios	Clave Apoyo	Serv. Implantació	Ciudadano	1	1	3	2010/13	2
9.1	Seguimiento servicios y Gestión de SyR	Clave Apoyo	Serv. Implantación y Seguimient						
12	Personas	No clave	Dpto.			2	9		
12.1	Provisión de vacantes	No clave apoyo	Dpto. Gestión	Dptos. Gest. Admva. y Gest. Conocimiento	13	0	4	2011/2013	1
12.2	Formación/Gestión del	No clave apoyo	UT Gestión Conocimie						
13	Presupuestos	No clave apoyo	Dpto. Gestión	Dpto. Gestión Admva.	1	0	2	2011/2013	1
14	Contratación	No clave	Dpto.	Dpto. Gestión Admva.	6	4	1	2011/2013	1
14.1	Contratos	No clave	Dpto.						
14.2.	Procedimient	No clave	Dpto.						
14.3	Concursos	No clave	Dpto.						
14.4	Compras	No clave	Dpto.						
16	Infraestructura	No clave apoyo	Servicio Atn.	UT de Obras, equipamientos conservación S.de Atención Personalizada	3	1	4	2011/2013	1
16.1.	Incidencias	No clave apoyo	Servicio Atn.						
17	Tecnologías	No clave	Subdirector	UTU de Organiz. Serv. Atención Presencial	5	4		2010/13	2
17.1.	Mejora en aplicaciones	No clave apoyo	Servicio Atn. Personalizada						
17.2.	Seguimiento	No clave	Servicio						

ANEXO 11. OBJETIVOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS, FORMATOS Y CANALES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE LM 2011-2015

Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación

1) Fomentar el conocimiento de LM y sus características (especialmente su carácter multicanal), así como su identificación con el Ayto.. 2) Promover una valoración positiva de LM, como organización pública líder en materia de atención multipropósito a la ciudadanía en el ámbito nacional. 3) Promover la utilización racional y eficiente de los canales y servicios de LM. 4) Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia.

Líneas Estratégicas del Plan Estratégico de Comunicación

Línea Estratégica 1. Promover la identificación de LM a través de las comunicaciones realizadas por terceros, en particular por otros servicios municipales. **Actuaciones realizadas durante 2013 en el marco de esta LE:** 1) Revisar contenidos folletos, cartas y marquesinas para campañas tributarias, domiciliación teleasistencia, padrón, renovación anual del SER, Consumo, Zonas Verdes, Limpieza y Residuos, Madrid Emprende; 2) Actualizar contenido LM en registro de buenas prácticas municipales; 3) Redactar caso LM para máster Dirección Pública INAP-UIMP; 4) 12 notas de prensa sobre servicios y resultados de LM.

Línea Estratégica 2: proactividad y personalización en las comunicaciones con todas las categorías de público objetivo y especialmente con la ciudadanía, en particular con quienes reciben servicios de LM. **Actuaciones realizadas durante 2013 en el marco de esta LE:** 1) Promoción de visita a alumnos de secundaria a oficinas LM; 2) Actualizar www.madrid.es/lineamadrid con nuevos canales y servicios; 3) Promover madrid.es; 4) Plan de promoción canal Twitter; 4) Promover concertación de cita a través de canales telemáticos; 5) Extensión mensajes SMS y correo electrónico para promoción de servicios.

Línea Estratégica 3. Favorecer la accesibilidad y participación de todos los segmentos del público, objetivo en la gestión de LM. **Actuaciones realizadas durante 2013 en el marco de esta LE:** 1) Comunicar los resultados anuales destacados de LM; 2) Visitas cruzadas con otros servicios municipales; 3) IV Jornada de Unidades Gestoras de Contenidos Web; 4) VI Jornada Técnica LM; 5) II Jornada de Unidades Gestoras de Redes Sociales; 6) Promoción de captación correcta de contenidos desde interlocutores; 7) Evento entrega premios IV Concurso Ideas de Mejora de LM; 8) Comunicación resultados nuevo contrato LM; 9) Comunicación líneas estratégicas LM; 11) Trasladar la felicitación de los ciudadanos a las personas de LM y 12) Reconocimiento directo a responsables por participaciones y mejoras.

