Memoria EFQM
LÍNEA MADRID 2010

¡MADRID!

ÍNDICE

0. PRESENTACIÓN ..... Pag. 1
1. LIDERAZGO ..... Pag. 6
Subcriterio 1a ..... Pag. 6
Subcriterio 1b ..... Pag. 7
Subcriterio 1c ..... Pag. 8
Subcriterio 1d ..... Pag. 11
Subcriterio 1e ..... Pag. 12
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA ..... Pag. 13
Subcriterio 2a ..... Pag. 14
Subcriterio 2b ..... Pag. 15
Subcriterio 2c ..... Pag. 17
Subcriterio 2d ..... Pag. 18
3. PERSONAS ..... Pag. 20
Subcriterio 3a ..... Pag. 20
Subcriterio 3b ..... Pag. 22
Subcriterio 3c ..... Pag. 24
Subcriterio 3d ..... Pag. 25
Subcriterio 3e ..... Pag. 27
4. ALIANZAS Y RECURSOS ..... Pag. 29
Subcriterio 4a ..... Pag. 29
Subcriterio 4b ..... Pag. 30
Subcriterio 4c ..... Pag. 32
Subcriterio 4d ..... Pag. 34
Subcriterio 4e ..... Pag. 36
5. PROCESOS ..... Pag. 38
Subcriterio 5a ..... Pag. 38
Subcriterio 5b ..... Pag. 40
Subcriterio 5c ..... Pag. 42
Subcriterio 5d ..... Pag. 43
Subcriterio 5e ..... Pag. 46
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES ..... Pag. 48
Subcriterio 6a ..... Pag. 48
Subcriterio 6b ..... Pag. 55
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS ..... Pag. 58
Subcriterio 7a ..... Pag. 58
Subcriterio 7b ..... Pag. 63
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD ..... Pag. 66
Subcriterio 8a ..... Pag. 66
Subcriterio 8b ..... Pag. 67
9. RESULTADOS CLAVE ..... Pag. 70
Subcriterio 9a ..... Pag. 70
Subcriterio 9b ..... Pag. 72

0. PRESENTACIÓN

A finales de los años 90, el Ayuntamiento de Madrid prestaba sus servicios de atención al ciudadano a través de un conjunto heterogéneo de canales, cuyas responsabilidades estaban dispersas. La estructura organizativa del Ayuntamiento en esos años estaba constituida por Áreas y Juntas Municipales de Distrito. Cada Área era responsable de una materia (Hacienda, Circulación y Transportes, Seguridad, Urbanismo, Obras, Servicios Sociales, etc.) y estaba encabezada por un Concejal del partido gobernante del que dependían directamente un conjunto de las denominadas "Direcciones de Servicios", unidades administrativas dirigidas por funcionarios municipales. Por otra parte, la Ciudad se dividía administrativamente en 21 zonas denominadas "Distritos" (Salamanca, Hortaleza, Usera, Latina, Centro, etc...), cada una de ellas gobernada por una "Junta Municipal de Distrito" encabezada a su vez por un Concejal, con competencias variadas cuyo nexo de unión era su ámbito territorial.

LOS ORIGENES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

El Ayuntamiento había creado en 1992 el **Teléfono** "único" de información y atención al ciudadano **010**, que ya desde su lanzamiento proporcionaba a los ciudadanos información no sólo sobre las competencias municipales (por ejemplo, instalaciones municipales, trámites y gestiones del Ayuntamiento,...) sino sobre la Ciudad en sentido amplio (museos públicos y privados, gestiones en otras Administraciones Públicas, ...). La oferta inicial de servicios del Teléfono 010 incluía también facilitar el acceso a trámites como la domiciliación de tributos locales o envío de recibos por correo, y otros relacionados con el padrón municipal de habitantes, así como la atención en inglés y francés. Toda la información proporcionada en el Teléfono 010 se contenía en una base de datos única de información sobre la Ciudad, que había sido elaborada antes del lanzamiento del servicio, se mantenía sistemáticamente actualizada por personal municipal y los agentes la consultaban a la hora de proporcionar respuestas a los ciudadanos.

Ya desde su inicio, el Teléfono 010 se gestionaba de modo indirecto, mediante la contratación de una empresa especializada en atención telefónica a la que se exigía la cobertura de un determinado número de puestos de atención en el horario de servicio (con independencia del número de llamadas atendidas o de su naturaleza), y todos los agentes eran polivalentes (es decir, atendían por igual cualquier tipo de consulta o gestión) y estaban intensamente formados.

El **sitio web municipal www.munimadrid.es** se lanzó en 1996, apoyándose igualmente en la base de datos de atención al ciudadano que ya utilizaba el Teléfono 010. Adicionalmente, fue incluyendo gestiones en principio sencillas (basadas en general en la descarga de formularios, contacto mediante correo postal con los ciudadanos) para incorporar a partir del año 2000 trámites en línea relacionados con los tributos locales y el padrón municipal de habitantes, y a partir de 2001 el pago interactivo de tributos.

Tanto el Teléfono 010 como el sitio web municipal eran gestionados por la denominada Dirección de Servicios Generales (posteriormente llamada Dirección de Servicios de Gestión e Infraestructuras de la Información), dependiente de la Primera Tenencia de Alcaldía (a la sazón, número 2 del Ayuntamiento, inmediatamente después del Alcalde) a la que se adscribían por considerarse funciones horizontales a toda la Organización municipal.

El panorama en lo relativo a la **atención presencial** era mucho más disperso. Las dependencias que prestaban la atención presencial se encontraban en las 21 Juntas Municipales de Distrito, así como en cada una de las Áreas en relación con sus competencias específicas. En cada Junta existían tres unidades con atención directa al público, todas ellas dependientes de la Secretaría de la Junta: un negociado de información general (que respondía a las cuestiones de carácter general planteadas por los ciudadanos), otro de registro de la documentación dirigida oficialmente al Consistorio, y un tercero de estadística, encargado de tramitar las inscripciones en el padrón municipal de habitantes. Además de por el Área de Hacienda, los servicios de naturaleza tributaria se prestaban por la unidad de asuntos económicos de cada Junta, y en concreto por el negociado que, dentro de dicha unidad, tenía la responsabilidad de atender a los ciudadanos.

El horario de atención al público en las Juntas Municipales de Distrito era de 9:00 a 14:00 horas de lunes a viernes, el negociado de registro abría también los sábados. Aunque se trataba de funcionarios no directivos, los jefes de negociado tenían una posición de cierto reconocimiento en el Ayuntamiento. Cada negociado disponía de un grupo reducido de auxiliares administrativos (dos o tres), lo que unido a la separación estricta de competencias entre unos y otros, ocasionaba frecuentemente interrupciones en el servicio a los ciudadanos como consecuencia de bajas o períodos vacacionales. Con frecuencia, los ciudadanos tenían que esperar bastante tiempo hasta que les llegase el turno para ser atendidos en alguno de los citados negociados mientras que en otros la ventanilla de atención al público estaba vacía. Los funcionarios con responsabilidad en atención directa al público no percibían ninguna retribución o incentivo adicional por esta circunstancia, y la atención al ciudadano era considerada una tarea que por sí misma no requería de especialización.

El contenido de los servicios de atención al ciudadano en las distintas Juntas Municipales de Distrito era relativamente heterogéneo. Por ejemplo, cada negociado de información general disponía de un conjunto variado de información en papel que, junto con el conocimiento acumulado por cada funcionario, constituía la materia prima del servicio. Los registros de entrada y salida de documentos de las distintas Juntas eran diferentes, y sólo en el ámbito del padrón municipal de habitantes se utilizaba una aplicación informática única para el conjunto del Ayuntamiento.

Durante ese período, la coordinación de los servicios de atención presencial al ciudadano en el ámbito de las Juntas Municipales de Distrito corría a cargo de una unidad denominada Dirección de Servicios de Coordinación Territorial que, al igual que la Dirección de Servicios Generales, dependía directamente de la Primera Tenencia de Alcaldía.

LA GENÉSIS DE LÍNEA MADRID

En el año 1997 se constituye un grupo de trabajo conjunto entre ambas Direcciones de Servicios para **definir un modelo integrado de atención al ciudadano multicanal** que aglutinase la atención telefónica (a través del Teléfono 010), telemática (mediante el sitio web municipal www.munimadrid.es) y presencial (en el marco de las Juntas Municipales de Distrito). La iniciativa partió de las propias Direcciones de Servicios y obtuvo todo el apoyo del Primer Teniente de Alcalde y del Alcalde.

El grupo de trabajo pretendía abordar la atención al ciudadano desde una perspectiva integral, considerando no sólo los aspectos procedimentales y técnicos en sentido estricto, sino también y muy especialmente la perspectiva de los ciudadanos, así como la visión de los propios funcionarios y de las unidades administrativas del propio Ayuntamiento, para lo que tomó como referencia el Modelo EFQM. Los miembros del grupo analizaron modelos de atención presencial en Ayuntamientos similares, plantearon la creación de oficinas integradas de atención al ciudadano multiservicio con un diseño accesible, y promovieron la creación de la **marca LÍNEA MADRID** - con su correspondiente manual de identidad corporativa separada de la del propio Ayuntamiento - para identificar los servicios de atención al ciudadano municipales con independencia del canal por el que se prestaran.

Como el Teléfono 010, las nuevas **Oficinas de Atención al Ciudadano** de LÍNEA MADRID (en adelante OACs) se basarían en la multifuncionalidad o polivalencia de los agentes, que podrían atender indistintamente demandas de información general, inscripciones en registro, gestiones relacionadas con el padrón municipal de habitantes y otros trámites y servicios. Todos ellos serían funcionarios del Ayuntamiento, seleccionados de acuerdo con sus capacidades y actitud en relación con la atención al ciudadano, dirigidos por una nueva figura para cada oficina denominada "Jefe de Unidad de Atención al Ciudadano" y en dependencia funcional, no de la Junta Municipal del Distrito, sino de la Dirección de Servicios de Gestión e Infraestructuras de la Información. Se modificarían igualmente las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) para que los puestos adscritos a tales oficinas percibieran una retribución mayor a otros de categoría similar, aunque se les impondrían condiciones más rígidas de horario ligadas al período de apertura al público de las propias Oficinas, que inicialmente sería de 9:00 a 14:00 horas de lunes a viernes.

Al mismo tiempo, los responsables del proyecto trabajaron con el personal de los negociados de información, registro, estadística y atención tributaria de las Juntas Municipales de Distrito para generar la adhesión al proyecto de los propios funcionarios, con los que había reuniones semanales desde meses antes de la apertura de las dos oficinas piloto, y con los que se utiliza el método del caso para recabar ideas de mejora sobre procesos o aspectos concretos de servicios. Por primera vez en dichas reuniones trabajaron conjuntamente, sobre objetivos comunes, los responsables de los distintos negociados que intervenían en la atención al ciudadano en cada Junta.

El Alcalde de Madrid y la Primera Teniente de Alcalde presentaron públicamente el proyecto LÍNEA MADRID el 13 de mayo de 1999 en los jardines de Cecilio Rodríguez. Además de la prensa, fueron invitados a asistir todos los funcionarios municipales con rango igual o superior al de Jefe de Departamento (unas 400 personas en total). A partir de ese momento, en los presupuestos municipales figuraría sistemáticamente dotación presupuestaria suficiente para la apertura de nuevas OACs de LÍNEA MADRID y para la mejora de la atención telefónica y por Internet.

En el año 2000 las dos primeras OACs de LÍNEA MADRID abrieron sus puertas al público, ubicadas en las Juntas Municipales de Distrito de Salamanca y Usera (cuyos Secretarios habían mostrado interés y participado en el proyecto desde un principio). Tras el primer año de funcionamiento, el número de personas atendidas en dichas oficinas multiplicaba por cinco la suma de los servicios prestados por los antiguos negociados de las respectivas Juntas. También en ese año, **se unificaron las funciones de gestión de los tres canales** de LÍNEA MADRID en la Dirección de Servicios de Gestión de Infraestructuras de Información, con la creación de un Departamento de Coordinación de Oficinas Línea Madrid.

Como ya se venía haciendo en el Teléfono 010 desde su creación, desde el mismo año 2000 los responsables de LÍNEA MADRID comienzan a realizar la medición sistemática de la satisfacción de los ciudadanos con el servicio prestado por las OACs de LÍNEA MADRID, así como estudios de clima laboral de los funcionarios adscritos a tales oficinas, primero apoyándose en estudiantes en prácticas y posteriormente, a partir de 2002, en contratos realizados con empresas especializadas.

Los responsables del proyecto realizan en los años siguientes numerosas visitas y acciones promocionales hacia las Juntas Municipales de Distrito para promover la extensión del proyecto – es decir, la apertura de nuevas OACs de LÍNEA MADRID que sustituyeran a los antiguos negociados de información, registro, estadística y atención tributaria de tales Juntas –, no sin reticencias por parte de estos últimos. De este modo, a finales del año 2002, un total de nueve Distritos (de los 21) disponen ya de una Oficina de Atención al Ciudadano de LÍNEA MADRID.

Aunque el apoyo desde la Alcaldía fue ininterrumpido en este período, incluyendo la realización de videoconferencias del Alcalde con los Concejales de todos los Distritos con motivo de la apertura de nuevas Oficinas de LÍNEA MADRID, la sensación de los protagonistas del proyecto, es, sin embargo, de cierto estancamiento.

CRECIMIENTO Y CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN (2003-2007)

En el año 2003 se celebran elecciones municipales y accede a la Alcaldía de Madrid D. Alberto Ruiz-Gallardón, bajo cuyo mandato se implanta un **nuevo modelo organizativo en el Ayuntamiento** de la capital, adaptado al modelo definido en la *Ley 57/2000, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local*. Desaparecen así las antiguas Direcciones de Servicios que son sustituidas, dentro de cada Área de Gobierno, por una estructura

basada en Coordinaciones Generales (similares a Secretarías Generales o de Estado en la Administración General del Estado), Secretarías Generales Técnicas, Direcciones Generales y Subdirecciones Generales.

En el ámbito del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública se crea la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (DGCyAC) y, dentro de ésta, la Subdirección General de Atención al Ciudadano (SGAC) , a la que se adscribe la responsabilidad sobre LÍNEA MADRID.

Desde entonces el proyecto experimenta un **gran impulso,** principalmente promovido por el titular del Área de Hacienda y Administración Pública, D. Juan Bravo Rivera: se agiliza la apertura de nuevas OACs y se modifica el modelo de gestión, al tiempo que se aprueba el *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid* que define LÍNEA MADRID en los siguientes términos:

- Las actividades que integran la atención al ciudadano son la información y la orientación, el registro de solicitudes, escritos y comunicaciones, la gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos, la gestión de procedimientos y la prestación de servicios.
- La atención al ciudadano se prestará a través de LÍNEA MADRID, de las oficinas de atención al ciudadano especializadas, de las unidades de gestión y de prestación de servicios y de las oficinas de registro.
- LÍNEA MADRID se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, el servicio telefónico se canaliza a través del 010 y el servicio telemático se presta a través del portal web del Ayuntamiento de Madrid.

Entre los años 2005 y 2006 se produce la primera gran **modificación del modelo de gestión** de LÍNEA MADRID, que supone:

- La ampliación de los servicios prestados en el Teléfono 010, cuyo horario se extiende hasta las 24 horas diarias todos los días del año, incrementándose en un 50% el número de puestos de agente (de 60 a 90).
- La introducción de un proveedor privado en las Oficinas de LÍNEA MADRID, al que se encarga la cobertura de una serie de puestos a los que se asignan las tareas más simples y repetitivas, tales como la información general, expedición de volantes de empadronamiento, duplicados de documentos de pago de tributos municipales, recogida de documentación, y otras similares.
- La empresa adjudicataria de este servicio suministra también el equipamiento informático de tales puestos y dota a cada Oficina de un Coordinador.
- Por su parte, la Relación de Puestos de Trabajo (funcionarios) de las Oficinas de LÍNEA MADRID se modifica para elevar el rango administrativo del Jefe de cada Oficina (que alcanza el nivel 28), incluir un Adjunto (de nivel 26) y mejorar las retribuciones y categorías del resto de personal funcionario. Jefe y Adjunto se relacionan con la empresa adjudicataria exclusivamente a través del Coordinador en cada Oficina, sin dirigirse directamente al resto de su personal.
- El horario de atención al público de las Oficinas se extiende de 9:00 a 17:00 horas de lunes a jueves, y, a través de la empresa adjudicataria del nuevo servicio, las Oficinas se dotan de traductores de inglés, francés y lengua de signos – en todos los casos – y de árabe, chino mandarín y rumano en aquellos Distritos con población significativa que utiliza tales idiomas.

La contratación de los servicios del Teléfono 010 y apoyo a las Oficinas LÍNEA MADRID se realiza, en este momento, mediante expedientes separados que pueden ser adjudicados a distintas empresas.

En el año 2006, se profundiza en el modelo a través del *Decreto del Concejal de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, de 6 de septiembre por el que se desarrolla el Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005*, en relación con la organización de la atención al ciudadano: las unidades del consistorio no requerirán documentos o informaciones que ya obren en poder del Ayuntamiento (obligándoles al acceso electrónico a los sistemas informáticos municipales a estos efectos); sólo se solicitará la información estrictamente necesaria en cada fase del proceso – todo ello en desarrollo de lo que había dispuesto en su momento el artículo 35 de la *Ley 30/92 de 26 de noviembre del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común-*; las unidades comunicarán con antelación a LÍNEA MADRID las campañas informativas o de servicio que emprendan; se formará al personal de LÍNEA MADRID para la prestación de los servicios promovidos por cada unidad.

También en 2006 se afianza el modelo de gestión integrada de contenidos para LÍNEA MADRID. La antigua "Base de Datos de Atención al Ciudadano" se sustituye por un nuevo sistema de gestión de contenidos, llamado a alimentar a los tres canales y coordinado con la gestión de contenidos de la intranet municipal *ayre* (por *Decreto del Concejal de Hacienda y Administración Pública de 8 de noviembre de 2006*, se regula el Modelo de Gestión del Portal WEB Municipal –munimadrid-, y de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid –*ayre*-). La responsabilidad de incorporar contenidos a dicho sistema recae en un conjunto de "unidades gestoras" en los distintos ámbitos del Ayuntamiento, bajo la coordinación global de la Subdirección General de Atención al Ciudadano.

En febrero de 2007 se renueva completamente el sitio web municipal www.munimadrid.es, canal telemático de LÍNEA MADRID. Dicha renovación afecta al aspecto externo, a los procedimientos de gestión y publicación de contenidos y a las herramientas informáticas utilizadas (en particular, la información publicada se hace residir en el sistema de gestión de contenidos precitado). Desde finales de ese año, el sitio comienza a recibir reconocimientos tales como premios de accesibilidad para personas con discapacidad, sobre administración electrónica y finalmente obtiene la quinta posición mundial - segunda de Europa - en un estudio de la ONU sobre sitios web municipales

("Digital Governance in Municipalities Worldwide 2007").

En 2006 y 2007 LÍNEA MADRID elabora las **Cartas de Servicios** del Teléfono 010 y de las Oficinas de Atención al Ciudadano aprobándose por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid el 18 de mayo de 2006 y el 24 de mayo de 2007, respectivamente. Con ellas LÍNEA MADRID manifiesta su compromiso con la calidad y con la mejora continua de sus servicios.

HACIA UNA MAYOR INTEGRACIÓN Y EFICIENCIA DE LÍNEA MADRID

En el mes de febrero del año 2008 LÍNEA MADRID, que dispone ya de una red de 21 OACs, lanza un nuevo servicio de cita previa para la realización de los trámites más largos (inscripciones en el padrón municipal de habitantes, obtención del distintivo del Servicio de Estacionamiento Regulado -SER-, información urbanística y otros) y que ocasionaban mayores tiempos de espera en las Oficinas y en otras dependencias municipales.

También en 2008, por primera vez, se aborda de modo unificado e integrado la realización de estudios de satisfacción de todos los canales y servicios de LÍNEA MADRID, aplicando como metodología única el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción) e incorporando en particular la medición de la satisfacción de los ciudadanos con www.munimadrid.es y la comparación de la percepción ciudadana de LÍNEA MADRID con servicios similares de otras Administraciones Públicas.

La oferta de servicios de LÍNEA MADRID a los ciudadanos **se va incrementando** con la incorporación de la información personalizada sobre deudas tributarias, el pago de tributos mediante tarjeta de crédito en el Teléfono 010 o en las OACs, la solicitud del abono transportes denominado "tarjeta azul", entre otros. Las unidades del Ayuntamiento se dirigen cada vez con mayor frecuencia a los responsables de LÍNEA MADRID para demandar la distribución de servicios de los que son competentes a través de sus canales de atención al ciudadano.

Anticipando el vencimiento de los contratos del Ayuntamiento con las empresas que prestaban su apoyo a los servicios del Teléfono 010 y de las OACs de LÍNEA MADRID, el consistorio se plantea en 2008 un **nuevo modelo de gestión** de LÍNEA MADRID que busca a la vez una mayor integración de los canales de atención al ciudadano y un mayor compromiso de los contratistas con los objetivos municipales en esa materia. De este modo, se unifican en un único contrato los servicios de atención telefónica a través del 010 y de apoyo a las OACs (anteriormente contratados por separado).

Al tiempo, la retribución del Teléfono 010 pasa de realizarse en función de las horas de atención por operador a hacerse en función de las llamadas realmente atendidas (incrementándose la libertad de organización de sus propios recursos por parte del contratista). Se establecen acuerdos de nivel de servicio (SLAs) con el nuevo contratista tanto de carácter cuantitativo (exigiendo, por ejemplo, un porcentaje de llamadas atendidas en el 010 o un tiempo de espera máximo en las Oficinas) como cualitativo (ligados a la satisfacción de los ciudadanos con el servicio medida mediante estudios realizados por el Ayuntamiento). Finalmente, aumenta la exigencia de aportación de medios tecnológicos renovados por la empresa contratista, y se demanda la capacidad tecnológica de prestar nuevos servicios como emisión de llamadas desde el 010, remisión de mensajes de correo electrónico y mensajes SMS a los ciudadanos.

A partir de mediados de 2008, la disponibilidad presupuestaria global en las Administraciones Públicas se limita fuertemente, como consecuencia de la recesión económica iniciada. Ello afecta al Ayuntamiento de Madrid y dentro de éste a LÍNEA MADRID. Ante esta restricción la apuesta por la **eficiencia** se convierte en un reto fundamental de la Organización.

Conforme al plan previsto, entre el 1 de diciembre de 2008 y el 31 de enero de 2009 se fue produciendo la transición entre el antiguo y el nuevo modelo de LÍNEA MADRID, así como entre la empresa adjudicataria de los contratos separados de prestación del servicio telefónico (010) y de apoyo a la atención presencial (OACs) de LÍNEA MADRID y la Unión Temporal de Empresas (en adelante UTE) adjudicataria del nuevo **contrato único** que contemplaba ambos servicios.

Gracias al nuevo modelo, el Teléfono 010 atendió en 2009 más de 300.000 llamadas más que en el año anterior ahorrando en términos reales medio millón de euros, con un descenso superior al 18% en el coste por cada llamada atendida.

El contrato único permite una gestión más ágil y eficiente de ambos canales, de modo que los gestores municipales pueden fácilmente utilizar recursos inicialmente previstos para la atención presencial para reforzar la atención telefónica, o viceversa, de acuerdo con las necesidades de gestión en cada momento.

La implantación del nuevo sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos "CRM", realizada en un plazo récord, forzó a una definición integrada de los servicios en ambos canales (010 y OACs) y permitía igualmente a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano disponer de información en tiempo real sobre la demanda de cada uno de los servicios, con independencia del canal de atención (010 u Oficinas).

Todo ello se logró mientras se mantenía en niveles elevados la satisfacción de los ciudadanos. En otoño de 2009 los estudios de satisfacción realizados sobre los canales de LÍNEA MADRID mediante encuesta a los usuarios del servicio otorgaban, en una escala 1-10, una puntuación de 8,7 puntos a las OACs; de 8,35 al Teléfono 010; y de 6,95 al sitio web municipal www.munimadrid.es.

