



MADRID

participación
ciudadana,
transparencia y
gobierno abierto

LÍNEA MADRID

Dirección General de Transparencia y Atención a
la Ciudadanía

RENOVACIÓN SELLO LÍNEA MADRID

Ayuntamiento de Madrid

DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE 3 MEJORAS



ÍNDICE

1. Identificación de la Organización.....	3
2. Resultados de la autoevaluación y priorización.....	6
3. Resultados de la evaluación externa e integración con los resultados de la autoevaluación....	8
4. Mejoras seleccionadas para la renovación.....	9
5. Mejora 1: Registro Único de Mejoras (RUM).....	12
Responsable y Personas involucradas	Relevancia para la Organización
Objetivos	Actividades y cronograma de desarrollo
Área de mejora de la que deriva	Sistemas de control
Definición	Resultados obtenidos
6. Mejora 2: Línea Madrid en Redes Sociales.....	23
Responsable y Personas involucradas	Relevancia para la Organización
Objetivos	Actividades y cronograma de desarrollo
Área de mejora de la que deriva	Sistemas de control
Definición	Resultados obtenidos
7. Mejora 3: Transparencia y Datos Abiertos.....	36
Responsable y Personas involucradas	Relevancia para la Organización
Objetivos	Actividades y cronograma de desarrollo
Área de mejora de la que deriva	Sistemas de control
Definición	Resultados obtenidos
8. Resultados de la Organización.....	62
9. ANEXOS.....	67
1. Catálogo de Servicios de LM	
2. Mapa de Procesos de LM 2017	
3. Plan de Mejora 2014-2015. Resultados	
4. Plan de Mejora integrado 2016-2017. Resultados	
5. Registro Único de Mejoras	
6. Protocolo de funcionamiento del Registro Único de Mejoras	
7. Plan de Medios Sociales 2016-2017	
8. Evaluación del Plan Medios Sociales 2016-2017	
9. Plan de Medios Sociales 2017-2018	
10. Procedimiento de acceso a la información pública	



1. Identificación de la Organización

Nombre de la Organización	LÍNEA MADRID Subdirección General de Atención a la Ciudadanía (en adelante SGAC) Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía (en adelante DGTyAC) Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto
Organización o unidad superior de la que depende	Ayuntamiento de Madrid
Ámbito administrativo	Administración Local
Dirección	DGTyAC → c/ Alcalá 45 - 1 ^a planta. 28012 Madrid SGAC → c/ Príncipe de Vergara 140 - 4 ^o Planta. Madrid
Persona de contacto	M ^a Ángeles Castrillo Ortiz Subdirectora General de y Atención a la Ciudadanía
Número de teléfono	91 588 13 75
Dirección de correo electrónico	sgatciudadania@madrid.es
Fecha de la Autoevaluación	Junio 2014
Certificación	Modelo EFQM de Excelencia Nivel +500 puntos
Fecha de la Certificación	23 de marzo de 2015
Vigencia	3 años

LÍNEA MADRID se configura como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática del Ayuntamiento de Madrid, que permite a la ciudadanía acercarse al Ayuntamiento a través de los diferentes canales puestos a su disposición, en función de sus necesidades y disponibilidades. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía, el servicio telefónico a través del 010, y el servicio telemático a través del portal web del Ayuntamiento de Madrid y de las redes sociales.

LÍNEA MADRID presta los siguientes servicios:

Proporcionar información sobre ■ todo lo relacionado con el Ayuntamiento, ■ la ciudad de Madrid, ■ las dependencias y oficinas de otras administraciones y ■ gestiones básicas no municipales.

Facilitar la realización de trámites relacionadas, entre otras materias, con padrón, impuestos y tasas, consumo, educación y cultura, movilidad, participación ciudadana, servicios sociales, urbanismo, vivienda, infraestructuras, vía pública, medio ambiente,...; y **gestiones** como el registro de documentos, la concertación de cita previa con los servicios municipales, la identificación personal (firma electrónica), la presentación de sugerencias y reclamaciones al Ayuntamiento de Madrid, así como la consulta de su estado de tramitación,... (Véase Anexo 1. Catálogo de Servicios)

En la prestación de sus servicios, Línea Madrid aporta el valor de evitar barreras e impedimentos, así cuenta con: •accesibilidad reconocida en canal presencial y web (fácil acceso para todos), •atención en idiomas extranjeros, •atención en lengua de signos española, •horarios amplios de atención en oficinas, •servicio presencial en toda la ciudad: oficinas en todos los distritos, •servicios 24 horas todos los días del año en el teléfono 010 y en web madrid.es

Línea Madrid proporciona, además, una **respuesta única**, independientemente del canal utilizado y tiene un firme **compromiso con la mejora constante** basada en la utilización de instrumentos de gestión de calidad.

La **misión** de LÍNEA MADRID es proporcionar información útil y permanentemente actualizada y trámites y gestiones, de una manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y fácilmente accesible para todos, persiguiendo la máxima satisfacción tanto de quienes los usan, como de los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones, y de las personas que intervienen en su gestión y prestación.

Las principales personas destinatarias de la acción de LÍNEA MADRID son los ciudadanos y ciudadanas que residen en la ciudad de Madrid y que se benefician de los servicios que proporciona el Ayuntamiento, así como los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones. Sin embargo, y con carácter general, se pueden considerar también destinatarias todas aquellas que en cualquier momento necesiten información sobre la ciudad de Madrid o los servicios que proporciona el Ayuntamiento: turistas, empresas, personal de organizaciones públicas o privadas, etc., y no residentes en el municipio que acceden a estos servicios ocasionalmente o por vías telemáticas.

La **visión** de LÍNEA MADRID es convertirse en la Organización pública líder en materia de atención a la ciudadanía en el ámbito nacional, reconocida por las personas que la usan y las organizaciones con las que colabora, y formada por personal satisfecho y comprometido con sus valores.



LÍNEA MADRID incorpora los [valores](#) del Ayuntamiento de Madrid, y en particular los expresados en su Código de Buenas Prácticas Administrativas. Adicionalmente, sus valores específicos son:

- Eficacia: capacidad de dar respuesta a las demandas sobre atención a la ciudadanía formuladas tanto por los propios ciudadanos y ciudadanas como por los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones.
- Eficiencia: capacidad de obtener los mejores resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos que se utilizan para la financiación del servicio.
- Profesionalidad, mediante la mayor cualificación profesional de todas sus personas.
- Participación y compromiso de sus integrantes, que son agentes activos y se implican en el proyecto, hacen suyos sus valores y trabajan en equipo.
- Accesibilidad de sus servicios para todas las personas, especialmente para aquellas con algún tipo de discapacidad o dificultad.
- Respeto, fomentando las actitudes de máxima cortesía hacia los ciudadanos y ciudadanas, y otros interlocutores.
- Receptividad: predisposición a recibir y analizar las opiniones y demandas formuladas individual o colectivamente por los propios ciudadanos y ciudadanas, las personas que intervienen en la prestación del servicio y los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones u otras organizaciones, buscando su satisfacción.
- Transparencia: compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a 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 de la Organización 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.

LÍNEA MADRID ha realizado un recorrido positivo de innovación y adaptación a las expectativas y necesidades de los ciudadanos y ciudadanas de Madrid y a la mejora continua. Tiene aprobadas tres Cartas de Servicios, una por cada uno de sus canales de atención, telefónico (Teléfono 010), presencial (OACs) y web (madrid.es y sede electrónica) y otras dos referidas a servicios fundamentales, la Carta de Servicios de Registro y la del Servicio de Cita Previa.

Trabaja por procesos desde 2009, año de elaboración de su [Mapa de Procesos](#) que revisado y actualizado por sendos grupos de mejora en 2011 y 2013, es aprobado por la Dirección, siendo un elemento clave de funcionamiento de LM. Su última revisión se realizó en septiembre de 2017. (Véase Anexo 2. Mapa de Procesos. v5_2017)



2. Resultados de la autoevaluación y priorización

En el informe de autoevaluación elaborado en julio de 2014 se recogieron un total de 87 áreas de mejora que, después de su agrupación y redefinición, teniendo en cuenta su relación con los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM, sus relaciones mutuas y su posible integración en planes de acción homogéneos, quedaron 69 áreas de mejora, que afectaban a la totalidad de los criterios del Modelo. (Véase páginas 1 a 8 del Plan de Mejora 2014-2015, – Anexo 3 –).

Informe de Autoevaluación 23.7.2014			
Criterios	AM identificadas	Criterios	AM identificadas
C1	10	C6	7
C2	12	C7	8
C3	13	C8	11
C4	9	C9	6
C5	11	TOTAL	87

Dichas áreas de mejora se priorizaron por el Equipo de Autoevaluación conforme a los criterios del **IMPACTO** de las mejoras en varios ámbitos de la Organización y **CAPACIDAD** de la Organización para implantar las correspondientes soluciones, teniendo en cuenta las fortalezas identificadas y los apoyos y recursos requeridos y disponibles. Consecuencia de este proceso, las 69 áreas de mejora quedaron catalogadas según su orden de prioridad (véase página 9 del Anexo 3) y se decidió implantar mejoras para las 11 primeras, definiéndose para cada una de ellas las correspondientes acciones de mejora. Las 11 áreas de mejora priorizadas fueron:

Prioridad	AM	Subcriterio de referencia	ÁREA DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	RANKING
1	7	1e	Falta mejorar e impulsar la participación de las personas en la definición y lanzamiento de nuevos servicios y procedimientos (por ejemplo, modificando el procedimiento de elaboración de protocolos y/o resoluciones conjuntas para solicitar sugerencias de todas las personas de Línea Madrid).	18	19	342
2	28	3e, 4c	Falta evaluación de riesgos psicosociales en los Servicios Centrales. No se encuentra desplegada la realización de evaluaciones de riesgos laborales y psicosociales en las oficinas centrales de LM.	18	18	324
3	8	1e	Sistematizar la evaluación de impacto del lanzamiento de nuevos servicios, asociada a la negociación de la "resolución conjunta" que da amparo al servicio, que tenga en cuenta de modo estructurado los aspectos personales (impacto sobre la carga de trabajo, entorno, riesgos psicosociales, etc.), normativos, medioambientales (consumo de energía y consumibles) y económicos (costes previstos del servicio), tecnológicos y relativos a la calidad del servicio, etc. Se trataría de incorporar un nuevo documento que fuera asociado al borrador de resolución conjunta, a modo de "memoria de impacto", revisado y acordado por los líderes con clientes internos y otros grupos de interés.	17	19	323
4	12	2b	Normalizar la evaluación de la implantación de nuevos productos y servicios en relación a las capacidades de la organización, e incluyendo acuerdos de servicio pro parte de los clientes internos.	16	20	320
5	41	5c	El Registro único sistematizado de las Acciones de Mejora se encuentra parcialmente desplegado en la Organización.	15	20	300
6	69	8b	Sería necesario reforzar las campañas informativas y promocionales de conocimiento de servicios telemáticos.	17	17	289
7	51	5e	Si bien LM se encuentra presente en las redes sociales, sería necesario ampliar su presencia.	16	18	288
8	19	3a	Baja participación en las encuestas de clima laboral en los Servicios Centrales.	14	20	280
9	42	5c	Se encuentra solo parcialmente desplegada la unificación y sistematización (tareas de Calidad adscritas a la Plaza de la Unidad de Gestión de Conocimientos) de todas las áreas de influencia del proceso clave de Evaluación y Calidad, aunque dispone de enfoque, y por lo tanto no está evaluado.	14	20	280
10	38	4e	Sistematización y presentación de la información contenida en los informes de modo que sea más clara, accesible y orientada a la acción y a la toma de decisiones.	13	21	273
11	44	5c, 6a	En las encuestas de satisfacción no se evidencia la incorporación de las últimas revisiones, no habiendo sido incorporados los cambios sugeridos y los nuevos servicios prestados por LM.	13	21	273



Respecto de estas 11 áreas de mejora, el Equipo de Autoevaluación se planteó la posibilidad de implantación de sus acciones de mejora, quedando clasificadas en 2 grupos:

- Grupo 1: Áreas de mejora con acciones de *implantación inmediata* -> 5
- Grupo 2: Áreas de mejora con acciones de *implantación progresiva*: mejoras cuya implantación requiere un periodo de tiempo más largo debido a que los cambios implican un enfoque y un despliegue más complejo de tiempo y de recursos -> 6

Prioridad	ÁREA DE MEJORA	Implantación inmediata	Implantación progresiva
1	Falta mejorar e impulsar la participación de las personas en la definición y lanzamiento de nuevos servicios y procedimientos		1
2	Falta evaluación de riesgos psicosociales en los Servicios Centrales. No se encuentra desplegada la realización de evaluaciones de riesgos laborales y psicosociales en las oficinas centrales de LM		2
3	No está clara la sistematización la evaluación de impacto del lanzamiento de nuevos servicios, asociada a la negociación de la "resolución conjunta" que da amparo al servicio, que tenga en cuenta de modo estructurado los aspectos personales (impacto sobre la carga de trabajo, entorno, riesgos psicosociales, etc..), normativos, medioambientales (consumo de energía y consumibles) y económicos (costes previstos del servicio), tecnológicos y relativos a la calidad del servicio, etc.	1	
4	No está clara la normalización de la evaluación de la implantación de nuevos productos y servicios en relación a las capacidades de la Organización, e incluyendo acuerdos de servicio por parte de los clientes internos	2	
5	El Registro único sistematizado de las Acciones de Mejora se encuentra parcialmente desplegado en la Organización		3
6	Sería necesario reforzar las campañas informativas y promocionales de conocimiento de servicios telemáticos. (Sistematizar en el Plan la Acción realizada)		4
7	Si bien LM se encuentra presente en las redes sociales, sería necesario ampliar su presencia		5
8	Participación en las encuestas de clima laboral en los Servicios Centrales	3	
9	Se encuentra solo parcialmente desplegada la unificación y sistematización (tareas de Calidad adscritas a la Plaza de la Unidad de Gestión de Conocimientos) de todas las áreas de influencia del proceso clave de Evaluación y Calidad, aunque dispone de enfoque, y por lo tanto no está evaluado		6
10	No está clara la sistematización y presentación de la información contenida en los informes de modo que sea más clara, accesible y orientada a la acción y a la toma de decisiones	4	
11	En las encuestas de satisfacción no se evidencia la incorporación de las últimas revisiones, no habiendo sido incorporados los cambios sugeridos y los nuevos servicios prestados por LM	5	

Para estas 11 áreas de mejora se identificaron **23 ACCIONES DE MEJORA**, quedando recogidas en el PLAN DE ACCIÓN su definición, propietario, fecha prevista de finalización y resultados (véase páginas 18 a 61 del Anexo 3). Los resultados finales del Plan 2014-2015 son:

ÁREAS DE MEJORA - 11	ACCIONES DE MEJORA – 23 Programadas - 23		
Realizadas - 18	Desestimadas - 2	En proceso - 1	Aplazadas - 2
GRADO DE CUMPLIMIENTO SEGÚN PROGRAMACIÓN		78,26%	

El Plan de Mejora 2014-2015 y sus entregables se publicaron en el directorio común de LÍNEA MADRID (H:\PÚBLICO\05 PLAN DE CALIDAD y FORMACION\01 GESTION CALIDAD\02 EFQM).

Respecto a los canales utilizados para la **comunicación de sus resultados** se utilizan los siguientes:

- Información del seguimiento en el Plan de Formación y Calidad, en las Reuniones de Responsables (mensuales, en jueves), y en las reuniones de los Responsables con sus equipos de trabajo (semanales, en viernes).
- Canal Sectorial de ayre Atención a la Ciudadanía. Ubicación: [Inicio](#) / [ayre sectorial](#) / [Atención a la ciudadanía](#) / [Evaluación](#) / [Autoevaluación EFQM](#)

3. Resultados de la evaluación externa e integración con los resultados de la autoevaluación

Como resultado del proceso de evaluación de LÍNEA MADRID llevado a cabo por la AEVAL durante los meses de enero y febrero de 2015, se obtuvo un informe de evaluación en el que se identificaron 78 áreas de mejora, correspondiendo a cada Criterio:

Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015			
Criterios	AM identificadas	Criterios	AM identificadas
C1	12	C6	10
C2	9	C7	6
C3	6	C8	8
C4	9	C9	4
C5	14	TOTAL	78

La **integración** de las áreas de mejora identificadas en ese informe con las mejoras pendientes de implantar derivadas de la autoevaluación dio como fruto un nuevo **Plan de Mejora integrado 2016-2017** (Ver- Anexo 4-), documentado en un Excel en el que se pueden consultar también el estado de implantación de las mejoras. Está disponible en el directorio común de LÍNEA MADRID (H:\PÚBLICO\05 PLAN DE CALIDAD y FORMACION\01 GESTION CALIDAD\02 EFQM)

Analizando dicho Plan de Mejora de forma global se puede observar que se han incluido mejoras en todos los criterios del modelo, sin olvidar que existen mejoras interrelacionadas con distintos criterios.



El estado del Plan de Mejora integrado 2016-2017 a 31 de diciembre de 2017 es:

Áreas de Mejora identificadas	104
Áreas de Mejora con actuaciones propuestas	27
Actuaciones propuestas	98
Implantadas	71
En proceso	14
Pospuestas	12
Implantadas parcialmente	1

4. Mejoras seleccionadas

Las 3 mejoras que se presentan para la renovación del Sello EFQM 500+ son:

- Mejora 1: Registro Único de Mejoras (en adelante RUM)
- Mejora 2: Línea Madrid en Redes Sociales
- Mejora 3: Transparencia y Datos Abiertos

Su selección se realizó por el grupo de trabajo integrado por la Subdirectora General, Jefes de Servicio y responsables de Calidad de la Subdirección, tras analizar el conjunto de las áreas priorizadas en su momento por el equipo de autoevaluación y el informe de evaluación externo.