Línea Estratégica 4: formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación en LM (Plan Estratégico, planes anuales, definición de procesos, asignación de responsabilidades, registros, evaluación y mejora continua). **Actuaciones realizadas durante 2013 en el marco de esta LE:** 1) Elaborar y difundir el Plan Anual de Comunicación de LM 2013; 2) Evaluación plan anual de comunicación 2012; 3) Recopilar noticias difundidas en cualquier medio relacionadas con LM; 4) Inicio revisión manual de identidad corporativa.

Línea Estratégica 5: impulsar el canal “ayre / Atención al Ciudadano” como herramienta fundamental de comunicación interna. **Actuaciones realizadas durante 2013 en el marco de esta LE:** 1) Publicar en ayre estudios históricos de satisfacción de LM 2002-2011; 2) Publicar en ayre calendario anual de visitas, cursos y reuniones; 3) Publicar en ayre materiales de acciones formativas; 4) Promocionar participación en buzón de sugerencias y foro; 5) Publicar en ayre convocatoria de plazas en LM.

Canales y formatos en uso al aprobarse el Plan Estratégico de Comunicación de LM (2011)

- Interacciones personales, cara a cara, con carácter general.
- Correo electrónico, y en particular las listas de correo electrónico siguientes: 1. "LM – Todos" (todas las personas que componen LM). 2. Clientes internos LM. 3. Proveedores internos LM. 4. Proveedores externos LM. 5. Aliados e interesados en LM. 6. Ex LM (personas que dejaron LM). 7. Discapacidad.
- Intranet municipal "ayre", especialmente su canal "ayre General" / "Atención al Ciudadano".
- Foro electrónico de discusión sobre LM en "ayre".
- Correo electrónico de sugerencias a LM en "ayre" (sugerenciasenlinea@madrid.es).
- Correo electrónico de formación (formlineamadrid@madrid.es).
- Sitio web www.madrid.es, y en particular www.madrid.es/LM.
- Interacciones personales con la ciudadanía durante las atenciones realizadas en las OAC y en el teléfono 010.
- DG Medios de Comunicación (Notas de Prensa de las que posteriormente se hacen eco otros medios de comunicación).
- Folletos y publicaciones propios, como el Manual de atención al ciudadano, la publicación sobre resultados de los estudios de satisfacción de LM 2002-2011, y similares.
- Folletos, campañas y materiales promocionales realizados por terceros, tales como los trípticos informativos previos a la campañas de pago voluntario de impuestos y tasas municipales que elabora la Agencia Tributaria Madrid en colaboración con LM.
- Reuniones y jornadas organizadas por LM (vease tabla 3d.5)
- Visitas a las instalaciones de LM.
- Publicaciones de terceros de cualquier naturaleza (por ejem. revista de empresas de telemarketing, revista electrónica de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, libros editados por terceros, artículos en medios de comunicación generalistas o especializados, etc.).
- Participación en jornadas y eventos organizados por terceros en representación de LM.
- Cartelería y mensajes mostrados al público en el espacio físico de las OAC de LM. Por ejemplo, en el sistema de gestión de colas o en los dispositivos automáticos de obtención de número de turno.
- Vídeo general sobre LM.

Nuevos canales o mejoras en la gestión de los existentes (2011-2014)