A mediados del año 2010 LÍNEA MADRID completa su **despliegue en todos los Distritos de la Ciudad**, con 23 OACs, siendo su situación y estructura actuales las que se recogen en las siguientes tabla y organigrama:

	Sedes	Personal
Dirección General	Alcalá, 45. 1ª planta	1
Servicios Centrales	Alcalá, 21. 4ª y 6ª planta	74 (20,8%)
OACs	23 Oficinas en todos los Distritos	280 (78,9%)

Arganzuela. Paseo de la Chopera, 10. Madrid 28045

Barajas. Plaza Mercurio, 1. Madrid 28042

Carabanchel. C/ Muñoz Grandes, 10. Madrid 28025

Centro. C/Atocha, 70. Madrid 28012

Chamberí. Avenida de la Reina Victoria, 7. Madrid 28003

Chamartín. C/ Príncipe de Vergara, 142. Madrid 28002

Ciudad Lineal. C/ Hermanos García Noblejas, 14. Madrid 28037

Fuencarral-El Pardo. Avenida Monforte de Lemos, 40. Madrid 28029

Hortaleza. Carretera de Canillas, 2. Madrid 28043

Latina. Avenida General Fanjul, 2. Madrid 28044

Moratalaz. C/ Fuente Carrantona, 8. Madrid 28008

Moncloa. Plaza de la Moncloa, 1. Madrid 28008

Puente de Vallecas. Avenida de la Albufera, 42. Madrid 28032

Numancia (Distrito de Puente de Vallecas). C/ Monte Olivetti, 14. Madrid 28036

Retiro. Avenida Ciudad de Barcelona, 162. Madrid 28007

Salamanca. C/ Velázquez, 52. Madrid 28001

San Blas. Avenida de Arcentales, 28. Madrid 28026

Sanchinarro. C/ Príncipe Carlos c/v a C/ Octavio Paz y Luis Jiménez de Asúa. Madrid 28043

Tetuán. Avenida de Asturias, 45. Madrid 28020

Usera. Avenida Rafaela Ibarra, 41 Madrid 28026

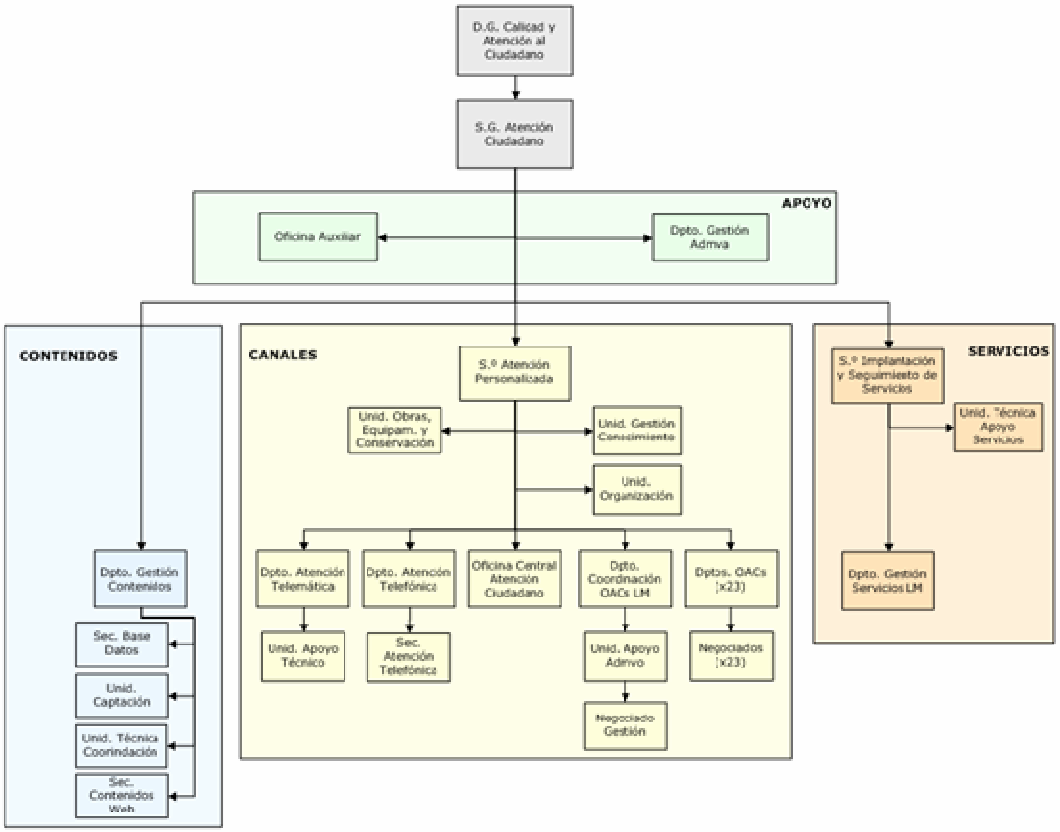
Vicálvaro. Plaza de Don Antonio de Andrés, s/n. Madrid 28032

Villa de Vallecas. Paseo de Federico García Lorca, 12. Madrid 28031

Villaverde. C/ Arroyo Bueno, 53. Madrid 28021

OFICINA AUXILIAR DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Aravaca. C/Zarza, 20. Madrid 28023



1. LIDERAZGO

El modelo organizativo y de gestión de LÍNEA MADRID está fuertemente basado en el liderazgo, desde el aportado por la Dirección (Director General y Subdirector), hasta el ejercido por dos figuras clave dentro de la Organización como son los Responsables de las OACs y 010 y sus Adjuntos, auténticos líderes en el ámbito de actuación de las Oficinas y el canal telefónico cuya actuación e implicación es vital para su funcionamiento.

LÍNEA MADRID es el resultado de la aplicación de un modelo que parte de la apuesta clara de los líderes al más alto nivel de la Organización y que ha favorecido la implicación de todos los empleados hasta llegar a los excelentes resultados ofrecidos. Sólo mediante la aplicación de un ejercicio coherente de liderazgo, tal y como se concibe hoy en día y que se diferencia claramente de lo realizado en otras unidades de la Administración, ha podido alcanzar los resultados que se presentan en este documento.

En LÍNEA MADRID **se considera líder** a todo el personal que realiza labores de dirección y coordinación y que tiene un equipo de personas a su cargo. Esto incluye a la Dirección (Director General y Subdirector), a los Responsables de los Canales (Jefes de Servicio y de Departamento) y a los Responsables de Oficina y los Adjuntos, lo que supone un total de 53 personas, que equivalen a un 14,9% del total de la plantilla de LÍNEA MADRID.

1a. Los Líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

Desde la publicación del *Decreto de Alcalde de 17 de enero de 2005*, que supuso la aparición del nuevo marco jurídico para la atención del ciudadano (el Decreto regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid y configura LÍNEA MADRID como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática), está perfectamente definida la **Misión** de la Organización.

El *Acuerdo de la Junta Gobierno de 18 de junio de 2007, de organización y estructura del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y delegación competencias en los titulares de los órganos superiores y directivos* atribuye en su artículo 14, apartados 1.4 a) y 1.5, a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, la responsabilidad de la gestión de LÍNEA MADRID, las competencias de "dirigir, planificar y coordinar las políticas del Ayuntamiento de Madrid en materia de información y atención al ciudadano" y de coordinar la actividad del Registro en todas las oficinas constituidas para dicha función.

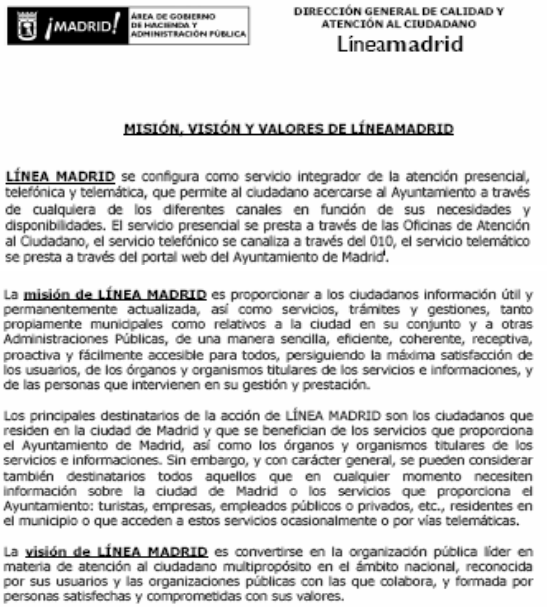
Además, LÍNEA MADRID, ha definido en los últimos años y en la línea de otras unidades y servicios del Ayuntamiento, Cartas de Servicios para los canales que la integran (telefónico –Teléfono 010-; presencial –OACs-; y telemático –www.munimadrid.es-, elaborada y prevista su aprobación en septiembre de 2010).

En ellas se recogen los **valores y principios** básicos que rigen su actuación (calidad, mejora continua, eficacia, eficiencia, profesionalidad,…) al establecerse los compromisos de cada una de ellas con el ciudadano, de forma medible y cuantificable.

Asumidas por la Dirección, las Cartas de Servicios se elevan por el Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública a la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid para su aprobación. La revisión, al menos anual, de tales Cartas, conforme a una sistemática definida, da lugar a nuevas versiones revisadas, en función de la información recibida y del cumplimiento de los compromisos asumidos, con el fin de ajustarse mejor a las demandas de los ciudadanos y de los clientes internos. La Carta de Servicios de las OACs, a modo de ejemplo, tras tres años de vigencia (fue aprobada el 24 de mayo de 2007) ha sido revisada en dos ocasiones, el 24 de abril de 2009 y el 29 de marzo de 2010.

Por Acuerdo de 4 de diciembre de 2008, la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid aprueba el *Código de Buenas Prácticas Administrativas* en el que no sólo se recogen una serie de principios de actuación y buenas prácticas administrativas - cuyo objetivo último es incrementar los niveles de transparencia en la gestión - y unos principios éticos y de conducta de los empleados municipales, sino que además dedica parte de su articulado a sectores concretos de actuación entre ellos la atención al ciudadano, a la que se dirige íntegramente su artículo 8.

A principios de 2010 y como consecuencia de la realización de la primera autoevaluación, la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano refundió todos estos aspectos, definiendo las actuales **Misión, Visión y Valores** que deben presidir las actuaciones del conjunto de LÍNEA MADRID; difundió su contenido a todo el personal y publicó de forma visible el documento que las contiene en el sitio web municipal www.munimadrid.es/lineamadrid y en la intranet municipal *ayre.*


¡MADRID! ÁREA DE GOBIERNO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO
Líneamadrid

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LÍNEAMADRID

LÍNEA MADRID se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, el servicio telefónico se canaliza a través del 010, el servicio telemático se presta a través del portal web del Ayuntamiento de Madrid.

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

Los principales destinatarios de la acción de LÍNEA MADRID son los ciudadanos que residen en la ciudad de Madrid y que se benefician de los servicios que proporciona el Ayuntamiento de Madrid, así como los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones. Sin embargo, y con carácter general, se pueden considerar también destinatarios todos aquellos que en cualquier momento necesiten información sobre la ciudad de Madrid o los servicios que proporciona el Ayuntamiento: turistas, empresas, empleados públicos o privados, etc., residentes en el municipio o 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 al ciudadano multipropósito en el ámbito nacional, reconocida por sus usuarios y las organizaciones públicas con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

Extracto del documento
Misión, Visión y Valores de LÍNEA MADRID

Pero los líderes no solamente desarrollan la Misión y la Visión, sino que además **son ejemplo** de los propios valores que deben presidir las actuaciones de todo el personal de la Organización en su puesto de trabajo, ante clientes, proveedores y sociedad en general. Tanto la Misión, como especialmente la Visión, están respaldadas por los comportamientos de los líderes, ya que sus actuaciones buscan permanentemente el cumplimiento de los objetivos de LÍNEA MADRID y están, además, encaminadas a convertirla en un líder reconocido dentro de su ámbito y entre las organizaciones similares en España y Europa.

La implicación de los líderes en las actividades de mejora queda demostrada a través de su continua participación en los equipos de mejora, tal y como se verá en el Criterio 3 "Personas", y su promoción por parte de los responsables de LÍNEA MADRID en todas sus áreas. La participación en equipos de trabajo se considera un elemento vital y es una práctica habitual promovida desde la cúpula de la Organización.

El **estímulo** por parte de la Dirección a los trabajadores es palpable a través de la continua inversión en nuevas herramientas que han mejorado de forma ostensible el trabajo de las personas de LÍNEA MADRID (infraestructuras, equipos, aplicaciones informáticas, etc.), la disponibilidad de horas en jornada laboral para reuniones y trabajos de los equipos internos, la formación ofrecida y realizada por el personal y los continuos cambios que se han llevado a cabo en la Organización para mejorar su eficiencia.

Desde la Dirección de LÍNEA MADRID se anima continuamente a los trabajadores a que expongan cuantas ideas estimen oportunas para mejorar la consecución de sus objetivos. Esto es especialmente frecuente en el marco de las reuniones internas de los tres canales de LÍNEA MADRID. Así, en las reuniones realizadas internamente en las Oficinas y en los otros dos canales (Teléfono 010 y www.munimadrid.es), además de realizar labores de difusión de resultados y objetivos, se insta a los trabajadores a que propongan ideas que son tenidas en cuenta y que han supuesto cambios en algunos aspectos de la Organización. Ejemplo de ello son los premios concedidos a las sugerencias/iniciativas innovadoras de mejora y, especialmente, el "Concurso de Ideas" de LÍNEA MADRID, que pretende conseguir aumentar la **participación** del personal en la aportación de ideas y sugerencias en un entorno tradicionalmente poco propicio a ello como es la Administración (véase el Criterio 3).

Dada la buena implicación de las personas en la mejora continua y teniendo en cuenta su alta carga de trabajo, le corresponde a la Dirección **priorizar** aquellas acciones que más beneficien al conjunto de la Organización. Es la Dirección General la que marca los objetivos prioritarios en los que se debe trabajar, teniendo en cuenta las líneas estratégicas que se verán en el Criterio 2 "Política y Estrategia".

La política de LÍNEA MADRID siempre ha sido la de **fomentar la colaboración** dentro y entre las distintas áreas que la componen, así como con otras unidades dentro de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. En ese sentido, la relación con el área de Calidad y Evaluación es muy estrecha y la colaboración ha supuesto una mejora en muchos de los aspectos relacionados con el Modelo de Excelencia.

Para finalizar este subcriterio, hay que reseñar que la figura del líder (y, en especial, algunos de los líderes considerados clave dentro del esquema de gestión de la Organización, como por ejemplo la figura del Adjunto, muy valorada en las encuestas internas) y el ejercicio del liderazgo dentro de LÍNEA MADRID han sido evaluados en las encuestas internas que llevan realizándose desde hace varios años y cuya composición y resultados en detalle se verán en los Criterios 3 y 7.

Las preguntas de la encuesta en el apartado de liderazgo son las siguientes:

4. LIDERAZGO / RESPONSABLES						
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a:	1	2	3	4	5	NS/NC
10.a. la relación con el Jefe de Departamento?						
10.b. la relación con el Adjunto al Jefe de Departamento?						
10.c. la implicación del Jefe de Departamento?						
10.d. la implicación del Adjunto al Jefe de Departamento?						
10.e. el reparto de responsabilidades dentro de la Oficina?						
10.f. el grado de reconocimiento de su trabajo por parte del Jefe de Departamento?						
10.g. la accesibilidad de su jefe?						

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Organización

La adopción en 2005 del modelo de LÍNEA MADRID como nuevo paradigma organizativo y como sistema novedoso dentro de la Administración ha supuesto un **compromiso** firme de la Dirección para ir hacia una gestión cada vez más eficaz y eficiente de la Organización a todos los niveles. Este compromiso se ha ido ratificando en las sucesivas Estrategias marcadas por el Ayuntamiento de Madrid y desarrolladas por la Dirección General. Como se verá más adelante, el proceso de planificación de las estrategias es uno de los procesos clave y algunos de los objetivos estratégicos de LÍNEA MADRID están desplegados en las Cartas de Servicios que han sido mencionadas anteriormente. El principal objetivo estratégico ("Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima") se evalúa a través de indicadores ("Atenciones presenciales y telefónicas realizadas por el servicio de LÍNEAMADRID", "Grado de satisfacción ciudadana con el Teléfono 010 de LÍNEAMADRID", "Valoración ciudadana de las Oficinas de Atención al Ciudadano de LÍNEAMADRID") que están presentes en los compromisos de las Cartas.

Las Cartas de Servicios suponen uno de los elementos esenciales para el establecimiento y seguimiento de los objetivos estratégicos relacionados con los compromisos contraídos con el ciudadano. Cada una de las Cartas contiene una serie de compromisos de calidad perfectamente cuantificados, así como los indicadores asociados que permitirán comprobar su grado de cumplimiento. Todos ellos están relacionados con las estrategias básicas marcadas por el Ayuntamiento y, por supuesto, en línea con la Misión y Visión de LÍNEA MADRID.

Además, la elaboración de las Cartas lleva aparejada la identificación de las áreas de mejora detectadas para la mejor prestación del servicio y su implantación se

evalúa al tiempo que se evalúa el propio contenido de la Carta, asumiendo la Dirección la responsabilidad de esa implantación.

Estos indicadores forman parte de un Cuadro de Mando que permite a los responsables de los canales y a la Dirección realizar el seguimiento de los resultados más importantes de la Organización, es decir, los resultados clave vinculados a las estrategias definidas y, a la vez, gestionarla eficazmente, ya que están vinculados a los procesos más importantes de LÍNEA MADRID, como se verá en Criterios posteriores.

A la hora de diseñar la estructura organizativa se ha tenido siempre en cuenta que además de ser funcional, ésta permitiera una fácil implantación de las políticas y estrategias definidas. El diseño de la estructura actual es fruto de la evolución de otras anteriores, como se ha descrito en la Introducción, y responde a los nuevos retos y las estrategias diseñadas por la Dirección. Una de las últimas mejoras, fruto de los comentarios extraídos de las reuniones con los clientes internos, ha sido la creación de una unidad responsable de coordinar el diseño de los nuevos servicios o el rediseño de los existentes, así como la elaboración de protocolos de actuación de LÍNEA MADRID con otras unidades.

Asimismo, LÍNEA MADRID dispone del **apoyo constante** de la Subdirección General de Calidad que, también adscrita a la Dirección General Calidad y Atención al Ciudadano, asesora y revisa el desarrollo y la implantación de las mejoras incorporadas a la gestión.

Para desarrollar la gestión, la Dirección ha creado los mecanismos de gestión y decisión necesarios y adecuados a su enfoque de **liderazgo participativo y comprometido**, como por ejemplo las reuniones internas (Comités de Dirección, reuniones de coordinación semanales y mensuales, jornadas técnicas, reuniones de Jefes de OACs, que se detallan en el Criterio 3), los equipos de mejora (que también se detallan en el Criterio 3 y cuyos resultados se pueden ver en el Criterio 7), etc.

La dinámica diaria del liderazgo es participativa a todos los niveles, tanto dentro de los tres canales como en LÍNEA MADRID en general. Los asuntos de primer nivel se resuelven en sesiones del Comité de Dirección convocadas al efecto por la propia jefatura (Dirección y/o Subdirección) junto con los Responsables de los canales, para realizar un seguimiento y tener un conocimiento explícito de la situación real, no sólo enfocado al alcance de los objetivos planteados sino a la resolución de cualquier incidencia surgida durante la prestación de cualquiera de los servicios.

Siguiendo las directrices del Modelo EFQM, en LÍNEA MADRID se ha apostado por la filosofía de la gestión por procesos, que está presente en las recientes modificaciones de la Organización y se está desarrollando.

Durante el año 2009 y principios del 2010 se desarrolló el **mapa completo de procesos** de LÍNEA MADRID. Se identificaron los procesos clave (para lo que se utilizaron los factores críticos de éxito que se verán en el Criterio 2) y según su naturaleza, se clasificaron en procesos estratégicos, operativos y de soporte. Asimismo, se documentaron aquellos procesos que todavía no lo habían sido y se designaron los propietarios de los procesos, tal y como se vera en el Criterio 5. Para todo ello se contó con la colaboración de la Subdirección General de Calidad.

Finalmente, hay que indicar que se han implantado diversos mecanismos que propician y favorecen la **creatividad e innovación** en la gestión, como por ejemplo las reuniones semanales de análisis de todos los equipos de trabajo de las distintas OACs (desde sus inicios a comienzos de la década actual), las convocatorias de Jornadas Técnicas anuales y de equipos de mejora (desde 2007), y la puesta en marcha de premios a las sugerencias/iniciativas innovadoras de mejora y de un buzón electrónico de sugerencias abierto a todo el personal de LÍNEA MADRID (2010).

1c. Los Líderes interactúan con clientes, *partners* y representantes de la sociedad

Como en la mayoría de las organizaciones de la Administración, el **principal cliente** es el **ciudadano**, objeto y destinatario de los servicios que presta LÍNEA MADRID, lo que implica que cualquier persona o entidad domiciliada en el municipio de Madrid y que se beneficia de los servicios que proporciona el Ayuntamiento es un cliente actual o potencial de LÍNEA MADRID. Además, también lo son aquellos que en cualquier momento necesiten información sobre la Ciudad de Madrid y su Ayuntamiento o reciben los servicios que éste proporciona: turistas, empresas, empleados públicos o privados, etc., residentes en el municipio o que acceden a los servicios ocasionalmente o por vía telemática. En el caso de algo tan importante como es el desarrollo de la Misión esto cobra aún mayor relevancia, ya que a ellos nos debemos y en gran parte, de ellos dependemos.

Pero debido a las características especiales de LÍNEA MADRID, existen otros clientes, que denominamos **clientes internos**, que son también de gran importancia y que son aquellas unidades del Ayuntamiento o de otras organizaciones que requieren a LÍNEA MADRID y con los que se acuerda la prestación de una serie de servicios que tienen como objetivo mejorar la satisfacción de los ciudadanos a través de una mejor y más eficiente coordinación de los servicios administrativos. Tal y como se indicó en la presentación, el "catálogo" de servicios que presta LÍNEA MADRID ha ido creciendo de forma continua y muy importante en los últimos años, tanto de forma presencial, como telefónica o telemática, realizando trámites para Unidades tan diversas como la Dirección General de Estadística (servicios de padrón), la Agencia Tributaria (trámites tributarios), el Servicio de Estacionamiento Regulado (trámites del SER), el Consorcio Regional de Transportes (tarjeta azul), etc.

Tal y como se apuntaba en la Presentación, uno de los hitos importantes en la gestión de LÍNEA MADRID fue la implantación de un CRM a principios de 2009. Esta herramienta ha mejorado de forma importante las **relaciones con los clientes externos e internos**, permitiendo una gestión mucho más ágil de las relaciones con unos y otros.

Las características específicas de LÍNEA MADRID (organización al servicio del ciudadano, integrada en el conjunto del Ayuntamiento y adscrita a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano) cuyo objetivo es ofrecer información y servicios al ciudadano, además de resolver y simplificar los posibles problemas que pueden aparecer, pero con una interacción reducida con los usuarios, que abandonan las instalaciones o la conversación en cuanto se ha obtenido el servicio demandado, provoca que la relación directa con los usuarios de los servicios por parte de los líderes sea bastante complicada. En la mayoría de las ocasiones la relación con los usuarios es a través de los Jefes y Adjuntos de las OACs y se lleva a cabo de forma puntual y cuando aparecen problemas inesperados o lo solicita el ciudadano.

Por todo esto, y según la organización y filosofía de LÍNEA MADRID, los requisitos para los nuevos servicios o la modificación de los existentes son planteados mayoritariamente por los clientes internos y es con ellos con los que la relación es más estrecha.

Las necesidades y las expectativas de los clientes (internos y externos) son una de las **piezas clave para la formulación de la estrategia y la política de LÍNEA MADRID**. Así lo entiende la Dirección y por lo tanto considera imprescindible articular un sistema para la identificación y comprensión de dichas necesidades y expectativas. Por esta razón, uno de los procesos que aparece en el Mapa de Procesos es el de "Evaluación y calidad", que alimenta a uno de los procesos clave de LÍNEA MADRID como es el de "Planificación Estratégica".

Pero además la Dirección de LÍNEA MADRID tiene en cuenta a **otros grupos de interés** con los que mantiene contacto frecuente, como son los proveedores (internos o externos), los *partners* (aliados) y los representantes de la sociedad.