Esta selección se elevó al Director General quien manifestó su conformidad con las mismas. Provienen del desarrollo de las áreas de mejora priorizadas después de la autoevaluación 2014, que se complementaron/reforzaron por otras áreas de mejora identificadas en el informe de evaluación externo:

Prioridad	ÁREAS DE MEJORA – AUTOEVALUACIÓN 2014
5	El Registro único sistematizado de las Acciones de Mejora se encuentra parcialmente desplegado en la Organización
7	Si bien LM se encuentra presente en las redes sociales , sería necesario ampliar su presencia
40	Profundizar en transparencia en la gestión con la publicación de nuevos conjuntos de datos en el portal de datos abiertos (registro, cita previa, CRM)

ÁREAS DE MEJORA – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
5.c.4	No se evidencian estrategias de marketing dirigidas a los clientes potenciales, por ejemplo, entre la juventud que manejan las RRSS de una manera más activa que los clientes que están usando en la actualidad estos servicios (perfil usuario actual)
5.c.5	No se aportan datos de los procesos de consolidación y desarrollo de las redes sociales como herramienta de comunicación del futuro
8.a.6	Los datos que se presentan respecto a transparencia son de la totalidad del ayuntamiento y no referidos específicamente a LM

Su selección se realizó por el previsible **gran impacto** de las mejoras en toda la Organización y por la **alta capacidad** de ésta para su implantación.

Mejora 1. Registro Único de Mejoras

El Registro Único de Mejoras de Línea Madrid se creó en 2013, tras haberse detectado y priorizado como una acción de mejora a llevar a cabo por uno de los 6 grupos de mejora constituidos ese año. El Registro se definió en 2013 y se puso en marcha en 2014, con la finalidad de visualizar y conseguir una gestión eficaz y eficiente de las acciones de mejora de LM. En 2015 se calificó por AEVAL como un punto fuerte de la organización:

PUNTOS FUERTES – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
1.b.7	Se ha implantado el registro único de todas las acciones de mejora procedentes de todas las fuentes para el seguimiento de su despliegue. Entre 2013 y 2014 se han registrado 165 acciones, cerradas 63 y en proceso 72.
5.b.6	Despliegue de los sistemas de recogida de mejoras para la mejora de los servicios: seguimiento y evaluación de los servicios, SyR, canales de participación, grupo de portales y contenidos, reuniones de seguimiento del servicio con clientes y proveedores internos, análisis canal web, etc.

En 2015 la situación de cambio en la que se encuentra LM (nuevo equipo directivo, nuevo equipo de trabajo, nuevas estrategias, etc.) trae consigo una paralización del registro de mejoras en el RUM, activándose de nuevo en 2016. Tras el análisis de los resultados de ese año se decide 1.- redefinirlo y 2.- proceder a su despliegue en toda la Organización.

Mejora 2. Línea Madrid en Redes Sociales

Línea Madrid inicia en 2012 su presencia activa en Redes Sociales (en adelante RRSS) a través de la cuenta de **twitter** @Lineamadrid, como un canal más a través del cual proporcionar a la ciudadanía **información** de interés sobre la ciudad y sobre los servicios, trámites y gestiones municipales, así como los más destacados de otras Administraciones Públicas. De esta manera, LM amplía su canal telemático de atención al ofrecer información no solo a través de madrid.es sino también de la nueva cuenta de twitter. También por estas fechas, año 2012, Línea Madrid abre su canal en YouTube como repositorio de los vídeos elaborados.

Desde el lanzamiento del perfil en twitter, el uso del mismo como medio a disposición de la ciudadanía para recabar atención de Línea Madrid ha crecido de forma sustancial.

Desde 2013 la ciudadanía utiliza este canal para enviar incidencias y avisos en vía pública, que son atendidos por los servicios municipales. Así, en 2013 hubo 806 atenciones a la ciudadanía por este canal, vía de atención que ha crecido constante y exponencialmente desde entonces.

En 2015 se calificaron por AEVAL como puntos fuertes de la Organización:

PUNTOS FUERTES – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
1.c.4	Asimismo, impulsa nuevos canales: RRSS, internet (telesor), aplicaciones móviles “avisos Madrid”, SMS, etc.
4.e.5	Importante repercusión de la utilización de las RRSS
5.c.2	LM ha definido y desplegado un servicio integrado de atención al ciudadano multicanal (telefónico, presencial y telemático)

A pesar de ello, y como se ha visto anteriormente, tanto interna como externamente se identificó la necesidad de incrementar la presencia de Línea Madrid en Redes Sociales.

Línea Madrid consciente de la importancia de este nuevo canal de atención a la ciudadanía, de su impacto social y de su creciente expansión, decide desarrollar y desplegar un nuevo modelo **planificado** que, tras el correspondiente análisis de los datos de uso, usuarios y seguidores, permita poner en marcha de forma **estructurada y sistemática** las actuaciones a realizar. Identifica para ello como pieza clave la elaboración de un Plan de Medios Sociales en el que se marquen los objetivos a alcanzar y las correspondientes actuaciones.

Mejora 3. Transparencia y Datos Abiertos

El Ayuntamiento de Madrid pone en marcha su Portal de Transparencia en diciembre de 2012, un año antes de la aprobación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. Además pone a disposición de la ciudadanía los conjuntos de datos de los que dispone de forma abierta y gratuita, abriendo en marzo de 2014 su Portal de Datos Abiertos. Desde su puesta en marcha, LM tiene información publicada en ambos Portales, además de toda la información que pone a disposición ciudadana en madrid.es. Gracias a ello, se identifican:

PUNTOS FUERTES – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
4.a.3	En virtud de la transparencia, comunican los resultados a los grupos de interés afectados por cada alianza
8.a.5	LM obtiene unos resultados excelentes en relación al índice de transparencia y mejores que el Ayuntamiento de Barcelona.

La aprobación de la *Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid por Acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid* y las exigencias que contiene, llevan a LM a identificar la necesidad de poner en marcha una serie de acciones de mejora tendentes a sistematizar sus actuaciones en materia de transparencia, tanto en lo referido a publicidad activa y datos abiertos (ámbitos en los que ya trabajaba) como al procedimiento de acceso a la información pública con el objetivo de tener todas las actuaciones realizadas al entrar en vigor la *Ordenanza de Transparencia* en agosto de 2017.

En su Mapa de Procesos LM identifica en el marco del proceso estratégico Calidad y Evaluación el subproceso Transparencia (Véase Anexo 2. Mapa de Procesos de LM).



5. Mejora 1. Registro Único de Mejoras (RUM)

Rediseñar y desplegar en toda la Organización el Registro Único de Mejoras de Línea Madrid en el que se incorporan de forma sistematizada las acciones de mejora identificadas, sus principales características y resultados, para facilitar su conocimiento, favorecer la implicación y participación de las personas en la mejora y proporcionar una visión global de la mejora continua de la Organización.

Responsable	Responsable de la Unidad de Gestión del Conocimiento (en adelante UGC): Dolores Escarpa Sánchez Garnica
Personas involucradas	Subdirección General (Mª Angeles Castrillo Ortiz) Departamento de Atención Telemática (José Antonio Peñas Carral, Javier Guerrero González) Departamento de Gestión Administrativa (Concepción Orive del Campo, Alicia Fernández Gonzalo) Servicio de Atención Personalizada (José Manuel Ropero) Departamento de Coordinación Oficinas (Begoña Zulaica Calvo) Departamento de Atención Telefónica (Alicia González Ortiz) Departamento de Gestión Contenidos (Loreto Picatoste Ruggeroni, Alfonso Suárez Echevarría) Unidad de Gestión del Conocimiento (Nieves Muslera Gómez, Anabel Carrasco Casas) Servicio de Implementación de Servicios (Rosa Rodríguez Gutiérrez) Departamento de gestión de Servicios (Pilar Muñoz López)

La mejora continua y la innovación son conceptos básicos de los Modelos de Excelencia. De tal manera es así, que el Modelo EFQM establece como un **concepto fundamental de la Excelencia** aprovechar la creatividad y la innovación estableciendo que las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la **mejora continua y la innovación sistemática**, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

Por ello, en todos los **Criterios del Modelo** hay una referencia a ellas. Así por ejemplo, establece en el Criterio 3e. que se motive a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación; y en el 5b que se utilice el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos.

Además, la Mejora e Innovación (Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones) es uno de los atributos del elemento Evaluar, Revisar y Perfeccionar de la **Lógica Reder**.

Por todo ello, dada su importancia y consciente de la necesidad de su sistematización, LÍNEA MADRID crea en 2013 su REGISTRO ÚNICO DE MEJORAS:

Definición. QUÉ Base de datos que sistematiza las acciones de mejora identificadas en LM, sus principales características y resultados	Justificación. POR QUÉ En la actividad continua de LM, desde las distintas unidades que la integran y otros grupos de interés, se proponen múltiples acciones de mejora. Es necesario contar con un instrumento que permita conocerlas y compartir las de forma sistemática	Finalidad. PARA QUÉ Para facilitar el conocimiento de las acciones de mejora de LM, favorecer la implicación y participación de las personas en la mejora y proporcionar una visión global de la mejora continua de la Organización
		Responsable. QUIÉN Unidad de Gestión del Conocimiento
		Soporte. CON QUÉ Hoja Excel (hojas, columnas y filtros)

En la autoevaluación 2014 se detecta como área de mejora que se encuentra parcialmente desplegado en la Organización, decidiéndose su rediseño y despliegue en toda ella, tomando como referencia los resultados obtenidos y el aprendizaje logrado.

Objetivos

El objetivo genérico de esta mejora es que **todo Línea Madrid disponga y utilice el Registro Único de Mejoras**, cuyos objetivos específicos son:

1. Sistematizar el proceso de mejora y de innovación de la Organización: aprobación, implantación, seguimiento y evaluación de las mejoras identificadas.
2. Facilitar el conocimiento de las acciones de mejora propuestas en LM, sus principales características y resultados.
3. Aumentar la implicación y la participación de las personas en la mejora.
4. Identificar y reconocer a las Unidades y personas que implantan mejoras.
5. Mejorar la comunicación interna en relación a las mejoras implantadas.
6. Acercar e incorporar las políticas y estrategias de gestión de la calidad (concretamente, las propuestas por el Modelo EFQM) a las personas de la Organización.
7. Facilitar la monitorización y evaluación de la mejora realizada.
8. Facilitar la recogida de datos para la elaboración de las Memorias y el trabajo de la próxima Autoevaluación.

Área de Mejora de la que deriva

Como se ha comentado en el apartado 4 de este documento, Mejoras seleccionadas para la renovación, esta mejora proviene de las siguientes Áreas de Mejora:

Prioridad	ÁREAS DE MEJORA – AUTOEVALUACIÓN 2014
5	El Registro único sistematizado de las Acciones de Mejora se encuentra parcialmente desplegado en la Organización

Definición

El RUM facilita la **detección** de las acciones de mejora que surgen en el día a día de la Organización, fuera del marco sistemático, puntual y reglado de una autoevaluación, de la elaboración de un Plan de Mejora o de un DAFO.

Las **fuentes** identificadas como generadoras de mejoras son:

SyR CS 010 CS OACs CS madrid.es y Sede CS Registro CS Cita Previa Estadísticas de 010	Estadísticas de Registro Seguimiento Canales Seguimiento Servicios Seguimiento Gestión Contenidos Encuesta Satisfacción Usuarias/os (ESU) Encuesta Satisfacción Cliente interno Encuesta Clima laboral	Cliente misterioso Benchmarking Plan Formación Buzón sugerencias internas Concurso Ideas Autoevaluación Evaluación externa
---	--	--

El RUM se concibe como una **herramienta** ágil, sencilla y efectiva para la mejora continua que implique al mayor número posible de personas de LÍNEA MADRID y que contribuya a que los principios y herramientas de Gestión de la Calidad vayan incorporándose poco a poco a las actividades rutinarias, a los valores de los equipos de trabajo y al despliegue de la estrategia de la Organización. Se pretende asimismo sistematizar, dar soporte metodológico y hacer visible una forma de trabajo -orientada hacia la calidad y la mejora continua- que de hecho ha formado parte de los valores de LÍNEA MADRID desde su origen.

RUM 2014

El RUM se diseñó en 2013 por el Grupo de Mejora “Plan y Acciones de Mejora” constituido tras la autoevaluación 2012 con el objetivo de establecer la metodología para que las actuaciones de mejora determinadas a través de cualquier canal / servicio fueran implementadas, documentadas y asociadas a los criterios establecidos en el Modelo EFQM. Los resultados de este Grupo de Mejora se presentaron a la Organización en febrero de 2014.

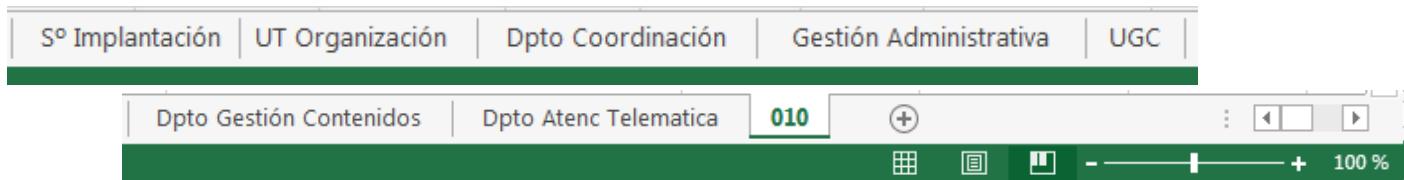
Términos utilizados

- Mejora: cambio, innovación, evolución, transformación que genera valor añadido.
- Área de mejora: ámbito sobre el que la mejora tiene que aplicarse.
- Acción de mejora: actividad a desarrollar para lograr la mejora.



Estructura inicial del RUM

Se abre una hoja de registro para cada una de las unidades identificadas como responsables de posibles mejoras:



Cada una de estas unidades recoge:

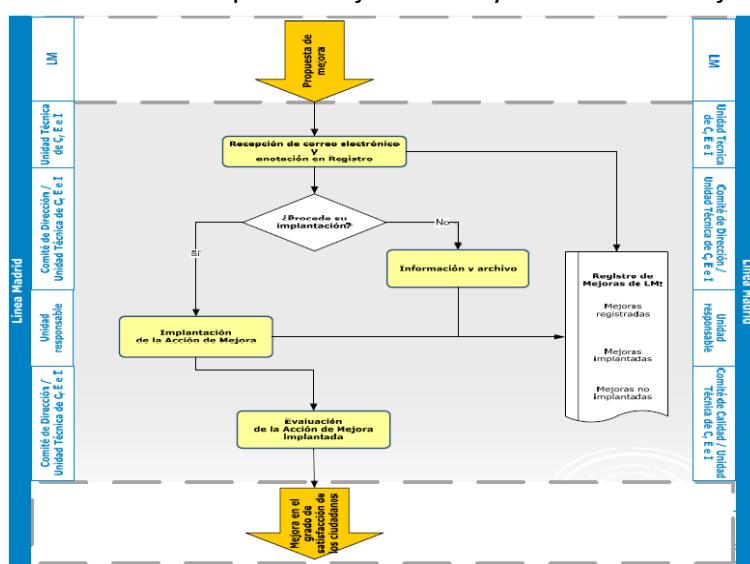
UNIDAD PROPO NENTE	ÁREA MEJORA IDENTIFICADA	ACCIÓN MEJORA PROPUESTA	FUENTE	ESTADO	DESCRIPCIÓN (LO IMPLANTADO, DESESTIMADO, POSPUEDO, ...)	OBSERVACIONES
-----------------------	-----------------------------	----------------------------	--------	--------	---	---------------

Responsable del RUM

Unidad Técnica de Evaluación, Calidad e Innovación. (Nombre propuesto por el Grupo de Mejora autor del RUM para la UGC).

Gestión inicial del RUM

Proceso de Gestión del RUM diseñado por el Grupo de Mejora en 2013 y presentado a la Organización en febrero de 2014. Grupo de Mejora “Plan y Acciones de Mejora”



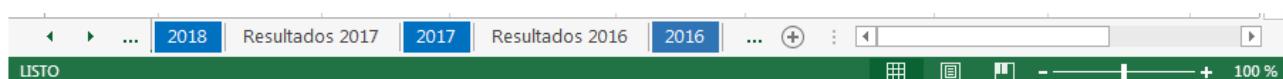
Indicadores iniciales del RUM

1. Mejora registradas. Segmentado por: Unidades / Fuentes / Criterios del Modelo
Objetivo: Mantener el incremento anual en un X%
2. Mejora implantadas. Segmentado por: Unidades / Fuentes / Criterios del Modelo
Objetivo: Mantener el incremento anual en un X%

Rediseño y despliegue RUM

El proceso de **aprendizaje** que ha acompañado a la implementación del RUM de LM pone de manifiesto la necesidad de introducir algunas mejoras tanto en su estructura como en su gestión. Así, tomando como referencia los resultados de 2016, para 2017 el RUM es objeto del siguiente **rediseño**:

1. En un primer momento se utilizaba una **hoja** para cada **servicio o unidad responsable**, es decir, había una para el Servicio de Implementación, otra para el Servicio de Organización, para Coordinación, Gestión Administrativa, etc... pero después de trabajar un tiempo con esta dinámica se puso de manifiesto que era más operativo integrar todas las pestañas en una, incluyendo en una columna la unidad responsable. De esta manera se integran todas las mejoras y se pueden obtener los datos por unidad.
2. Se crea para cada **AÑO** una hoja de registro de todas las mejoras gestionadas y otra de resultados.



En las hojas **Resultados** se recogen los datos de los **indicadores** establecidos para la evaluación del RUM.

Al empezar cada año, la UGC al crear la hoja correspondiente, incluye las mejoras del año que finaliza en proceso y pospuestas, con sus datos correspondientes (código, fuente, ...).

3. La columna FECHA DE DETECCIÓN queda sustituida por **CÓDIGO**, ya que este se compone del año de identificación y un número correlativo.
4. Se identifican y establecen como predeterminadas las **FUENTES** de información, dadas las dificultades analizadas con la columna de PROCEDENCIA DE LA INFORMACIÓN anteriormente existente, pues a menudo aparecía en blanco o recogía una descripción demasiado ambigua.

Autoevaluación	CS OACs	Personas
Benchmarking	CS Registro	Plan de Formación
Cliente Misterioso	Encuesta Clima Laboral	S y R
Concurso Ideas	ES Ciudadanía	Seguimiento Canales
CS 010	ES Cliente Interno	Seguimiento Gestión Contenidos
CS Cita Previa	Evaluación Externa	Seguimiento Servicios
CS madrid.es y Sede	Grupos de trabajo	Sugerencias en Línea



5. Al objeto de poder visualizar las mejoras de manera conjunta y poderlas agrupar y clasificar por ítems, se introducen una columna que permita clasificar su **ÁMBITO** y otra sobre su **TEMÁTICA** con las siguientes categorizaciones:

ÁMBITO ■ Implantación servicios ■ Línea Madrid ■ madrid.es ■ OACs ■ RSS ■ Registro ■ Sede ■ Teléfono 010 ■ Servicios Centrales ■ Unidades Gestoras

TEMÁTICA ■ Accesibilidad ■ Comparaciones con otras Organizaciones ■ Comunicación externa ■ Comunicación interna ■ Coordinación ■ Creatividad / Innovación ■ Formación ■ Instalaciones ■ Medioambiente ■ Organización del trabajo ■ Reconocimiento ■ Tecnología

Estas clasificaciones permiten, al analizar los resultados del RUM, tener una idea de los principales problemas identificados y dónde se producen; de esta manera, se pueden plantear propuestas de mejora más ajustadas a las necesidades.