- Redes sociales electrónicas, y muy especialmente espacio de LM en Twitter @lineamadrid, en los términos que se establezca en el documento sobre "Política de uso de redes sociales en el Ayto.". Desde 2012.
- Mensajes cortos de telefonía móvil (SMS) o multimedia (MMS), para su utilización en comunicaciones relacionadas con el servicio prestado (por ejem., confirmación de la cita previa concertada a través de cualquiera de los canales de LM, comunicación de resolución de avisos sobre incidencias en la vía pública, etc). Desde 2012.
- Análisis sistemático del resumen de prensa publicado diariamente en *ayre* para identificar noticias sobre LM, especialmente negativas, y así contrarrestar las mismas. Desde 2011.
- Renovación del canal "Atención al Ciudadano" de ayre para permitir la suscripción a contenidos, facilitar la navegación y destacar los elementos de participación (sugerencias y foros). Desde 2011.
- Nuevo asistente virtual de LM. Desde 2014.
- Mensajes masivos de correo electrónico a segmentos específicos de la ciudadanía utilizando el módulo de marketing del sistema CRM de LM u otras fuentes. Desde 2012.
- Campañas de emisión de llamadas desde 010 para la promoción de determinados servicios (por ejemplo, campañas tributarias durante varios años o campaña para la promoción de www.madrid.es/micarpeta en 2014).



Canales y formatos de comunicación de LM

ANEXO 11. ACCIONES DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICAS DIRIGIDAS A LAS PERSONAS DE LM (2014)

Acción	Objetivos	Emisor /Responsable	Público objetivo	Formatos, canales y soportes	Referencias	Impacto /Esfuerzo
Comunicar los resultados anuales destacados de LM	Conocimiento Valoración Personas	Subdirección General	Todos	Nota de prensa en medios comunicación, www.madrid.es y Ayre Presentaciones estudios de satisfacción Reuniones mensuales de coordinación atención personalizada		Alto/Bajo: realizar
V Jornada de Unidades Gestoras de Contenidos Web	Conocimiento Valoración Personas	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano	Proveedores internos (unidades gestoras web) y personas (Departamento Gestión de Contenidos y canal www.madrid.es)	Jornada Ayre		Alto/Alto: realizar
VII Jornada Técnica LM	Conocimiento Valoración Personas	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano	Personas (responsables LM), Clientes internos y Aliados (Ferroser)	Jornada Ayre	Plan anual de formación y calidad de LM 2014-2015	Alto/Alto: realizar
III Jornada de Unidades Gestoras de Redes Sociales	Conocimiento Valoración Personas	Depto. de Atención Telemática	Proveedores internos (unidades gestoras redes sociales) y externos, personas (Departamentos de Atención Telemática, Gestión de Contenidos y canales www.madrid.es y @lineamadrid), sector atención al ciudadano	Jornada Ayre	Resolución del DG de Calidad y Atención al Ciudadano de Políticas de Uso de Redes Sociales Electrónicas (11 de julio del 2012)	Alto/Alto: realizar
V Concurso de ideas de mejora LM. Evento de entrega de premios.	Personas	Servicio de Atención Personalizada	Personas , proveedores internos	Jornada. Ayre. Correo electrónico	Plan anual de formación y calidad de LM 2012-2013	Alto/Medio: realizar
Comunicar plan de actuación anual sobre Líneas Estratégicas LM 2011-2015 (Programa Operativo de Gobierno y similares)	Personas	Subdirector General	Personas	Aviso en la página de inicio de Ayre Destacado en el Canal de Atención al Ciudadano Correo electrónico	Plan anual de Formación y Calidad de LM 2012-2013 (Ayre)	Medio/Bajo: realizar
Vídeo informal "Lipdub" de LM	Personas	Dpto. de Atención Telemática	Personas	Vídeo "Lipdub"	Concurso de ideas de mejora 2013 (ideas ganadoras)	Medio/Medio: realizar.
Trasladar la felicitación de los ciudadanos a las personas de LM	Personas	Delegada de Área de Economía, Hacienda y AP. Depto. de Gestión de Servicios	Personas	Carta Correo electrónico Ayre (apartado específico)		Medio/Bajo: realizar
Publicar en Ayre los materiales de consulta de cada acción formativa del año en curso	Personas	Unidad de Gestión del Conocimiento	Personas	Ayre		Bajo/Medio: realizar
Promocionar la participación en el buzón interno de sugerencias y el Foro	Personas	Unidad de Gestión del Conocimiento	Personas	Ayre		Bajo/Medio: realizar