La Dirección y Subdirección tienen la posibilidad de utilizar diferentes **elementos para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés** de LÍNEA MADRID:

Grupos de Interés	Herramientas para captar necesidades y expectativas	Líderes implicados
Ciudadanos	Encuestas, sugerencias y reclamaciones, entrevistas y reuniones grupales	Dir. General, Subdir. General, Jefe Dpto SyR, Resp. de Canales
Clientes internos	Reuniones, entrevistas y encuestas de satisfacción	Dir. General, Subdir. General, Jefa Sº Implantación y Seguim. Servicios
Proveedores	Registros de fallos, entrevistas y contratos	Dir. General, Subdir. General, Resp. de Canales
Personal	Reuniones, encuestas, sugerencias y reclamaciones, grupos de mejora	Dir. General, Subdir. General
Entorno social	Reuniones y entrevistas	Dir. General, Subdir. General

LÍNEA MADRID realiza algunas reuniones y entrevistas con los destinatarios de sus servicios, es decir, los **ciudadanos**, pero la mayor actividad para la recopilación de las necesidades de este grupo de interés son las encuestas realizadas y las sugerencias y reclamaciones recibidas (que es uno de los procesos incluidos en el mapa de LÍNEA MADRID) y de las que se hablará en los Criterios 5 y 6.

Además, LÍNEA MADRID dispone de los datos de las *Encuestas de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid* dirigidas no a los ciudadanos usuarios de sus servicios sino al conjunto de los ciudadanos de Madrid. En ellas hay un apartado dedicado a "Servicios de la Ciudad de Madrid relacionados con la Atención al Ciudadano", donde se pregunta, entre otras cosas, por el nivel de información qué tienen del Ayuntamiento de Madrid y por la satisfacción acerca de los tres canales de atención (véase el Criterio 8).

En relación con los **clientes internos**, las reuniones son frecuentes, tanto para la definición de nuevos servicios, como para el seguimiento de los resultados de los existentes. Como se ha comentado, con el objetivo de favorecer la relación con los clientes internos, se ha creado el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios, que es el responsable de gestionar las relaciones y hacer de nexo entre los responsables de los canales y los clientes internos. Esto ha supuesto una mejora importante en la gestión y la eficacia de LÍNEA MADRID y una mejora para los clientes internos actuales y potenciales al ofrecerles un interlocutor único que va a facilitar su relación con la Organización. Además, la existencia de equipos de trabajo conjuntos para la definición de nuevos servicios o para la mejora de los existentes es una práctica común en LÍNEA MADRID.

Los **proveedores** son otro aspecto importante y muy tenido en cuenta por LÍNEA MADRID. Su **proveedor principal** es la UTE adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs. La relación con este proveedor es tan estrecha que son considerados aliados dentro de la Organización y de su integración y comprensión de las necesidades de LÍNEA MADRID depende en gran medida el éxito en los resultados alcanzados.

Así, además de celebrarse reuniones mensuales de seguimiento de los servicios prestados por la UTE basadas en la gestión de los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) y otros parámetros, prueba de la estrecha relación LÍNEA MADRID–UTE es la intervención conjunta de sus responsables en presentaciones del proyecto en diversos foros (por ejemplo, en el evento "Smart Cities" durante el año 2010).

Existen además **proveedores internos**, es decir, unidades del Ayuntamiento que prestan algún servicio a LÍNEA MADRID, con los que se mantiene una estrecha relación. El más importante de estos proveedores "internos" es IAM (Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid) con el que la colaboración es prácticamente diaria. Otros proveedores internos son la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, la Dirección General de

Recursos Humanos, la Dirección General de Patrimonio, la Dirección General de Presupuestos o las Gerencias de los Distritos, entre otros.

Las reuniones con los proveedores son frecuentes, tanto para la definición de nuevas funcionalidades y asignación de recursos a los nuevos servicios como para el seguimiento del nivel de calidad de los servicios actuales. Cada vez que un proveedor nuevo es contratado, la Dirección participa en la visita de los canales con los nuevos proveedores, e incluso junto con el cliente interno, para un mejor entendimiento de la actividad desarrollada por LÍNEA MADRID por parte de dicho proveedor.

Además de los proveedores estratégicos antes mencionados, LÍNEA MADRID considera como **aliados** a la mayoría de los clientes internos, con los que tiene establecidas y formalizadas alianzas, tal y como se describe en el Subcriterio 4a. Los acuerdos y alianzas se han forjado y consolidado gracias al trabajo de los líderes de la Organización, que han mantenido y mantienen contactos y reuniones frecuentes con los aliados actuales y potenciales para tratar de diseñar y poner en marcha productos y servicios con valor añadido para los ciudadanos gracias a esos acuerdos.

Por otro lado, la Dirección lleva a cabo presentaciones frecuentes del Proyecto LÍNEA MADRID, para organizaciones externas, públicas y privadas, así como para los nuevos aliados / clientes internos que incluye visitas a los canales presenciales (OACs) y telefónico (010). En estos últimos años, se han realizado presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayuntamiento, como para otros representantes de Organismos Públicos, incluso de ámbito nacional e internacional, como el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalidad de Cataluña, la Comunidad Autónoma de Madrid, la Federación Española de Municipios y Provincias (Jornadas sobre Modernización y Calidad), el Ministerio de Administraciones Públicas (ahora Presidencia), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, el gobierno de Bulgaria, y un largo etcétera.

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales reuniones periódicas que se celebran con clientes y aliados, así como sus características más significativas.

Título	Perio-dicidad	Agentes	Asistentes habituales	Convo-catoria	Agenda escrita	Acta	Otra documentación
Seguimiento de servicios atención personalizada - control contrato UTE	Mensual	DGCyAC UTE IAM	Director General, Subdirector General, Jefe Sº Atención Personalizada, Jefe OAC donde se celebra la reunión, Responsable Técnico IAM, Jefe Proyecto UTE, Responsable 010 UTE, Responsable OACs UTE	Sí	Sí	No	Datos mensuales de seguimiento de servicios prestados por la UTE y SLAs, Informe mensual UTE, otra documen-tación dependiendo de la agenda
Seguimiento de servicios atención personalizada - control contrato UTE (Canal 010)	Mensual	SGAC UTE	Jefe Sº Atención Personalizada, Jefa Dpto Atención Telefónica y Adjunta, otro personal técnico del Sº Atención Personalizada, Jefe Proyecto UTE, Responsable 010 UTE	Sí	No	No	
Seguimiento de servicios atención personalizada - control contrato UTE (Canal OACs)	Mensual	SGAC UTE	Jefe Sº Atención Personalizada, Jefe Dpto Coordinación Oficinas y Adjunta, otro personal técnico del Sº Atención Personalizada, Jefe Proyecto UTE, Responsable OACs UTE	Sí	No	No	
Evaluación de campañas tributarias en LÍNEA MADRID	Semes-tral	DGCyAC Agencia Tributaria Madrid IAM	Director General, Subdirector General, Jefe Sº Gestión e Implantación de Servicios, Gerente Agencia Tributaria Madrid, Subdirectores Generales Agencia Tributaria Madrid, Director General de Desarrollo y/o Gerente IAM, Subdirectores y Responsables Técnicos IAM	Sí	Sí	No	Informes de evaluación de campañas de pago voluntario de IBI e IVTM, incluyendo propuestas de mejora
Comisión técnica de accesibilidad de Urbanismo y Edificación de la Comunidad de Madrid	Mensual	CM SGAC Ayunta-mientos	Jefe Unidad Técnica de Obras, Equipamiento y Conservación de Línea Madrid, Representantes Comunidad de Madrid, Asociaciones de personas con discapacidad y otras del Ayuntamiento de Madrid y otros Ayuntamientos	Sí	Sí	Sí	

1d. Los Líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización

Desde los inicios de LÍNEA MADRID, la Misión y la Estrategia básica han sido comunicadas al personal y difundidas en las múltiples presentaciones que se realizan desde la Dirección. Esto supone que, sin lugar a dudas, la Misión forma parte de la cultura de la Organización y todo el personal la comparte. Además la nueva formulación de la Misión, Visión y Valores llevada a cabo a principios de 2010, ha sido comunicada desde la Dirección a todo el personal de LÍNEA MADRID y se ha publicado en la página web del Ayuntamiento (www.munimadrid.es) y en la Intranet municipal *ayre*, para dar una mayor difusión a estos elementos. La **comunicación** la realiza cada líder en cascada dentro de su ámbito de actuación, una vez transmitida por la Dirección.

Todas las comunicaciones que se han realizado sobre las estrategias, los objetivos de la Organización y los resultados obtenidos se han reforzado aún más durante el año 2010, para elevar el nivel de conocimiento de todos estos temas por parte del personal. La Dirección de LÍNEA MADRID comunica la Misión, Visión, Valores y Estrategias generales de la Organización a través de varias vías:

- A través de la Intranet y la página web del Ayuntamiento.
- Mediante reuniones anuales en las que se comunican los cambios, si los hubiera, de la Misión y Visión, los resultados obtenidos y los objetivos estratégicos para los años siguientes.
- En la formación "de acogida" a nuevos empleados.

Debido a la naturaleza y estructura de la Organización, la Dirección promueve una **comunicación y acercamiento** a su personal, caracterizado por la flexibilidad. Prueba de ello son los elevados valores obtenidos en la encuesta interna en la pregunta de "Accesibilidad del Jefe".

Los líderes, en general, son muy accesibles, sin que existan grandes barreras a la comunicación vertical y escuchan de forma activa a los trabajadores, lo que es muy evidente dentro de las OACs. Como ya se ha comentado, la figura del Adjunto, que es considerada como el nexo de unión entre el personal y la Dirección, ha sido altamente valorada en la última encuesta interna. Además, la Dirección visita periódicamente al personal de los tres canales, llevando a cabo por lo menos una visita anual a cada una de las OACs, en las que están abiertos a posibles sugerencias del personal.

El apoyo por parte de los líderes es total y la comunicación con los responsables jerárquicos directos es continua. Los valores obtenidos en las preguntas acerca de la implicación de Jefes y Adjuntos son muy altos (de 4 sobre 5 e incluso superior en algún caso) y lo mismo sucede con las preguntas de relación con el Jefe y el Adjunto, lo que supone que los líderes con los que hay contacto frecuente y diario son una referencia constante y positiva para los trabajadores y un apoyo para la consecución de sus metas y objetivos.

Existe en LÍNEA MADRID una **cultura de colaboración y de trabajo en equipo** que es parte fundamental de la forma de trabajar de la Organización. Se han desarrollado equipos de trabajo durante estos últimos años dedicados a la mejora de aspectos que no han alcanzado el nivel deseado o a la resolución de problemas aparecidos en la prestación del servicio. Por ejemplo, se han diseñado planes de mejora continua, incluyendo evaluaciones de campañas y propuestas de mejora, en el ámbito de los servicios tributarios, así como en la gestión de las sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos, en ambos casos desde el año 2008.

Las posibilidades de **reconocimiento y recompensa** dentro de LÍNEA MADRID son escasas, debido a las características de la Organización (su personal es funcionario del Ayuntamiento de Madrid y se rige por el Acuerdo en vigor) que hacen difíciles muchas de las fórmulas empleadas en otras organizaciones. A pesar de ello, se llevan a cabo algunas acciones de reconocimiento, dentro de sus posibilidades. Algunos ejemplos de reconocimientos realizados en los últimos tiempos son:

- Felicitaciones personales o de equipo ante la consecución de objetivos por parte de alguno de los líderes, incluyendo al Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública y a la Dirección de LÍNEA MADRID (véase Criterio 3).
- Transmisión de las felicitaciones recibidas de los ciudadanos.
- Comunicaciones a toda la Organización a través de correo electrónico o Intranet de actuaciones relevantes por parte de personas o grupos de LÍNEA MADRID.

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

Desde que se escogió el Modelo de Excelencia de la EFQM como un referente a la hora de diseñar el modelo de gestión de LÍNEA MADRID, muchos de los líderes han recibido formación sobre el Modelo, lo que ha ido impregnando a la Organización de la cultura de la **Excelencia**. Desde el año 2009, más de la mitad de los líderes han recibido formación específica sobre el Modelo, su estructura y las herramientas para la realización de una autoevaluación. Teniendo en cuenta que, tal y como se ha explicado, en LÍNEA MADRID se considera líder el personal que está comprendido entre la cúpula de la Dirección y los Responsables de Oficina y los Adjuntos, existe un número importante de líderes (más de 50 personas) formados específicamente sobre el Modelo y sus características. Asimismo, los conceptos de la excelencia han sido difundidos en la Organización, especialmente a partir del segundo semestre del 2009, momento en que se apuesta por elevar el nivel de Excelencia por encima de los 400 puntos. Toda la Organización conoce que se está implantando el Modelo, lo que significa y los proyectos de mejora que se están llevando a cabo.

Si bien LÍNEA MADRID no es una "Organización contaminante", la sensibilidad del personal y particularmente la de los líderes, para con el medioambiente, es muy alta. Las políticas de reciclaje y ahorro han sido promovidas por la Dirección por medio de carteles y comunicados (por ejemplo

mensajes incluidos en los correos electrónicos), y existe una gran sensibilización con la contribución que desde LÍNEA MADRID se puede hacer para mejorar el medioambiente.

1e. Los Líderes definen e impulsan el cambio en la Organización

Tal y como se describió en la Introducción de esta Memoria, LÍNEA MADRID es una Organización que está en permanente cambio y una de sus características es la gestión del cambio de una forma ordenada y sistemática. Sin esta gestión, habría sido imposible llegar a los niveles de calidad y excelencia alcanzados. LÍNEA MADRID ha hecho del **cambio una filosofía de gestión**, enfocada a la mejora continua de la gestión, con especial atención en la gestión del cambio interno.

LÍNEA MADRID, como Organización dinámica y moderna busca una adaptación constante al nuevo contexto y al entorno cambiante y trabaja continuamente para identificar, tanto los cambios del entorno, como para priorizar aquellos que más le afectan, con el objetivo de introducir mejoras internas. LÍNEA MADRID trabaja con un esquema similar al concepto de REDER para detectar necesidades de cambio y desarrollar mejoras. Del análisis de los resultados obtenidos en todos los ámbitos, surge la necesidad del cambio, lo que provoca que se modifiquen los enfoques necesarios para mejorar cualquier aspecto de la Organización.

Para comprender los fenómenos externos que impulsan al cambio, la Dirección de LÍNEA MADRID analiza de forma continua toda la información procedente del exterior y del interior de la Organización. Entre la información procedente del exterior la más importante es la *Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid*, aunque también se analizan los datos procedente del benchmarking con otros organismos similares de la Administración que desde hace unos años se lleva haciendo en LÍNEA MADRID y el análisis de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos. Así por ejemplo, gran parte de la información incorporada al gestor de contenidos de www.munimadrid.es y proporcionada por los canales procede de los propios ciudadanos a través de las sugerencias recibidas. También como resultado del análisis de las reclamaciones recibidas, se instauró a mediados del año 2009 el procedimiento de "devolución de llamada" en el servicio 010, por el que se ofrece a los ciudadanos la posibilidad de llamarles en caso de que su gestión no pueda completarse en el momento por la eventual falta de disponibilidad de las aplicaciones informáticas necesarias.

Entre la documentación interna se pueden destacar los estudios de satisfacción de los usuarios y del personal de LÍNEA MADRID, estadísticas anuales de los tres canales, informes de incidencias, seguimientos presupuestarios, sugerencias e iniciativas del personal (concurso de ideas de LÍNEA MADRID), etc. Por ejemplo, al análisis de los datos de tiempos medios de espera en las OACs llevó a definir e implantar en 2008 el servicio de cita previa, a través del cual se concierta un millón de citas al año, y que ha logrado disminuir en más de un 30% el mencionado tiempo medio.

Cuando los cambios requieren de inversiones y de asignación importante de recursos, la Dirección asigna las partidas presupuestarias y dota de recursos suficientes para la adecuada realización de los cambios. Como ejemplo está la ampliación del horario de atención en las OACs, realizada durante el año 2005, que requirió un esfuerzo en la propia plantilla de cada Oficina (incremento de niveles y aumento de las retribuciones del personal funcionario, junto con la introducción de la figura del Adjunto al Jefe de la Oficina) y la incorporación de un conjunto de puestos atendidos por una empresa externa.

Para identificar las necesidades de cambio interno, LÍNEA MADRID trabaja a partir de los resultados de todos los mecanismos de análisis y la recopilación de los datos obtenidos, lo que también le sirve para identificar nuevas estrategias para la Organización. A partir de estos análisis se detectan las necesidades de cambio y se proponen iniciativas estratégicas que **se despliegan, evalúan y revisan**. Por ejemplo, la introducción del nuevo modelo de gestión de las sugerencias y reclamaciones sobre los servicios prestados por LÍNEA MADRID en otoño de 2009, se revisa mensualmente a través del análisis de un informe específico de resultados.

Todos los **cambios importantes son comunicados** desde la Dirección quien informa, comenta y justifica, cuando es necesario, los cambios mediante, en primer lugar, sesiones de comunicación con el resto de los líderes, quienes los difunden de forma vertical en cascada al resto de la Organización. Además, se utilizan todos los demás mecanismos de comunicación disponibles, como reuniones internas, Intranet, página web y correo electrónico, entre otros, para garantizar el conocimiento y la información acerca de los cambios ocurridos. Todos los cambios de interés son publicados para que los empleados los conozcan en el canal "Ayre General/Gestión municipal/Atención al ciudadano".

Finalmente, la eficacia de los cambios importantes es medida por LÍNEA MADRID en la mayoría de los casos, a través de indicadores creados para tal fin o por medio de los existentes, en función del tipo de cambio implantado. La **medición de la eficacia de los cambios** realizados, se hace prácticamente en todos los casos en los que existe una gran incidencia en el usuario final y se pueden citar como ejemplos, la mejora de tiempos y atención a través de la cita previa, la mejora de los tiempos de respuesta de sugerencias y reclamaciones, el servicio de recordatorio telefónico de cita previa, etc. De todos ellos se disponen datos de antes y después de la implantación de los cambios, por lo que se ha podido constatar, en cada uno de los casos, su eficacia.

Por ejemplo, la introducción de la cita previa supuso que el tiempo medio de espera en las Oficinas de Atención al Ciudadano descendiera de 10 minutos y 42 segundos en 2007 a 7 minutos y 8 segundos en 2008, al tiempo que los tiempos de respuesta de las sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios de LÍNEA MADRID han descendido de 28,35 días en 2009 a 9,10 días en los primeros meses de 2010. Finalmente, el recordatorio telefónico de cita previa ha supuesto una disminución del absentismo (ciudadanos que no acuden a la cita que tenían concertada en una dependencia municipal) superior al 8%.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

LÍNEA MADRID tiene como objetivo estratégico básico y principal, desde su puesta en marcha, ofrecer la mejor atención posible al ciudadano y conseguir su satisfacción con este servicio. Este objetivo ha permanecido inamovible en el tiempo y ha marcado el desarrollo de la Organización. A lo largo de estos últimos años el enfoque de conseguir una cada vez mejor calidad en la atención al ciudadano ha supuesto una transformación de la Organización, pero siempre teniendo en cuenta su finalidad principal, que es la de proporcionar a los ciudadanos información útil y permanentemente actualizada, así como servicios, trámites y gestiones, tanto propiamente municipales como relativos a la Ciudad en su conjunto y a otras Administraciones públicas. Se puede considerar que la estrategia de LÍNEA MADRID es ser la "ventana" del Ayuntamiento ante los ciudadanos, donde poder "asomarse" para que sus problemas sean resueltos.

LÍNEA MADRID se alinea con la Estrategia global que el Gobierno de la Ciudad de Madrid ha definido para lograr el modelo de Ciudad al que se aspira y para hacer de Madrid *una de las ciudades más atractivas del mundo*. Esta Estrategia se expresa a través de 33 objetivos estratégicos, que se representan gráficamente en el **Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid** (Sistema de Gestión Estratégica, en adelante SIGE). Los objetivos estratégicos se estructuran en torno a cuatro ejes que establecen las orientaciones generales de la política del Gobierno de la Ciudad:

- Ciudad socialmente integrada
- Ciudad con calidad de vida
- Ciudad internacional
- Ciudad bien administrada

En el eje "Ciudad bien administrada" se pretende implantar un modelo de gestión que ponga en el centro de atención al ciudadano, prestándole unos servicios de calidad, estimulando su participación en los asuntos de la Ciudad y administrando eficientemente los recursos para transformar la Ciudad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Uno de los objetivos estratégicos de este eje es "*Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima*" y en él se enmarca LÍNEA MADRID.

Para desplegar la estrategia, el Gobierno de la Ciudad impulsa durante el mandato (4 años, 2007 - 2011) una serie de iniciativas que quedan recogidas en el **Programa Operativo de Gobierno** (Sistema de Gestión Operativa, en adelante POG). El POG establece el conjunto ordenado de los objetivos que se fija el Gobierno de la Ciudad para un determinado mandato y de los proyectos y acciones que se deben llevar a cabo para conseguir esos objetivos. Así el objetivo estratégico "*Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima*" se despliega en varios objetivos operativos, en uno de ellos ("*Mejorar el acceso a la administración municipal a través de múltiples canales")* está el proyecto LÍNEA MADRID.

En el mandato actual 2007 - 2011 LÍNEA MADRID tiene definidas 12 acciones en el POG.

Evaluación de LÍNEA MADRID en el Sistema de Gestión Operativa: Programa Operativo de Gobierno

La estrategia de Madrid se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del POG y a corto plazo, de forma anual, a través del **Presupuesto General** (Sistema de Gestión Presupuestaria).

El POG tiene como contenido esencial las iniciativas a poner en marcha durante el mandato, el Presupuesto General incluye todos los gastos que es necesario realizar, ya sea para acometer nuevas iniciativas o para mantener las actividades ordinarias de la gestión en un año. LÍNEA MADRID está adscrita al programa presupuestario "*Atención a la Ciudadanía*" en el que se definen para cada año los objetivos, las actividades a desarrollar y los indicadores para evaluar la consecución de estos objetivos.

PRESUPUESTO GENERAL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2010

FICHA DE PROGRAMAS

SECCIÓN: 026 HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CENTRO: 001 AYUNTAMIENTO DE MADRID

G. PROGR.: ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS
PROGRAMA: 920.01 ATENCIÓN AL CIUDADANO
RESPONSABLE PROGRAMA: D.G. DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO

2. OBJETIVOS/INDICADORES/ACTIVIDADES

1. MEJORAR LA RESPUESTA DEL AYUNTAMIENTO A LAS SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES FORMULADAS POR LOS CIUDADANOS.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	DÍAS	35
PORCENTAJE DE USUARIOS QUE VOLVERÍAN A USAR EL SERVICIO	PORCENTAJE	75

ACTIVIDADES

A) GESTIÓN DE LA ASIGNACIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.
B) ANÁLISIS DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y CALIDAD DE LA MISMA.
C) ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.
D) MEJORA DE PROCEDIMIENTOS Y TECNOLOGÍA APLICADOS A LA GESTIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

2. OBTENER UNA ELEVADA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LÍNEA MADRID, IGUALANDO O SUPERANDO SUS EXPECTATIVAS.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
SATISFACCIÓN GLOBAL DE LOS CIUDADANOS CON LÍNEA MADRID	PUNTUACIÓN S/10	8
DIFERENCIA ENTRE CIUDADANOS QUE CONSIDERAN MEJOR LM A OTROS	PORCENTAJE	20
DIFERENCIA ENTRE CALIDAD PERCIBIDA Y EXPECTATIVAS CIUDADANOS	PUNTUACIÓN S/10	6

ACTIVIDADES

A) REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN.
B) REALIZACIÓN DE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON SERVICIOS SIMILARES DE OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.
C) GESTIÓN DEL LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS Y DE LA MEJORA DE LOS EXISTENTES.
D) ESTUDIOS DE USABILIDAD Y "CLIENTE MISTERIOSO" PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

Programa presupuestario 2010 de Atención al ciudadano

2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

Como se indica en la Introducción a este Criterio, LÍNEA MADRID se enmarca en el objetivo estratégico "C*onsolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima*". Este objetivo va dirigido a fomentar una gestión volcada en **el ciudadano**, su cliente principal, facilitándole la tramitación de los asuntos de su interés a través de una atención multicanal (presencial, telefónica, Internet) con idénticos niveles de calidad y de fácil accesibilidad, eliminando barreras para los discapacitados, ofreciendo atención presencial en todos los Distritos, diversificando los idiomas y ampliando los horarios.