6. Se incorpora la relación de las mejoras con los **CRITERIOS del Modelo EFQM**, lo que permite tener una visión clara y global de la mejora de la Organización y su despliegue.

Se valoró que esta medida contribuía a mantener presente el enfoque a lo largo del proceso de despliegue de la estrategia; para hacerla operativa se creó un documento de registro estructurado según los **criterios y subcriterios del modelo EFQM**, pero finalmente se decidió volver al modelo original por ser más sencillo y resultar más fácil de utilizar y más práctico para las personas encargadas de darle contenido y para conocimiento de toda la Organización.

7. Se añade una columna **APROBACIÓN** en la que se recoge si el **ÁREA de MEJORA IDENTIFICADA** y la **ACCIÓN de MEJORA PROPUESTA** son o no aprobadas. Al distinguir: ■ Aprobada ■ No aprobada, permite conocer 1.- el nivel de participación de las personas en la mejora y 2.- su efectividad. Se recoge en el Protocolo de Funcionamiento del RUM a quién corresponde su realización.
8. La columna **IMPLANTADA** se sustituye por **ESTADOS** en la que se determinan las diferentes situaciones en que puede encontrarse la mejora que ya ha sido aprobada: ■ desestimada, ■ en proceso, ■ implantada o ■ pospuesta. Se trata de un campo predeterminado que puede y debe ir cambiado a lo largo del periodo de implantación de la mejora: cada vez que se produzca un cambio de estado de una mejora. En todo caso, debe estar actualizado a fecha 31 de diciembre, para que la UGC pueda recopilar los datos del año, cerrarlo y crear la hoja del año siguiente.
9. Se valora la posibilidad de **adecuar el sistema de Registro a la estructura del Plan de Mejora** con el fin de dar más poder de decisión a las personas encargadas de la recogida de datos a la vez que se va familiarizando con la propia estructura de dicho Plan -y por lo tanto con el Modelo EFQM-. Se opta por mantener el RUM como un registro independiente de todas las mejoras



propuestas; y el Plan de Mejora como el documento de identificación e implantación de las principales mejoras derivadas de la autoevaluación (impacto y capacidad). Para las mejoras registradas en el RUM cuya implantación se asigna a un Grupo de Mejora deben formalizarse el correspondiente Plan de Acción.

Consecuencia de todos estos cambios, para 2017 la estructura del RUM es (véase Anexo 5):

CUMPLIMENTADOS POR LA PERSONA QUE DA DE ALTA						
CÓDIGO	UNIDAD	ÁREA MEJORA IDENTIFICADA	ACCIÓN MEJORA PROPUESTA	FUENTE	ÁMBITO	TEMÁTICA
			CUMPLIMENTADO POR QUIEN APRUEBA			LIMENTADO POR UNIDAD DE IMPLANTACIÓN
CRITERIO MODELO	APROBACIÓN	RESPONSABLE IMPLANTAC	AÑO PREVISTO IMPLANTAC	ESTADO	DESCRIPCIÓN	TODAS
						OBSERVACIONES

Las columnas azules son de **texto libre**; las rojas de **texto predeterminado**. Se prevé que en caso de considerarse oportuna la incorporación de alguna opción más, o algún otro cambio, se proponga a la UGC para su consideración.

La existencia de columnas con texto predeterminado trae causa de una de las debilidades percibidas del RUM 2014: la excesiva heterogeneidad de lo que cada Unidad o Departamento reporta y el excesivo trabajo de la UGC a la hora de extraer y unificar los datos aportados.

Para facilitar el **despliegue** del RUM en toda la Organización:

1.- Se gestiona/publica en el directorio común H, donde todo el personal de la SG y de las OACs pueden acceder a su versión en tiempo real. Además trimestralmente se publica en ayre.

2.- Se elabora el **Protocolo de Funcionamiento del RUM** (véase Anexo 6), en el que de forma detallada:

- Se determinan sus **objetivos**.
- Se establecen los **criterios** para determinar que mejoras propuestas tienen identidad suficiente para su incorporación al RUM.
- Se identifican las principales **responsabilidades** en relación con el RUM y a quién corresponden.
- Se establece su **estructura** (Excel, hojas y columnas).
- Se define su sistema de **gestión**.
- Se identifican los **indicadores** para su seguimiento y evaluación.

El Protocolo se publica en el directorio común H y en la intranet municipal ayre, y se pone en conocimiento de toda la Organización, principalmente a través del correo electrónico (con enlace a ayre) y las distintas reuniones periódicas de la Organización (reuniones de los viernes en las OACs y Servicios, reuniones mensuales de oficinas, comité de dirección –jueves–,...).

Además de realizarse una **evaluación anual** del RUM (en la hoja RESULTADOS de cada año se recogen los datos de los indicadores), el año de finalización del mandato se realiza también una **evaluación final** recopilando los datos de los 4 años y se crea un nuevo Excel para el nuevo mandato.

En enero de 2018 se evalúa el RUM 2017 y se abre el de 2018. Con ello se entiende que la Mejora 1 *Registro Único de Mejoras (RUM)* ha quedado implantada, puesto que queda integrado en el funcionamiento habitual de LM el registro de sus mejoras y su seguimiento y evaluación continua.

Relevancia para la Organización: por qué fue seleccionada, cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización, qué impacto se espera obtener

Por qué fue seleccionada

Inicialmente LM se planteó la puesta en marcha del RUM por la excesiva dispersión de fuentes de áreas de mejora, que se trabajaban de manera aislada y no se llevaba de ellas ni control, ni seguimiento, lo que provocaba desconocimiento de la Organización de las mejoras existentes y de

las implantadas. Esta acción de mejora facilita así mismo la realización de un seguimiento y evaluación unificados que permite la retroalimentación para mantener el ciclo REDER de perfeccionamiento y mejora continua, ciclo que afecta y vincula a todos los elementos de la organización, a sus valores y principios.

Tras su puesta en marcha y análisis de resultados, y habiéndose puesto de manifiesto sus fortalezas y debilidades, con su redefinición y despliegue en toda la Organización se mantiene y refuerza la justificación inicial, poniéndose de manifiesto además la conveniencia de visualizar la implicación y participación de las personas en la mejora y proporcionar una visión global de la mejora continua de la Organización.

Cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización

Su implementación crea sinergias con las acciones de mejora derivadas de algunas de las áreas de mejora priorizadas en las evaluaciones interna y externa. Así, tiene un impacto muy positivo –como ya hemos señalado- sobre la que ocupa el puesto uno en el ranking de priorización, a saber: *Falta mejorar e impulsar la participación de las personas en la definición y lanzamiento de nuevos servicios y procedimientos*. Contribuye así mismo a la mejora del área priorizada en cuarto lugar -que se refiere a la evaluación de la implantación de nuevos productos y servicios en relación a las capacidades de la Organización-, y a la número 11, relativa a la incorporación de los cambios sugeridos en las encuestas de satisfacción.

Qué impacto se espera obtener

Su implantación va a suponer la consolidación y unificación del proceso de mejora y perfeccionamiento, por lo que impactará en todos los criterios, particularmente en Procesos y en Resultados (mejora en la satisfacción de los usuarios y de las personas implicadas en prestar el servicio). Por su propia estructura y gestión, esperamos que tenga asimismo un impacto en el aprendizaje de la propia Organización. Si ya de por sí es de esperar que el contenido del RUM mejore la eficiencia de la organización y sus procesos, su modo de gestión (transversal y participativo) debe contribuir a la mejora de la participación tanto de las personas que constituyen la Organización como de sus usuarios.

Al tener que integrar la información recogida desde canales muy dispares, se espera que el RUM tenga un mayor impacto en “los que más lo necesitan”, esto es, en los que hasta ahora han sido menos visibles, como es el caso del Buzón de Sugerencias Internas, las conclusiones de los Grupos de Mejora, los resultados de las Encuestas, y el valioso *feed back* que llega a la Organización a través de las Sugerencias y Reclamaciones o el Concurso de Ideas.

Por otra parte, la necesidad de consensuar el propio diseño del RUM (esto es, de determinar y priorizar la información que debe recoger) tendrá un fuerte impacto en la unificación de criterios y de modos de trabajo (registro, evaluación etc) entre las diferentes unidades y departamentos de la Subdirección. Lo mismo sucede con otro aspecto clave del RUM (su vinculación al Plan de Mejora

Integrado), pues al aumentar de año en año su peso a la hora de nutrir dicho Plan, contribuye a un mayor conocimiento por parte de las unidades del marco estratégico que constituye dicho Plan, así como a una mayor implicación con el mismo.

Actividades y cronograma de desarrollo

Registro Único de Mejoras de LM	
Creación RUM	2013
Presentación	Febrero 2014
Implantación parcial en Servicios centrales	2014 y 2016
Rediseño y despliegue RUM	
Fecha de finalización del desarrollo de la Mejora	Enero 2018

Actividades para el rediseño y despliegue del RUM	Cronograma 2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis de los resultados 2016	X	X										
Redefinición de elementos a considerar en el RUM		X										
Presentación del rediseño y validación por la SG			X									
Comunicación interna a toda la Organización por la SG			X									
Elaboración del Protocolo de Funcionamiento (v1)				X	X	X						
Incorporación de las mejoras propuestas al RUM 2017	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación de la UGC					X				X			

	Cronograma 2018											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis de los resultados 2017 – Evaluación	X	X										
Revisión del Protocolo de Funcionamiento (v2)		X	X									
Comunicación interna a toda la Organización por la SG		X										

Sistemas de control: indicadores, revisión de lo planificado y aprendizaje

Resultados obtenidos

Como se ha visto en el apartado anterior, el RUM es objeto de una **evaluación continua** que permite su **revisión** y cambio a través del **aprendizaje**. Su estructura (Excel con hojas para cada año y para los resultados de cada año, y columnas con filtros para cada variable de interés) facilita realizar múltiples búsquedas de manera que los datos pueden analizarse en función de distintas variables (fuente, ámbito, temática y criterio modelo) a través de tablas dinámicas.

Se recogen a continuación la tabla con los indicadores principales y los datos de 2017 desagregados por fuente, ámbito, temática y criterio modelo, así como un ejemplo de combinación de elementos:



fuente y estado. Como objetivo de los indicadores Mejoras **registradas**, Mejoras **aprobadas** y Mejoras **implantadas** se establece como **objetivo** su incremento anual.

	2016	2017
Mejoras registradas	52	78
Del año	d.n.d.	58
De años anteriores	d.n.d.	20
Mejoras aprobadas	52	78
Mejoras desestimadas	8	0
Mejora en proceso	10	22
Mejoras implantadas	24	47
Mejoras pospuestas	10	9
Grupos de Mejora constituidos	d.n.d.	2
Componentes de los Grupos de Mejora constituidos	d.n.d.	7+6

FUENTE	Cuenta de ESTADO	Etiquetas de columna	
		Aprobada	Total general
Autoevaluación	2		
CS 010	3	22	22
CS Cita Previa	4	3	3
CS madrid.es y Sede	5	2	2
CS OACs	4	2	2
CS Registro	9	4	4
Informes Seguimiento Servicios	1	1	1
Personas	1	10	10
Plan de Formación	1	47	47
S y R	4	2	2
Seguimiento Canales	8	2	2
Seguimiento Gestión de Contenidos	2	4	4
Seguimiento Servicios	34	2	2
Total general	78	47	47
	Etiquetas de fila		
	En proceso	22	22
	CS madrid.es y Sede	3	3
	CS OACs	2	2
	CS Registro	2	2
	S y R	4	4
	Seguimiento Canales	1	1
	Seguimiento Servicios	10	10
	Implantada	47	47
	Autoevaluación	2	2
	CS 010	2	2
	CS Cita Previa	4	4
	CS madrid.es y Sede	2	2
	CS OACs	2	2
	Personas	1	1
	Plan de Formación	1	1
	Seguimiento Canales	7	7
	Seguimiento Gestión de Contenidos	2	2
	Seguimiento Servicios	24	24
	Pospuesta	9	9
	CS 010	1	1
	CS Registro	7	7
	Informes Seguimiento Servicios	1	1
	Total general	78	78

AMBITO	CRITERIO MODELO
Línea Madrid	15
Línea Madrid y Servicios	
Centrales	4
madrid.es	7
madrid.es y Sede	3
OACs	19
OACs y 010	1
OACs y madrid.es	1
Redes Sociales	6
Registro	10
Sede	1
Servicios Centrales	1
Teléfono 010	4
Unidades Gestoras	3
Unidades Gestoras y Línea Madrid	3
Total general	78
1 Liderazgo	5
2 Estrategia	2
3 Personas	4
4 Alianzas y Recursos	1
5 Procesos, Productos, y Servicios	49
6 Resultados Clientes	2
6 Resultados en Clientes	13
6 Resultados en Personas	1
7 Resultados en Personas	1
Total general	78

Está prevista la **revisión** de los campos establecidos (columnas / opciones) en función de su uso y utilidad de manera que se eliminen o cambien los que no resulten eficaces. Se hará cada dos años; de esta manera en los dos primeros meses del año 2019, tras dos años de uso del nuevo sistema establecido en 2017, una vez cargados todos los datos de 2018, se analizarán y evaluarán implementando para 2019 los cambios que se aprueben.

6. Mejora 2. Línea Madrid en Redes Sociales



Línea Madrid en redes sociales

Atención a la ciudadanía a través de redes sociales

Consolidar, ampliar y sistematizar la presencia LM en Redes Sociales (en adelante RRSS) como canal de atención a la ciudadanía.



Responsable	Departamento de Atención Telemática: José Antonio Peñas Carral
Personas involucradas	Subdirección General: Mª Angeles Castrillo Ortiz Departamento de Atención Telemática: Javier Guerrero Gonzalez, Jorge Casarrubios Vélez; Laura Bosque Andrés, Ricardo Arribas Caballero, Víctor Paños Peco.

Objetivos

Los **objetivos generales** de esta mejora son los siguientes:

1. **Aumentar** la presencia de LM en RRSS ampliando la comunidad de seguidores y los servicios prestados, ofreciendo no solo **información**, sino también **recogiendo avisos e incidencias** en vía pública y ofreciendo la posibilidad de **realizar gestiones** a través del perfil en el canal de Twitter, con el fin de hacerlos más accesibles a todos los sectores de la población, particularmente al más joven, y así **mejorar** la satisfacción de los/las usuario/as y la eficiencia del servicio.
2. **Sistematizar** las actuaciones de LM en RRSS de manera que se realicen de forma planificada, estructurada, medida y evaluada, estableciendo al efecto un plan de medios sociales digitales.
3. **Fidelizar** a las personas usuarias, creando una red de personas seguidoras en medios sociales que recomiende los servicios prestados a través de LíneaMadrid, que esté satisfecha con la atención recibida, que realice comentarios positivos sobre las atenciones recibidas y que, en definitiva, esté comprometida con la marca.
4. Hacer más **ágil** y dar una respuesta pronta y consistente ante las demandas ciudadanas, empleando las herramientas tecnológicas presentes en la sociedad, y utilizando los canales sociales de comunicación.
5. **Difundir** los distintos servicios de LíneaMadrid y los canales de atención, fomentando la máxima **multicanalidad**.
6. **Mejorar la imagen de marca de LM**, consolidarla y extenderla, de manera que LM sea percibida como un servicio de atención ciudadana referente para otras organizaciones públicas y privadas.
7. Garantizar que el **nivel de excelencia en la atención** a través de RRSS sea similar a los otros canales de atención a la ciudadanía.

Definición

LM ha prestado tradicionalmente sus servicios de información y gestiones de manera presencial, telefónica y telemática a través de madrid.es. Con la aparición de las RRSS digitales y la creciente presencia activa de la ciudadanía en ellas, se solicitaban cada día más atenciones por esta vía.

LM está encaminada hacia un modelo en red que favorece la aproximación de la ciudadanía a la administración dentro de los principios de transparencia, colaboración y participación, creando las condiciones necesarias para que se establezcan nuevas formas de relación entre la administración y la sociedad. Todo ello enmarcado en los principios de actuación de las Administraciones Públicas que recoge el artº 3 de la *Ley 39/2015 de 1 de octubre del Procedimiento Administrativo común de las Administraciones Públicas*, a saber, simplicidad, claridad, y proximidad a la ciudadanía, con el fin de crear una administración mucho más ágil y próxima a los ciudadanos y ciudadanas.

Así, LM lleva en medios sociales desde 2010 y tiene presencia activa desde **2012** a través de la cuenta de twitter @Lineamadrid, como un canal más a través del cual proporcionar a la ciudadanía **información** de interés sobre la ciudad y sobre los servicios, trámites y gestiones municipales, así como los más destacados de otras Administraciones Públicas. De esta manera, LM amplía su canal telemático de atención al ofrecer información no solo a través de la web madrid.es sino también de la nueva cuenta de twitter. Por esas fechas abrió también un canal en YouTube como repositorio de videos que emplear a través de otras redes.

Desde **2013** @Lineamadrid establece un protocolo para la recogida a través de twitter de aquellas menciones que versan sobre **avisos e incidencias en la vía pública** relacionadas con la ciudad de Madrid (limpieza y residuos; pavimentos, alumbrado y mobiliario urbano; plagas y animales; riego y fuentes; otros).

El aviso o incidencia se recibe por twitter en forma de mención y se integra en el sistema general de avisos para su subsanación por parte de los servicios municipales competentes, recibiendo la persona que da el aviso el número de incidencia asignado para ulteriores consultas, como se puede apreciar en la imagen siguiente:





Además, la ciudadanía puede hacer **consultas sobre los servicios municipales**, recibiendo respuesta de @LíneaMadrid (contestando el personal del 010) en horario de 7 a 23 horas.