Acción	Objetivos	Emisor /Responsable	Público objetivo	Formatos, canales y soportes	Referencias	Impacto /Esfuerzo
Publicar sistemáticamente en Ayre, canal "Atención al Ciudadano", como "aviso", la convocatoria de plazas en LM y su resolución	Personas	Departamento de Gestión Administrativa	Personas	Ayre		Medio/Bajo: realizar
Promover nuevamente (ya se hizo en 2011) el cambio de la "página de inicio" del navegador de todas las personas de LM al canal "Atención al Ciudadano" de Ayre	Uso eficiente Personas	Subdirección General de Atención al Ciudadano	Personas	Ayre		Bajo/Bajo: realizar
Expresar el reconocimiento por los responsables directos a cada participación y mejora	Valoración Personas	Responsable directo	Personas	Verbal Correo electrónico Foro	Misión, visión y valores de LM	Alto/Bajo: realizar

ANEXO 12 EVOLUCIÓN DE LA MEJORA EN LÍNEA MADRID 2010-2014

MEJORA	Ant.	2010	2011	2012	2013	2014	Proceso	FCE
EFQM, sellos		400+		500+			todos	6
Autoevaluación 2014						x	todos	6
Despliegue total modelo gestión EFQM				x			todos	6
Identificación Misión, visión y valores	x						1	1
Mapa Estratégico		x					1	1
Revisión Estrategia y Misión, visión y valores				x		x	1	6
Identificación Procesos (Mapa)	x		x		x		todos	6
Despliegue Gestión Procesos				x			todos	6
Cuadro de Mando Integral			x	x			2	3
Plan Estratégico Comunicación y planes anuales			x	x	x	x	11	
Identificación GI		x			x		1	5
Revisión GI y Alianzas			x	x	x		1	5
Sistema SYR	x						7	7
Plan bienal de Formación y Calidad en las Personas			x	x	x	x	12.2	2
Sistematización reconocimientos a personas			x	x	x	x	12	2
Impulso grupos de mejora	x		x	x	x	x	2	2
Impulso y sistematización participación de personas			x	x	x	x	12	2
Dependencia orgánica personas				x	x	x	12.1.	2
Encuestas satisfacción usuarios	x	x	x	x	x	x	2	3
Encuestas satisfacción personal	x	x	x	x	x	x	12	2
Encuestas satisfacción cliente interno		x	x	x	x	x	2	5
Encuestas satisfacción proveedores y sector atención ciudadana					x	x	2	5
Imagen corporativa	x	x	x	X	x	x	10	6
Despliegue OAC en 23 distritos y ofcs. auxiliares		x		x			10	2
Plan Accesibilidad, certificación			x	x	x	x	10	3
Idiomas en OAC	x	x	x	x	x	x	10.1.3.	3
Extensión horarios en OAC	x	x	x	x	x (+)	x	10.1.3.	2
Revisión de OAC			x	x	x	x	10	3
Sistematización evaluación de riesgos laborales y psicosociales			x	x	x	x	12	2
CS del 010	x	x	x	x	x	x	2	6
CS de las OAC	x	x	x	x	x	x	2	6
CS del Portal Web		x	x	x	x	x	2	6

MEJORA	Ant.	2010	2011	2012	2013	2014	Proceso	FCE
CS de Registro						x	7	1
CS de Cita previa						x	7	1
Integración canales		x					10	3
Proveedor como aliado		x					1	5
Incorporación nuevos servicios	x	x	x	x	x	x	10	2
Nueva sede electrónica			x				17	7
Integración redes sociales				x	x		2	7
Integración asistente virtual						x	2	7
Integración app móviles						x	2	7
Mejora servicio cita previa			x		x		10	7
Manual mejores prácticas SyR		x					7	6
Documento mejores prácticas Unidades Gestoras			x	x			2	6
Publicación información LM <i>ayre</i> (transparencia)		x	x	x	x	x	2	6
Jornadas Técnicas LM	x	x	x	x	x	x	2	2
Jornadas Unidades Gestoras Contenidos			x	x	x	x	13	5
Jornadas Unidades Gestoras redes sociales				x	x	x	2	6
Sistema de reuniones		x	x	x	x	x	2	2
Registro notas prensa, publicaciones, visitas, ...			x	x	x	x	2	3
PPT contrato proveedor criterios eficiencia, sostenibilidad				x			9	5
Comité de Innovación				x		x	2	6
Implantación CRM		x	x	x	x	x	17	3
Plan de Contingencia			x		x	x	1	1
Análisis de coste beneficio 2003/12	x	x		x			13	1