Para conocer con un alto nivel de detalle las necesidades y expectativas actuales y futuras de los ciudadanos de Madrid, LÍNEA MADRID utiliza varias fuentes de información, que se han ido mejorando con el aprendizaje de la Organización:

- **Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid**, donde se analizan anualmente los principales problemas de la Ciudad y los problemas que más afectan a los ciudadanos, la satisfacción con el nivel de información que tienen sobre el Ayuntamiento, la utilización y satisfacción con los servicios de atención al ciudadano.
- **Estudios de Satisfacción de los usuarios de los canales de LÍNEA MADRID**, donde se analizan anualmente las expectativas y percepción del grado de satisfacción en los tres canales de atención. Se utilizan y analizan desde que se comenzaron a realizar en el año 2002.
- **Estudios de Cliente Misterioso en los distintos canales de LÍNEA MADRID.** Se empezaron a utilizar igualmente a partir del año 2002.
- **Resultados del proceso de Gestión de Sugerencias y Reclamaciones**. En el año 2008 se comenzó a realizar la encuesta de satisfacción anual a los usuarios del sistema de sugerencias y reclamaciones. Igualmente en 2009 empezaron a elaborarse los primeros informes sobre las sugerencias y reclamaciones relacionadas con los servicios prestados por LÍNEA MADRID.
- **Actividades e Informes de Benchmarking**, que han permitido conocer lo que están realizando otras organizaciones de referencia y en algunos casos, diseñar y desarrollar nuevos servicios (un ejemplo fue la implantación del servicio de pago de tributos con tarjeta en el Teléfono 010 en 2008, después de conocer y analizar la experiencia del Ayuntamiento de Barcelona).

Los estudios de satisfacción de los usuarios se llevan a cabo de modo unificado e integrado de todos los canales y servicios de LÍNEA MADRID desde 2008, aplicando como metodología única el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción), lo que proporciona información sobre sus niveles de importancia y satisfacción para cada uno de los elementos de la encuesta. Esto permite conocer, por un lado, los aspectos en los que hay una mayor distancia entre la importancia y la satisfacción, y por otro, cuál es el nivel de satisfacción en los aspectos más importantes para el ciudadano.

Esta información es vital para el diseño de las estrategias de LÍNEA MADRID, ya que indican en buena medida la línea que el ciudadano desea que siga la Organización.

La relación con los **clientes internos** (unidades del Ayuntamiento o de otras Administraciones, que requieren de los servicios de LÍNEA MADRID para la prestación directa de sus servicios), es muy estrecha y el contacto es frecuente, generalmente a través de reuniones, por lo que existe un conocimiento amplio de sus necesidades y expectativas mediante las opiniones expresadas en dichas reuniones.

Además y como consecuencia de la realización de la autoevaluación del 2009, se ha diseñando y puesto en marcha una encuesta para medir la percepción que tienen los clientes internos con respecto a LÍNEA MADRID, que proporciona información estructurada sobre su grado de satisfacción y que sirve, entre otros fines, como elemento de información adicional para la definición de las estrategias del año 2011. Del resultado de esta primera encuesta se puede destacar que la satisfacción general es alta (7,9 puntos sobre un máximo de 10), siendo los aspectos mejor valorados la facilidad de contacto y receptividad de los representantes de LÍNEA MADRID, el cumplimiento de los compromisos fijados y la contribución de LÍNEA MADRID a la mejora continua de los servicios, al tiempo que los clientes internos demandan moderadamente un mejora en la información que reciben sobre los servicios efectivamente prestados por LÍNEA MADRID.

La relación con todas las unidades del Ayuntamiento es excelente ya que muchas de ellas son clientes de LÍNEA MADRID y, además, comparten un objetivo común que es la satisfacción del ciudadano. La identificación de sus necesidades y expectativas es relevante para la Organización aunque no sean aún clientes internos. Por ejemplo, cualquier unidad del Ayuntamiento que tenga previsto al año siguiente la realización de campañas, debe contar con la validación de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano para una adecuada ordenación, planificación y gestión de los recursos de atención al ciudadano, además de asumir la formación específica que sea necesaria.

Con respecto al **personal**, la recopilación de información como elemento de entrada para la formulación de las estrategias parte fundamentalmente del informe anual de clima laboral realizado por LÍNEA MADRID y que se elabora de forma general y también de forma segmentada por Oficina.

Los objetivos de este estudio, para el que se ha pedido la participación de todo el personal, son los siguientes:

- Conocer el grado de implicación, participación y satisfacción de su personal.
- Analizar las opiniones de sus empleados en relación con diversos aspectos, tales como:
  - Condiciones Físicas / Recursos Materiales y Tecnológicos.
  - Organización.

- Personal.
- Liderazgo / Responsables.
- Orientación a los Ciudadanos.
- Satisfacción Global.

- Identificar las oportunidades de mejora a desarrollar por LÍNEA MADRID en el ámbito de los recursos humanos y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, de procedimiento, tecnológico, etc.

Los resultados del estudio han ido mejorando año tras año y la respuesta del personal ha sido muy alta, teniendo en cuenta que, en otras organizaciones similares, no han respondido de la misma forma. Como ejemplo se puede decir que el nivel de respuesta en el 2009 del personal de las OACs, que representa más del 70% del personal de LÍNEA MADRID, fue de un 68,9% (164 cuestionarios cumplimentados sobre un total de 238 empleados).

Los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del personal (clima laboral), que han sufrido una evolución muy positiva como se verá más adelante, han sido de gran utilidad para diseñar las nuevas estrategias relacionadas con el personal desarrolladas en los últimos años como, por ejemplo, la incorporación de cursos específicos para personal de LÍNEA MADRID y el establecimiento de otras iniciativas como la celebración, por primera vez en 2010, de un concurso de ideas de mejora abierto a todo el personal.

Por otro lado, se dispone de información más cualitativa, pero que puede ser de utilidad a la hora de formular las nuevas estrategias a través de varias vías:

- Reuniones mensuales con los Jefes de Oficina y del canal 010-LÍNEA MADRID, en las que se plantean las necesidades detectadas desde las OACs a la Organización y se contrastan con las líneas de actuación de LÍNEA MADRID.
- Reuniones trimestrales con los Adjuntos de las OACs para la misma finalidad.
- Reuniones semanales con los responsables de cada uno de los canales de Atención al Ciudadano, conjuntamente con los responsables de gestión de servicios y de los procesos clave de LÍNEA MADRID, para conocer el estado y situación de la actividad desarrollada y posibles incidencias (comité de dirección de LÍNEA MADRID).

Otro grupo de interés importante de LÍNEA MADRID diferente de los clientes internos y externos y de su personal, es el constituido por el **proveedor principal** de servicios (UTE adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs) y por los **proveedores internos** de LÍNEA MADRID, unidades del Ayuntamiento con las que existe una estrecha relación (fundamentalmente IAM -Informática del Ayuntamiento de Madrid–, la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, la Dirección General de Patrimonio, las Gerencias de los Distritos, etc.). La información procedente de estos proveedores es menos estructurada fruto, sobre todo, del contacto directo.

Actualmente con la UTE adjudicataria del contrato de servicios para la "Gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LÍNEA MADRID" y antes con las empresas adjudicatarias de los contratos separados de prestación del servicio telefónico (010) y de apoyo a la atención presencial (OACs), la relación ha sido siempre muy frecuente y el intercambio de información muy abundante. Toda esta información ha servido para ir diseñando nuevas estrategias hasta llegar al contrato actual de servicios que ha supuesto un cambio en el modelo de gestión.

Actualmente la información se recopila principalmente en las reuniones mensuales que mantienen los responsables de la UTE con la Subdirección General y los responsables de los canales, tal y como se describe en el Subcriterio 4b.

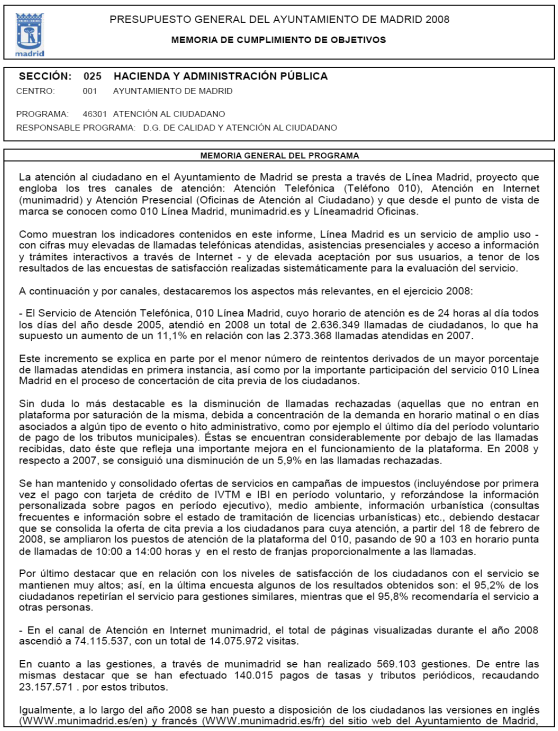
Finalmente, la percepción de la **sociedad** en general viene dada, por un lado, por la *Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid*, realizada anualmente, en la que hay preguntas específicas sobre el nivel de información que tienen los ciudadanos del Ayuntamiento (*¿En qué medida se siente usted informado de lo que hace el Ayuntamiento de Madrid? ¿A través de qué medios municipales ha obtenido usted información en los últimos 12 meses?)*, del uso de los servicios de atención al ciudadano (*¿Los ha utilizado a lo largo de los últimos 12 meses?*) y de su satisfacción con estos servicios, cuyo universo es el de personas residentes en Madrid mayores de 16 años.

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

En el diseño de las estrategias de LÍNEA MADRID también se tienen en cuenta todos los datos internos, obtenidos como consecuencia del desempeño de las actividades de la Organización y toda la información del entorno y de los cambios producidos, que pueden influir en la atención al ciudadano.

El equipo de Dirección de LÍNEA MADRID maneja como elementos más importantes para el desarrollo de sus estrategias:

- La **evaluación del SIGE**: se realiza un seguimiento a través de indicadores del objetivo estratégico vinculado con LÍNEA MADRID "*Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima"* :
  - Atenciones presenciales y telefónicas en LÍNEA MADRID
  - Grado de satisfacción ciudadana con el Teléfono 010 LÍNEA MADRID
  - Valoración ciudadana de las OACs de LÍNEA MADRID
- La **evaluación del POG**: se realiza una evaluación del proyecto LÍNEA MADRID a través de la ejecución de las acciones definidas en el Programa Operativo de Gobierno.
- El **seguimiento de la ejecución del Presupuesto** a través del sistema de información presupuestario disponible a través de la herramienta integrada de gestión económico financiera (SAP), donde se dispone de un amplio menú para consultas e informes.
- La **evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario** "*Atención al ciudadano*" mediante la elaboración de la Memoria Anual en la que se da cuenta del grado de ejecución del presupuesto y de los valores alcanzados en los indicadores que se determinaron para evaluar los objetivos, comparándolos con las previsiones establecidas en el momento de solicitar los créditos presupuestarios.



PRESUPUESTO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2008

MEMORIA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

SECCIÓN: 025 HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CENTRO: 001 AYUNTAMIENTO DE MADRID

PROGRAMA: 46301 ATENCIÓN AL CIUDADANO
RESPONSABLE PROGRAMA: D.G. DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO

MEMORIA GENERAL DEL PROGRAMA

La atención al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid se presta a través de Línea Madrid, proyecto que engloba los tres canales de atención: Atención Telefónica (Teléfono 010), Atención en Internet (munimadrid) y Atención Presencial (Oficinas de Atención al Ciudadano) y que desde el punto de vista de marca se conocen como 010 Línea Madrid, munimadrid.es y Líneamadrid Oficinas.

Como muestran los indicadores contenidos en este informe, Línea Madrid es un servicio de amplio uso - con cifras muy elevadas de llamadas telefónicas atendidas, asistencias presenciales y acceso a información y trámites interactivos a través de Internet - y de elevada aceptación por sus usuarios, a tenor de los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas sistemáticamente para la evaluación del servicio.

A continuación y por canales, destacaremos los aspectos más relevantes, en el ejercicio 2008:

- El Servicio de Atención Telefónica, 010 Línea Madrid, cuyo horario de atención es de 24 horas al día todos los días del año desde 2005, atendió en 2008 un total de 2.636.349 llamadas de ciudadanos, lo que ha supuesto un aumento de un 11,1% en relación con las 2.373.368 llamadas atendidas en 2007.

Este incremento se explica en parte por el menor número de reintentos derivados de un mayor porcentaje de llamadas atendidas en primera instancia, así como por la importante participación del servicio 010 Línea Madrid en el proceso de concertación de cita previa de los ciudadanos.

Sin duda lo más destacable es la disminución de llamadas rechazadas (aquellas que no entran en plataforma por saturación de la misma, debida a concentración de la demanda en horario matinal o en días asociados a algún tipo de evento o hito administrativo, como por ejemplo el último día del período voluntario de pago de los tributos municipales). Éstas se encuentran considerablemente por debajo de las llamadas recibidas, dato éste que refleja una importante mejora en el funcionamiento de la plataforma. En 2008 y respecto a 2007, se consiguió una disminución de un 5,9% en las llamadas rechazadas.

Se han mantenido y consolidado ofertas de servicios en campañas de impuestos (incluyéndose por primera vez el pago con tarjeta de crédito de IVTM e IBI en período voluntario, y reforzándose la información personalizada sobre pagos en período ejecutivo), medio ambiente, información urbanística (consultas frecuentes e información sobre el estado de tramitación de licencias urbanísticas) etc., debiendo destacar que se consolida la oferta de cita previa a los ciudadanos para cuya atención, a partir del 18 de febrero de 2008, se ampliaron los puestos de atención de la plataforma del 010, pasando de 90 a 103 en horario punta de llamadas de 10:00 a 14:00 horas y en el resto de franjas proporcionalmente a las llamadas.

Por último destacar que en relación con los niveles de satisfacción de los ciudadanos con el servicio se mantienen muy altos; así, en la última encuesta algunos de los resultados obtenidos son: el 95,2% de los ciudadanos repetirían el servicio para gestiones similares, mientras que el 95,8% recomendaría el servicio a otras personas.

- En el canal de Atención en Internet munimadrid, el total de páginas visualizadas durante el año 2008 ascendió a 74.115.537, con un total de 14.075.972 visitas.

En cuanto a las gestiones, a través de munimadrid se han realizado 569.103 gestiones. De entre las mismas destacar que se han efectuado 140.015 pagos de tasas y tributos periódicos, recaudando 23.157.571 , por estos tributos.

Igualmente, a lo largo del año 2008 se han puesto a disposición de los ciudadanos las versiones en inglés (WWW.munimadrid.es/en) y francés (WWW.munimadrid.es/fr) del sitio web del Ayuntamiento de Madrid,

- Los resultados y el correspondiente análisis de los valores obtenidos en los indicadores de los **acuerdos de nivel de servicio o SLAs** establecidos en el "contrato de servicios para la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LÍNEA MADRID".
- La evaluación del cumplimiento de los compromisos de las **Cartas de Servicios** aprobadas de LÍNEA MADRID (OACs y Teléfono 010) mediante el análisis de los indicadores definidos. Esta evaluación se lleva realizando anualmente desde la aprobación de las Cartas
  - 010 LÍNEA MADRID: fecha de aprobación el 18 de mayo de 2006 y fecha de la última evaluación el 18 de marzo de 2010.
  - OACs LÍNEA MADRID: fecha de aprobación el 24 de mayo de 2007 y fecha de la última evaluación el 29 de marzo de 2010.

Seguimiento de un indicador de evaluación del compromiso de las OACs de atender a más del 70 % de los ciudadanos en un tiempo máximo de espera de 10'

- El análisis de los resultados de las estadísticas que muestran el rendimiento de los procesos internos de los canales y las áreas de LÍNEA MADRID, que son obtenidos a través del sistema integrado de gestión **CRM** (Customer Relationship Management) – implantado en 2008 -, de **ALTERIAN** (Sistema de "Business Intelligence") – en curso de implantación -, del sistema de gestión de colas en las OACs (**QMATIC**) – implantado en el año 2000 - Teléfono 010 (Distribuidor automático de llamadas "ACD", en la actualidad de la firma **AVAYA**) – implantados desde comienzos del servicio en los años 90 -, de la medición de audiencias de www.munimadrid.es (el actual, **WEBTRENDS**, se implantó durante el año 2008, aunque sus antecesores datan de principios de la década de los 2000), de los datos de administración electrónica y de las diferentes aplicaciones de gestión. Todos estos resultados se han ido incorporando a la información manejada por la Dirección a medida que se han ido implantando.
- El análisis de las **acciones de mejora** propuestas para su puesta en marcha y ejecución durante el año anterior.
- Los resultados procedentes de los informes de usabilidad del canal telemático de LÍNEA MADRID, que se han empezado a realizar en el año 2008.
- El análisis de las **sugerencias y reclamaciones** formuladas por los ciudadanos en relación con los servicios de LÍNEA MADRID.
- Las actividades e informes de ***benchmarking***, donde, mediante contactos con otras organizaciones, y la elaboración de informes de comparación con los resultados de organizaciones similares, se pueden conocer otras experiencias y determinar el nivel comparativo de calidad y excelencia de LÍNEA MADRID. Siempre se ha utilizado información procedente de otras

organizaciones públicas o privadas que prestan servicios similares, pero desde el año 2008 se comenzaron a realizar informes en los que se analiza la información más estructurada. Estos informes han permitido constatar, como se verá más adelante, que LÍNEA MADRID es uno de los referentes del sector en muchos de los aspectos de gestión y resultados con los estudios realizados y han servido para continuar con las estrategias definidas en los últimos tiempos.

La cantidad de información manejada por la Dirección de LÍNEA MADRID es muy elevada y requiere de tiempo para la realización de un análisis adecuado.

La información sobre el desempeño y rendimiento de la Organización es muy abundante, como se verá en criterios posteriores, y el conjunto de las estadísticas internas, los resultados de los indicadores de las Cartas de Servicios y los valores obtenidos durante el año en los SLAs proporcionan una información muy detallada sobre la ejecución de las actividades de LÍNEA MADRID y su evolución, tanto dentro del período como en los últimos años.

La información sobre *benchmarking*, que se han obtenido desde hace años, ha ido transformándose desde datos mayoritariamente cualitativos hasta el informe elaborado en 2009, que incluye un análisis comparativo con dos de los referentes en la atención al ciudadano como son la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Barcelona. Hay que reseñar la dificultad que tiene LÍNEA MADRID para encontrar organizaciones con las que poder compararse y cuyos datos sirvan para el análisis. Al ser una Organización pionera, tanto en su desarrollo organizativo, como en su filosofía, tamaño y características, encontrar organizaciones para realizar comparaciones, incluso parciales, resulta complicado. Esta es la razón por la que en el último estudio se han seleccionado los "*benchmarks*" antes citados.

Por otro lado, LÍNEA MADRID maneja datos relativos a la población del municipio de Madrid con el fin de poder estimar, junto con los datos históricos de visitas y atenciones realizadas, la posible demanda para el período siguiente. Esto es fundamental, tanto para poder dimensionar lo más adecuadamente el servicio, como para estimar las posibilidades de crecimiento (apertura de nuevas oficinas, incremento de los servicios en el 010, etc.) que siempre está en la filosofía de LÍNEA MADRID. Este esfuerzo se ha visto recompensado por unos valores excelentes en la satisfacción general de las encuestas de satisfacción de los ciudadanos.

Finalmente, la Subdirección General de Atención al Ciudadano está permanentemente revisando el modelo de gestión y explorando nuevas posibilidades tecnológicas, para la mejora de las actividades y fines de LÍNEA MADRID. Fruto de todo ello han sido todas las mejoras descritas en el presente documento tales como la implantación del CRM, la transformación de la Organización desde el modelo de negociados al modelo actual, el cambio del modelo de gestión con el proveedor principal de servicios, etc.

2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

La Estrategia es revisada y actualizada cada cuatro años, según los mandatos municipales. El objetivo estratégico incluido en el **SIGE** en el que se enmarca LÍNEA MADRID "*Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima"* se evalúa a través de indicadores: Atenciones presenciales y telefónicas realizadas por el servicio de LÍNEA MADRID, Grado de satisfacción ciudadana con el Teléfono 010 de LÍNEA MADRID y Valoración ciudadana de las OACs. La evaluación del proyecto LÍNEA MADRID en el POG se realiza a través de la ejecución de las 12 acciones definidas en el mandato actual:

1. Ampliación de los servicios prestados en LÍNEA MADRID
2. Información y Atención al Ciudadano sobre licencias urbanísticas
3. Mejora de la accesibilidad de LÍNEA MADRID
4. Puntos de información al inmigrante en el ámbito municipal
5. Adecuación de Local para implantación de Oficina LÍNEA MADRID C/ Atocha, 70
6. Apertura de una Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Carabanchel
7. Apertura de una Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Chamberí
8. Apertura de una Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Ensanche de Carabanchel
9. Apertura de una segunda Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Ciudad Lineal
10. Apertura de una segunda Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Latina
11. Apertura de una segunda Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Moncloa-Aravaca (Oficina Auxiliar de Atención al Ciudadano de Aravaca)
12. Apertura de una segunda Oficina de LÍNEA MADRID en el Distrito de Puente de Vallecas

La revisión y actualización de la Política y la Estrategia es uno de los puntos esenciales dentro de LÍNEA MADRID puesto que marca el camino de la Organización e implica a la mayor parte de los procesos, fruto de ello se ha visto incrementada el volumen de gestiones, es decir, ha pasado de ser un servicio de información a ser una Unidad de Gestión y Trámite. Basten como ejemplo las OACs que han pasado de realizar aproximadamente un millón de atenciones presenciales en 2004 a casi 2.700.000 personas atendidas en 2009.

La definición de la Estrategia se encuentra alineada con la Misión, Visión y Valores de LÍNEA MADRID, descritos en el Criterio 1, y sirven de punto de partida para la definición de las líneas estratégicas específicas de la Organización.

La definición de los **factores críticos de éxito** (en adelante FCE's), ha permitido identificar los procesos clave de LÍNEA MADRID a raíz de la autoevaluación en base al Modelo EFQM de 2009.

Los FCE's definidos por la Subdirección General de Atención al Ciudadano son los siguientes:

- El conocimiento de la ciudadanía madrileña.

- Contar con recursos humanos con capacidad innovadora, comprometidos con LÍNEA MADRID y en continua evolución profesional.
- La calidad, fiabilidad y coherencia de las gestiones tramitadas, en particular a través de la definición de estándares y protocolos de servicio y de un proceso unificado de gestión de contenidos.
- La disponibilidad económica y financiera para promover el aumento de las gestiones realizadas en nombre de otras unidades administrativas.
- La cercanía y receptividad ante las demandas de otros órganos y organismos del Ayuntamiento.
- El compromiso con la calidad y la mejora continua.
- El alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos nuestros procesos clave.
- Un interfaz Ciudadano–Ayuntamiento de fácil acceso y gestión, dispuesto para propiciar una interacción eficaz en la mayoría de los procesos clave (www.munimadrid.es).
- Los equipos e instalaciones de última generación.

Asimismo, LÍNEA MADRID ha definido sus **ventajas competitivas**, alineadas con los FCE's, que son las siguientes:

- El manejo de toda la información relevante a la Ciudad de Madrid.
- La amplitud de gestiones realizadas desde una misma unidad del Ayuntamiento.
- Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico, producto de nuestras propias capacidades que nos diferencia de la mayoría de organizaciones similares.
- El grado de integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas – por ejemplo CRM -, gestión unificada y otros factores similares).
- El grado de flexibilidad y rápida adaptación a las necesidades de los ciudadanos, gracias a nuestro personal y al número de gestiones y trámites suministrados.

El proceso de planificación estratégica de LÍNEA MADRID es uno de los **procesos clave**, es decir, de vital importancia, como lo es prácticamente en cualquier Organización, ya que de él emanan las políticas a corto, medio y largo plazo, y en él se deben reflejar las expectativas de los distintos grupos de interés.

En el despliegue de la planificación anual están implicados todos los miembros de LÍNEA MADRID. La transmisión de información es bidireccional, desde los Adjuntos y Jefes, hasta los Responsables de Canales, Gestión de Contenidos y Servicios y procesos de apoyo, la Subdirección General de Atención al Ciudadano, y la Dirección General. La participación se realiza a diferentes niveles, dando cabida al conjunto de LÍNEA MADRID.