Desde su puesta en marcha en 2012, el número de seguidores, junto a la interacción con los mismos y el asentamiento de la marca, han **ido aumentando gradualmente**, de manera que durante 2017 la situación ha sido la siguiente:

- Una media de 108 nuevos seguidores por día.
- Una tasa media de interacción del 1,6% durante el último trimestre.
- Un promedio de 351 clics en el enlace por día durante el último trimestre.
- Un promedio de 102 retuits por día durante el último trimestre.
- Un promedio de 153 “me gusta” por día durante el último trimestre.
- Un promedio de 146 respuestas por día durante el último trimestre.

En el desarrollo de todas estas actuaciones LM no contaba con una planificación en la que, partiendo de los resultados obtenidos, se marcaran los objetivos y las estrategias a seguir.

Consciente de la necesidad de actuar en RRSS de forma **proactiva, estructurada y sistematizada**, en **2016** LM decide elaborar planes de medios sociales con carácter **anual** (con vigencia de julio a junio), en los que:

- fijará los objetivos a conseguir.
- recogerá las estrategias para lograrlos, describiendo actuaciones diferentes para cada una de las RRSS donde está presente.
- definirá indicadores.
- marcará metas para medir el cumplimiento de los objetivos.

Finalizada la vigencia de cada plan, lo evaluará y tomando como referencia esa evaluación, definirá el siguiente Plan.

Esta actuación planificada permitirá, por otro lado, la aproximación a una parte importante de la ciudadanía, en particular los segmentos jóvenes, que es especialmente activa en este tipo de canales y que ya no concibe que para ciertas atenciones tenga que acudir a una oficina física o realizar una llamada telefónica (de tarificación adicional por otra parte).

Así, en abril de 2016 LM pone en marcha **su primer Plan de Medios Sociales** (abril 2016-junio 2017; véase Anexo 7), con un doble objetivo:

- Fortalecer la imagen de marca de LM
- Fidelizar usuarios en RRSS.

Tras analizar la situación del servicio y los resultados del DAFO realizado, para la consecución de los objetivos y agrupadas en torno a ellos, el Plan establece un conjunto de estrategias diferenciadas por red social utilizada:

Objetivo	Red Social	Estrategia
Imagen de marca	Twitter	10 Acciones
	Facebook	Puesta en marcha y 12 Recomendaciones
	YouTube	9 Recomendaciones
Fidelización	Twitter	3 Acciones

La **responsabilidad** del Plan se atribuye al Departamento de Atención Telemática a quien corresponde su elaboración, seguimiento y evaluación. Es este Departamento el encargado a instancia propia de la publicación de los contenidos en RRSS, atendiendo también las peticiones de promoción de contenidos que formulan servicios municipales en función de su encaje en el Plan de Medios Sociales.

Como sistema de **Monitorización, Análisis y Evaluación**, el Plan fija los resultados a obtener durante el año y establece 3 niveles de seguimiento:

- **Diariamente** se revisarán las métricas disponibles de las distintas RRSS para observar el funcionamiento de acciones y publicaciones concretas y así perfilar estrategias posteriores.
- **Mensualmente** se obtendrán, analizarán y registrarán aquellas métricas que sirvan para conocer el funcionamiento de las estrategias y que posteriormente serán utilizados para una evaluación más completa.
- **Anualmente** se llevará a cabo una evaluación del desarrollo y ejecución del plan; partiendo de los datos de esa evaluación, se elabora un nuevo plan.

En desarrollo del Plan, en **febrero del 2017** LM abre su perfil social en **Facebook** como complemento del que ya tiene en twitter, aunque con funciones diferentes. A través de este canal se busca posicionar y consolidar LM como una marca de referencia en cuanto a la atención a la ciudadanía, a través de información de los servicios, trámites, gestiones, etc. ofrecidos desde el Ayuntamiento de Madrid, dejando de lado la recepción de mensajes de la ciudadanía, que seguirán atendiéndose a través de la cuenta de twitter en exclusiva.

Paralelamente a todo lo anterior, en **abril 2017** @LíneaMadrid pone en marcha un servicio totalmente innovador en el ámbito de la Administración Pública: la realización de **trámites administrativos a través de twitter**.

Como hemos visto, desde 2012 LM ya atiende por RRSS consultas y avisos e incidencias en la vía pública, sin embargo, los medios sociales no se habían adentrado en la esfera del procedimiento

administrativo. La realización de gestiones o trámites requería el uso de los canales tradicionales, presencial o telefónico, o de la tramitación electrónica a través de la sede electrónica.

Esta innovación supone, por tanto, abrir un canal nuevo además de los ya existentes (presencial, telefónico, sede electrónica) para la realización de trámites. No supone, por lo tanto, una ampliación de la cartera de servicios, sino una ampliación de los canales a través de los cuales se realizan, dentro de la apuesta decidida por la atención multicanal y omnicanal a la ciudadanía.

El primer servicio cuya prestación se pone en marcha por este canal es la **Solicitud de autorización para acceso puntual Área de Prioridad Residencial** (en adelante APR).

Se decide afrontar este servicio a través de twitter por varios motivos. En primer lugar, el volumen de posibles solicitudes resultaba asumible para este canal sin que se vislumbrara un posible colapso, en segundo lugar, este trámite no podía realizarse en la sede electrónica, estando solo disponible a través de los canales telefónico y presencial, considerándose oportuno abrir la tramitación telemática a través de twitter como alternativa a los canales tradicionales.



The screenshot shows a web page with a sidebar on the left containing links like 'Portada', '¿Qué es Línea Madrid?', 'Portal web municipal', 'Oficinas de Atención a la Ciudadanía', 'Teléfono 010', 'Línea Madrid en redes sociales' (which is highlighted in blue), 'Evaluación y Calidad', and 'Aplicación móvil'. The main content area has a heading 'En Twitter, solicita tu autorización para acceso puntual al APR' with a 'Volver' link. Below it is a 'Escuchar' button and a 'APR' logo with a camera icon. A text box explains that residents with an APR code can request access via Twitter. At the bottom is a 'Tweet' box containing a sample tweet from @Lineamadrid.

En síntesis, los residentes en Áreas de Prioridad Residencial que dispongan de su código de identificación de APR, pueden solicitar a través de Twitter autorización de acceso puntual (accesos de un día) para vehículos que no son de su titularidad, de forma cómoda, rápida y sencilla... sin desplazamientos.

Dentro de este trámite se puede solicitar tanto el alta, como la modificación o la baja y se pueden realizar consultas de las autorizaciones. El servicio se presta de lunes a domingo en horario de 7 a 23 horas. Dentro de la consideración de **atención omnicanal** de LíneaMadrid, el trámite puede iniciarse por twitter y sobre la misma autorización se pueden hacer consultas y modificaciones de forma presencial o telefónica.

Para la prestación del servicio se ha creado la etiqueta o “hashtag” #APRLM. Se pueden realizar hasta tres gestiones en una misma conversación. Para explicar cómo utilizar el servicio, además de la explicación contenida en [madrid.es](#), se ha elaborado y publicado un [video explicativo](#), divulgado en madrid.es y en RRSS:

Video: Pasos para solicitar acceso puntual a APR vía Twitter



En junio de 2017: 1.- se evalúa el primer Plan de Medios Sociales de LM (véase Anexo 8); y 2.- se analizan los resultados de los trámites a través de twitter. En base a ello se aprueba el **segundo Plan** (julio 2017-junio 2018; véase Anexo 9) en el que se incorpora como estrategia para la fidelización de usuarios el potenciar las gestiones a través de los Mensajes Directos de Twitter, incorporando nuevos trámites. Con ello se entiende que la [Mejora 2 Presencia de LM en Redes Sociales](#) ha quedado implantada, puesto que queda integrada en el funcionamiento habitual de LM en el ámbito de RRSS, su planificación y mejora continua.

Área de Mejora de la que deriva

Como se ha comentado en el apartado 4 de este documento, Mejoras seleccionadas para la renovación, esta mejora proviene de las siguientes Áreas de Mejora:

Prioridad	ÁREAS DE MEJORA – AUTOEVALUACIÓN 2014
7	Si bien LM se encuentra presente en las redes sociales , sería necesario ampliar su presencia

ÁREAS DE MEJORA – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
5.c.4	No se evidencian estrategias de marketing dirigidas a los clientes potenciales, por ejemplo, entre la juventud que manejan las RRSS de una manera más activa que los clientes que están usando en la actualidad estos servicios (perfil usuario actual).
5.c.5	No se aportan datos de los procesos de consolidación y desarrollo de las redes sociales como herramienta de comunicación del futuro



Esta mejora **pretende** marcar unas **líneas a seguir y objetivos** de difusión de información en el ámbito de RRSS, con el objetivo de incrementar la presencia de LM en RRSS.

Esta mejora se empezó a implantar en 2015, con 3 acciones de mejora cuyo desarrollo se puede consultar en el *Plan de Mejora 2014-2015* (véase Anexo 2). Dichas acciones fueron las siguientes:

7.1. Abrir espacio en redes sociales para "sector atención al ciudadano" y otras organizaciones relacionadas con LM según la propuesta del grupo de mejora de grupos de interés.	En proceso
7.2. Campaña promoción @lineamadrid.	Desestimada
7.3. Sistematizar las actuaciones de LM en Redes Sociales.	Aplazada

La mejora que se presenta en este documento es la 7.3.

Relevancia para la Organización: por qué fue seleccionada, cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización y qué impacto se espera obtener.

Para LM, al igual que para cualquier otra organización pública, estar presente en las plataformas sociales digitales constituye una gran oportunidad para conocer de primera mano los intereses de las personas a quienes se sirve, y, como consecuencia, mejorar la atención que se les presta.

Además, mediante la participación en estas comunidades, la Administración puede extraer conocimiento para innovar sus procesos. La implementación y el acceso a las RRSS constituyen una excelente plataforma para la mejora y la innovación.

Por qué fue seleccionada

Ha sido seleccionada con el fin de promocionar el uso y manejo de las RRSS (Twitter y FB) para acceder a los servicios de LM, consolidando el uso de estos canales como una vía de información fundamental a la ciudadanía.

Las RRSS son una realidad desde hace años y son multitud las personas que tienen presencia activa en las mismas usándolas para relacionarse con otras personas, empresas e instituciones, obtener información, expresar su opinión y solicitar servicios y atenciones. Las administraciones públicas no pueden desconocer esta realidad y de hecho están manteniendo presencia activa en las mismas. El Ayuntamiento y en particular LM están presentes en ellas como herramienta de contacto con la ciudadanía. Recientes estudios cifran en medio millón de personas los habitantes de la ciudad de Madrid que están presentes en twitter. Esta realidad no puede ser desconocida y la Administración tiene que estar donde está la ciudadanía.



LM, por otro lado, está encaminada hacia un modelo en red que favorece la aproximación de la ciudadanía a la administración dentro de los principios de transparencia, colaboración y participación, creando las condiciones necesarias para que se establezcan nuevas formas de relación entre la administración y la sociedad. Todo ello enmarcado en los principios de actuación de las Administraciones Públicas que recoge el artº 3 de la Ley 39/2015 de 1 de octubre del Procedimiento Administrativo común de las Administraciones Públicas, a saber, simplicidad, claridad, y proximidad a la ciudadanía, con el fin de crear una administración mucho más ágil y próxima a los ciudadanos y ciudadanas.

En este contexto, la implementación y el acceso a las RRSS constituyen una excelente plataforma para la mejora y la innovación.

Las RRSS representan magníficos canales de comunicación con la ciudadanía, redes en las que difundir contenidos de márketing digital de las administraciones públicas. En este sentido LM promociona sus contenidos con notable éxito en estas redes.

Yendo un paso más allá, las RRSS son también un buen canal para mantener relación e interactuar con la ciudadanía prestando servicios dentro del campo de la “atención al cliente”. En las conversaciones que se mantienen en las redes en ocasiones la ciudadanía se refiere a los perfiles de instituciones públicas para hacerles menciones sobre los servicios prestados. En el caso de LM, por este canal se escuchan las conversaciones y se recogen y atienden consultas y se toma nota de avisos e incidencias transmitidos por la ciudadanía.

Sin embargo, las RRSS no se habían planteado como canal para **la realización de gestiones o trámites** de procedimientos administrativos, los cuales requerían el uso de los medios tradicionales, presencial o telefónicamente, o de la tramitación a través de la sede electrónica.

LM ha sido pionera a nivel mundial en la utilización de twitter como vía para realizar gestiones con una administración pública, en este caso para obtener autorizaciones de acceso puntual a Áreas de Prioridad Residencial, trámite cuyo despliegue en twitter tuvo lugar en el mes de abril de 2017, y para solicitar la recogida de muebles y enseres, y ropa, trámites que se pusieron en este canal a disposición de la ciudadanía en octubre y noviembre de 2017, respectivamente.

Cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización

La apertura de un nuevo canal supone un progresivo trasvase de trámites desde otros canales, aligerando su carga de trabajo.

Por otro lado, dentro del propio canal, supone una redistribución de las atenciones prestadas. El canal twitter permitía en enero de 2017 interactuar con la comunidad de seguidores para recabar avisos y peticiones (un 64%) solicitar información general (un 28%) o para trasmitir sugerencias o quejas por servicios municipales (un 8%).



En términos cuantitativos, se aprecia que un año después la distribución de las atenciones es muy diferente. Los avisos y peticiones son el 44%, las solicitudes de información general un 23%, las sugerencias y reclamaciones son un 6% y han emergido con fuerza los trámites de APR que suponen en enero de 2018 un 25% del total de atenciones prestadas.

La acogida de la comunidad de seguidores en términos cualitativos también es muy positiva dado que en la encuesta administrada a final del año 2017 obtuvo una puntuación de 8,61 sobre 10 en cuanto a la utilidad del canal, de 7,76 en cuanto al tiempo de realización y de 9,20 en cuanto a la atención recibida.

Qué impacto se espera obtener

El impacto será significativo, pues al consolidar y desarrollar la marca de LM en RRSS como herramienta de comunicación con la ciudadanía, se podrán dar respuestas inmediatas a las personas usuarias, de una manera más cercana y satisfactoria, garantizando la calidad, integridad, consistencia y fiabilidad de sus contenidos.

Con el uso de este canal se pretende acercar la administración a la ciudadanía, hacerla más ágil y dar una respuesta pronta y consistente ante sus demandas.

Para la administración municipal además supone importantes ventajas, ya que aligera otros canales y permite dar una imagen moderna y eficiente.

En el caso de la inclusión de twitter, este canal supone varias ventajas:

- Para la ciudadanía supone la posibilidad de llevar a cabo su comunicación o su gestión sin necesidad de desplazamientos y sin coste, en un amplio horario (de 7 a 23 horas). En el caso de trámites, se realizan de forma cómoda, ágil y completa, recibiendo confirmación por correo electrónico de lo actuado.
- Para la administración, la apertura de un nuevo canal supone cierta transferencia de personas usuarias desde los canales tradicionales, permitiendo dedicar más recursos a otras gestiones. En términos de imagen el impacto ha sido muy importante y positivo.

Actividades y cronograma de desarrollo

Fecha de finalización del desarrollo de la Mejora	Octubre de 2017											
Actividades	Cronograma 2016											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis y segmentación del público destinatario de los mensajes			X									
Análisis DAFO de situación del servicio			X									



Definición de objetivos y estrategias			X									
Elaboración del Plan 2016-2017				X								
Aprobación por la Dirección				X								
Comunicación interna				X								
Publicación en la intranet				X								
Implantación de acciones 2016					X	X	X	X	X	X	X	X
Seguimiento				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Actividades	Cronograma 2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implantación de las acciones 2017	X	X	X	X	X	X						
Seguimiento	X	X	X	X	X	X						
Incorporación de gestiones a través de twitter				X								
Evaluación del Plan							X					
Análisis DAFO							X					
Elaboración del Plan de Medios 2017-2018							X	X				
Aprobación por la Dirección								X				
Comunicación interna								X				
Publicación en la intranet							X					

Sistemas de control: indicadores, revisión de lo planificado y aprendizaje

Resultados obtenidos

Indicadores - Resultados obtenidos

Para poder medir el cumplimiento de los objetivos previstos de la puesta en marcha de la mejora, se han definido los siguientes **indicadores** relacionados con cada uno de los objetivos identificados inicialmente. A continuación se presentan los resultados de los indicadores propuestos en relación con los objetivos marcados. Se recogen datos de esos indicadores **antes** de la implantación de la mejora y **después** de su implantación, para valorar si con ella se han conseguido los objetivos que se pretendían o no.



Indicadores y resultados de TWITTER



Objetivos		Indicadores Twitter ¹	2015 (*)	Metas 2016	2016	Metas 2017	2017	Metas 2018
Crear imagen de marca	Tamaño	Seguidores anuales				54.000	79.441	120.000
	Alcance	Visualizaciones o impresiones (media mensual)	574, 2 k	850 k	1,3 M	850 k	2 M	850 k
		Visitas al perfil (anual)	20,7 k	30 k	37,4 k	30 k	39,9 k	40.000 anual
Influencia	Índice de "Klout"					66	69	72
Fidelización	Interacción	"Me gusta" (media mensual)	885,4	1.100	2,4 k	1.100	3,7 k	4,5 k
		Menciones (media mensual)	3878	4.000	7.377	4.000	8.683	12 k
		Respuestas (media mensual)	2,1 k	2.500	3,9 k	2.500	3,9 k	7 k
		Retuits (media mensual)	799,9	1.000	1,7 K	1.000	2,5 K	3 k
		Tasa de interacción				3,5%		No se establece
	Presencia	Listas			-	Ser añadido a 20		Se elimina

(*) Los datos se refieren a los años 2015 y posteriores dado que la herramienta de analítica de twitter no estaba disponible con anterioridad a este año.