ANEXO 13 ASISTENCIA A JORNADAS Y CONGRESOS

Congreso. Presentación. Ponente	Año
XI Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de la Administración Pública (Tecnimap). Zaragoza. Ponencia del SG sobre "Atención multicanal al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid. El sistema CRM de LM"	2010
Ponencia del SG sobre atención al ciudadano en LM. Zapopan, México.	2011
Reunión CCS-AEC. Presentación por parte de Jefe Dpto. OAC LM Centro, de la experiencia práctica alineada con el objetivo de "identificar los factores críticos de éxito tales como la motivación y el compromiso para fomentar la creatividad de todos los trabajadores en el ámbito de los servicios, que generen innovación y mejora continua, y su impacto y relación con el liderazgo y gestión de personas".	2011
XX Congreso Nacional Usuarios de Oracle. Presentación a cargo del SG: LM incrementa su capacidad de ayuda a los ciudadanos con Oracle CRM.	2011
Jornada de difusión del foro de Administraciones Públicas. Tesorería General de la Seguridad Social. Ponencia del DGCyAC.	2012
Ponencia sobre LM en Congreso de Atención al Ciudadano en las Administraciones Públicas "Respondiendo a nuevos retos", Barcelona	2012
Presentación Carta de Servicios de LM en seminario con Delegación de República Federal de Brasil	2012
Curso presencial de "Información y atención al ciudadano mediante funcionamiento multicanal: violencia de género"	2012
Intervención sobre LM en Expo relación cliente. Jornadas relación con el cliente.	2012
Intervención sobre LM en primer encuentro del Comité de Expertos del proyecto @STIC "Accesibilidad en los Servicios Telemáticos Inteligentes para el Ciudadano".	2012
Intervención sobre LM en Acto de entrega donde se le da un premio a Línea Madrid (citizen focus award) organizado por Oracle.	2013
Intervención sobre LM en Acto de Everis y Oracle: Caso de éxito de implantación de CRM Siebel: LM.	2013
Ponencia "Línea Madrid: la atención al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid" VIII Foro Internacional "Hacia la Excelencia en el Servicio Público. Valledupar, Colombia"	2013
Intervención del Director General sobre atención al ciudadano y portal de transparencia en la Jornada de las personas mayores y la Ciudad. Organiza DG Mayores y Atención Social	2013
Presentación sobre Línea Madrid en Barcelona en el evento	2013

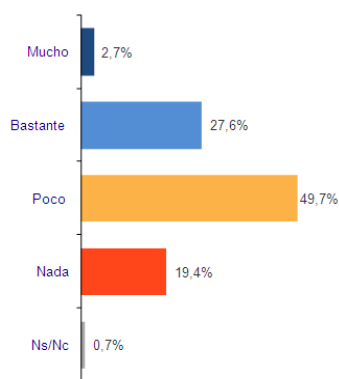
Congreso. Presentación. Ponente	Año
EMEA de la empresa Oracle	
Participación en mesa redonda EXPO "Relación con el cliente", celebrado en el Est. Santiago Bernabéu.	2013
Tertulia en "Gestiona Radio" sobre accesibilidad. Participó el Subdirector General.	2013
Participación del Director General en mesa redonda ¿Hacia dónde evolucionan los servicios de atención a la ciudadanía? Jornadas de Innovación en la Administración. Málaga.	2014
Sesiones Director y Subdirector General sobre Orientación al Ciudadano y estudio de caso sobre LM en máster INAP y UIMP sobre Liderazgo y Dirección Pública (grupos alumnos Administraciones Locales y otras AAPP)	2014
Intervención del SG sobre LM en Jornada de presentación del programa de la colaboración de la delegación del gobierno sobre el plan nacional de drogas sobre las corporaciones locales	2014