Las líneas definidas para el año 2010 en el **programa presupuestario** "*Atención al Ciudadano*" son las siguientes:

1. Mantener la máxima satisfacción de los ciudadanos, tanto en términos absolutos como relativos a servicios similares de otras Administraciones Públicas, a través de procesos de medición – con especial énfasis en el sistema de sugerencias y reclamaciones y en los estudios de satisfacción – y de mejora continua.
2. Promover la máxima integración y coherencia de los servicios prestados a través de los distintos canales de LÍNEA MADRID.
3. Promover el uso de los canales de menor coste, fundamentalmente de www.munimadrid.es y mejorar la eficiencia de los canales telefónico (010) y presencial (OACs), de mayor coste.
4. Incorporar nuevos servicios a los ciudadanos.
5. Mejorar la accesibilidad de los servicios de Atención al Ciudadano para todas las personas.

Para desarrollar estas líneas, LÍNEA MADRID ha definido una serie de indicadores que se despliegan con unos objetivos asociados cuya misión es verificar la consecución de las líneas estratégicas anteriores. Por ejemplo para el objetivo "*Incrementar el número y la calidad de servicios prestados a través de LÍNEA MADRID*" los indicadores y metas definidas son:

INDICADOR	MAGNI-TUD	PREVISTO 2009	PREVISTO 2010
Nuevos servicios – o servicios mejorados – prestados en LÍNEA MADRID	Número	5	5
Atenciones (solicitudes de servicio) realizadas correspondientes a nuevos servicios o servicios mejorados	Número	200.000	200.000
Proactividad: llamadas u otras comunicaciones emitidas desde LÍNEA MADRID	Número	20.000	50.000

Finalmente, estos objetivos deben ser cumplidos mediante el desempeño y la realización de las actividades y procesos de LÍNEA MADRID, pero en concreto están relacionados con las siguientes actividades:

a) Gestión del lanzamiento de nuevos servicios y de mejora de los existentes.
b) Definición de Procedimientos de Actuación.
c) Formación continua del personal de LÍNEA MADRID.
d) Definición y gestión del servicio de "emisión de llamadas" desde LÍNEA MADRID (Teléfono 010).
e) Gestión de campañas de contacto con los ciudadanos a través de LÍNEA MADRID.

El **seguimiento** se lleva a cabo de forma continua, además de utilizando los indicadores y objetivos anteriores, a través de los demás indicadores de rendimiento y de satisfacción definidos en LÍNEA MADRID (estadísticas, compromisos de la Carta de Servicios y SLAs) y de forma sistemática, semanalmente a través de las reuniones de seguimiento de la Subdirección (comité de dirección de LÍNEA MADRID).

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

Las estrategias generales de LÍNEA MADRID son conocidas por el personal, ya que en todas las **presentaciones** internas y externas, formaciones de acogida al nuevo personal y comunicaciones desde la Dirección y Subdirección General se ha comunicado la estrategia de atención al ciudadano y las líneas a través

de las que se desarrolla. Existe un video institucional utilizado en todas las presentaciones internas y externas, en el que se presenta de forma simple y clara la misión, filosofía, características y principales resultados de LÍNEA MADRID.

El sistema de **reuniones** estructurado (véase la tabla de reuniones del Criterio 3.d) permiten comunicar y desplegar en cascada los objetivos y metas. Estas comunicaciones se han complementado con una comunicación institucional que se lleva a cabo anualmente desde el año 2007, generalmente a mediados de año, dentro de la Jornada Técnica de LÍNEA MADRID en la que se transmiten a toda la plantilla las líneas de actuación para el año siguiente.

Como consecuencia de la autoevaluación del año 2009, se detectó una oportunidad de mejora en la comunicación de las estrategias al personal, lo que ha derivado en una serie de actuaciones durante el año 2010 – tales como la remisión sistemática de mensajes a una lista de correo electrónico constituida por la totalidad del personal, la mejora de los procesos de acogida de nuevos funcionarios, la comunicación reforzada en las reuniones semanales celebradas en cada una de las Oficinas de Atención al Ciudadano, la incorporación de información sobre estrategia en el apartado sobre Atención al Ciudadano de la Intranet municipal "Ayre", y otras -, que han mejorado de forma notable el conocimiento de las estrategias por parte del personal de LÍNEA MADRID. Se pretende que estas comunicaciones se consoliden de forma sistemática en la Organización, para garantizar un adecuado conocimiento de las estrategias por parte del personal a partir de este momento. También está previsto incluir alguna pregunta en los próximos estudios de clima laboral acerca del conocimiento y entendimiento de la misión, visión, valores y estrategias de LÍNEA MADRID, con el fin de evaluar la eficacia de las comunicaciones.

Como será comentado en el Criterio 5, LÍNEA MADRID desde sus inicios funciona "por procesos" dada la naturaleza de sus actividades. En 2009, como consecuencia de la autoevaluación, se ha visto la oportunidad de organizarlo y formalizarlo conforme a la metodología de la gestión por procesos. Fruto de estas reflexiones, se elaboró el **Mapa de Procesos** actual de LÍNEA MADRID, que fue definido formalmente, tras la autoevaluación por los responsables de la Organización, apoyados por la Subdirección General de Calidad, perteneciente a la misma Dirección General. Posteriormente, se analizó el conjunto de los procesos, con respecto a su impacto en los Factores Críticos de Éxito, para determinar los procesos clave de la Organización. Estos procesos, que han quedado identificados en el Mapa de Procesos, como se verá en el Criterio 5 son los siguientes:

- Planificación estratégica
- Información
- Gestiones y Trámites
- Registro
- Cita Previa
- Gestión de Contenidos
- Gestión de Servicios
- Gestión de Canales
- Gestión de Sugerencias y Reclamaciones

La identificación de los procesos clave se llevó a cabo utilizando una matriz de priorización con el conjunto de los procesos de LÍNEA MADRID y sus Factores Críticos de Éxito, lo que se tradujo en la identificación del grupo de procesos más importantes para la Organización. La matriz de priorización es la que se puede ver en la figura siguiente:

Factores Críticos de Éxito (FCE's)	Conocimiento ciudadanía	RRHH innovadores y comprometidos	Calidad y fiabilidad de las gestiones	Disponibilidad económica y financiera	Cercanía con otras Áreas del Ayto.	Calidad y mejora continua	Nuevas tecnologías	Interfaz de fácil acceso	Equipos e instalaciones modernos	
Ponderación	1	2	2	2	2	1	2	2	1	
PROCESOS										
Planificación estratégica	5	3	4	4	4	4	2	2	2	49
Calidad y Evaluación	2	2	4	2	3	5	2	2	2	39
Información	5	4	5	2	5	4	4	5	4	63
Gestiones y Trámites	5	4	5	2	5	4	5	5	4	65
Registro	3	4	5	2	4	4	3	3	4	53
Cita Previa	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
Sugerencias y Reclamaciones	2	2	2	2	5	2	2	3	2	38
Gestión de Contenidos	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
Gestión de Servicios	4	4	5	2	5	5	5	5	5	66
Gestión de Canales	3	4	5	2	3	4	5	5	5	60
Gestión de Sugerencias y Reclamaciones	5	4	5	2	2	5	5	5	5	61
Personas	2	5	2	5	1	3	1	1	2	37
Presupuestos	3	3	2	5	2	3	1	2	2	38
Contratación	2	3	2	5	1	3	1	1	1	32
Tecnologías	1	1	3	3	1	2	5	4	2	39
Infraestructuras	2	1	3	3	1	2	2	2	5	33
Gestión documental	2	2	3	2	3	2	2	2	2	34

Estos procesos son evaluados a través de sus correspondientes indicadores sobre los que se despliega la estrategia general de LÍNEA MADRID, a excepción del primero de ellos, cuyo rendimiento es evaluado en función del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Las líneas estratégicas expuestas en el subcriterio anterior, se despliegan a través de los procesos clave del mapa de LÍNEA MADRID por medio de sus indicadores. Por ejemplo: uno de los indicadores del proceso clave "Cita previa" está relacionado con maximizar el número de ciudadanos que esperan en una Oficina para ser atendidos un tiempo inferior a los 10 minutos.

En los últimos años se han ido mejorando los indicadores y las herramientas de medición de los procesos con el fin de medir, de manera precisa, la evolución de los procesos y actividades. Estas mediciones aportan datos significativos para la toma de decisiones. Las herramientas utilizadas para el seguimiento de los indicadores implicados en el proceso de planificación y revisión de las estrategias son:

- Las aplicaciones del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal Observatorio de la Ciudad: SIGE, POG y Sistema de Cartas de Servicios.
- Las aplicaciones operativas, incluyendo el sistema CRM, Qmatic, Alterian (Business Intelligence), que proporcionan información acerca de clientes y atenciones realizadas.
- Las herramientas de análisis de los resultados de los diversos estudios de satisfacción.

Todos los resultados obtenidos por LÍNEA MADRID son reflejados en la Memoria de Resultados. Las valoraciones de las que se desprenden acciones de mejora son incorporadas al plan anual del año siguiente. Además, la Organización informa de los resultados a todos los grupos de interés implicados incluyendo aliados más importantes y clientes internos, a través de diversos medios que incluyen la publicación sistemática de notas de prensa y los contactos por correo electrónico.

3. PERSONAS

Las personas son la base fundamental de cualquier Organización. En LÍNEA MADRID entendemos que los resultados previstos se alcanzarán si las personas que la conforman saben lo que deben hacer y cómo hacerlo, cuentan con los medios para llevarlo a cabo y están dispuestos a hacerlo. Porque consideramos que el resultado de la actividad depende de la motivación, responsabilidad e implicación de las personas que la desarrollan, en LÍNEA MADRID se fomenta el desarrollo de las capacidades individuales de cada persona y se propicia una actitud positiva ante el trabajo para promover la creatividad y la mejora continua.

3a. Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos

Aunque muchas de las actividades realizadas por LÍNEA MADRID requieren de una gran base tecnológica, son los empleados los que las utilizan, las desarrollan y explotan todo su potencial. Por esta razón en la Organización se trata de **gestionar de una forma eficaz y eficiente los recursos humanos**, tratando de mejorar sus condiciones, dentro del marco jurídico de la Administración.

El desarrollo de LÍNEA MADRID proviene del esfuerzo y aportación de las personas que la integran, sobre la base de un compromiso con los objetivos de la Organización y una participación activa en sus actividades que son valores que están recogidos en el documento de Misión, Visión y Valores de LÍNEA MADRID.

La Gestión de Personal se realiza en LÍNEA MADRID cumpliendo la normativa establecida en materia de función pública; las actuaciones relativas al personal, como son la selección, la contratación, la movilidad, los permisos, etc., está sujetas a las directrices marcadas por esta normativa y por los Acuerdos de las condiciones de trabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid. Este marco normativo garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo.

Hay que hacer una especial referencia a la gestión del canal 010 y a parte de la propia gestión de las OACS: en estos ámbitos, la gestión del personal – que no tiene relación jurídico-laboral alguna con el Ayuntamiento de Madrid - se realiza por la empresa (UTE) con la que el Consistorio contrata la prestación de tales servicios, siendo dicha empresa la responsable única de la gestión de sus recursos. En el caso de las OACs, se adjudican una serie de puestos y corresponde a la empresa el modelo de gestión de su cobertura. En el caso del 010, el modelo difiere pero, al igual que en las OACs, toda la gestión de sus recursos es propia, facturando al Ayuntamiento de Madrid según las llamadas atendidas. Para una mayor calidad de los servicios prestados, se introducen en el contrato acuerdos de nivel de servicio (SLAs), tanto cuantitativos como cualitativos.

En LÍNEA MADRID se apostó desde el principio por la búsqueda de un nuevo modelo, adaptado a dichas restricciones, pero que favoreciese la consecución de los objetivos planteados de servicio y atención al ciudadano. En ese sentido, y tal y como se apuntaba en la presentación de la Memoria, ha existido una **transición**, desde el modelo antiguo basado en los negociados, cada uno dedicado a un tema diferente, (ya que de esta forma una única persona de atención al ciudadano no podía resolver varios problemas diferentes, sino que el ciudadano había de ir a cada negociado a resolver cada una de las cuestiones), al modelo actual, que ha sido negociado entre el Ayuntamiento y los Sindicatos, lo que ha supuesto un camino pionero y complejo.

En primer lugar se establecieron dos únicos negociados, uno interno, para los trabajos "de trastienda", sin contacto con el ciudadano, y otro de atención al ciudadano y se animó al personal de cada Oficina que se incorporaba al modelo de LÍNEA MADRID a adherirse, mediante un protocolo voluntario, a uno u otro negociado, con criterios de asignación basados en la antigüedad, en caso de deseos encontrados.

Una vez realizada la adaptación inicial, se elaboró la primera **Relación de Puestos de Trabajo** (en adelante, RPT) de las OACs que estaban en funcionamiento en ese momento, que se ha ido modificando en función de la estrategia y los cambios acaecidos en la Organización. Cada vez que una Oficina se incorpora a la red de LÍNEA MADRID, se elabora su RPT dejando un tiempo para realizar el ajuste de personal comentado anteriormente. El **organigrama general y la RPT de LÍNEA MADRID** están diseñadas para ajustarse a su esquema actual de procesos, de forma que, gracias a su estructura actual, la Organización puede cumplir con los objetivos estratégicos, satisfacer las demandas de los ciudadanos, que se traducen sobre todo en rapidez y calidad en la atención y cumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios. (Puede verse en la Presentación el Organigrama actual de LÍNEA MADRID).

En este momento, están recogidas en la RPT las características básicas de todos los puestos de la Organización, detallándose de cada uno de ellos:

- Identificación del puesto (n.º y denominación).
- Área a la que pertenece.
- Dependencia jerárquica y funcional.
- Cuerpo/Escala.
- Nivel de Complemento de Destino.
- Complemento Específico.
- Forma de cobertura.

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

La **estrategia de recursos humanos de LÍNEA MADRID** ha sido desde el principio tratar de disponer de un personal cualificado y bien remunerado, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un **nivel alto** dentro de los niveles funcionariales del Ayuntamiento. Así, el personal administrativo de las OACs tiene el máximo nivel (auxiliares administrativos nivel 17 y jefe

de negociado nivel 22); los Jefes de las OACs tienen un nivel 28 y sus Adjuntos tienen un nivel 26; los responsables de cada uno de los Canales son Jefes de Departamento nivel 28, y sus Adjuntos nivel 26; el responsable de la atención personalizada (010 y Oficinas) es Jefe de Servicio nivel 29; la responsable de los Servicios es también Jefa de Servicio nivel 29 y la dirección la ostentan un Subdirector nivel 30 y un Director General, todo ello niveles muy elevados dentro de la Administración, que han sido establecidos para garantizar el adecuado funcionamiento y una máxima eficiencia en la atención al ciudadano del Ayuntamiento.

La estructura de LÍNEA MADRID se recoge en el Organigrama incluido en la PRESENTACIÓN.

Aunque en este momento el personal administrativo de las OACs **depende orgánicamente** de las Juntas de Distrito y **funcionalmente** de LÍNEA MADRID, todos ellos se sienten parte de la Organización, gracias a una buena política de transparencia, información y buena relación con otras áreas del Ayuntamiento.

La evolución del personal de LÍNEA MADRID ha experimentado en los últimos años un importante **crecimiento**, provocado por la sucesiva incorporación de nuevas OACs a su estructura.

En las gráficas recogidas en el Criterio 7 se ofrecen datos relacionados con el personal de LÍNEA MADRID, pero resulta necesario destacar:

- La alta cualificación del personal es importante para LÍNEA MADRID para el cumplimiento de sus objetivos.
- En general en toda la plantilla se puede ver un alto grado de preparación y una elevada motivación e ilusión con el proyecto de la Organización.
- En LÍNEA MADRID (OACs) las mujeres representan más del 50% del total de la plantilla.

Los **fines que persiguen la planificación y gestión de personal** de LÍNEA MADRID son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los recursos humanos de la Organización, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Asegurar que se pueden cubrir las necesidades de personal directivo, de atención directa o de cualquier otro tipo, necesario para llevar a cabo los objetivos planificados siguiendo la tendencia de promocionar al personal propio y no recurriendo al exterior.
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que es periódicamente valorado y tenido en cuenta para los puestos que se vayan creando o que queden vacantes.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción de los servicios de LÍNEA MADRID.

De todo lo anterior, lo más significativo reside en el hecho de que la mayoría de los puestos son cubiertos por **personal propio** de la Organización, lo que favorece la motivación del personal y la sensación de la posibilidad de existencia de una carrera profesional dentro de la Organización.

Como se ha comentado anteriormente, los planes de recursos humanos en LÍNEA MADRID están alineados con el esquema de **procesos**, siendo la gestión de las personas un proceso de apoyo en la Organización. Además, varios de los indicadores utilizados por la Dirección hacen referencia a la gestión de los recursos humanos, tal y como está reflejado en el Criterio 7.

En el año 2003 se desarrolló e implantó en LÍNEA MADRID la primera **encuesta de satisfacción del personal de las OACs**, ya que el personal de las oficinas supone más del **70%** del personal total de la Organización y era, además, el personal que había pasado por una reestructuración más profunda en sus funciones y actividades.

Ya los resultados de la primera encuesta fueron excelentes y se ha continuado realizado anualmente, con un alto nivel de representatividad de los resultados, ya que el universo encuestado es siempre cercano al 90% del personal de las Oficinas y con unos resultados que, como se verá en el Criterio 7, se pueden considerar como muy buenos.

En el año 2008, se extendió por primera vez la **encuesta al personal de los 3 canales y de la Subdirección General de Atención al Ciudadano,** para disponer de datos sobre satisfacción del personal en toda la Organización.

La encuesta de satisfacción del personal es una herramienta fundamental para LÍNEA MADRID ya que en la Organización no sólo se pretende dar satisfacción a nuestros clientes, sino que, como Organización que busca la Excelencia, y en la medida de sus posibilidades, también se busca la satisfacción del personal. Como se ha indicado anteriormente, LÍNEA MADRID considera que el personal es un elemento esencial para el crecimiento de la Organización ya que proyecta la imagen de la Organización hacia el cliente, y su nivel de satisfacción incide claramente en su rendimiento y su labor frente a él.

Para la realización de las encuestas de clima laboral, se elabora un cuestionario que recoge una serie de variables que miden el grado de satisfacción que tiene el personal de las distintas OACs, como de la propia Subdirección. Entre otras se recogen las siguientes variables:

- Opiniones generales
- Condiciones físicas, materiales y tecnológicas
- Compromiso con el ciudadano
- Organización del puesto de trabajo
- Desarrollo profesional
- Carga de trabajo
- Personal
- Remuneración
- Liderazgo y responsabilidad
- Orientación al ciudadano
- Satisfacción global

El diseño del cuestionario se realizó agrupando los atributos en torno a seis criterios:

- Condiciones Físicas / Recursos Materiales y Tecnológicos.
- Organización.
- Personal.
- Liderazgo / Responsables.
- Orientación a los Ciudadanos.
- Satisfacción Global.

Estos criterios hacen referencia a aspectos que influyen tanto positiva como negativamente, en el nivel de satisfacción del personal de LÍNEA MADRID.

El cuestionario al personal de los servicios centrales (c/ Alcalá, 21) presenta preguntas con algunos conceptos distintos, debido a las diferencias en el entorno de trabajo y a la diferente estructura organizativa.

La escala de valoración utilizada fue de 1 a 5, con el siguiente significado para cada valor:

1 = Totalmente en desacuerdo - Muy insatisfecho/a
2 = En desacuerdo - Insatisfecho/a
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Indiferente
4 = De acuerdo - Satisfecho/a
5 = Totalmente de acuerdo - Muy satisfecho/a

Con la implantación de la **Encuesta de Satisfacción de Empleados** se ha conseguido:

- Determinar el estado de opinión y satisfacción de los empleados respecto al entorno en que prestan sus servicios y la calidad de los mismos.
- Fomentar la calidad y el valor añadido de la oferta de los servicios prestados.
- Orientar la gestión interna y de los recursos humanos hacia criterios de calidad total, lo que implica fomentar una actitud de mejora continua en todos los componentes de la Organización.
- Conseguir que los responsables de la gestión pública, y en concreto de la gestión de Recursos Humanos asignados a LÍNEA MADRID, sean cada vez mejores gestores
- Identificar las **oportunidades de mejora** a desarrollar por LÍNEA MADRID en el ámbito de los recursos humanos y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, procedimental, tecnológico, etc.

Los resultados de las encuestas se obtienen, por un lado de forma global y, por otro también de forma segmentada por Oficina y, en la última encuesta, también por el canal al que pertenece el personal.

Como podrá observarse en los gráficos mostrados en el Criterio 7, desde la primera encuesta, la valoración otorgada a cada una de las variables es muy alta, llegando a la de 2009 con muchos de los resultados mejorados respecto a los iniciales. Ello es debido al progresivo proceso de cambios y mejoras que han desembocado en el modelo actual de LÍNEA MADRID.

Para aumentar el grado de satisfacción del personal con relación a aspectos identificados en las encuestas de satisfacción de personal se han detectado un número importante de oportunidades de **mejora**, entre las que se pueden destacar las siguientes, a modo de ejemplo (algunas de ellas han dado lugar a mejoras ya implantadas en la Organización):

- Reuniones internas con los Jefes y Adjuntos, para abordar no sólo aspectos profesionales sino también aquellos otros de carácter personal que puedan estar afectando a un correcto desempeño del trabajo. Acercamiento horizontal.
- Implantación de un buzón de sugerencias interno.

Relacionado con el último epígrafe del párrafo anterior, además de disponer de las encuestas de personal como herramienta de recopilación de información procedente del personal, y como consecuencia de la autoevaluación realizada en 2009 (aunque ya había sido detectado en las encuestas internas), se ha implantado en LÍNEA MADRID un **buzón de sugerencias para el personal**, al que se accede a través del correo electrónico corporativo, para que puedan expresar sus opiniones y aportar sus sugerencias de mejora a la Organización. La responsabilidad de su gestión ha recaído en la Unidad de Gestión del Conocimiento y se ha elaborado un protocolo para establecer el proceso de actuación y las responsabilidades asociadas.

Finalmente, y con respecto al **modelo de organización** de LÍNEA MADRID, es necesario citar que se trata de un modelo innovador y pionero dentro de la Administración, ya que ha pasado de ser un sistema de atención rígido y basado en estructuras tradicionales a un modelo polivalente y enfocado completamente a la satisfacción del cliente final, esto es, del ciudadano. El antiguo sistema de negociados es "monotarea" mientras que el modelo de LÍNEA MADRID es "multitarea", lo que aumenta la eficiencia, la eficacia y la consecución de los objetivos de satisfacción del ciudadano. Además, es importante reseñar que todo el cambio y la transformación de las estructuras se ha realizado sin grandes traumas ni problemas organizativos lo que ha supuesto que se haya convertido en un modelo para otras Administraciones que han visitado las instalaciones de LÍNEA MADRID con objeto de trasladar el modelo de organización y su filosofía a sus ámbitos de actuación. LÍNEA MADRID se ha convertido en un referente para la Atención al Ciudadano en las Administraciones Públicas.

3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la Organización

La **formación** es fundamental para la mejora de las capacidades de las personas, haciendo que cualquier Organización esté mejor preparada y adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad.

La creatividad y la innovación son dos de los elementos más importantes en los que se sustenta la evolución de una Organización como la nuestra, cuyo soporte fundamental son la Tecnología y las Personas. Sería imposible avanzar sin la adecuada formación del personal que integra la Organización, por lo que la formación planificada y realizada en LÍNEA MADRID es de vital importancia.

El compromiso de LÍNEA MADRID con la formación de su personal queda expresado en sus **Cartas de Servicios** que, desde sus primeras redacciones, asumen el compromiso de prestar sus servicios con personal cualificado y profesional, garantizándose su formación:

4. El Teléfono 010 Línea Madrid contará con un personal altamente cualificado y profesional, garantizándose una formación inicial de 100 horas y al menos 20 horas anuales de formación continua por operador/-a.
4. En todas las Oficinas de Línea Madrid se contará con un personal altamente cualificado y profesional. 5. En las Oficinas de Atención al Ciudadano se impartirá un tiempo medio de formación a todo su personal, de al menos, 20 horas anuales.