Otros indicadores TWITTER

	2013	2014	2015	2016	2017
Tuits publicados	2.276	3.013	2.237	2.612	3.166
Trámites APR (desde abril de 2017)	---	---	---	---	4.969
Trámites de recogida de muebles, enseres y ropa. (desde octubre y noviembre de 2017)	---	---	---	---	144 + 12
Satisfacción ciudadana (personas que están satisfechas o muy satisfechas con la información ofrecida en nuestra cuenta @Lineamadrid)		68,7%	55,3%	63%	71%

¹ K= millares, M= millones

Trámites a través de mensajes directos de Twitter

Objetivos	Indicadores	Metas	2017
1. Que el nivel de excelencia en la atención a usuarios sea similar a los otros canales	Satisfacción media de las personas usuarias con el servicio de APR por Twitter. (Se realiza encuesta a las personas usuarias)	>7 (escala 0 a 10)	9,2
2. Lograr un cierto umbral de volumen de trámites en relación con el volumen del canal telefónico.	Altas APR por Twitter en relación con el canal telefónico 010. (Formula cálculo: cociente entre el número de vehículos autorizados a través de twitter y el total de trámites de ese tipo realizados)	Alcanzar un 10% trámites realizados por el 010.	En diciembre, 18%



Indicadores y resultados de Facebook

La presencia en Facebook arranca en **febrero de 2017** y los indicadores disponibles son:

Objetivos	Indicadores	Metas	2017
Conseguir seguidores	Seguidores	500 seguidores	820
Lograr participación e interacción	Reacciones	1.250 me gusta	651
Impacto	Alcance	2.500 personas de media al mes	96.433 anual



Indicadores y resultados de Youtube

Objetivos	Indicadores	Metas	2017
Conseguir seguidores	Suscripciones	50 suscripciones	81
Impacto	Visualizaciones	100 mensuales	342
Retención de audiencia	Tiempo de visualización	25 segundos de media	56 segundos

Aprendizaje

Tanto durante la ejecución como una vez terminado el periodo de vigencia del **primer plan de medios sociales** se ha ido obteniendo conocimiento y aprendizajes que se han traducido en mejoras, unas incorporadas directamente y otras introducidas en el nuevo plan.



El análisis de las métricas que facilita la herramienta **twitter analytics** se realiza de forma diaria y se obtienen resúmenes mensuales.

Del análisis **diario** de las impresiones de los tuits se obtiene información sobre temáticas de mayor interés dentro de la comunidad de personas que nos siguen, sirviendo para perfilar la programación de tuits.

El análisis **mensual** permite a LM apreciar el grado de avance en las metas fijadas de crear y mejorar la imagen de marca y de fidelizar usuarios. Todos los indicadores propuestos en el primer plan se han cumplido, salvo una “Presencia: Ser añadidos a 20 listas mensuales”. La escasa relevancia de este indicador hizo que fuera desestimado en el segundo plan de medios sociales.

Otras acciones que se han incorporado al **segundo plan** derivan de la experiencia obtenida con el primero.

En particular, el éxito de la implantación del trámite APR a través de mensaje directo se ha traducido de cara al segundo plan en una voluntad de potenciar este tipo de gestiones. Muestra de ello ha sido la implantación de la recogida de muebles y enseres, y ropa.

Mencionar a este respecto, que este proyecto de trámites por twitter del Ayuntamiento de Madrid **ha sido reconocido en el mes de abril de 2018** con el premio al “servicio público en movilidad más innovador: móvil / app” en el marco del VIII Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos.

También, con carácter semanal se elaboran vídeos que son publicados en twitter y Facebook con el avance de las actividades más relevantes que están previstas que tengan lugar en la ciudad en la semana entrante y se difunden con la etiqueta #yapartirdellunes. La acogida entre la comunidad de seguidores es muy positiva.

7. Área de Mejora 3. TRANSPARENCIA y DATOS ABIERTOS

Generalizar la transparencia y la rendición de cuentas en el funcionamiento de Línea Madrid haciendo realidad el compromiso de comunicar a la ciudadanía toda aquella información pública que obra en su poder, que sea relevante o en la que esté interesada cualquier persona. De esta manera la ciudadanía será partícipe de la gestión de LM y podrá exigir la mejora de los servicios públicos que utiliza y disfruta



Responsable de la Mejora	Subdirectora General Atención a la Ciudadanía
Personas involucradas	Jefes de Servicio y Dpto. de la Subdirección

Objetivos

Los **objetivos generales** de esta mejora son:

- Fomentar la transparencia y la eficiencia mediante la publicación de información relevante resultante de la gestión de Línea Madrid.
- Poner a disposición de las personas toda la información que el Ayuntamiento genera, dando cumplimiento a las obligaciones actuales de publicidad activa, y posibilitando el ejercicio del derecho de acceso a la información pública por cualquier persona, garantizando una sociedad mejor informada, más responsable y solidaria, capacitada para exigir una rendición de cuentas adecuada y una Administración más eficiente e innovadora.
- Promover el acceso a los datos de Línea Madrid publicándolos en formato abierto e impulsar el desarrollo de herramientas creativas para atraer y servir a la ciudad.
- Servir a personas interesadas individuales y a empresas, para que puedan utilizar la información pública.
- Aumentar la coordinación e intercambio de información dentro del Ayuntamiento.
- Rendir cuentas a la ciudadanía mediante la utilización de herramientas como las cartas de servicios y los pactos de integridad.
- Promover la participación de los agentes económicos y sociales a través de mecanismos como la consulta preliminar del mercado.

Área de mejora de la que deriva

ÁREAS DE MEJORA – Informe de Evaluación AEVAL. Enero-febrero 2015	
8.a.6	Los datos que se presentan respecto a transparencia son de la totalidad del ayuntamiento y no referidos específicamente a LM

Relevancia para la Organización: por qué fue seleccionada, cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización, qué impacto se espera obtener

La incorporación de esta mejora y las diferentes actuaciones derivadas de la misma, tienen una gran relevancia en la Organización, quedando totalmente alineada con los principios generales que toda Administración debe cumplir en este ámbito, conforme está regulado en la normativa vigente y en particular con las líneas estratégicas y de actuación del Ayuntamiento de Madrid. Resaltar que la Transparencia forma parte de los valores de Línea Madrid desde su constitución, asumiendo como compromiso con la ciudadanía dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información

relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados, tal como quedó recogido en el documento de Misión, Visión y Valores del Línea Madrid del año 2010.

La incorporación del Proyecto de Transparencia permite que:

- Las personas pueden formarse una opinión objetiva sobre la Red y los Servicios de Atención a la Ciudadanía Línea Madrid del Ayuntamiento de Madrid y su gestión.
- Permite a las personas y las organizaciones sociales hacer valer sus derechos.
- Aumenta la calidad de los procesos de toma de decisión.
- Incrementa la eficiencia de la organización municipal permitiendo una correcta rendición de cuentas.
- Aumenta la eficacia en la gestión y, por tanto, su competitividad, legitimando la acción de los que la gestionan.

La incorporación del Proyecto de Datos Abierto permite que:

- Los datos y la información que posee Línea Madrid se publiquen para que sea reutilizable para todo el mundo, sin restricciones de acceso, copyright, patentes u otros mecanismos de control.
- Genera confianza en la Red y Servicios de Atención a la Ciudadanía, porque muestra el trabajo que se realiza en sus unidades y cómo se gestionan e invierten los recursos públicos.
- Aumenta la calidad interna de la información.

Por qué fue seleccionada

Aunque Línea Madrid cuenta como uno de sus valores la transparencia, era preciso desarrollar acciones específicas en este ámbito, a fin de profundizar en el mismo. Así fue observado también en la Memoria de la evaluación por parte de la AEVAL; al recogerlo como mejora.

De esta forma se ha impulsado el desarrollo de acciones específicas, resaltando dos ámbitos:

- A. ***La sistematización de la publicación de información***, incorporándose esta sistematización en el marco del cambio normativo en el Ayuntamiento tras la aprobación de la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid por acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento.
- B. ***Reforzando la transparencia en el ámbito de la contratación***, con motivo de la nueva licitación del contrato de apoyo a la gestión de los canales de Línea Madrid. De esta forma se han incorporado dos procesos:
 1. Una Consulta Preliminar al Mercado

2. La suscripción de un Pacto de Integridad con Transparencia Internacional, que permitirá un monitoreo externo e independiente de la Consulta Preliminar al Mercado, la fase de adjudicación del contrato y primer año de ejecución del mismo.

Cómo contribuye o apoya otras acciones de la Organización

Contribuyen a garantizar y apoyar la transparencia en la toma de decisiones, a facilitar el conocimiento y control ciudadano de la actuación pública y a fomentar la participación.

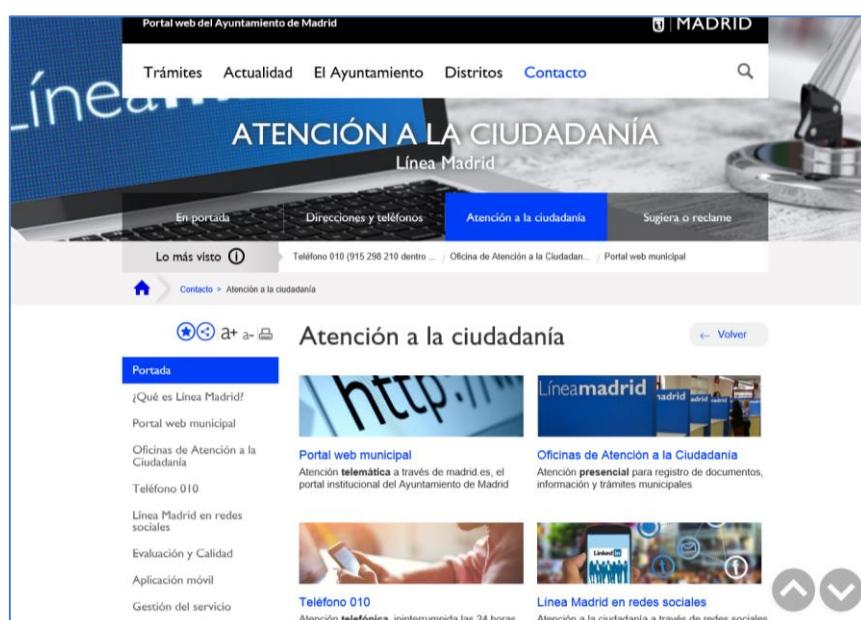
Qué impacto se espera obtener

Que la ciudadanía confíe en la gestión pública y sean no solo personas usuarias de los servicios prestados por Línea Madrid sino que también sean auditores externos de la información publicada en materia de atención a la ciudadanía.

Definición

A. La sistematización de la publicación de información

El proyecto de Atención a la Ciudadanía Línea Madrid ha contado desde el año 2007 con un espacio informativo en la web municipal www.madrid.es (www.madrid.es/Lineamadrid), mejorado en su estructura y contenido en el año 2011. En el mismo se dispone de diversos menús en la que se informa sobre los diferentes Canales de Atención y Servicios a los que se puede acceder, junto con información relativa a evaluación y calidad del proyecto; facilitándose datos sobre resultados de gestión y satisfacción de las personas usuarias, así como sobre las Cartas de Servicios y los compromisos con la ciudadanía de cada uno de sus canales y los resultados de la evaluación anual.



Se ha **publicado información** sobre Atención a la Ciudadanía desde el momento de la puesta en marcha en el Ayuntamiento de Madrid, tanto del **Portal de Transparencia** en diciembre de 2012, como del **Portal de Datos Abiertos** en marzo de 2014

Primer Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid (2012)

Portal de Transparencia 2014 (con nueva estructura de la información)



The screenshot shows the official website for Línea Madrid. The top navigation bar includes the Madrid logo, the text "LÍNEA MADRID", and the subtitle "Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía". Below this is a secondary navigation bar with links for "Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid", "MADRID", "Portal de Datos Abiertos 2014", "datos abiertos", "¿Qué estás buscando?", and a search icon. A banner features the text "Tu ciudad más cerca" and "Gracias a nuestra plataforma de datos abiertos podrás encontrar todos los datos de Madrid que necesitas para tu proyecto". Below the banner are four buttons: "En portada", "Acerca de Datos Abiertos", "Catálogo de datos", and "Colabora". A sidebar on the left shows "Lo más visto" with links to "Contenedores de ropa autorizados d...", "Listas de espera de aparcamientos ...", and "Carga y descarga. Reserva de estac...". The main content area displays a dataset titled "Atención personalizada en Línea Madrid (canal presencial, telefónico y telemático @lineamadrid)". It includes a brief description, a link to "Portal de transparencia > Línea Madrid", and a "Definición del conjunto de datos" button.

Las actuaciones en el proyecto de Línea Madrid, tendentes a la mejora en el ámbito de la transparencia se ha visto reforzada con la política general del Ayuntamiento en esta materia, la cual bajo la regulación establecida en la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, aprueba la *Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid por Acuerdo de 27 de julio de 2016 del Pleno del Ayuntamiento*, en la que se realiza una clara apuesta por el máximo reconocimiento y garantía del derecho de acceso a la información dentro del marco jurídico vigente, no obstante, superando los estándares mínimos de publicidad activa que vienen exigidos por la *Ley 19/2013*. En julio de 2016 se identifican y asignan responsabilidades de las actividades a desarrollar en esta mejora, las cuales se agrupan en torno a 3 ámbitos:

- Publicidad Activa
- Derecho de acceso a la información pública
- Datos Abiertos

La aplicación de estos ámbitos en el proyecto de Línea Madrid es la siguiente:

➤ Publicidad Activa

Las obligaciones en publicidad activa que dispone la *Ordenanza de Transparencia* contemplan la publicación de información relevante recogiéndose entre ellos la **Información sobre Atención y Participación ciudadana**; junto a la información institucional y corporativa; de relevancia jurídica; la

información económica, presupuestaria, estadística; de recursos humanos; medioambiental; urbanística; de movilidad y de planes y programas.

Todo el conjunto de contenidos e unidades que publican información están identificadas en un **catálogo de información pública**; que fue aprobado por *Decreto de 3 de marzo de 2017 del Delegado del Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto*, que está disponible en el Portal de Transparencia.

Línea Madrid publica la siguiente información prevista en dicho catálogo:

Catálogo de Información Pública			
Contenidos	Estructura orgánica superior	Responsable del contenido	Frecuencia de actualización
Informes y estadísticas sobre la atención ciudadana prestada a través de los diferentes canales	AG Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto	DGTyAC	Trimestral
Informes sobre la atención ciudadana relativa al uso de las redes sociales	AG Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto	DGTyAC	Trimestral
Información estadística de uso de los portales	AG Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto	DGTyAC	Trimestral

La información se encuentra publicada en la parte de “Atención a la Ciudadanía” y “Datos de uso de portales” del Portal de Transparencia:



Atención a la ciudadanía		El número total de atenciones por canal durante 2017 fue de 24.759.401 y dio lugar a 56.860.920 servicios																																								
Cartas de Servicios																																										
Sistemas de calidad																																										
Percepción ciudadana	Atenciones y Servicios. Global - Línea Madrid. Datos relativos a 2017																																									
Sugerencias y reclamaciones	Atenciones por canal <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>1º trimestre</th><th>2º trimestre</th><th>3º trimestre</th><th>4º trimestre</th><th>Total</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visitas madrid.es (1)</td><td>4.878.788</td><td>4.831.250</td><td>4.105.681</td><td>5.249.977</td><td>19.065.696</td></tr> <tr> <td>Atenciones OAC (2)</td><td>650.336</td><td>653.200</td><td>543.194</td><td>631.084</td><td>2.477.814</td></tr> <tr> <td>Atenciones 010 (3)</td><td>850.347</td><td>869.727</td><td>690.505</td><td>757.759</td><td>3.168.338</td></tr> <tr> <td>Atenciones @lineamadrid.es (4)</td><td>10.252</td><td>11.764</td><td>12.797</td><td>12.740</td><td>47.553</td></tr> <tr> <td>Total</td><td>6.389.723</td><td>6.365.941</td><td>5.352.177</td><td>6.651.560</td><td>24.759.401</td></tr> </tbody> </table>							1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total	Visitas madrid.es (1)	4.878.788	4.831.250	4.105.681	5.249.977	19.065.696	Atenciones OAC (2)	650.336	653.200	543.194	631.084	2.477.814	Atenciones 010 (3)	850.347	869.727	690.505	757.759	3.168.338	Atenciones @lineamadrid.es (4)	10.252	11.764	12.797	12.740	47.553	Total	6.389.723	6.365.941	5.352.177	6.651.560	24.759.401
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total																																					
Visitas madrid.es (1)	4.878.788	4.831.250	4.105.681	5.249.977	19.065.696																																					
Atenciones OAC (2)	650.336	653.200	543.194	631.084	2.477.814																																					
Atenciones 010 (3)	850.347	869.727	690.505	757.759	3.168.338																																					
Atenciones @lineamadrid.es (4)	10.252	11.764	12.797	12.740	47.553																																					
Total	6.389.723	6.365.941	5.352.177	6.651.560	24.759.401																																					
	Servicios por canal <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>1º trimestre</th><th>2º trimestre</th><th>3º trimestre</th><th>4º trimestre</th><th>Total</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visualizaciones madrid.es (5)</td><td>13.144.429</td><td>12.571.612</td><td>10.394.411</td><td>13.341.059</td><td>49.451.511</td></tr> <tr> <td>Servicios OAC (6)</td><td>864.444</td><td>857.724</td><td>714.704</td><td>848.361</td><td>3.285.233</td></tr> <tr> <td>Servicios 010 (6)</td><td>1.052.197</td><td>1.105.712</td><td>891.081</td><td>1.027.024</td><td>4.076.014</td></tr> <tr> <td>Servicios telemáticos (6)</td><td>10.385</td><td>12.198</td><td>12.467</td><td>13.112</td><td>48.162</td></tr> <tr> <td>Total</td><td>15.071.455</td><td>14.547.246</td><td>12.012.663</td><td>15.229.556</td><td>56.860.920</td></tr> </tbody> </table>							1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total	Visualizaciones madrid.es (5)	13.144.429	12.571.612	10.394.411	13.341.059	49.451.511	Servicios OAC (6)	864.444	857.724	714.704	848.361	3.285.233	Servicios 010 (6)	1.052.197	1.105.712	891.081	1.027.024	4.076.014	Servicios telemáticos (6)	10.385	12.198	12.467	13.112	48.162	Total	15.071.455	14.547.246	12.012.663	15.229.556	56.860.920
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total																																					
Visualizaciones madrid.es (5)	13.144.429	12.571.612	10.394.411	13.341.059	49.451.511																																					
Servicios OAC (6)	864.444	857.724	714.704	848.361	3.285.233																																					
Servicios 010 (6)	1.052.197	1.105.712	891.081	1.027.024	4.076.014																																					
Servicios telemáticos (6)	10.385	12.198	12.467	13.112	48.162																																					
Total	15.071.455	14.547.246	12.012.663	15.229.556	56.860.920																																					

Canales de Atención	2017	2016	Diferencia
Visitas madrid.es	19.065.696	18.112.828	5,3%
Atenciones OAC	2.477.814	2.411.800	2,7%
Atenciones 010	3.168.338	3.192.864	-0,8%
Atenciones @lineamadrid.es	49.185	46.931	4,8%
Total	24.761.033	23.764.423	4,2

Toda la información debe publicarse y actualizarse como mínimo, **trimestralmente**, indicando la **fecha** de la última actualización; identificando la unidad responsable de la preparación, suministro, calidad y actualización de cada una de las informaciones de las obligaciones de publicidad activa.