ANEXO 14. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE MADRID

- TÍTULO DEL ESTUDIO: Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid.
- ÓRGANO PROMOTOR: Observatorio de la Ciudad.
- Ámbito Geográfico: El ámbito geográfico del estudio es el municipio de Madrid. A efectos del diseño muestral, la obtención de indicadores y el análisis, dicho ámbito se ha abordado tanto a nivel global como por distritos municipales (21 distritos).
- Ámbito poblacional: La encuesta domiciliaria de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos va dirigida a residentes, sean nacionales o extranjeros, mayores de 16 años, empadronados o no, que vivan habitualmente en Madrid desde, al menos, seis meses antes de la fecha de la encuesta. El encuestado debe residir habitualmente en la vivienda seleccionada.
- Unidades de muestreo: Se ha considerado como unidad primaria de muestreo el distrito, y como unidad última de muestreo la persona mayor de 16 años que reside en la vivienda seleccionada.
- Unidades de análisis: La unidad de análisis es la persona que reside en la vivienda seleccionada.
- Tipo de muestreo: Se ha utilizado el muestreo aleatorio estratificado por distrito municipal con afijación a proporción por distrito, 12 secciones censales por distrito y 10 encuestas por cada sección. Las unidades de primera etapa han sido los distritos, las de segunda, las secciones censales seleccionadas aleatoriamente dentro de cada distrito, y las unidades de última etapa las personas seleccionadas por cuotas de edad y sexo en función de las últimas cifras de población del padrón municipal de Madrid.

Para el análisis global de los datos se devolvió la proporcionalidad a la muestra obtenida, ponderándola por el peso real de la población por distrito, sexo y edad, de cada distrito de acuerdo a los datos actualizados del Padrón Municipal de Habitantes.
- Tamaño de la muestra: 2.520 encuestas
- Error muestral: Para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $p=q=50\%$, el error real máximo es de $\pm 2,0\%$ para el municipio de Madrid. El error muestral por distrito a un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $p=q=50\%$, es de $\pm 9,12\%$
- Método de recogida: Encuesta domiciliaria presencial mediante tablet.
- Pretest: Previamente al lanzamiento del trabajo de campo se realizó un pretest de 120 entrevistas, entre el 22 y 27 de abril.
- Trabajo de campo: 9 de mayo a 30 de junio de 2014.

¿En qué medida se considera usted informado de lo que hace el Ayuntamiento de Madrid: mucho, bastante, poco o nada?

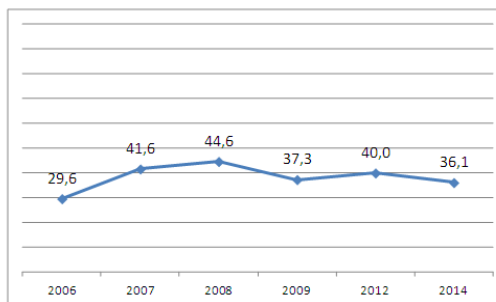


Base total 2.520 encuestas

**Indicador de Información de Gestión (IIG)
- Datos Evolutivos -**

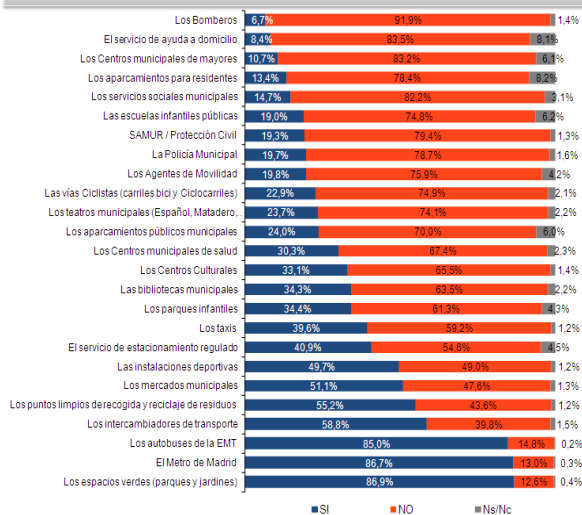
(Datos desagregados %)