El personal de LÍNEA MADRID cuenta, como todo el Personal del Ayuntamiento, con las acciones formativas incluidas en **Plan de Formación del Ayuntamiento de Madrid** aprobado anualmente por la Comisión General de Formación de los Empleados Públicos del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos pero diseñado y ejecutado por Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid.

La oferta incluye tanto acciones formativas para la promoción y carrera administrativa de los empleados públicos como para el desempeño del puesto de trabajo, además de un conjunto de acciones distintas al formato de cursos, tales como Jornadas, Seminarios, Conferencias y Sesiones Formativas. Junto al tradicional formato presencial, el Plan integra un relevante número de acciones formativas en formato virtual, garantizando así la máxima flexibilidad en el acceso a la formación.

Entre los múltiples Programas que integran el Plan de Formación del Ayuntamiento se encuentran los Programas de Formación Específica y entre ellos el **Programa de Formación Específica de LÍNEA MADRID:** se integra por acciones formativas propuestas y coordinadas por la Organización y cuyos destinatarios son personal funcionario y laboral de atención al público en las Oficinas de Atención al Ciudadano. En muchas ocasiones se imparte por formadores propios o de otras unidades especialmente involucradas. Se diseña en su mayor parte teniendo en cuenta las conclusiones de la Memoria anual de formación y los resultados de las encuestas de satisfacción del personal.

Dado el compromiso de LÍNEA MADRID con la formación y con el fin de compaginar el derecho de su personal a la formación con la prestación eficaz de los servicios, el **proceso de formación del personal de LÍNEA MADRID**:

- Es **responsabilidad** de la Unidad de Gestión del Conocimiento.
- Como consecuencia de la autoevaluación realizada en el año 2009 se ha comenzado a implantar un proceso sistemático de **identificación de necesidades** de formación con vistas a mejorar el sistema.
- Inicialmente enfocado al personal de las OACs, desde 2009 está encaminado a formación eminentemente práctica para el personal de los 3 canales.
- La asistencia a los cursos es **autorizada** por el Subdirector General.
- En la OAC de Chamberí se ha instalado **aula** con ordenadores para 20 alumnos, así como una oficina piloto que permite la realización de simulaciones completas de servicio.
- Toda la formación se lleva a cabo en **horario de trabajo**, lo que es un aspecto importante dentro de la Administración y altamente valorado por el personal.
- Los cursos organizados para el personal de las OACs tienen un **horario adaptado** a sus turnos.
- Para cada Plan de Formación se elabora, al final de su vigencia, una **Memoria de conclusiones**, con toda la información relativa a la formación recibida por el personal, segmentada por tipos de cursos, Oficinas, canales, etc.

Aunque el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas es un aspecto importante dentro de la Organización, se detectó en la autoevaluación realizada en 2009 una carencia en lo relacionado con la formación sobre técnicas y herramientas de **trabajo en equipo** que se ha solucionado promoviendo la participación del personal de LÍNEA MADRID en los cursos relativos a esta materia integrados en el Plan de Formación de 2010.

El hecho de que la formación interna haya sido desde el principio uno de los aspectos menos valorados ha supuesto que desde la Subdirección se hayan analizado los motivos de esa insatisfacción para la búsqueda de **soluciones** que supongan un aumento en el nivel de satisfacción. A raíz de este análisis, que reveló que no existía suficiente formación específica para el personal de LÍNEA MADRID, para el que la formación general del Ayuntamiento se mostraba insuficiente, se han diseñado y puesto en práctica, a partir de principios de 2009, una serie de cursos propios, algunos de los cuales forman ya parte del catálogo de cursos del Instituto de Formacion. Para ello incluso se ha creado un "aula de formación" que recrea una OAC para poder realizar cursos enfocados a la atención ciudadana. Con esto se está pretendiendo mejorar los niveles de satisfacción del personal de la Subdirección y se espera que se reflejen en la próxima encuesta de clima laboral.

El compromiso de LÍNEA MADRID con la **formación** se hace extensivo al **personal de atención de la UTE** adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs, ya que tienen la obligación de realizar 100 horas de formación inicial y 20 horas de formación de reciclaje al año (que en la práctica se superan ampliamente).

El Pliego de Prescripciones Técnicas es totalmente exhaustivo y detallado en este apartado, y estable para la adjudicataria la obligación de diseñar un plan de formación inicial y continua competencia de un responsable de formación y calidad, incluyendo como mínimo en su contenido sus objetivos, grupos a los que va dirigido, metodología, relación de acciones concretas de formación y lugar de realización de las mismas. Se estable igualmente el contenido mínimo de la formación

así como que el número de horas de formación inicial no puede ser inferior a las 100, quedando expresamente prohibido que ningún agente que no haya cumplido dicho período atienda al ciudadano.

El Pliego marca igualmente que debe proporcionarse una formación mínima continua de 20 horas al año por cada Agente, Supervisor/Coordinador, que contemple en particular las necesidades formativas ocasionadas por los cambios que puedan acontecer (por ejemplo, por la incorporación de nuevos contenidos o servicios), así como formación para reciclaje en un mínimo de 10 horas por año.

Además de los Programas de Formación vistos, existen **otras vías de formación**, que se han empezado a desarrollar en los últimos tiempos por parte de LÍNEA MADRID y que responden a distintas necesidades.

En primer lugar, **al implantarse un nuevo servicio** se da una formación ajustada a la prestación de este nuevo servicio. En segundo lugar, otra de las formas sistemáticas de formación/información interna incorporadas a la dinámica de las OACs es la realización de **reuniones semanales** (generalmente los viernes a primera hora) en las que, además de comentar lo ocurrido durante la semana, se aprovecha para formar e informar sobre aspectos relevantes que procedan de los niveles más altos de la Organización.

Además, **se han institucionalizado las visitas** a las dependencias centrales de la Subdirección, las visitas entre Oficinas y, sobre todo, entre los canales, de forma que todo el personal conozca las instalaciones y a las personas que forman parte de las otras áreas que integran LÍNEA MADRID, favoreciendo con ello la integración y la relación "interdepartamental" y eliminado posibles barreras.

Como ejemplo de integración y de fomento de oportunidades de aprendizaje, LÍNEA MADRID ha establecido **un día** al mes, en el que el personal funcionario de las OACs realiza las labores que usualmente se prestan en los puestos cubiertos por la UTE, con el fin de mantener el carácter de polivalencia que caracteriza al personal funcionario de las OACs.
También se hacen **permutas** temporales de personal desde el año 2009, de forma que el personal de una OAC va a otra a conocer otras realidades (la tipología de los ciudadanos y la afluencia de personas varía mucho de unas Oficinas a otras) dentro del canal de atención presencial.

En cuanto a la **formación inicial**, se ha elaborado un **Protocolo de Acogida** (febrero 2009) y todo el personal de nueva incorporación a la Organización recibe formación sobre sus Valores, su Misión y su Visión. El protocolo incluye una serie de actividades que se realizan siempre y cuyo objetivo es facilitar la integración y el conocimiento de la Organización por parte de los nuevos empleados, que son, básicamente las siguientes:

- Bienvenida del Subdirector General.
- Visita a las oficinas centrales de la Subdirección de la calle Alcalá, 21.
- Visita a la plataforma del canal telefónico 010 (esta visita no siempre se realiza a la incorporación, sino que existen una serie de visitas programadas y el nuevo personal se incorpora a la siguiente de las previstas).
- Curso de Introducción de 32 horas, de forma especial para el personal de las OACs.
- Incorporación al puesto de trabajo tutorizado por una persona de un puesto similar, empezando por las tareas más sencillas (en el caso de las Oficinas, el nuevo personal suele comenzar con las tareas administrativas o de "back office", para luego continua con las de atención directa al público). Esto es similar para el caso de Jefes y Adjuntos.
- Entrega del Manual de Atención al Ciudadano.
- Entrevista personal con el Jefe y Adjunto del área a la que ha sido asignada.

Para conocer y comprobar los resultados y la eficacia de la formación realizada, se elaboran en la Subdirección unas **Memorias** anuales con toda la formación realizada, que incluyen datos y resultados acerca de cursos, participantes, horas de formación, etc. (a través de encuestas y evaluación de los cursos). Todos estos datos están reflejados en el Criterio 7 y confirman la apuesta de la Subdirección por la formación y cualificación del personal de LÍNEA MADRID.

En LÍNEA MADRID, como Organización Pública y sujeta a su marco normativo, es difícil implantar una política de **dirección por objetivos**, y en particular establecer objetivos individuales vinculados con retribución variable. Existen, como ya ha sido citado anteriormente, unos compromisos establecidos en las Cartas de Servicios, que, aunque son globales de la Organización implican al personal de LÍNEA MADRID. Asimismo, existen otros objetivos (los niveles de calidad de servicio SLA's, que se verán en el Criterio 4 y que forman parte de las condiciones del pliego de prescripciones técnicas que debe cumplir la empresa contratista de servicio de atención presencial y telefónico), que aunque son globales de la Organización y afectan a la empresa contratista, también implican al personal de LÍNEA MADRID. Todos ellos son objetivos de grupo que deben ser cumplidos de forma general y conjunta por el personal de las áreas.

Como ejemplo de lo anterior se puede citar uno de los SLAs principales de las OACs que consiste en no superar los 10 minutos de tiempo de espera, que están en línea con sus objetivos estratégicos y con la Misión y Visión de LÍNEA MADRID y que afectan al trabajo del personal de las OACs directamente. Muchos de los cambios estructurales y de mobiliario de las OACs están enfocados a la consecución de los objetivos generales, a través de una mejora del trabajo personal de los integrantes de la Oficina.

3c. Implicación y Asunción de responsabilidades por parte de las personas de la Organización

La distribución de responsabilidades y funciones en LÍNEA MADRID, así como la estructura creada, después de su evolución desde sus inicios, posibilita el trabajo en equipo, potencia la iniciativa y creatividad de las personas con el objetivo de que se sientan responsables de su trabajo. El **trabajo en equipo** es

una herramienta habitual en el desarrollo de las actividades de nuestra Organización. En los grupos se potencia la comunicación y la creatividad además de alentar propuestas de mejora, mediante reuniones, sesiones de trabajo en grupo, etc., y, como una de las conclusiones de la autoevaluación de 2009, se ha promovido la participación del personal en cursos del Plan de Formación sobre trabajo en equipo, lo que favorece aun más estos aspectos entre el personal.

Como consecuencia de esta filosofía, desde el año 2007 se constituyen equipos de trabajo para la mejora, claro indicador del compromiso de los trabajadores con actividades relacionadas con la mejora continua de la Organización. Como ejemplos de algunos equipos creados para la mejora de los servicios de la LÍNEA MADRID se pueden citar los equipos de mejora de los servicios de Padrón y Cita Previa.

Otros de los equipos de trabajo que se han creado en los últimos tiempos, en los que han participado Jefes y Adjuntos, han estado dedicados a la elaboración de nuevos protocolos y revisión de los existentes, con vistas a mejorar el esquema documental y de procesos existente en LÍNEA MADRID (por ejemplo, en materia de registro de documentación y padrón municipal de habitantes). Estos equipos de trabajo han generado una serie de expertos, perfectamente identificados en la Organización y relacionados con los clientes internos para los que se ha desarrollado el protocolo, que son reclamados de nuevo cuando es necesaria su revisión.

Las **iniciativas de mejora** surgen como consecuencia de las **propuestas individuales o grupales** de cualquiera de los miembros de LÍNEA MADRID, del análisis de los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción de ciudadanos y de personal, de niveles de calidad no alcanzados, de sugerencias y reclamaciones recibidas y de cualquier problema o incidencia significativa que ocurra en la Organización. Las propuestas son analizadas y, en su caso aprobadas, por el Director General y/o el Subdirector. En el momento en que son aprobadas, la Dirección designa a la persona o equipo responsable de su realización y proporciona los recursos necesarios para la resolución de la iniciativa planteada.

Desde el año 2007 se realizan en LÍNEA MADRID **Jornadas Técnicas** a las que asisten todos los responsables de Oficinas, y en las últimas ediciones, de todos los canales y servicios de la Organización, para la revisión de posibles oportunidades de mejora previamente asignadas a un grupo de responsables que lo analizan y lo presentan en dicha reunión. En cada jornada se revisan 3 temas previamente fijados y la participación es de personal con nivel 26 o superior. De algunas de estas jornadas han surgido iniciativas para la mejora de aspectos organizativos y de servicio como por ejemplo la propuesta de modificación de la normativa de firma de certificados de empadronamiento, que ahora ya puede realizarse por el propio Jefe de cada OAC y su Adjunto, de modo que el ciudadano sólo precisa de una visita para obtenerlo.

También de forma interna **en las Oficinas** se trata de identificar oportunidades de mejora y se crean de forma regular equipos con esta finalidad; aunque dadas las características del trabajo del personal de las OACs, es difícil conseguir tiempo para el desarrollo de equipos de trabajo, están institucionalizadas las **reuniones de los viernes** entre el Jefe, el Adjunto y todo el personal funcionario de cada Oficina para analizar los servicios prestados, comunicar novedades y estudiar posibles mejoras.

Para fomentar la innovación y la creatividad del personal, LÍNEA MADRID ha diseñado la convocatoria de un **concurso de ideas** entre el personal de la Subdirección con un premio para las mejores aportadas, tanto para la mejor idea individual como para la mejor colectiva. El jurado lo conforman un grupo de personas de la Subdirección General de Atención al Ciudadano que se han apuntado de forma voluntaria, según el criterio definido por ésta, y un representante de la Subdirección General de Calidad.

Además de la promoción de equipos de trabajo desde la Dirección de LÍNEA MADRID, existen evidencias claras de **delegación y autonomía entre los trabajadores** de la Organización. Dentro del cumplimiento de los protocolos para cada uno de los servicios proporcionados, el nivel de autonomía del personal, especialmente el de contacto con el ciudadano, es muy alto, tal y como se puede ver en los resultados de la encuesta de satisfacción del personal que se muestran a continuación, en la que se obtienen valores cercanos al 4, siendo en ocasiones algunas de las preguntas más valoradas.

	Satisfacción con el grado de autonomía para el desempeño de las tareas			
	2006	2007	2008	2009
OACs	**3,81**	**3,81**	**3,63**	**3,74**
SG			**3,84**	**3,81**

	Satisfacción con el reparto de tareas			
	2006	2007	2008	2009
OACs	**3,55**	**3,53**	**3,40**	**3,42**
SG			**3,50**	**3,23**

A pesar de que existen algunas pequeñas fluctuaciones, los resultados se pueden considerar sostenidos, dentro de la escala utilizada en la que el 5 es el máximo, siendo las diferencias entre OAC y Subdirección General atribuibles a la diferente naturaleza de las funciones realizadas (atención directa en las OACs frente a organización y gestión de servicios en la sede central).

3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la Organización

La necesidad de establecer y sistematizar un esquema de comunicación propio de LÍNEA MADRID, alineado con su estrategia general, han llevado a la Organización a plantearse el proceso actual de comunicación e información hacia el personal. Esto ha motivado la creación de un equipo de trabajo que está desarrollando su actividad en la actualidad, cuya finalidad es elaborar el **Plan de comunicación interno de LÍNEA MADRID**, en el que se identifiquen las necesidades y se establezcan los sistemas internos para posibilitar el diálogo entre las personas y la Organización.

Dicho plan tiene entre sus objetivos:

- Normalizar las reuniones entre los distintos niveles y áreas de trabajo de la Organización, para asegurar una correcta comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Hacer de la Intranet el instrumento básico de la política de comunicación de LÍNEA MADRID, incorporando contenidos y recursos que fomenten su uso por parte de todos los empleados.

En este momento, **el esquema de comunicación de LÍNEA MADRID se materializa en las reuniones y la intranet** municipal *ayre* principalmente, aunque existen otras vías para la comunicación como el correo electrónico, las notas internas, etc., que utiliza y recibe también todo el personal de la Organización y cuyo uso racional favorece la comunicación en todas las direcciones. En ese sentido, hay que destacar que todo el personal de LÍNEA MADRID dispone de cuenta de correo electrónico y acceso a la Intranet.

Con respecto a las **reuniones**, está establecido un calendario para las reuniones de Jefes y Adjuntos, celebrándose una reunión mensual de Jefes y otra diferente de Adjuntos, excepto en el período de los 3 meses de verano. Además, se realizan reuniones usualmente quincenales de Dirección a las que asisten el Director General y el Subdirector General, junto con los responsables del resto de unidades de la Dirección General, así como reuniones semanales de la Subdirección con la asistencia del Subdirector, los responsables de canales, servicios, gestión de contenidos y procesos de apoyo. Finalmente, como se ha mencionado anteriormente y desde su inicio, se realizan reuniones semanales en las Oficinas y en los otros dos canales, en las que se revisa lo ocurrido durante la semana y se comunican los asuntos que deben ser conocidos por el personal y que emanan desde la Dirección.

De algunas de las reuniones citadas anteriormente se levantan las correspondientes **actas**, en las que se describen los asuntos tratados y los acuerdos alcanzados, dejando registro, además, de los asistentes y la fecha y lugar de realización de la reunión. En la mayoría de las reuniones de Dirección y Subdirección y en función de la importancia de los acuerdos alcanzados el desarrollo y contenido de las mismas se recogen en acta formal para el posterior seguimiento de las decisiones acordadas.

Del mismo modo, los acuerdos más relevantes que puedan interesar al el personal son publicados en la Intranet.

A continuación se presentan dos cuadros que resumen las principales reuniones que se celebran dentro de la Subdirección General y sus características.

Título	Periodicidad	Agentes	Asistentes habituales	Convocatoria	Agenda escrita	Acta	Otra documentación
Comité de Dirección DGCyAC	Quincenal (aprox.)	DGCyAC	Dir. General, Subdir. General Calidad, Subdir. General Administración Electrónica, Subdir. General Atención al Ciudadano, Asesor Técnico	Sí	No	No	
Comité de Dirección SGAC	Semanal	SGAC	Subdir. General Atención al Ciudadano, Jefe Sº Atención Personalizada, Jefe Sº Gestión e Implantación de Servicios, Jefe Dpto Gestión de Contenidos, Jefe Dpto Attn Telemática, Jefe Dpto Registro y Régimen Jurídico	Sí	No	No	
Coordinación canales attn personalizada (*reuniones Jefes y Adjuntos*)	Mensual	SGAC	Dir. General, Comité Dirección SGAC, Jefes o Adjuntos 23 OACs y Canal 010, Resp. Gestión del Conocimiento, otros Responsables Técnicos Sº Atención Personalizada	Sí	Sí	No	Datos mensuales de seguimiento de atenciones (cuadro de mando). Otra documentación diversa dependiendo de la agenda
Coordinación de cada Oficina de Atención al Ciudadano	Semanal (los viernes)	SGAC	Jefe y Adjunto de cada Oficina con todo el personal funcionario que dirigen	No	No	No	
Coordinación de cada Canal	Semanal	SGAC	Jefe y personal de cada canal	No	No	No	
Coordinación de gestión de portales y contenidos	Mensual	DGCyAC - IAM	Subdirector General Atención al Ciudadano, Jefe Dpto Gestión de Contenidos, Jefe Dpto Atención Telemática, Adjunto Dpto Atención Telemática, Representantes Subdirección General Calidad, Subdirección General Administración Electrónica e IAM, Asesor Técnico de la DGCyAC	Sí	Sí	Sí	Informes mensuales de seguimiento de audiencia en www.munimadrid.es Otra documentación dependiendo de agenda. Anualmente, propuesta de mejoras técnicas en gestión portales y contenidos
Jornada Técnica Línea Madrid	Anual	DGCyAC-(UTE desde 2010)	Dir. General, Comité de Dirección SGAC, Jefes y Adjuntos 23 OACs, Resp. Serv. centrales Línea Madrid (desde N26), Jefe Proyecto UTE, otros Responsables UTE (desde 2010)	Sí	Sí	No	Documentación preparada por cada uno de los grupos de trabajo
Presentación de resultados estudios de satisfacción	Anual (semestral en el caso del 010)	Instituto Est. Mercado - SGAC - DGCyAC – Deleg. Área Hacienda y AP - Coord. General Moderniz. - Gerentes Distritos	Conjunto de reuniones para presentar el resultado del estudio: 23 en cada una de las OACs, 1 general para todo el personal de los servicios centrales de Línea Madrid, 1 para cada canal y servicio a los Jefes de Sº / Dpto y Adjuntos, 1 para todos los Jefes de las OACs, 1 para todos los Adjuntos de las OACs, 1 para el Comité de Dirección de la DGCyAC, 1 para el Delegado de Área y la Coordinadora General, etc.	Sí	Sí	No	Informe de resultados de los estudios de satisfacción realizados
Jornada anual unidades gestoras de contenidos	Anual	SGCAC - Unidades Gestoras de Contenidos– IAM	Subdirector General, Jefe Dpto Gestión de Contenidos, Jefa Unidad Coordinación de Unidades Gestoras, Jefe Dpto Atención Telemática, Adjuntos	Sí	Sí	No	Presentación e informes sobre gestión de contenidos y www.munimadrid.es (publicados en Ayre)

En cuanto a la **intranet municipal** *ayre*, que es un instrumento general del Ayuntamiento, existe un canal restringido específico de "Atención al Ciudadano", de gestión propia de LÍNEA MADRID, ya que son los responsables del Departamento de Gestión Administrativa (que tienen a su cargo procesos horizontales como la gestión de personal, contratación y otros) los que, a tenor de la información proporcionada por los responsables de los distintos canales y servicios, generan, revisan y actualizan los contenidos y realizan las comunicaciones de los cambios relevantes en este canal, para su consulta por parte del personal. El acceso a la Intranet es limitado al personal del Ayuntamiento a través de la identificación mediante las claves de usuario y contraseña. En este canal restringido están todos los protocolos, instrucciones y otra documentación relevante (como el Mapa de Procesos o el documento sobre la misión, visión y valores, por ejemplo) de LÍNEA MADRID a disposición de todo el personal, para su consulta, en caso de ser necesario. Además, la información disponible incluye estadísticas y resultados de los servicios desarrollados por la Organización, dentro del criterio de transparencia que rige la gestión de la Organización y que es uno de sus valores, incluidos en el documento de Misión, Visión y Valores de LÍNEA MADRID.

Además de tener una función de información y comunicación, la intranet es la herramienta sistemática fundamental para la difusión del conocimiento dentro de LÍNEA MADRID. Toda la información relevante está publicada y es la Subdirección quien decide los contenidos que deben estar.

A continuación se presenta un resumen del esquema de comunicación actual, tanto vertical como horizontal existente.

Comunicación a través de la Intranet

CANAL	FINALIDAD	PERIODI-CIDAD	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
CANAL RESTRINGIDO	Comunicar información relevante para la Organización	----	Dir. General, Subdir. General, personal afectado por cada comunicado
CANAL ABIERTO	Difundir documentación e información relevante de la Organización	----	Subdir. General, Responsable Canal Telemático, Todo el personal

Comunicación vertical (descendente)

CANAL	FINALIDAD	PERIODI-CIDAD	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
Comité Dirección DGCyAC	Seguimiento objetivos y definición de directrices	Quincenal	Dir. General, Subdir. Generales (3), Asesor Técnico
Comité Dirección SGAC	Seguimiento objetivos y definición de directrices	Semanal	Subdir. General, Jefes Sº (2), Resp. Canales (3), Jefe Dpto Registro y Régimen Jdco.
Reuniones internas Coordinación OAC/Canales	Informar sobre actividades y novedades procedentes de cúpula de Organización	Semanal	Jefes, Adjuntos, personal OACs, personal 010, y munimadrid.es

Comunicación vertical (ascendente)

CANAL	FINALIDAD	PERIODI-CIDAD	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
Encuesta de personal	Conocer el grado de satisfacción del personal	Anual	Dir. General, todo el personal
Buzón de sugerencias de personal	Conocer las posibles sugerencias de mejora del personal	Continua	Todo el personal

Comunicación horizontal

CANAL	FINALIDAD	PERIODI-CIDAD	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
Reuniones Coordinación canales atTn personalizada (*Jefes y Adjuntos*)	Revisar ejecución de actividades y contrastar realización de servicio	Mensual	Dir. General, Comité Dirección SGAC, Jefes y Adjuntos OACs y 010, Resp. Gestión Conocim.
Equipos de mejora	Resolución de problemas y aprovecha-miento de oportunidades de mejora	Según equipo	Todo el personal

Es preciso resaltar que existe también una buena **comunicación horizontal informal** a través del propio contacto entre el personal debido a las características particulares de la Organización y a que las herramientas formales han contribuido a la eliminación progresiva de las barrearas entre las áreas. Esta comunicación también se realiza a través del correo electrónico, aunque de una forma menos sistemática. Para reforzar este aspecto, hay que reseñar que la comunicación con los compañeros es uno de los aspectos mejor valorados en la encuesta de satisfacción de personal, con resultados muy próximos a 4 sobre un máximo de 5. Los valores concretos en este apartado se podrán ver en el Criterio 7.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización

Dentro del marco jurídico de la Administración, la Dirección de LÍNEA MADRID ha procurado alinear la remuneración con la estrategia de la Organización, de forma que se puede asegurar que, en términos generales, el equipo de LÍNEA MADRID – en particular, en el ámbito de las OACs - se encuentra entre los mejor remunerados en el Ayuntamiento, debido a las condiciones especiales del trabajo desempeñado por una parte importante de la Organización, relacionadas principalmente con el horario de trabajo (diferente al de otras áreas del Ayuntamiento), la atención directa con el público y el hecho de ser puerta de entrada a muchos de los servicios del Ayuntamiento.