La información que se publica identifica al responsable del contenido, la fecha de la actualización de la información publicada y la definición de Línea Madrid.

Relación con la ciudadanía > Atención a la ciudadanía

Línea Madrid

[← Volver](#)

[Participación de la ciudadanía](#)
[Foros locales](#)
[Registro de lobbies](#)
Atención a la ciudadanía
[Cartas de Servicios](#)
[Sistemas de calidad](#)
[Percepción ciudadana](#)
[Sugerencias y reclamaciones](#)
[Avisos e incidencias en vía pública](#)
[Actividad inspectora](#)
[Datos de uso de portales](#)

Responsable del contenido: Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía

Fecha de actualización: 10 de abril de 2018

Línea Madrid es la marca que identifica la atención a la ciudadanía dentro de Ayuntamiento de Madrid, integrando los distintos medios y canales existentes para relacionarse con el Ayuntamiento. Estos canales son en la actualidad el telefónico (teléfono 010), el presencial (red de oficinas Línea Madrid) y los dos canales de Internet: la página web <http://www.madrid.es/> y la cuenta de Twitter @Lineamadrid.

Línea Madrid presta dos tipos de servicios:

Información:

- Sobre todo lo relacionado con el **Ayuntamiento**: su organización y servicios que presta, los trámites y gestiones que se pueden realizar y dónde y cómo realizarlos. Dependencias, oficinas y equipamientos, oposiciones y ofertas de empleo, normativa y ordenanzas, boletines y publicaciones, noticias, etc.
- Sobre la **ciudad de Madrid**: instalaciones culturales, deportivas, sanitarias, educativas, infraestructuras y transportes, agenda cultural y eventos, etc.
- Sobre dependencias y oficinas de **otras administraciones** y sobre gestiones básicas no municipales.

Se ha sistematizado el proceso de publicación estableciendo que, finalizado cada trimestre y dentro de los 15 primeros días del mes siguiente, la unidad responsable identificada procede, en colaboración con la Subdirección General de Transparencia, a su publicación:

	Unidad de Línea Madrid responsable	Fecha publicación
Informes y estadísticas sobre la atención ciudadana prestada a través de los diferentes canales	Subdirección General de Atención a la Ciudadanía	1 a 15 de abril, julio, octubre y enero
Informes sobre la atención ciudadana relativa al uso de las redes sociales	Jefa/e Dpto. Atención Telemática	1 a 15 de abril, julio, octubre y enero
Información estadística de uso de los portales: madrid.es	Jefa/e Dpto. Atención Telemática	1 a 15 de abril, julio, octubre y enero

Además, se publican los datos históricos de atenciones realizadas, en formato numérico y gráfico:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servicios Prestados por LM	OACs + 010			+ RRSS (Avisos y Apr)				
	5.716.846	5.887.284	5.995.016	5.811.900	6.257.719	7.073.659	7.091.284	7.361.247
Satisfacción con los servicios de LM	OACs + 010 + web					OACs + 010 + web + RRSS		
	8,05	8,17	7,69	7,81	7,68	8,65	8,12	8,25

➤ Derecho de acceso a la información pública

El proceso de solicitud de acceso a la información implantado por el Ayuntamiento, a través del Portal de Transparencia garantiza el derecho de acceso a la información de la ciudadanía reconocido en el ámbito internacional como un derecho fundamental inherente y esencial para la libertad de expresión.



El Ayuntamiento de Madrid definió el procedimiento y desarrolló la aplicación informática quedando disponible para la ciudadanía en diciembre de 2015, al entrar en vigor para la Administración Local la *Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*.

El Ayuntamiento estableció su procedimiento de forma que la contestación a las solicitudes de información pública corresponde a las Unidades Gestoras competentes por razón de la materia, siendo éstas las Secretarías Generales Técnicas, Gerencias de OOAA, Coordinadores de Distrito y órganos directivos designados por las Empresas Municipales. Contestan tomando como referencia los informes emitidos por las Unidades Informantes, las Direcciones Generales.

Línea Madrid vincula a su Mapa de Procesos este nuevo procedimiento (véase Anexo 2 - Mapa de Procesos - y Anexo 10 - Procedimiento de acceso a la información pública -).

En relación con las solicitudes referidas a información responsabilidad de Línea Madrid:

- la unidad gestora es la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto;
- la unidad informante es la Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía (en adelante DGTyAC), la cual recaba su información a la Subdirección General de Atención a la Ciudadanía

Línea Madrid	Unidad receptor a	Unidad responsable	Unidad que emite el informe	Plazo máximo de emisión del informe
Informes a solicitudes de acceso a la información pública responsabilidad de LM	Secretaría SG	SG	Dependiendo de la temática se asigna al Servicio o Departamento correspondiente	10 días

➤ Datos Abiertos

Como se ha dicho, el Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid se puso en marcha en marzo de 2014 y **desde sus inicios Línea Madrid ha publicado conjuntos de datos** de los que es responsable.

La publicación de los datos que poseen las Administraciones en formatos abiertos es la forma óptima de generar confianza en las instituciones, porque expone el trabajo que se realiza en las distintas instituciones y muestra cómo se gestionan e invierten los recursos públicos. Además ayuda al desarrollo económico general, a la generación de nuevos sectores y nuevos servicios para la ciudadanía.



El **Catálogo de Datos** es el listado completo de conjuntos de datos que el Ayuntamiento de Madrid pone a disposición de la ciudadanía. Este listado puede descargarlo en diferentes formatos. De cada *dataset* se presenta una pequeña descripción, su sector, la fecha en la que se incorporó al catálogo, su periodicidad, el número de descargas totales y los formatos en los que está disponible.

Definición del conjunto de datos

Sector

Sector público

Palabras clave:

Atención al Ciudadano

Fecha de incorporación al catálogo:

14/07/2014

Última actualización de los metadatos:

12/09/2014 00:00

Sectores

- Seleccione...
- Ciencia y tecnología
- Comercio
- Cultura y ocio
- Demografía
- Deporte
- Economía
- Educación
- Empleo
- Energía
- Hacienda
- Industria
- Legislación y justicia
- Medio ambiente
- Medio rural y pesca
- Salud
- Sector público**
- Seguridad
- Sociedad y bienestar
- Transporte
- Turismo
- Urbanismo e infraestructuras
- Vivienda

Sector: Sector público **Frecuencia de actualización:** Mensual

Descargas: 1761

Fecha incorporación al catálogo: 14/07/2014


Publicación de datos

Fecha de creación:

01/07/2014

Actualización de los datos en el portal:

13/03/2018

Frecuencia de actualización:

Mensual

Editor:

Ayuntamiento de Madrid

Lugar:

Madrid

Licencia:
<https://datos.madrid.es/egob/catalogo/aviso-legal>

Con vistas a dar cumplimiento a las nuevas prescripciones de la *Ordenanza de Transparencia, Línea Madrid revisa la información publicada de los datasets que tiene publicados e identifica para cada uno de ellos a su responsable* y los distintos datos que de ellos se exigen en el Catálogo.

La asignación de **responsabilidad de actualización y su sistematización para la publicación**, se recoge en la tabla siguiente:

Datasets Línea Madrid				
Contenido	Unidad responsable	Fecha de incorporación al Catálogo	Frecuencia de actualización	Actualización automática/manual
Oficinas de Línea Madrid	Dpto Coordinación Oficinas	12/03/2014	Anual	Automática
Atención personalizada en Línea Madrid (canal	Servicio Atención Personalizada	05/05/2015	Mensual	Automática

Datasets Línea Madrid				
Contenido	Unidad responsable	Fecha de incorporación al Catálogo	Frecuencia de actualización	Actualización automática/manual
presencial, telefónico y telemático)				
Anotaciones de entrada en las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid	Dpto Gestión Administrativa	14/07/2014	Mensual	Automática
Oficinas de registro	Dpto Gestión Administrativa	12/03/2014	Anual	Automática
Cita previa (Línea Madrid)	Dpto Gestión de Servicios	03/02/2015	Mensual	Automática
Avisa: avisos ciudadanos	Servicio Atención Personalizada	25/06/2015	Mensual	Automática
Datos de uso de portales	Dpto Atención Telemática	21/09/2017	Mensual	Manual
Conjunto de datos publicados en datos.madrid.es	Dpto Gestión de Contenidos	12/03/2014	Permanente	Automática

A continuación, se relacionan otros conjuntos de datos incorporados al catálogo de datos del Portal de Datos Abiertos relacionados en los que se recogen datos de Línea Madrid:

Dataset	Unidad responsable	Fecha de incorporación al Catálogo	Frecuencia de actualización
Agendas institucionales	DGTyAC	24-abr-17	Trimestral
Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid	DGTyAC	27-agosto-15	Sin definir
Indicadores de las Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid	DGTyAC	08-agosto-17	Anual
Inventario de Procedimientos Administrativos del Ayuntamiento de Madrid	DGTyAC	12-marzo-14	Anual
Plan de formación del Ayuntamiento de Madrid 2018 de empleados públicos	DG Régimen Jurídico, Organizac y Formac	28-febrero-18	Semestral
Plan de Gobierno 2015-2019	DGTyAC	20-octubre-16	Sin definir

Nombre Dataset	Unidad responsable	Fecha de incorporación al Catálogo	Frecuencia de actualización
Presupuestos municipales. Ejecución presupuestaria 2018	DG Hacienda	06-mar-17	Mensual
Presupuestos municipales. Proyecto de Presupuesto General 2017	DG Hacienda	04-nov-16	Sin definir
Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayto de Madrid y Organismos Autónomos 2018	DG Planificación Interna	19-feb-18	Trimestral
Retribuciones de concejales, directivos y eventuales del Ayuntamiento de Madrid	DG Planificación Interna	05-may-16	Trimestral
Retribuciones del personal funcionario del Ayuntamiento de Madrid	DG Relaciones Laborales	18-abr-17	Trimestral
Sugerencias y reclamaciones (tributarias y generales)	DGTyAC	19-may-16	Mensual
Teléfonos y otros dispositivos móviles corporativos	IAM	11-ago-17	Trimestral

B. Información publicada en materia de contratación

Paralelamente a las actuaciones de sistematización para la publicación de información y conscientes de la necesidad de **transparencia en la actividad contractual**, se introducen mecanismos de participación de los agentes económicos y sociales, y de la sociedad civil.

De esta forma, con motivo de la licitación del nuevo contrato de servicios de “Apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid”, que debía realizarse a lo largo del año 2017, las actuaciones de transparencia se han concretado en:

- La celebración de una **Consulta Preliminar del Mercado**.
- La celebración de un convenio de colaboración con Transparencia Internacional E (en adelante TIE) para implementar los **Pactos de Integridad** en relación con el nuevo contrato.

➤ Consulta preliminar del Mercado

Con carácter previo a la licitación, se convocó una consulta preliminar del mercado para conocer las mejores soluciones existentes en el mercado en relación con determinados aspectos del contrato.

La Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 sobre contratación pública recoge formalmente en su artículo 40 por primera vez las consultas preliminares del mercado, dentro de la Sección relativa a la fase de preparación del procedimiento.



En el Ayuntamiento de Madrid mediante Decreto de 3 de noviembre de 2016, del Delegado del Área de Gobierno de Economía y Hacienda se aprueba la Instrucción 4/2016 relativa a los criterios de tramitación para la realización de consultas preliminares del mercado en el ámbito de la contratación pública municipal. La Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía basándose en dicha Instrucción consideró de interés promover, con carácter previo a la tramitación del **nuevo contrato de servicios de “Apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid”**, aprobando mediante Resolución de fecha 24 de enero de 2017 la convocatoria de la Consulta Preliminar del Mercado para conocer las mejores soluciones existentes en el mercado con relación a los siguientes aspectos del futuro contrato:

1. Sistema de gestión de relaciones con la ciudadanía (CRM).
2. Soluciones técnicas existentes en el mercado para dar soporte a los usuarios del canal web www.madrid.es y sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid.
3. Soluciones técnicas existentes en el mercado para dar soporte a la gestión de la atención en redes sociales y mensajería instantánea.
4. Modelos de facturación que garanticen la calidad del servicio con un coste adecuado, definición de la tipología de servicios a efectos de facturación y aplicación de acuerdos de nivel de servicios.

La consulta y toda la documentación necesaria para los participantes se publicó en la Sede Electrónica y al que se tenía acceso tanto desde el especial informativo de Atención a la Ciudadanía, como del Perfil del Contratante:

The screenshot shows the 'GESTIONES Y TRÁMITES' section of the Madrid City Hall website. The main navigation menu includes 'Ciudadanía', 'Empresas', 'Conozca la Sede', 'Mi Carpeta', and 'Publicaciones Oficiales'. Below the menu, a sub-menu for 'Empresas' shows links to 'Sede electrónica', 'Ver todos los trámites', and other services like 'Autorizaciones y licencias', 'Ayudas e incentivos', etc. A prominent blue banner at the top right of the page states: 'Consulta preliminar del Mercado: "Apoyo a la gestión de la Atención Personalizada a través de los canales de Atención a la Ciudadanía de Línea Madrid"'. Below this, a large blue box displays the message: 'Finalizado plazo de presentación de solicitudes'. To the right of this message, there is a link to 'Ver todas las formas de realizar esta tramitación'. At the bottom of the page, two numbered points are listed under the heading '1. Sistema de gestión de relaciones con la ciudadanía.' and '2. Soluciones técnicas existentes en el mercado para dar soporte a los usuarios del canal web madrid.es y sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid.'



Finalizada la consulta se elaboró un informe que fue, igualmente, publicado en la sede electrónica, y con acceso desde los canales mencionados (ver informe en:

<http://www.madrid.es/Datelematica/Navegaciones/atencionCiudadania/Ficheros/consultaprem.pdf>). En dicho informe se recogían las soluciones aportadas por los participantes que se iban a incluir en los pliegos del nuevo contrato.

➤ Pactos de Integridad

Otras de las actuaciones que se están desarrollando es la implementación de la herramienta de Transparencia Internacional denominada "Pactos de Integridad" a través de la firma de un convenio de colaboración con Transparencia Internacional España (en adelante TIE) siendo el objeto de dicho convenio, colaborar en el análisis y definición de los "Pactos de Integridad para la Transparencia" en el ámbito de la Contratación Pública, facilitando su implementación en el proceso de licitación del contrato de servicios de "Apoyo a la gestión de la Atención Telefónica y Presencial a través de los Canales de Atención al Ciudadano de Línea Madrid", con el fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en la materia.

Este Convenio de Pactos de Integridad es pionero en España a nivel de la Administración Pública.

The screenshot shows a web page titled 'TRANSPARENCIA' with the subtitle 'Para que todo lo que suceda esté a la vista de todas las personas'. The top navigation bar includes links for Portada, Organización, Recursos humanos, Información jurídica, Economía y presupuestos, Relación con la ciudadanía, Medio ambiente y urbanismo, and Acceso a la información. A sidebar on the left lists various contract-related links such as Buscador de contratos, Contratos modificados, Desistimientos y renuncias, Contratos menores, Mesas de contratación, Datos estadísticos, Pactos de integridad, Convenios, Encomiendas, Presupuestos, Periodo medio de pago a proveedores, and Deuda pública. The main content area displays the title 'Pacto de integridad para la transparencia' with a 'Escuchar' button, the responsible entity 'Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía', and the date of actualización '11 de enero de 2018'. A summary box states: 'Los Pactos de Integridad para la Transparencia responden a la preocupación por consolidar sistemas de contratación pública eficientes y eficaces y que respeten los principios de transparencia, concurrencia e igualdad de trato para prevenir los riesgos de corrupción.'

El Pacto de Integridad para la Transparencia, tal como lo define TIE, es una idea-herramienta destinada a autoridades gubernamentales y empresas licitadoras con el propósito de consolidar sistemas de contratación pública eficientes y eficaces, y que respeten los principios de



transparencia, concurrencia e igualdad de trato para prevenir los riesgos de corrupción, fomentando la rendición de cuentas en todas las fases del proceso de contratación.

En el marco del convenio, firmado el 5 de abril de 2017 se ha adquirido el compromiso por parte de TIE de realizar la supervisión y el monitoreo del contrato de "Apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de línea Madrid" en dos fases:

- **1^a fase: Supervisión y el monitoreo de la consulta preliminar de mercado** del contrato de "Apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de línea Madrid".
- **2^a fase: Supervisión y el monitoreo del contrato** de "Apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de Línea Madrid", específicamente en la preparación de los pliegos de prescripciones técnicas y pliegos de cláusulas administrativas particulares, en la fase de licitación, selección y adjudicación del contrato y en la fase de ejecución del contrato durante el primer año.

Toda la información relativa a estas actuaciones se está publicando en el portal de transparencia (<https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Economia-y-presupuestos/Contratacion/Pactos-de-integridad/?vgnnextfmt=default&vgnnextchannel=ee1a983a0fad0610VgnVCM1000001d4a900aRCRD>):

The screenshot shows the Transparency Madrid website's homepage with a search bar and a main menu. Below the menu, a breadcrumb navigation shows 'Economía y presupuestos > Contratación > Pactos de integridad'. The main content area displays the title 'Pacto de integridad para la transparencia' with a back button and a 'Volver' link. To the left is a sidebar with a dropdown menu for 'Contratación' and a list of related links. The main content area also includes a 'Escuchar' button and a summary of the pact's purpose.



Periodo medio de pago a proveedores

Deuda pública

Coste de los servicios

Ayudas y subvenciones

Inventario

Publicidad institucional

eficientes y eficaces y que respeten los principios de transparencia, concurrencia e igualdad de trato para prevenir los riesgos de corrupción.

Además, contribuyen a mejorar la imagen de las instituciones y afianzar la confianza de la ciudadanía en los gobiernos y en las decisiones políticas. Para los licitadores suponen una garantía de que compiten en igualdad de condiciones, sin que entre en juego comisiones ilícitas o acuerdos colusorios (pacto que acuerdan dos personas con el fin de perjudicar a un tercero).