	2006	2007	2008	2009	2012	2014
Mucho	2,0	4,6	4,0	1,9	4,8	2,7
Bastante	17,3	32,0	37,7	27,5	28,8	27,6
Poco	54,6	48,7	47,0	49,4	50,5	49,7
Nada	24,2	13,0	10,1	16,3	13,9	19,4
NS/NC	1,9	1,7	1,1	4,9	2,0	,7
IIG	29,6	41,6	44,6	37,3	40,0	36,1

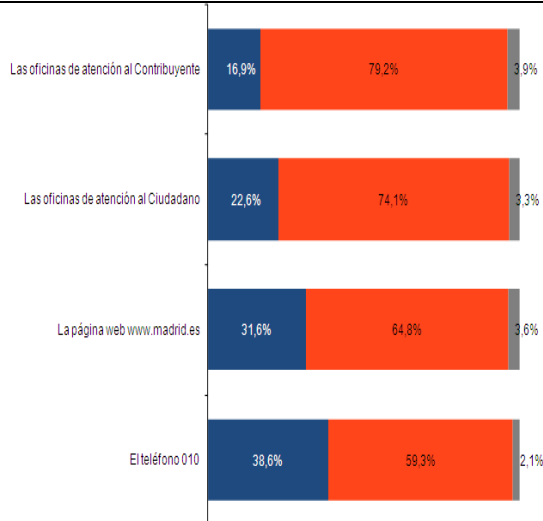


Los valores del Indicador se sitúan entre 0 y 100, siendo 100 el nivel más alto.

Utilización de servicios y equipamientos municipales en el último año (ordenado por la categoría NO)



Base total: 2.520



PRINCIPALES

ABREVIATURAS

Y SIGLAS



ABREVIATURAS

AAPP	Administraciones Públicas
ACD	Distribuidor Automático de Llamadas (siglas en ingles)
AG	Área de Gobierno
Admón.	Administración
Admtivas.	Administrativas
AGEHAP	Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública
ANS	Acuerdos de Nivel de Servicio
Ayto.	Ayuntamiento
BI	Business Intelligent
BMK	Benchmarking
BOAM	Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid
CM	Comunidad de Madrid
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos)
CS	Carta de Servicios
DG	Dirección General – Director General
DGCyAC	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Dpto	Departamento
ESP	Encuesta de Satisfacción de Personal
FCE	Factores Críticos de Éxito
GI	Grupos de Interés
GM	Grupo de Mejora
IAM	Informática Ayuntamiento de Madrid
IBI	Impuesto Bienes Inmuebles
IFE	Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid
IVTM	Impuesto Vehículos de Tracción Mecánica
LDC	Línea Directa de Catastro
LM	Línea Madrid
MVV	Misión, Visión y Valores
OA	Organismo Autónomo
OAC	Oficina de Atención al Ciudadano
OIAC	Oficina de Atención Integral al Contribuyente
OMIC	Oficina Municipal de Información al Consumidor
P.E.Com.	Plan Estratégico de coomunicación
PLYCA	Sistema integral de gestión de expedientes de contratación
POG	Programa Operativo de Gobierno
PPT	Pliegos de Prescripciones Técnicas
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
RRHH	Recursos Humanos

RRSS	Redes Sociales
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
SAP	Sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto.
SER	Servicio de Estacionamiento Regulado
SG	Subdirección General-Subdirector General
SGAC	Subdirección General de Atención al Ciudadano
SGT	Secretaría Gral. Técnica
SIGE	Sistema de Gestión Estratégica
SS	Servicios Sociales
SyR	Sugerencias y Reclamaciones
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIE	<i>Transparency International España</i>
U.G.	Unidad de Gestión
UTE	Unión Temporal de Empresas
UU.GG	Unidades Gestoras