A pesar de lo anterior, los responsables de LÍNEA MADRID deben ajustarse a las escalas salariales del personal del Ayuntamiento de Madrid y a las condiciones del acuerdo en vigor, marco del que no se pueden salir, a la hora de establecer la retribución del personal. En cualquier caso, y en contra de lo que podría pensarse, la pregunta dentro del cuestionario de satisfacción de personal acerca de la remuneración no es de las peor valoradas, estando en puntuaciones

medias en torno al 3, generalmente algo por encima, lo que indica un grado de satisfacción razonable con respecto a uno de los aspectos más complejos en cualquier Organización.

El marco anteriormente mencionado también influye en el hecho de que el reconocimiento o recompensa por la vía económica al personal de LÍNEA MADRID es poco habitual y otros reconocimientos indirectos que impliquen un gasto para la Organización son complicados de llevar a cabo.

En cualquier caso, el **reconocimiento del trabajo realizado** es un hecho en LÍNEA MADRID, con algunos procedimientos sistemáticos. Así, se realizan **felicitaciones** formales (vía comunicado o correo electrónico) de forma habitual desde la Dirección (Dirección General y Subdirección) a toda la Organización cuando se cumplen y exceden los objetivos planteados y también es habitual las felicitaciones de los Jefes y Adjuntos a su personal, de forma individual o colectiva, por el trabajo bien realizado.

Además, las felicitaciones recibidas de los ciudadanos en primer lugar se remiten a los responsables de la persona o personas felicitadas para que se lo comunique y agradezca; y en segundo lugar, a través de carta firmada por el Delegado del Área de Hacienda y Administración Pública, en la que se reproduce el texto de la felicitación, se reconoce el trabajo bien hecho y se felicita por el extraordinario valor que se aporta al Proyecto LÍNEA MADRID y a la imagen de la Institución. Todo ello supone un importante reconocimiento por parte de la Organización, adicional al de la ciudadanía.

Igualmente, se reciben felicitaciones colectivas desde el más alto nivel organizativo. Por ejemplo, la campaña de lanzamiento de la tasa por el servicio de gestión de residuos urbanos en otoño de 2009 mereció el envío de una carta de felicitación del Delegado del Área de Hacienda y Administración Pública en la que indicaba:

"*Quiero que traslades a todo ese personal de tu Dirección General, de mi parte, mi agradecimiento por este gran esfuerzo que están realizando y por la profesionalidad con que la que están colaborando con los demás órganos municipales, en la gestión de la tasa, facilitando aspectos tan esenciales para los ciudadanos como aclararles las dudas que puedan tener.*"

Todo esto viene avalado por el hecho de que en la encuesta de satisfacción de personal existe una pregunta específica acerca del reconocimiento por parte del Jefe, en la que se han obtenido en los últimos años valores por encima de 3,5 (en la escala de 1 a 5 descrita en un Subcriterio anterior) y nunca aparece entre las preguntas peor valoradas. Además, para recalcar este hecho, las preguntas de relación con el Jefe y relación con el Adjunto (especialmente esta última) obtienen valoraciones elevadas, que apoyan el argumento anterior. Todo esto se verá también en detalle en el Criterio 7.

Al margen de la política retributiva, la Organización dispone de los **beneficios sociales** propios del personal del Ayuntamiento de Madrid (ayudas médicas, abono transporte gratuito, ayudas de estudios, etc.) y existe una conciliación real de la vida laboral y familiar con un número importante de ejemplos de dicha conciliación.

Como se mencionó en el principio de este Criterio, las mujeres son mayoría dentro del conjunto del personal de LÍNEA MADRID, lo que supone que la igualdad de género es un hecho en la Organización, incluso en el caso de los Jefes de las OACs, donde también son mayoría, con un porcentaje del 64,44% (29 de un total de 45 Jefes).

Dentro de LÍNEA MADRID se aplica la mayoría de directrices de la **Política Ambiental** del Ayuntamiento de Madrid, que refleja la preocupación de la Organización por el medioambiente. Sin que exista la obligatoriedad de su cumplimiento, el personal, de forma voluntaria, realiza labores de reciclaje de papel, plásticos, pilas, etc. Para ello, existen contenedores o papeleras identificados para depositar los residuos reciclables que recoge el Área de Medioambiente del Ayuntamiento. Por otro lado también se aplican las directrices del Ayuntamiento en materia de **ahorro y consumo de recursos**, como por ejemplo agua y electricidad, según la Guía de buenas prácticas ambientales del Ayuntamiento, que está accesible a todo el personal a través de la Intranet. Todo esto se verá con más detalle en el Criterio 4.

En LÍNEA MADRID, además, se realiza una promoción activa de la concienciación e implicación del personal en temas de salud y seguridad laboral, medioambiente y calidad de vida en general, a través de conferencias y charlas, folletos, carteles, etc.

En todo lo relacionado con la **Salud y Seguridad Laboral** y la **Prevención de Riesgos Laborales**, LÍNEA MADRID cumple la legislación vigente. Concretamente en relación con la Prevención de Riesgos Laborales, los trabajadores de LÍNEA MADRID disponen de los servicios a estos efectos del Organismo Autónomo Madrid Salud, incluyendo en particular el examen de salud de todos los trabajadores del servicio y la evaluación de riesgos para la salud del personal en las distintas dependencias – cuyas medidas correctoras son impulsadas por la dirección de LÍNEA MADRID -, así como de manuales de evacuación y planes de contingencia.

Además de todo esto, LÍNEA MADRID realiza, dentro de la encuesta de **satisfacción del personal**, como ya fue descrito en un Subcriterio anterior, mediciones acerca de las condiciones de trabajo sobre la distribución del espacio, la temperatura, la iluminación, el ruido ambiental, la ubicación física, el puesto de trabajo en general y la sala de descanso. La puntuaciones medias son muy dispares, aunque lo peor valorado es, generalmente la temperatura, el ruido ambiental y, en algunos casos, la sala de descanso. Sobre estos temas se está trabajando actualmente y está prevista la formación de un equipo para estudiar mejoras relacionadas con estos aspectos.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

LÍNEA MADRID lleva a cabo una eficaz gestión de sus alianzas, centradas en buena parte en la Unión Temporal de Empresas adjudicataria del contrato de servicios para la "Gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LÍNEA MADRID" y sus clientes internos, que son más que clientes, como se ha expuesto en otras partes del documento, y que constituyen una parte fundamental en los éxitos logrados por la Organización.

Asimismo, gestiona eficientemente sus recursos internos, siempre teniendo en cuenta que pertenece al Ayuntamiento de Madrid y dentro de las posibilidades que ofrece el marco normativo de la administración, y especialmente de los tecnológicos, ya que la gestión actual han motivado que LÍNEA MADRID sea en la actualidad uno de los referentes de su sector.

4a. Gestión de las alianzas externas

Debido a la importancia del servicio que presta y las condiciones en que lo presta, la relación con **la UTE adjudicataria del contrato único de servicios** para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs va más allá de lo meramente contractual: la transformación del modelo de LÍNEA MADRID ha supuesto una progresiva integración de estos contratos con la Organización de LÍNEA MADRID hasta llegar al modelo actual. Este proveedor gestiona bajo la supervisión de la Subdirección General una parte de los canales de atención presencial y telefónica, siendo la relación entre ellos (UTE-LÍNEA MADRID) muy estrecha.

Además de los acuerdos de nivel de servicio o SLAs establecidos por el Pliego de Prescripciones Técnicas del contrato de prestación de servicios (y en el propio contrato suscrito por la UTE proveedora), de los que se ha hablado en el Criterio 2 y que se volverán a mencionar en el 5, que sirven para verificar el desempeño de la empresa y su personal, el adjudicatario es auditado cuatrimestralmente por el Departamento de Atención Telefónica de la Subdirección General para comprobar la calidad del servicio telefónico prestado y tiene el compromiso de realizar sus propias auditorías internas y de formar a su personal el mismo número de horas que las que se forma el personal de LÍNEA MADRID. Esto supone de forma implícita que existe un compromiso por parte de la empresa adjudicataria que significa que, en la práctica, para el ciudadano, no debe haber diferencias en su percepción si el personal que le ha atendido es de LÍNEA MADRID o es personal de la UTE.

También se realizan reuniones mensuales de la Subdirección General con los responsables de la empresa, para las que existe un orden del día prefijado (que incluye, en particular, la revisión de los datos mensuales de servicio y su impacto en los SLAs) y en las que participan el Director General, Subdirector General, Jefe de Servicio de Atención Personalizada, responsable técnico por parte del Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM), Jefe de Proyecto por parte de la UTE y Responsables de los Servicios Telefónico y Presencial.

Además de esta primera y principal alianza, LÍNEA MADRID desarrolla otras alianzas que tienen objetivos diferentes y que están enfocadas al desarrollo de acciones conjuntas para la mejora de los servicios prestados, en beneficio de los clientes finales y también del personal de la Organización. Estas alianzas son principalmente con **Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM),** para el desarrollo de aplicaciones y resolución de problemas tecnológicos (será descrita en el subcriterio 4d, ya que tiene una gran relación con la gestión tecnológica) pero existen **otros proveedores** importantes: la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública; la Dirección General de Recursos Humanos; el Instituto de Formación y estudios del Gobierno Local de Madrid; la Dirección General de Patrimonio o la Dirección General de Presupuestos, entre otras.

LÍNEA MADRID tiene entre sus objetivos la identificación y el desarrollo de acuerdos con **clientes internos**, entendiendo éstos tanto a otras unidades del Ayuntamiento de Madrid como a otras Administraciones, que proporcionen beneficios, principalmente a sus clientes finales, los ciudadanos, pero también, a LÍNEA MADRID y a los propios aliados.

En este momento, LÍNEA MADRID tiene acuerdos, alianzas o convenios unas 40 unidades u organizaciones, incluyendo las siguientes:

- D.G. de Estadística (desde el inicio de Línea Madrid)
- Agencia Tributaria Madrid (desde el inicio de Línea Madrid)
- S.G. de Administración Electrónica (desde 2002)
- D.G. de Vías y Espacios Públicos (desde 2002)
- D.G. de Gestión Ambiental Urbana (desde 2002)
- D.G. de Salud Pública (desde 2002)
- Instituto Municipal de Consumo
- D.G. de Movilidad (desde 2006)
- Agencia para la Gestión de Licencias de Actividad (desde 2010)
- 27 Unidades Gestoras Web (desde 2007)
- Comunidad de Madrid (2008)
- Consorcio Regional de Transportes de Madrid (2009)

Estos clientes internos son los aliados fundamentales de LÍNEA MADRID, junto con el proveedor principal de servicios, no sólo por su cercanía y por la existencia de objetivos compartidos y comunes al pertenecer la mayoría de ellos al Ayuntamiento de Madrid, sino por que la relación con ellos es constante y la mayoría de las mejoras de los servicios se realizan de forma conjunta.

Las reuniones con los clientes internos son muy frecuentes. El lanzamiento de un nuevo servicio supone, por ejemplo, la realización de múltiples contactos hasta definir conjuntamente el alcance del mismo, plasmado usualmente en una resolución conjunta, para posteriormente establecer también de común acuerdo los protocolos de actuación de LÍNEA

MADRID y, finalmente, analizar los resultados a la finalización de cada campaña o período de servicio, en un proceso de mejora continua en el que se identifican las incidencias y se proponen los cambios que se acometen conjuntamente. En ese sentido es un verdadero aliado y no un mero cliente que encarga un servicio pero que no desea participar en ninguna de las fases de diseño, desarrollo y puesta en marcha y lo único que solicita son resultados. Mucha de la relación con los clientes internos ha sido ya expuesta en los criterios anteriores y el resto de la información se detalla en el Criterio 5.

4b. Gestión de los recursos económicos y financieros

Para poder cumplir la misión y los objetivos de LÍNEA MADRID es necesaria una Organización eficaz y eficiente desde el punto de vista económico y financiero, tanto en el corto como en el medio y largo plazo, así como una capacidad económica al servicio de la Misión y la Visión establecidas.

Los objetivos de crecimiento y mejora de la eficacia, sin que se resienta el otro gran objetivo que es la atención excelente al ciudadano que persigue LÍNEA MADRID, sólo son posibles desde una Organización sólida, eficaz y eficiente. Precisamente el concepto de eficiencia es fundamental para LÍNEA MADRID y por esta razón forma parte de sus valores: "capacidad de obtener los máximos resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos que se utilizan para la financiación del servicio". Es un hecho que este elemento impregna la cultura de la Organización y está presente en todas sus áreas, servicios y actividades.

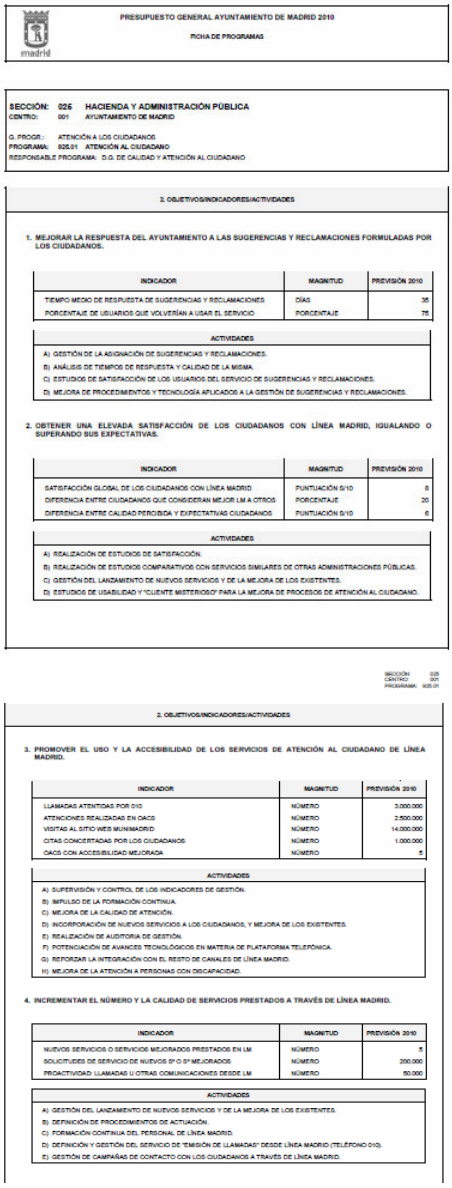
En la gestión económica de LÍNEA MADRID se distinguen tres fases o momentos: 1º la elaboración del presupuesto; 2º la gestión del presupuesto aprobado y 3º la elaboración de la Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios. Los tres se llevan a cabo a través de **SAP**, sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de recursos humanos del Ayuntamiento. Con él se consigue una mayor integración, homogeneización, control y rapidez en los procesos y en la tramitación y gestión de expedientes, lo que conlleva una mejora de la eficacia y eficiencia de la Organización.

Se trata de una aplicación corporativa utilizada para el seguimiento continuo del cumplimiento presupuestario, de uso obligatorio por todas las Áreas y unidades del Ayuntamiento

La gestión económica se articula en torno al proceso de **elaboración del presupuesto anual**, cuyo borrador se confecciona, en el caso de LÍNEA MADRID, por la Dirección (Dirección General y Subdirección General) con las aportaciones de su Comité de Dirección (véase Criterio 1. Liderazgo) y siguiendo las normas de elaboración aprobadas cada año por *Decreto del Delegado de Gobierno de Hacienda y Administración y Resolución del Director General de Presupuestos*.

Tal como se ve en el Criterio 5. Procesos, el Sistema de Gestión Presupuestaria constituye, junto con el Sistema de Gestión Estratégica y el Sistema de Gestión Operativa, uno de los sistemas integrantes del **Proceso de Planificación Estratégica** de LÍNEA MADRID.

En la Memoria del Programa presupuestario de "Atención al Ciudadano" del Ayuntamiento de Madrid se identifica su finalidad última (*proporcionar a los ciudadanos información útil y permanentemente actualizada, así como servicios, trámites y gestiones, tanto propiamente municipales como relativos a la ciudad en su conjunto y a otras Administraciones Públicas, de una manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y fácilmente accesible para todos, y persiguiendo la máxima satisfacción de los usuarios, de los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones, y de las personas que intervienen en la gestión y prestación de los mismos*), sus destinatarios (los ciudadanos que residen, trabajan o transitan por la Ciudad) y la utilización de LÍNEA MADRID como instrumento fundamental.



PRESUPUESTO GENERAL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2010

FICHA DE PROGRAMAS

SECCIÓN: 026 HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
CENTRO: 001 AYUNTAMIENTO DE MADRID

G. PROGR.: ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS
PROGRAMA: 925.01 ATENCIÓN AL CIUDADANO
RESPONSABLE PROGRAMA: D.G. DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO

2. OBJETIVOS/INDICADORES/ACTIVIDADES

1. MEJORAR LA RESPUESTA DEL AYUNTAMIENTO A LAS SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES FORMULADAS POR LOS CIUDADANOS.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	DÍAS	35
PORCENTAJE DE USUARIOS QUE VOLVERÍAN A USAR EL SERVICIO	PORCENTAJE	75

ACTIVIDADES

A) GESTIÓN DE LA ASIGNACIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.
B) ANÁLISIS DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y CALIDAD DE LA MISMA.
C) ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.
D) MEJORA DE PROCEDIMIENTOS Y TECNOLOGÍA APLICADOS A LA GESTIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

2. OBTENER UNA ELEVADA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LÍNEA MADRID, IGUALANDO O SUPERANDO SUS EXPECTATIVAS.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
SATISFACCIÓN GLOBAL DE LOS CIUDADANOS CON LÍNEA MADRID	PUNTUACIÓN 0/10	8
DIFERENCIA ENTRE CIUDADANOS QUE CONSIDERAN MEJOR LM A OTROS	PORCENTAJE	20
DIFERENCIA ENTRE CALIDAD PERCIBIDA Y EXPECTATIVAS CIUDADANOS	PUNTUACIÓN 0/10	6

ACTIVIDADES

A) REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN.
B) REALIZACIÓN DE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON SERVICIOS SIMILARES DE OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.
C) GESTIÓN DEL LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS Y DE LA MEJORA DE LOS EXISTENTES.
D) ESTUDIOS DE USABILIDAD Y "CLIENTE MISTERIOSO" PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

SECCIÓN: 026
CENTRO: 001
PROGRAMA: 925.01

2. OBJETIVOS/INDICADORES/ACTIVIDADES

3. PROMOVER EL USO Y LA ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LÍNEA MADRID.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
LLAMADAS ATENTIDAS POR 010	NÚMERO	3.000.000
ATENCIONES REALIZADAS EN OACS	NÚMERO	2.500.000
VISITAS AL SITIO WEB MUNIMADRID	NÚMERO	14.000.000
CITAS CONCERTADAS POR LOS CIUDADANOS	NÚMERO	1.000.000
OACS CON ACCESIBILIDAD MEJORADA	NÚMERO	5

ACTIVIDADES

A) SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.
B) IMPULSO DE LA FORMACIÓN CONTINUA.
C) MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN.
D) INCORPORACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS A LOS CIUDADANOS, Y MEJORA DE LOS EXISTENTES.
E) REALIZACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.
F) POTENCIACIÓN DE AVANCES TECNOLÓGICOS EN MATERIA DE PLATAFORMA TELEFÓNICA.
G) REFORZAR LA INTEGRACIÓN CON EL RESTO DE CANALES DE LÍNEA MADRID.
H) MEJORA DE LA ATENCIÓN A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

4. INCREMENTAR EL NÚMERO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS A TRAVÉS DE LÍNEA MADRID.

INDICADOR	MAGNITUD	PREVISIÓN 2010
NUEVOS SERVICIOS O SERVICIOS MEJORADOS PRESTADOS EN LM	NÚMERO	5
SOLICITUDES DE SERVICIO DE NUEVOS S^o O S^o MEJORADOS	NÚMERO	200.000
PROACTIVIDAD: LLAMADAS U OTRAS COMUNICACIONES DESDE LM	NÚMERO	50.000

ACTIVIDADES

A) GESTIÓN DEL LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS Y DE LA MEJORA DE LOS EXISTENTES.
B) DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN.
C) FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL DE LÍNEA MADRID.
D) DEFINICIÓN Y GESTIÓN DEL SERVICIO DE "EMISIÓN DE LLAMADAS" DESDE LÍNEA MADRID (TELÉFONO 010).
E) GESTIÓN DE CAMPAÑAS DE CONTACTO CON LOS CIUDADANOS A TRAVÉS DE LÍNEA MADRID.

Los objetivos que LÍNEA MADRID pretende alcanzar en el ejercicio 2010 se recogen en el documento anterior. Para cada uno de ellos se definen las actividades que se van a llevar a cabo para alcanzar el objetivo, y se establecen los indicadores que informarán sobre el grado de consecución del objetivo.

Mención especial merece, dentro del Presupuesto General, el **presupuesto de inversiones** (Capítulo 6). La planificación de las inversiones se realiza para que sea coherente con las estrategias y los objetivos de la Organización. En este sentido debe destacarse el gran esfuerzo inversor realizado en los últimos años por el Ayuntamiento de Madrid en instalaciones, equipos, infraestructuras y sobre todo nuevas tecnologías para la automatización de LÍNEA MADRID.

La siguiente tabla contempla exclusivamente las inversiones incluidas directamente en el programa presupuestario denominado "Atención al Ciudadano". No obstante, debe indicarse que el mayor esfuerzo inversor (por ejemplo, las obras de acondicionamiento para la apertura de nuevas oficinas, el alquiler, el equipamiento informático, etc.) se realiza en el marco de otros programas de carácter general del presupuesto del Ayuntamiento de Madrid.

Inversiones (obligaciones reconocidas)
2006 → 236.228,18 €
2007 → 821.366,49 €
2008 → 229.287,84 €
2009 → 88.851,80 €

Aprobado por el Pleno del Ayuntamiento y publicado en el BOAM, la **ejecución del Presupuesto** a lo largo del ejercicio correspondiente se desarrolla por LÍNEA MADRID conforme a las Bases de Ejecución Presupuestarias aprobadas por la Dirección General de Presupuestos y la Dirección General de Contratación y Servicios, siendo el Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública el que dicta las Instrucciones sobre operaciones de cierre del ejercicio.

La ejecución del presupuesto de gastos del Ayuntamiento comprende cuatro fases: Fase A: autorización del gasto; Fase D: disposición del gasto; Fase O: reconocimiento y liquidación de la obligación; y Fase P: ordenación del pago. En las Bases de Ejecución se establecen asimismo los supuestos en los que, atendiendo a la naturaleza de los gastos y a criterios de economía y agilidad administrativa, se acumulen fases en un solo acto administrativo. Concretamente, en el Ayuntamiento de Madrid, se pueden acumular las Fases AD y Fase ADO.

Todos los actos administrativos que den lugar a reconocimiento de obligaciones o gastos deberán ser fiscalizados por la Intervención con el fin de asegurar que se ajustan a los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y economía.

Existe un procedimiento establecido para llevar a cabo, dentro del año en curso, **modificaciones en los presupuestos**, iguales para cualquier unidad del Ayuntamiento, que tienen que ceñirse a las instrucciones aprobadas por la Dirección General de Presupuestos.

Dentro de su Mapa de Procesos, Presupuestos se ha definido por LÍNEA MADRID como un **proceso de apoyo** por ser uno de que dan soporte a los procesos operativos que se realizan; les proporcionan recursos suficientes para que dichos procesos puedan desarrollarse.