Con el fin de reforzar la transparencia en materia de contratación pública, el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto como órgano competente en el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas, ha sido pionera en poner en práctica en el Ayuntamiento de Madrid la idea-herramienta de 'pacto de integridad para la transparencia' desarrollada por la ONG Transparencia Internacional.

A tal fin, con fecha 5 de abril de 2017 se firmó el Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y Transparencia Internacional-España para el análisis y definición de los pactos de integridad para la transparencia en el ámbito de la contratación pública, y su implementación en el proceso de licitación del contrato de servicios de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de Línea Madrid.

El convenio consta de dos fases:

1ª Fase: Supervisión y el monitoreo de la consulta preliminar de mercado.

2ª Fase: Supervisión y el monitoreo del contrato, específicamente en la preparación de los pliegos de prescripciones técnicas y pliegos de cláusulas administrativas particulares, en la fase de licitación, selección y adjudicación del contrato y en la fase de ejecución del contrato durante el primer año.

Documentación asociada

 [Convenio de colaboración entre Ayuntamiento de Madrid y Transparencia Internacional España. PDF, 3 Mbytes](#)

 [Memoria justificativa del convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y Transparencia Internacional España. PDF, 152 Kbytes](#)

 [Memoria económica del convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y Transparencia Internacional España para el análisis y definición de los pactos de integridad para la transparencia en el ámbito de la contratación pública. PDF, 105 Kbytes](#)

 [SOPA - ASES ASESORAS CONSULTORES DE INVESTIGACIONES POLÍTICAS. \[www.transparencia.org.es\]\(#\) \[www.integridad.org.es\]\(#\) \[www.lineamadrid.org\]\(#\) \[www.madrid.es\]\(#\) \[www.transparenciainternacional.org\]\(#\) \[www.integridad.org.es\]\(#\) \[www.lineamadrid.org\]\(#\) \[www.madrid.es\]\(#\)](#)

 [SOPA - ASES ASESORAS CONSULTORES DE INVESTIGACIONES POLÍTICAS. \[www.transparencia.org.es\]\(#\) \[www.integridad.org.es\]\(#\) \[www.lineamadrid.org\]\(#\) \[www.madrid.es\]\(#\) \[www.transparenciainternacional.org\]\(#\) \[www.integridad.org.es\]\(#\) \[www.lineamadrid.org\]\(#\) \[www.madrid.es\]\(#\)](#)

La finalidad del convenio es el análisis y definición de los Pactos de Integridad para la Transparencia, en el ámbito de la contratación pública, realizando una aplicación práctica de la herramienta en un contrato concreto. Tanto el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto, como TIE tienen dentro de sus respectivos fines institucionales esenciales la necesidad de visibilizar los procesos de decisión interna de la Administración, como medio de prevención de la corrupción, aumento de la eficacia y eficiencia, fomentando la participación e implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas.

Actualmente está realizándose la segunda fase prevista en el convenio habiéndose realizado el monitoreo de la fase de inicio del expediente de contratación y la fase de adjudicación. Se han publicado los informes correspondientes sobre ambas fases por parte de Transparencia Internacional. Toda la información está disponible en la web de TIE <http://integridad.org.es/pactos-de-integridad/ayuntamiento-de-madrid/>, en la web municipal (www.madrid.es/lineamadrid) y en el Portal de Transparencia.

★ ◀ a+ a- 🖨️

Atención a la ciudadanía

[← Volver](#)

Portada

[¿Qué es Línea Madrid?](#)
[Portal web municipal](#)
[Oficinas de Atención a la Ciudadanía](#)
[Teléfono 010](#)
[Línea Madrid en redes sociales](#)
[Evaluación y Calidad](#)
[Aplicación móvil](#)
[Gestión del servicio](#)


Portal web municipal

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



Oficinas de Atención a la Ciudadanía

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



Teléfono 010

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



Línea Madrid en redes sociales

Atención a la ciudadanía a través de redes sociales

Documentación asociada



[Informe sobre la Consulta Preliminar al Mercado contrato Línea Madrid. Transparencia Internacional](#)
PDF, 357 Kbytes



[Informe sobre proceso de elaboración Pliegos, licitación y ejecución contrato Línea Madrid. Transparecia Internacional](#)
PDF, 1 Mbytes

Actividades y cronograma de desarrollo

Publicación Información Activa (Portal Transparencia) y Datos Abiertos

Publicación datos en el primer Portal de Transparencia del AM	Diciembre de 2012
Publicación datos en el Portal de Datos Abiertos	Mayo de 2014
<i>Ordenanza de Transparencia del AM</i>	<i>Julio de 2016 – Entrada en vigor: agosto 2017</i>
<i>Catálogo de Información Pública (se elabora entre julio de 2016 y marzo de 2017)</i>	<i>Marzo de 2017</i>
Publicación datos conforme requisitos Ordenanza de Transparencia (Nuevo Portal de Transparencia)	Julio 2017

En julio de 2016 se identifican y asignan responsabilidades de las actividades a desarrollar en el ámbito de esta mejora, con vistas a tener todas las actuaciones realizadas al entrar en vigor la



Ordenanza de Transparencia en agosto de 2017. Las actividades se agrupan en torno a 3 ámbitos:
Publicidad Activa *Derecho de acceso a la información pública* *Datos Abiertos*

Actividades (julio 2016-julio 2017)	Cronograma 2016-2017							
	O	N	D	E	F	M	A	
Participación en la elaboración del Catálogo de Información Pública	X	X	X					
Sistematización de la publicación de información en el Portal de Transparencia				X	X			
Definición del proceso de acceso a la información pública en LM					X			
Sistematización de la publicación de información en el Portal de Datos Abiertos				X	X			

Actividades en el ámbito de Contratación	
Elaboración documentación y publicación Consulta Preliminar Mercado	Noviembre 2016
Publicación Consulta Preliminar Mercado	Enero 2017
Elaboración Informe Consulta y Publicación	Abril 2017
Incorporación elementos a los Pliegos Técnicos	Marzo-abril 2017
Elaboración y firma Convenio Pactos Integridad con Transparencia Internacional	Enero-Abril 2017
1ª Fase supervisión y monitoreo Consulta Preliminar	Marzo-abril 2017
2ª Fase supervisión y monitoreo del contrato	Abril 2017 hasta la actualidad (fin previsto abril 2019)

Actividades	Cronograma 2016-2017														
	O	N	D		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Elaboración documentación	X	X	X												
Publicación Consulta Preliminar Mercado					X										
Propuestas ciudadana a través de la web decide.madrid.es					X										
Análisis de las propuestas presentadas						X									
Elaboración Informes Consulta y Publicación							X								
Incorporación elementos en Pliegos Técnicos									X						
Actuaciones preparatorias elaboración Convenio Pactos de Integridad	X	X	X		X	X	X								



Firma del Convenio (5 abril 2017)							X								
Constitución Comisión Mixta de Seguimiento							X								
Monitoreo 1ª fase						X	X								
Recepción Informe y Publicación (web y Ayre)								X							
Monitoreo 2ª fase 1ª parte (licitación y adjudicación)									X	X	X	X	X	X	X
Recepción Informe y Publicación (web y Ayre)															X

Actividades	Cronograma 2018											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Monitoreo 2ª fase 2ª parte (1 año ejecución) Previsto: todo el año y hasta abril de 2019	X	X	X	X	X							
Recepción Informe y Publicación (web y Ayre) Previsto: abril 2019												

Sistemas de control y Resultados obtenidos

A continuación se recogen los indicadores establecidos para medir la efectividad de las acciones de Línea Madrid en el ámbito de la transparencia

	2016	2017
Accesos al Portal de Transparencia > Atención a la Ciudadanía		122
Solicitudes de información pública de LM	---	4 (1)
Tiempo de resolución de las solicitudes de información pública de LM	---	>10
Descargas Datasets Línea Madrid (acumulado)	201.452	594.922
Solicitudes de publicación de nuevos conjuntos de datos abiertos relativos a servicios que sean competencia de LM	0	0
Comunicaciones recibidas de errores asociados a Datasets Línea Madrid	0	0
(1) Solicitudes múltiples, una de ellas supuso la entrega de más de 150 documentos		

Descargas Datasets Línea Madrid desagregado:

Dataset	2016	2017
Oficinas de Línea Madrid	1.055	1.581
Atención personalizada en Línea Madrid (canal presencial, telefónico y telemático)	3.165	5.500
Anotaciones de entrada en las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid	1.158	1.671
Oficinas de registro	827	1.347
Cita previa (Línea Madrid)	1.071	2.315
Avisos ciudadanos	2.874	5.564
Datos de uso de portales	----	78
Conjuntos de datos provenientes de www.madrid.es	191.302	576.866
TOTAL	201.452	594.922

Índice de transparencia del Ayuntamiento de Madrid. Transparencia Internacional (TI)

	2014	2017
TRANSPARENCIA GLOBAL	92,5	100,0
A) Transparencia activa e información sobre la corporación municipal	94,4	100,0
B) Página web, relaciones con los ciudadanos y la sociedad, y participación ciudadana	93,8	100,0
C) Transparencia económico- financiera	100,0	100,0
D) Transparencia en las contrataciones, convenios, subvenciones y costes de los servicios	50	100,0
E) Transparencia en materia de urbanismo y obras públicas y medioambientales	100,0	100,0
F) Derecho de acceso a la información	---	100,0
PUNTUACIÓN MEDIA (entre 1 y 100)		



Indicadores de integridad (elaborados por los monitores del Pacto de Integridad):

	Indicadores Ámbito Laboral	Nivel de desempeño
A. Cumplimiento de la normativa laboral	Se identifica la normativa laboral de aplicación (Convenio Colectivo, pactos/acuerdos y/o usos y costumbres en la regulación de sus relaciones laborales)	3
	Se identifican los pactos/acuerdos/usos y costumbres en materia salarial o beneficio social	3
	Se puede acreditar el cumplimiento en materia de cotización y tributación	4
	Se puede identificar la planificación del personal y costes derivados del pasivo laboral en los distintos lotes del contrato, así como la gestión del absentismo y la rotación	3
	Se puede verificar en la plantilla el coste por cada trabajador/a (salarios con desglose de conceptos y Seguridad Social, según contingencias comunes y epígrafe AT)	3
	Se asegura un procedimiento de absentismo y ausentismo (cobertura de vacantes, maternidad y paternidad, vacaciones...)	4
	Se diferencia claramente la plantilla asignada al contrato, identificando el carácter fijo, temporal y los porcentajes de jornada	4
	Se pueden verificar los porcentajes de mujeres y hombres, además de las políticas de igualdad de oportunidades	4
	Se indica claramente el procedimiento del que se dispone para el cumplimiento de la LISMI	4
	Existe aseguramiento del cumplimiento en lo correspondiente a la LPRL (especial atención a la vigilancia de la salud, planes de emergencia, CSS, evaluaciones de riesgo)	4
	Se identifica la representación legal de los trabajadores, su ámbito de representación e informe laboral del contrato, si lo hubiese	4
	Existe garantía de la cobertura de las obligaciones laborales a lo largo del desarrollo de todo el contrato (cumplimiento del convenio colectivo y garantías de cumplimiento en política contractual)	3
	Se identifican los códigos de conducta de cumplimiento, los distintos protocolos laborales y normas "ad hoc" de procesos previstos en caso de incumplimientos derivados de las relaciones laborales	2
	Se pone a disposición en caso de que se requiera el Libro de Visitas de la ITSS	3
	Se establecen procedimientos en caso de sucesión de contratas y subrogación de trabajadores/as	3
	Se conocen los procesos y procedimientos en materia de auditoría interna y externa	3
	Se acredita el plan de formación del que dispone la compañía	4

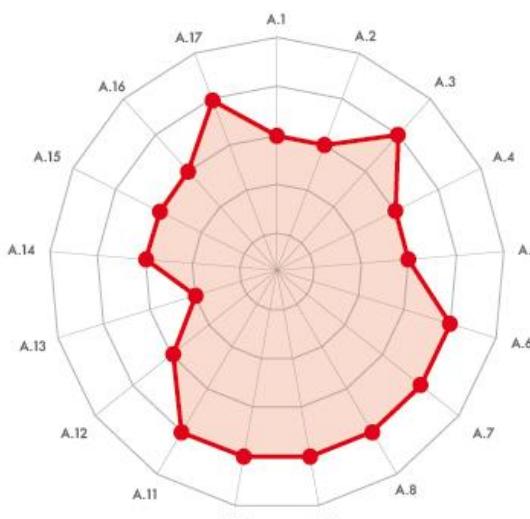


ÁMBITO LABORAL

Indicadores

- A.1 Se identifica la normativa laboral de aplicación [Convenio Colectivo, pactos/acuerdos y/o usos y costumbres en la regulación de sus relaciones laborales].
- A.2 Se identifican los pactos/acuerdos/usos y costumbres en materia salarial o beneficiosa social.
- A.3 Se puede acreditar el cumplimiento en materia de cotización y tributación.
- A.4 Se puede identificar la planificación del personal y costes derivados del puesto laboral en los distintos lotes del contrato, así como la gestión del absentismo y la rotación.
- A.5 Se puede verificar en la plantilla el coste por cada trabajador/a (salarios con desglose de conceptos y Seguridad Social, según contingencias comunes y epígrafe A1).
- A.6 Se asegura un procedimiento de absentismo y ausentismo [cobertura de vacaciones, maternidad y paternidad, vacaciones...].
- A.7 Se diferencia claramente la plantilla asignada al contrato, identificando el carácter fijo, temporal y los porcentajes de jornada.
- A.8 Se pueden verificar los porcentajes de mujeres y hombres, además de los políticos de igualdad de oportunidades.
- A.9 Se indica claramente el procedimiento del que se dispone para el cumplimiento de la LISMU.
- A.10 Existe aseguramiento del cumplimiento en lo correspondiente a lo UPEL (especial atención a la vigilancia de la salud, planes de emergencia, CSE, evaluaciones de riesgo).
- A.11 Se identifica la representación legal de los trabajadores, su ámbito de representación e informe laboral del contrato, si lo hubiese.
- A.12 Existe garantía de la cobertura de las obligaciones laborales a lo largo del desarrollo de todo el contrato [cumplimiento del convenio colectivo y garantías de cumplimiento en política contractual].
- A.13 Se identifican los códigos de conducto de cumplimiento, los distintos protocolos laborales y normas "ad hoc" de procesos previos en caso de incumplimientos derivados de las relaciones laborales.
- A.14 Se pone a disposición en caso de que se requiera el Libro de Visitas de lo ITSS.
- A.15 Se establecen procedimientos en caso de sucesión de contratos y subrogación de trabajadores/as.
- A.16 Se conocen los procesos y procedimientos en materia de auditoría interna y externa.
- A.17 Se acredita el plan de formación del que dispone la compañía.

NIVEL DE DESEMPEÑO



Nivel de desempeño:
de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto).

Indicadores Ámbito Administrativo		Nivel de desempeño
A. Transparencia	Se cumplen los requisitos legales de publicidad	5
	Se cumplen medidas complementarias de publicidad (no exigidas por la legislación)	4
B. Libre concurrencia	El momento del anuncio y el plazo de presentación de ofertas son adecuados	4
	Los requisitos de solvencia económica y técnica son claros y no desproporcionados	5
	El procedimiento de licitación está correctamente seleccionado	5
	Se incorporan cláusulas sociales y medioambientales relacionadas con el objeto del contrato	5
	Se responde adecuadamente a las consultas de los licitadores de aclaración de los pliegos	5
C. Igualdad de trato de los licitadores	Se eliminan cargas burocráticas que impiden la concurrencia	4
	Predominan los criterios de valoración objetivos	5
	Hay coherencia entre los criterios de valoración y las cláusulas sociales y medioambientales	5
	Se motiva la puntuación técnica	5
	Las mesas de contratación y la Comisión técnica tienen carácter profesional	5

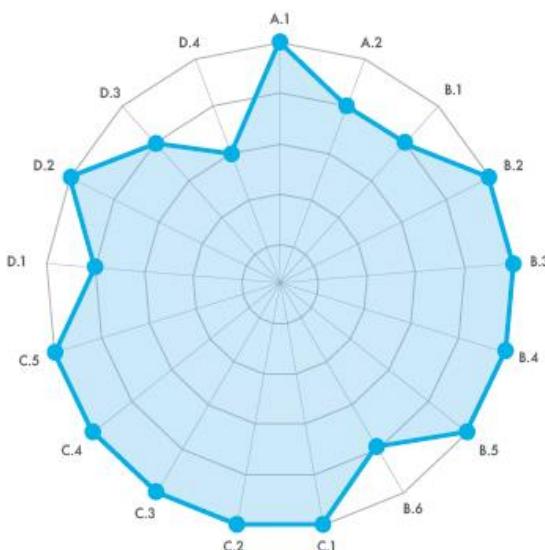


	El contrato estipula las condiciones de las modificaciones	5
D. Adecuación del resultado del contrato a las necesidades	Se prevén informes periódicos del contratista sobre la ejecución del contrato	4
	Se prevén comisiones de seguimiento con reuniones periódicas	5
	Se prevén documentos en los que se formalicen los resultados del seguimiento	4
	Se prevé información pública sobre los resultados de la ejecución	3

ÁMBITO ADMINISTRATIVO

Indicadores	
A Transparencia	C Igualdad de trato
A.1 Se cumplen los requisitos legales de publicidad.	C.1 Predominan los criterios de valoración objetivos.
A.2 Se cumplen medidas complementarias de publicidad (no exigidas por la legislación).	C.2 Hay coherencia entre los criterios de valoración y las cláusulas sociales y medioambientales.
B Libre concurrencia	C.3 Se motiva la puntuación técnica.
B.1 El momento del anuncio y el plazo para la presentación de ofertas son adecuados.	C.4 Los plazos de contratación y la Comisión Técnica tienen carácter profesional.
B.2 Los requisitos de solvencia económica y técnica son claros y no desproporcionados.	C.5 El contrato estipula las condiciones de las modificaciones.
B.3 El procedimiento de licitación está correctamente seleccionado.	D Adecuación del contrato
B.4 Se incorporan cláusulas sociales y medioambientales relacionadas con el objeto del contrato.	D.1 Se prevén informes periódicos del contratista sobre la ejecución del contrato.
B.5 Se responde adecuadamente a las consultas de los licitadores declaración de los pliegos.	D.2 Se prevén comisiones de seguimiento con reuniones periódicas.
B.6 Se eliminan cargas burocráticas que impiden la concurrencia.	D.3 Se prevén documentos en los que se formalicen los resultados del seguimiento.
	D.4 Se prevé información pública sobre los resultados de la ejecución.

● NIVEL DE DESEMPEÑO

Nivel de desempeño:
de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto).

Indicadores Ámbito de Telecomunicaciones		Nivel de desempeño
A. Libre concurrencia	Se establecen claramente las obligaciones del adjudicatario y del ayuntamiento, evitando la necesidad de conocimiento interno	4
	No se exigen requisitos técnicos exclusivos de un fabricante/tecnología/operator	2
	Los requisitos técnicos exigidos son independientes del conocimiento interno de la organización	3
	No se exigen requisitos técnicos innecesarios para el servicio a prestar	4
	No se exigen perfiles de personal innecesarios para el servicio a prestar	4
	Se detalla de forma exhaustiva cada requisito técnico, evitando ambigüedades	5

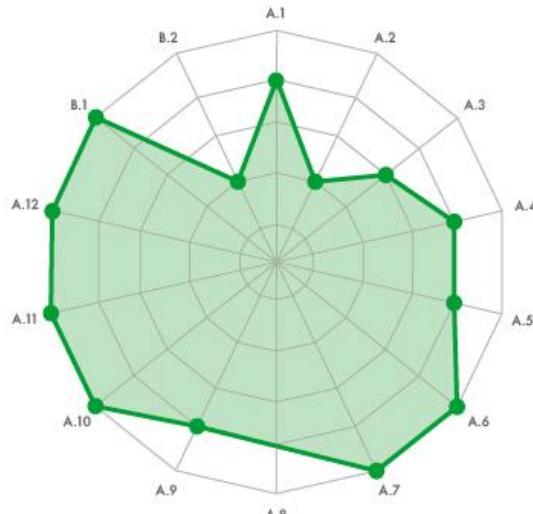


	Se proporciona un perfil de la demanda del servicio que permita al licitador evaluar sus costes y ajustar la oferta	5
	La división por lotes es coherente y permite la concurrencia de varios licitadores	N/A
	La estimación de los plazos de entrega es coherente con el alcance y la disponibilidad de los recursos	4
	Está previsto un procedimiento de transición del actual adjudicatario al siguiente	5
	Se establecen unos requisitos mínimos de solvencia coherentes para todos los licitadores	5
	Existe un procedimiento para que todos los licitadores puedan resolver sus dudas con respecto a los requisitos técnicos, una vez publicado el pliego	5
B. Valoración equitativa de las ofertas	Cuando es posible, hay una división de los criterios de valoración en subcriterios, y se detalla la puntuación por cada uno	5
	Se exige la presentación de la oferta en una estructura determinada y común a todos los licitadores, para facilitar la comparación entre ellos	2

ÁMBITO DE TECNOLOGIA Y TELECOMUNICACIONES

● NIVEL DE DESEMPEÑO

Indicadores	
A	Libre concurrencia
A.1	Se establecen claramente las obligaciones del adjudicatario y del ayuntamiento, evitando la necesidad de conocimiento interno.
A.2	No se exigen requisitos técnicos exclusivos de un fabricante/ tecnología/operador.
A.3	Los requisitos técnicos exigidos son independientes del conocimiento interno de la organización.
A.4	No se exigen requisitos técnicos innecesarios para el servicio o prestar.
A.5	No se exigen perfiles de personal innecesarios para el servicio o prestar.
A.6	Se detalla de forma exhaustiva cada requisito técnico, evitando ambigüedades.
A.7	Se proporciona un perfil de la demanda del servicio que permite al licitador evaluar sus costes y ajustar la oferta.
A.8	La división por lotes es coherente y permite la concurrencia de varios licitadores.
A.9	La estimación de los plazos de entrega es coherente con el alcance y la disponibilidad de los recursos.
A.10	Está previsto un procedimiento de transición del actual adjudicatario al siguiente.
A.11	Se establecen unos requisitos mínimos de solvencia coherentes para todos los licitadores.
A.12	Existe un procedimiento para que todos los licitadores puedan resolver sus dudas con respecto a los requisitos técnicos, una vez publicado el pliego.
B	Valoración equitativa de las ofertas
B.1	Cuando es posible, hay una división de los criterios de valoración en subcriterios, y se detalla la puntuación por cada uno.
B.1	Se exige la presentación de la oferta en una estructura determinada y común a todos los licitadores, para facilitar la comparación entre ellos.



Nivel de desempeño:
de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto).

	Indicadores de Comunicación y Transparencia	Cumplimiento
Fase previa a la licitación	Existen consultas previas formales o informales entre futuros licitadores y personal del Ayuntamiento sobre el futuro contrato	No disponible
	Existencia de consulta preliminar del mercado	Sí
	Se publica informe sobre integridad de la consulta preliminar del mercado	Sí



Licitación y publicación de los pliegos	Se informa en el portal del contratante de forma oportuna y material, sobre la fase de licitación y publicación de los pliegos	Sí
Relaciones con contratistas	Publicación de consultas a los pliegos	Sí
	Se solventan las incidencias o reclamaciones presentadas por otras empresas	Sí
Impacto del Pacto de Integridad	Se informa en el portal del contratante de la existencia del propio pacto de integridad	Sí
	Se publican indicadores de medición del Pacto de Integridad	Sí
	Indicación de la persona de contacto en el portal de contratación del Ayuntamiento	Sí
	Se ha informado expresamente a personal técnico del ayuntamiento encargado del contrato sobre el alcance del Pacto de Integridad	Sí
	Se ha informado a la ciudadanía sobre el Pacto de Integridad (convocatoria de medios y nota de prensa)	Sí
	Existe un canal anónimo de denuncias para denunciar cualquier vulneración del pacto de integridad	No

8. Resultados clave de la Organización

Indicadores Estratégicos

INDICADORES ESTRÁTÉGICOS DE LM	DATO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM	Meta	19.500.000	17.000.000	17.000.000	17.000.000	17.000.000	17.850.000	17.850.000	17.850.000
	Valor	17.678.087	18.499.388	18.155.304	21.738.789	22.319.769	22.088.738	24.281.680	24.759.401
Atenciones anuales OACs	Meta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000
	Valor	2.315.383	2.361.920	2.281.734	2.440.687	2.465.423	2.500.062	2.411.800	2.477.814
Atenciones anuales 010	Meta	3.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000
	Valor	2.791.060	2.547.693	2.335.027	2.476.286	2.845.139	3.357.610	3.238.985	4.232.208
Atenciones anuales madrid.es (visitas)	Meta	14.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.600.000	12.600.000	12.600.000
	Valor	12.571.644	13.589.775	13.538.543	16.820.035	17.000.535	16.210.598	18.112.828	19.065.696
Nº páginas vistas en madrid.es	Valor	59.205.629	51.855.616	45.203.986	55.151.259	51.559.926	51.842.420	49.451.511	4.232.208
Nº visitantes a la página web	Meta	7.000.000	7.000.000	7.000.000	9.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
	Valor	8.362.414	9.286.497	9.400.766	11.652.679	11.851.712	11.227.159	30.389.322	2.542.603
Servicios anuales OACs	Meta			2.500.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	Valor	2.866.874	2.992.797	3.001.333	3.153.019	3.142.892	3.274.487	3.196.432	3.197.779
Servicios anuales 010	Meta			2.500.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	Valor	2.882.772	2.916.401	2.840.343	2.725.222	3.108.294	3.801.091	3.896.633	3.937.960
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	Meta	-	-	1.200.000	1.200.000	1.400.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	Valor	1.216.225	1.148.176	1.115.673	1.632.365	1.749.522	2.004.337	2.458.648	2.601.559
Total Servicios LM	Meta	6.500.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
	Valor	6.965.871	7.054.568	6.957.349	7.526.505	8.009.400	9.080.210	9.554.668	10.050.458



INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LM	DATO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% 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%	18,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	Valor	16,0%	21,7%	21,8%	22,1%	20,5	22,1	25,7	36,3
Satisfacción global usuarios OACs	Meta	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,5	7,5	8,0
	Valor	8,86	8,99	8,72	8,81	8,72	8,64	8,50	8,54
Satisfacción global usuarios 010	Meta	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
	Valor	8,63	8,45	7,95	7,81	8,20	8,28	8,48	8,63
Satisfacción global usuarios madrid.es	Meta	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
	Valor	6,67	7,08	6,40	6,82	6,13	7,40	7,40	7,59
Satisfacción global usuarios LM	Meta	8,0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
	Valor	8,05	8,17	7,69	7,81	7,68	8,1	8,12	8,25
Satisfacción clientes internos LM (0-10)	Meta	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
	Valor	8,1	8,0	8,2	7,7	8,1	8,3	9,06	7,77
Satisfacción global personas que trabajan en LM	Meta	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
	Valor	3,68	3,76	3,52	3,67	3,6	3,8	3,60	3,37
Satisfacción Ciudadana (Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos) Sólo en 2012, 2014, 2016 y 2017	010	---	---	6,3	---	6,6	---	6,7	7,2
	OACs	---	---	5,8	---	6,2	---	6,6	7
	Web	---	---	6,1	---	6,2	---	6,2	6,7

Otros Indicadores Clave

Tiempos de espera en OACs

AÑOS	OFICINAS (principales)	TIEMPO MEDIO DE ESPERA	METAS
2005	16	21 m 27 s	-
2006	17	18 m 34 s	-
2007	21	10 m 42 s	>50% <=10m
2008	21	7 m 8 s	>50% <=10m
2009	22	7 m 32 s	70% <=10m
2010	23	3 m 45 s	70% <=10m
2011	23	3 m 32 s	75% <=10m
2012	23	3 m 50 s	75% <=10m
2013	23	4 m 37 s	75% <=10m
2014	23	5 m 32 s	75% <=10m
2015	23	6 m 05 s	75% <=10m 100% <45m
2016	23	6 m 01 s	75% <=10m/99% <45m
2017	23	6 m 16 s	75% <=10m/99% <45m

Porcentaje de ciudadanos atendidos en 10 minutos o menos en las OACs LÍNEA MADRID

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Compromiso	70	75	75	75	75	75	75	75
LíneaMadrid	88,25	90,39	88,70	81,96	76,2	74,1	74,29	69,93



Llamadas 010 (datos en millones)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A	Intentos	3,32	4,77	4,06	3,43	3,25	3,00	4,13	4,61	4,71	3,30
B	Rechazadas	0,38	1,42	1,11	0,65	0,79	0,61	1,36	1,32	1,39	0,66
	% B/A Porcentaje de llamadas rechazadas por saturación	11,4	29,7	27,45	19,08	24,31	20,31	32,9	28,8	29,51	20,20
C	Recibidas	2,94	3,35	2,94	2,77	2,46	2,39	2,77	3,04	3,32	2,69
D	Abandonadas	0,30	0,38	0,28	0,24	0,13	0,08	0,15	0,29	0,33	0,15
E	Atendidas	2,64	2,97	2,66	2,53	2,33	2,32	2,62	3,34	2,93	2,63
	% E/C Porcentaje de llamadas atendidas sobre las recibidas.	89,6	88,4	90,4	91,5	94,3	96,9	94,45	91,04	90,00	97,84
F	Emitidas		0,02	0,13	0,01	0,01	0,16	0,22	0,31	0,19	0,21
	E+F	2,64	2,99	2,79	2,55	2,34	2,48	2,84	3,35	3,19	2,91

Indicadores de Registro

	DESTINATARIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Entradas recogidas en las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid	Ayuntamiento de Madrid	1.174.925	1.159.092	1.204.513	1.174.454	1.175.849	1.199.299
	CM	26.559	19.282	10.340	12.513	8.977	9.494
	AGE	15.985	14.125	11.593	8.294	7.624	10.202
	Otras CCAA	1.516	3.808	6.319	4.631	6.192	9.230
	Otras Administraciones Locales	8.437	15.264	23.512	24.790	31.300	45.597
	Total	1.227.422	1.211.571	1.256.277	1.224.682	1.229.942	1.273.822
Registro Telemático (I.E.)	Total	6.584	7.549	18.024	27.033	44.775	68.031
Envíos SIR (Escritos presentados en las Oficinas de Registro del Ayuntamiento y remitidos a otras AAPP a través de SIR)	Registros LM	-	13.159	30.841	64.479	72.768	105.391
	Otros Registros	-	4.556	9.701	13.216	12.285	24.036
	Total	-	17.715	40.542	77.695	85.053	129.427
Recepciones SIR (Escritos presentados en Registros de otras AAPP y remitidos al Ayuntamiento de Madrid a través de SIR)	Total	-	7.847	16.878	25.981	36.477	73.096
	Registros LM	-	68.754	376.636	457.598	476.433	530.751
Entradas digitalizadas presenciales	Otros Registros	-	38.776	153.659	180.163	171.196	185.578
	Total	-	107.530	530.295	637.761	647.629	716.329
	Meta*	-	-	50,00%	50,00%	50,00%	55,00%
	Porcentaje de digitalización conseguido en las Oficinas de Registro	-	-	43,42%	54,43%	56,39%	63,25%

* Objetivo según Carta de Servicios de Registro (porcentaje de digitalización de las entradas recogidas presencialmente): 50% desde 2014 a 2016 y 55% en 2017

Indicadores de Cita Previa

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Citas asignadas	894.721	801.365	815.934	879.917	1.055.348	1.161.621	1.250.182
Unidades de atención presencial de Cita Previa	6	6	8	63	112	138	148

% Citas asignadas	madrid.es	18,34	21,68	23,8	24,6	20,67	22,73	22,02
	Cita móvil	-----	1,67	3,1	4,3	4,59	4,96	7,58
	010	34,5	32,85	30,8	32,2	26,64	25,01	23,96
	OACs	40,73	40,04	38,5	31,6	23,71	19,82	19,39
	Otras	6,35	3,75	3,7	7,3	24,4	27,48	27,04
	Absentismo	24,65%	23,11	23,4	24,8	22,5	26,68	25,16
Citas concertadas					872.896	993.330	1.079.617	1.195.575

Indicadores de Sugerencias y Reclamaciones

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total SyR recibidas		1.392	2.099	1.511	2.023	2.075	1.966
SyR por canales:							
Internet		160	297	356	400	560	391
Teléfono 010		362	323	434	775	750	855
Presencial (OAC, Registros, Otras dependencias Municipales)		870	1.479	721	848	765	719
Correo postal							1
Tipo de Expediente:							
Sugerencias		150	144	177	176	272	174
Reclamaciones		975	1.645	1.047	1.534	1.356	1.277
Felicitaciones		267	310	287	323	447	515
Tiempo de Respuesta (días naturales)	Meta	30hábiles	30hábiles	35hábiles	35hábil ea	45naturales	45naturales
	Valor	13,84	10,4	9,5	18,3	23,81	17,72
Materia:							
- Atención a la Ciudadanía (OAC, Teléfono 010, Página web, Registro, Redes Sociales, Cita Previa)		1.059	1.136	1.186	1.557	1.729	1.790
- Tarjeta Azul (Servicios Sociales)		292	928	177	241	100	10
- Otras materias de Transparencia y Atención a la Ciudadanía (Sede electrónica, Sugerencias y reclamaciones, Transparencia)		36	34	122	18	213	147
- Otras materias (Limpieza, Movilidad, Padrón, Tributos, Gestión solicitudes centros culturales)		5	1	26	210	33	19

Indicadores Presupuestarios

LM dispone para el cumplimiento de sus fines del **Programa Presupuestario 925.1 Atención al Ciudadano**, de los Presupuestos Generales del Ayto. de Madrid, Sección 077, Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto.

Los objetivos presupuestarios de 2018 con sus actividades son:

Objetivo	Actividades
1.- Mantener un elevado nivel de satisfacción de la ciudadanía con la prestación de los servicios de Línea Madrid. Con las siguientes actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudios de satisfacción. - Realización de estudios comparativos sobre servicios similares de otras Administraciones. - Gestión del lanzamiento de nuevos servicios y de la mejora de los existentes. - Gestión de calidad en el marco del modelo CAF.
2.- Mejorar el uso de los servicios y la accesibilidad a los tres canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid; potenciando el	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de la formación continua.



uso de los canales de menor coste (www.madrid.es y cuenta de twitter @líneamadrid.es)	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de mejoras en los servicios procedentes de fuentes múltiples (sugerencias y reclamaciones, sugerencias de empleados públicos de Línea Madrid, grupos de mejora y otros). - Mejora de la atención a personas con discapacidad. - Coordinación auditoria de gestión de accesibilidad de la web. - Mejora de la accesibilidad en Oficinas de Atención a la Ciudadanía Línea Madrid.
3.- Potenciar la integración de los canales de atención a la ciudadanía Línea Madrid y la coherencia de los servicios prestados a través de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la integración de los canales de Línea Madrid. - Mejora en la calidad de la atención. - Mejora de la navegabilidad en la web.

OBJETIVOS PRESUPUESTARIOS	INDICADORES PRESUPUESTARIOS	2014	2015	2016	2017
90% de las partidas presupuestarias ejecutadas	% de ejecución del Presupuesto de la Subdirección General de Atención al Ciudadano en capítulo II y capítulo VI.	95,5%	96,7%	96,3%	89,9%
90% de los objetivos presupuestarios cumplidos	% de Cumplimiento de objetivos presupuestarios en la mayor proporción posible.	96,0%	96,0%	92,3%	92,9%

RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS Gestión y control presupuestario	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total presupuesto LM (crédito definitivo)	21.265.679	19.838.294	26.972.862	26.080.318	27.551.855	28.253.790	28.682.006	28.243.013
Ejecución presupuestaria: obligaciones reconocidas total presupuesto	18.663.867	18.829.862	24.892.309	24.207.642	25.172.592	27.468.797	27.492.320	26.956.760
Ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	88%	95%	93%	93%	96%	97%	96%	95%
Gasto contratación servicios de atención presencial (OAC)	5.818.796	5.665.440	5.032.838	4.482.581	4.166.055	4.375.252	4.335.446	4.285.875
Gasto contratación servicios de atención telefónica (010)	5.663.756	5.438.265	5.324.969	5.350.682	5.708.932	7.121.101	7.613.222	7.473.691
Gasto contratación servicios encuestas satisfacción	162.994	129.163	39.072	39.304	39.071	39.071	28.586	28.586