Finalizado el ejercicio presupuestario LINEA MADRID tiene la obligación de realizar un **análisis individualizado del cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en el Presupuesto** relacionando su grado de cumplimiento con la ejecución de los créditos destinados al efecto, para su integración en la Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid, Memoria que acompaña a su Cuenta General.

El análisis del cumplimiento de los objetivos y la elaboración del borrador de la Memoria de LÍNEA MADRID corresponde a la Dirección con las aportaciones del Comité de Dirección y siguiendo las instrucciones aprobadas cada año por la Dirección General de Presupuestos.

Grado de Cumplimiento
2006 → 72,30%
2007 → 93,21%
2008 → 83,54%
2009 → 80,43%

Como **ejemplo de la gestión de los recursos financieros al servicio de las estrategias de LÍNEA MADRID**, se puede citar el nuevo marco de gestión de servicios de atención telefónica que ha supuesto una mejor y mayor atención al ciudadano sin incremento de coste (más bien al contrario) para la Organización. El cambio ha sido pasar de pagar una tarifa horaria por cada operador que está atendiendo llamadas a pagar la tarifa por llamada atendida. Este cambio realizado a finales de 2008 y que se hizo efectivo en 2009 ha supuesto un ahorro de costes muy importante y que se verá en el Criterio 9 de Resultados Clave. Esto supone un cambio en la filosofía de la Organización, enfocándose mucho más al cliente final que a la operativa y los recursos. La realidad es que el proveedor tiene que dimensionar mejor el servicio, pero que si lo hace sigue siendo rentable y para LÍNEA MADRID el ahorro es considerable.

Durante el Debate sobre el Estado de la Ciudad de 2010, celebrado en el mes de mayo, el Alcalde ha anunciado un conjunto de medidas encaminadas a la reducción del déficit público, incluyendo en particular la revisión de todos los contratos de prestación de servicios con la intención de rebajar su coste anual en una media del 15%. Esta indicación se materializará a través de la negociación con la UTE adjudicataria del contrato de servicios para la atención del Teléfono 010

y el apoyo a la atención presencial en las OACs, con vistas a la prórroga del contrato vigente.

En 2009 LÍNEA MADRID elaboró un **análisis coste-beneficio**, cuyas conclusiones son que la ampliación de los servicios al ciudadano *"supusieron en 2008 un beneficio para la sociedad 8.325.913€ superior al beneficio para la sociedad que estaba generando en 2003. No se trata de un beneficio acumulado a lo largo del período, sino de la cifra anual de 2003 comparada (en términos reales) con la cifra anual de 2008"*.

Esta conclusión junto con otras adicionales, remarcan la idea de que LÍNEA MADRID es una Organización altamente rentable para la sociedad y que además, cumple con los objetivos planteados por el Ayuntamiento de Madrid, lo que implica una adecuada gestión de los recursos y una adecuada estructura para la gestión económico-financiera.

4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

Todos los edificios/locales en los que LÍNEA MADRID presta sus servicios son responsabilidad del Ayuntamiento; 17 son de su propiedad y 8 están alquilados:

Edificio	Servicios	Titularidad Responsabilidad
Alcalá 45	DGCyAC	Alquiler SGT Área de Gobierno de Hacienda y Admon Pública
Alcalá 21	SGAC Servicios Centrales Canal 010 Canal web	
- Tetuán - Numancia - Chamberí - Centro - Carabanchel - Sanchinarro	OACs fuera del edificio de la Junta	Alquiler Junta de Distrito
17 OACs	OACs en el edificio de la Junta	Propiedad Junta de Distrito

Llegar a esta situación y por lo que se refiere a la utilización de locales situados en los edificios de las Juntas de Distrito, ha supuesto una intensa negociación por parte de la Dirección para conseguir la cesión del espacio. La evolución de las OACs de LÍNEA MADRID puede observarse en la siguiente tabla:

OAC´s				
AÑO	Oficinas		AÑO	Oficinas
2000	2		2006	17
2001	7		2007	21
2002	8		2008	21
2003	13		2009	22
2004	13		2010	23
2005	16			

El motivo de esta evolución no es otro que el propio **objetivo estratégico** de LÍNEA MADRID: consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima, para lo cual se ofrecerá atención presencial en todos los Distritos.

Este objetivo estratégico que, como se ha visto, se despliega a través de los objetivos operativos 1.- Acercar la gestión a los ciudadanos a través de los Distritos y 2.- Mejorar el acceso a la administración municipal a través de múltiples canales, conlleva varias acciones de adecuación de locales y apertura de nuevas Oficinas (véase el Criterio 2. Política y Estrategia y en el Criterio 5. Procesos, el Proceso de Planificación Estratégica).

Las **grandes obras y reformas de edificios e instalaciones** que se acometen en LÍNEA MADRID (por ejemplo para la apertura de una nueva OAC), son definidas como estratégicas por su envergadura, interés general, coste y complejidad técnica.

Estas obras requieren de un gran esfuerzo organizativo y de coordinación, ya que incluyen la adquisición de nuevos centros o alquiler de locales, gastos de mantenimiento, reformas de gran impacto, acometida de instalaciones y equipamientos complejos.

También, abarca actuaciones en materia de seguridad, eliminación de barreras arquitectónicas, soporte para instalaciones informáticas, etc. Sus resultados son de gran interés para LÍNEA MADRID, por su repercusión mediática y por su impacto en el medio ambiente y en la sociedad en general.

La estructura existente y la financiación necesaria para las nuevas infraestructuras y equipos, se gestiona conjuntamente por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano y la Dirección General de Patrimonio, unidad responsable, a petición de la primera y en coordinación con ella, de la adquisición de nuevos locales y de la redacción de los proyectos de Oficinas, plataformas y equipos que constituyen las infraestructuras e instalaciones de LÍNEA MADRID.

Los criterios de LÍNEA MADRID, a la hora de llevar a cabo la apertura de una nueva OAC son los siguientes:

- Distritos, barrios o zonas no cubiertas actualmente por alguna de las OACs. Debe ofrecerse atención presencial en todos los Distritos.
- Demanda poblacional, es decir, saturación de alguna de las OACs existentes.

Para el diseño concreto de cada nueva OAC, los aspectos a tener en cuenta son, principalmente dos:

- Tamaño: debe calcularse el número de puestos físicos mínimos que puede y debe contener la OAC según los usuarios que se prevea va a atender.
- Ubicación: se tratará de seleccionar una dependencia que, en la medida de lo posible, sea céntrica respecto de la zona a la que pretende dar servicio, y de fácil acceso (de modo que los ciudadanos puedan desplazarse a ella fácilmente).

Existen además otros aspectos tenidos en cuenta en el diseño de las nuevas oficinas y que están relacionados con las características de la población atendida

(extranjeros, personas con discapacidad, etc.) y los requisitos legales e institucionales en materia de atención, prevención, seguridad e higiene, accesibilidad, etc., todo ello pensado también para el dimensionamiento óptimo de las infraestructuras de apoyo (aparcamientos, servicios de reprografía, salas de espera, comedor, etc.).

El caso de las estructuras **adaptadas** a las personas con **discapacidad** es especialmente importante, ya que la accesibilidad para todos es una de las demandas de los ciudadanos de Madrid y de la sociedad en general y una obligación para todos los edificios públicos. Las OACs disponen de accesos adaptados o de algún itinerario practicable, puestos específicos de atención y trabajo para personas con discapacidad, así como la paulatina incorporación de medios tecnológicos y físicos tendentes a suprimir cualquier tipo de barrera arquitectónica o de comunicación. Igualmente, cada oficina dispone durante todo su horario de un intérprete de lengua de signos.

También las infraestructuras lógicas están adaptadas para las personas con discapacidad. En concreto, el sitio web www.munimadrid.es cumple con el riguroso estándar "AA" de la "Web Content Accessibility Initiative" (WCAI) del "World Wide Web Consortium" (W3C). El Portal web del Ayuntamiento de Madrid obtuvo el Premio TAW 2007 a la web pública más accesible, de ámbito local, entregado en el marco de Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas (Tecnimap 2007), celebradas en Gijón en noviembre de ese año.

Para reforzar la imagen de "marca" de LÍNEA MADRID, en **2006** la Organización diseñó una **imagen corporativa**, que se extiende a todo el equipamiento e infraestructuras que están de cara al público en las OAC´s y que además integra elementos para los canales telefónico y web.

No sólo las nuevas OACs responden a la identidad corporativa diseñada, sino que además, poco a poco y en función de la disponibilidad presupuestaria, se fueron adaptando las oficinas ya abiertas a la nueva imagen de manera que actualmente todas las OACs de LÍNEA MADRID son conforme a ésta.

LÍNEA MADRID, para todo lo relacionado con sus infraestructuras, dispone de la **Unidad Técnica de Obras, Equipamientos y Conservación**, que se encarga de elaborar los *dossieres* de los nuevos emplazamientos, que describen los planos, estructura, ubicación de puestos, mobiliario, equipamiento (requisitos mínimos de equipos) etc.; y de seleccionar los materiales y mobiliario que más se ajustan a la imagen corporativa. Todo lo que tiene que ver con imagen corporativa está indicado con gran nivel de detalle en los *dossieres* o especificaciones técnicas y de calidad, de los lugares destinados a la atención al ciudadano.

LÍNEA MADRID mantiene, a través de esta Unidad Técnica de Obras, una estrecha relación con la Dirección General de Patrimonio del Ayuntamiento, en la redacción de proyectos y ejecución de las obras en los locales destinados a oficinas de atención, tras las cuales se encarga del aprovisionamiento de los elementos físicos de las oficinas (mobiliario, accesorios, etc.). Lo mismo sucede con IAM para el equipamiento de equipos informáticos de las OACs y resto de los servicios implicados en la puesta en marcha de estas.

La política de gestión de activos de LÍNEA MADRID además de primar las necesidades prioritarias contempla la acometida escalonada de otro tipo de actuaciones. En esta línea, se tiene en cuenta la evolución tecnológica, la funcionalidad, la ergonomía, confort y uniformidad de las instalaciones y mobiliario, la confidencialidad en la atención a los ciudadanos de Madrid, la imagen corporativa, el impacto de la informatización, etc.

"Infraestructuras" es uno de los **procesos** incluidos en el Mapa de Procesos de LÍNEA MADRID y aunque no es considerado uno de los procesos clave, es un proceso con un alto impacto en el desarrollo de las actividades de la Organización. Este proceso se encarga del desarrollo de los planes y políticas relativos a todo lo relacionado con el buen estado de los activos, es decir, de las instalaciones, equipos y materiales.

Además todos los activos de LÍNEA MADRID están inventariados correspondiendo la realización de dicho **Inventario** a la Dirección General de Patrimonio del Ayuntamiento.

LÍNEA MADRID vela por la adecuada **conservación y mantenimiento** de sus activos de forma sistemática y con el fin de alargar la vida útil de sus bienes y minimizar las ineficiencias producidas por su desgaste. Los responsables realizan visitas de forma periódica, y centralizan las peticiones y demandas de necesidades de las oficinas, a fin de tener conocimiento global de éstas, resolverlas o coordinarse con los servicios responsables en cada caso.

En la documentación (protocolos, procedimientos) que soporta el **proceso de "Infraestructuras"**, se articulan los mecanismos para controlar en las OACs, los mantenimientos, las obras y los servicios contratados a empresas externas (limpieza, transporte, seguridad, eliminación residuos, energía, comunicaciones…). Todo esto sirve de marco para la gestión integral de los aspectos mencionados y asegura una dotación básica y homogénea en todas las OACs.

LÍNEA MADRID no dispone dentro de su presupuesto anual de gastos de una partida para la conservación y mantenimiento de sus activos, salvo los relacionados con el mantenimiento de los elementos que conforman la identidad corporativa. Tampoco se han establecido partidas económicas específicas, ni se ha descentralizado la gestión de los consumos energéticos y de comunicación telefónica. Estas contrataciones son gestionadas por las unidades competentes del Ayuntamiento que son, en el caso de las OACs, las Juntas de Distrito y en el caso de las oficinas de Alcalá 45 y 21, la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública. La gestión de las comunicaciones telefónicas corresponde a Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).

Así pues, la selección de las empresas externas contratadas para la gestión de servicios (limpieza, seguridad, mantenimiento, rehabilitación), no es responsabilidad de LÍNEA MADRID, aunque si lleva a cabo la **supervisión del servicio prestado** y dispone de datos para su evaluación.

En la decisión acerca de los equipos, instalaciones, mobiliario y edificios que necesitan **mantenimiento preventivo especializado** se consideran criterios de obligatoriedad legal, seguridad e higiene, prolongación de su vida útil, rentabilidad y calidad del servicio que proporcionan. El despliegue abarca a la totalidad de las instalaciones de LÍNEA MADRID y se incluyen todos los elementos de seguridad, ascensores, calderas, equipos de aire acondicionado, testigos para personas con discapacidad, inhibidores de distorsión de equipos auditivos, sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida y otros elementos susceptibles de calibración, contratando empresas especializadas y homologadas para su ejecución. Su gestión corresponde a las unidades competentes del Ayuntamiento que se han citado.

El **mantenimiento correctivo**, es decir, la reparación de deficiencias y averías, es gestionado a través de comunicación del Jefe de Departamento de las distintas OACs a los servicios responsables de su resolución, tales como los de Mantenimiento y Conservación de las Juntas, Áreas, Subdirección de Atención Presencial o IAM.

También tiene una gran importancia en LÍNEA MADRID el mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, que ha supuesto la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales, que cumple con la legislación vigente. LÍNEA MADRID no dispone de un **Plan de Prevención de Riesgos** propio, sino que sus actividades están sometidas al plan global del Ayuntamiento de Madrid.

Además, LÍNEA MADRID dentro de su enfoque de respeto al medioambiente, tiene dentro de su filosofía unas pautas para el cuidado del entorno que se resumen en los siguientes puntos:

- El ahorro energético y de combustible son las claves de la preservación de combustibles fósiles.
- El reciclado facilita la conservación de los recursos naturales, puesto que se consumen menos materias primas y energía.
- Otros impactos ambientales como la contaminación acústica y el ahorro de agua, deben ser minimizados en beneficio de todos.

Estos compromisos se han ido desarrollando a lo largo de estos últimos años a través de la realización de diversas actividades que han mejorado estos aspectos en toda la Organización, en línea con lo que está realizando el Ayuntamiento en todas sus Áreas:

- Reducir el consumo energético (mediante termostatos en todas las OACs, y el apagado de todos los equipos al final de la jornada).
- Reducir el consumo de agua (mediante pulsadores).
- Gestionar adecuadamente los residuos (dotando a los lugares de trabajo de dispositivos para retirada de material contaminante, toner, fotoconductores… a puntos limpios, papeleras especiales para reciclado de papel, etc.).
- Consumir productos y servicios más respetuosos con el medioambiente.
- Implicar a los clientes y al personal en el respeto al entorno y las mejoras ambientales.
- Tener en cuenta aspectos ambientales a la hora de hacer reformas.
- Promover los medios y usos de transporte más sostenibles.
- Difundir las mejoras ambientales ejecutadas y contribuir a la formación ambiental del personal y de los ciudadanos.

Finalmente LÍNEA MADRID gestiona de forma responsable los **equipos y materiales** que se quedan obsoletos, en especial los equipos y materiales informáticos, utilizando los servicios del Ayuntamiento de Madrid para la recogida de los mismos para favorecer su correcto reciclaje y la adecuada gestión de los residuos peligrosos para el medio ambiente.

4d. Gestión de la Tecnología

Tal y como ya se ha mencionado, la tecnología es uno de los ejes principales sobre los que se mueve LÍNEA MADRID; por lo tanto es indispensable realizar una gestión eficaz de la tecnología en el marco de la estrategia, ya que los temas tecnológicos están presentes, implícita o explícitamente, en todas sus líneas estratégicas. Además, dentro de los valores de la LÍNEA MADRID, está el concepto de innovación constante, como "incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia", lo que incide aun más en la importancia de la tecnología en el desempeño de su actividad.

Se puede afirmar también que la mayoría de las ventajas competitivas de la Organización están basadas en el aprovechamiento y gestión eficaz de las nuevas tecnologías y las comunicaciones aplicadas a la atención y gestión de los trámites de atención al ciudadano.

Entre las líneas globales de actuación del programa presupuestario definidos en la estrategia actual están: Promover la máxima integración y coherencia con los servicios prestados a través de los distintos canales de LÍNEA MADRID y Mejorar la accesibilidad de los servicios de Atención al Ciudadano para todas las personas.

Bajo estas premisas, la Subdirección General se encuentra en constante alerta para el mantenimiento y mejora del nivel tecnológico adecuado a las necesidades de la Organización, dando sustento a los procesos clave y diferenciándose de Unidades similares de otros Ayuntamientos.

LÍNEA MADRID considera de suma importancia el desarrollo de un **sistema de tratamiento de la información**, teniendo en cuenta el número de

personas que la forman y su diversidad de funciones. Por esta razón, la Organización se apoya en la tecnología para el cumplimiento de su Misión. Se ha realizado una evidente **inversión en nuevas tecnologías y adecuación de herramientas informáticas** a fin de adaptarse a las necesidades actuales, como por ejemplo la reciente adquisición e implantación del CRM. Estos sistemas de tratamiento de la información permiten a todos los trabajadores de LÍNEA MADRID:

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

	010	OACs	WEB
Aplicaciones Informáticas de LÍNEA MADRID			
Información	√	√	√
SyR	√	√	√
Registro		√	
CRM	√	√	
Cita previa	√	√	√
Aplicaciones Informáticas de otras Unidades			
Padrón	√	√	√
Tributos	√	√	√
Firma electrónica		√	
AVISA	√		
Medio Ambiente	√		
Vectores	√		
SER		√	
Pago con tarjeta	√	√	√
Aplicaciones Informáticas Generales del Ayuntamiento			
SAP (en uso en servicios centrales)			
PLYCA (en uso en servicios centrales)			
Ayre	√	√	√
Sigsa	√		

Para la **gestión de los equipos**, por ejemplo para dotar a los nuevos puestos o a las nuevas incorporaciones de personal, LÍNEA MADRID realiza las correspondientes peticiones a IAM, siendo dicho Organismo el que autoriza y realiza la gestión de la adquisición de los equipos solicitados, según las especificaciones descritas.

Desde el comienzo de LÍNEA MADRID, se ha procedido al desarrollo técnico de los medios de trabajo con las limitaciones económicas que tienen las unidades de estas características. Se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Dotación de equipo informático, con conexión a Internet de banda ancha, a todos los trabajadores en todos los puestos de trabajo.
- Redes de área local dotadas de servidor en todos los puestos, dada la envergadura de equipos tanto en Oficinas Centrales como en OACs.
- Servidores centralizados en LÍNEA MADRID, interconectados con el resto de equipos informáticos, realizando funciones de archivo centralizado, gestor de bases de datos y comunicaciones.
- Acceso a la Intranet *ayre* del Ayuntamiento de Madrid que permite el acceso a la información desde cualquier conexión a Internet, a través de una cuenta de usuario y donde se dispone, tal como se ha visto en el Criterio 3, de un canal abierto y otro restringido.
- Acceso y cuenta de correo electrónico propia de todos los trabajadores.
- Adaptación de las aplicaciones propias, a través de la empresa adjudicataria en los casos de atención presencial y telefónica, para la gestión de los tres canales de Atención al Ciudadano en tiempo real.
- Instalación y mantenimiento del CRM.
- Implantación de un proceso sistemático para controlar los equipos informáticos y realizar copias de seguridad de la información
- Formación de los trabajadores a través de cursos, manuales, etc.

Como se puede observar, la gestión de la tecnología juega un papel primordial en los procesos de atención al ciudadano, aspecto que también influye en la coordinación con los clientes internos, que sería más difícil sin una adecuada y moderna tecnología. Hay que recalcar la existencia de aplicaciones que proporcionan datos con carácter inmediato y que están directamente alineadas con las políticas y estrategias de la Organización y sustentan las actividades clave. Baste como ejemplo las aplicaciones que registran los datos que permiten verificar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio establecidos con la UTE.

Además de las **aplicaciones propias de LÍNEA MADRID**, se dispone y utilizan las herramientas específicas del Ayuntamiento de Madrid, en muchos casos de obligado cumplimiento. Entre las más importantes podemos citar las siguientes:

- **Esquemas Corporativos del Ayuntamiento de Madrid**:
  - **SAP**, sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de recursos humanos del Ayuntamiento.
  - **PLYCA** sistema integral de gestión de expedientes de contratación.
- **Intranet del Ayuntamiento de Madrid**: ***ayre***. Herramienta de información y comunicación

interna, cuyo acceso queda restringido por claves a todo el personal del Ayuntamiento de Madrid. Su aspecto se asemeja al de una página Web donde se incluye, tanto información corporativa del Ayuntamiento, cómo del personal funcionario. El personal dispone de claves personales de acceso, que cumplen con la legislación vigente y existe un apartado específico dentro de ***ayre*** para LÍNEA MADRID (véase Criterio 3 de Personas).

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

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

LÍNEA MADRID dispone igualmente de un plan de contingencia que contempla las actuaciones a acometer para garantizar la continuidad del servicio en distintos escenarios de averías o incidencias.

Como ejemplos de la constante mejora tecnológica en LÍNEA MADRID se pueden citar, entre otros, los siguientes, realizados en los últimos tiempos:

- Aplicación de Cita Previa
- Sistema CRM LÍNEA MADRID
- Sistema de gestión de contenidos VCM y de Portales VPS

La mejora tecnológica también se puede apreciar en el tercero de los canales gestionados por LÍNEA MADRID (no por orden de importancia, sino de aparición dentro de la Organización) que es el **canal telemático**. Para este canal se ha apostado decididamente por estar a la vanguardia, lo que se ha traducido en unos resultados excelentes en cuanto a valoraciones de los usuarios y también por parte de entidades externas.

La orientación de mejora continua de la atención al ciudadano se ha traducido, en el canal telemático, en proporcionar al usuario de la web lo siguiente:

- Fácil localización de la información solicitada.
- Organización de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos y no en base a la estructura.
- Control por parte del usuario (sabe dónde se encuentra en todo momento, sabe cómo actuar en caso de error…).
- Facilidad de uso de los trámites en la Web.

Como resultado de toda la gestión realizada en los últimos tiempos, la página Web de la Ciudad de Madrid, http://www.munimadrid.es/, ha obtenido la quinta máxima puntuación en el Estudio mundial sobre gobernanza digital en Ayuntamientos 2007, copatrocinado por Naciones Unidas y la Asociación Americana de Administración Pública. El estudio se realizó sobre las ciudades más pobladas de los 100 países con redes de telecomunicación más extendidas. Analiza las categorías de 'privacidad y seguridad', 'usabilidad', 'contenido', 'servicios' y 'participación ciudadana'. En el ámbito europeo, tan solo Helsinki obtuvo una calificación mayor (la tercera posición).

De acuerdo con el mismo examen, http://www.munimadrid.es/ ostenta el liderazgo mundial en 'usabilidad' (compartido con el sitio Web de Londres) y el número dos (y liderazgo entre las web europeas analizadas) en el apartado de 'contenido'.

El estudio contempla la Web del Ayuntamiento de Madrid como una de las más prácticas de todas las analizadas. Desde el anterior estudio realizado en 2005, Madrid ha pasado del puesto 54 al 5.

Todo esto, además, está avalado por el último estudio de usabilidad realizado por LÍNEA MADRID a finales de 2009, en el que los resultados han sido excelentes. (véase Criterio 6 de Resultados en los Clientes)

4e. Gestión de la Información y del Conocimiento

Suministrar de manera eficiente la información y el conocimiento es uno de los objetivos básicos de LÍNEA MADRID. Como Organización de personas y servicios de información y trámites, tiene un capital intelectual muy importante, que requiere de una gestión eficiente.

También en este caso, uno de los valores de la Organización está directamente relacionado con la información y el conocimiento como es la transparencia, definido como "compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados". Este concepto es fundamental en LÍNEA MADRID y todas las actuaciones lo tienen en cuenta.

LÍNEA MADRID aprovecha los beneficios obtenidos de la óptima gestión del conocimiento para:

- Reducir los tiempos de respuesta y acercar el servicio a los ciudadanos
- Optimizar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo
- Adecuar la estrategia
- Mejorar los procesos de creatividad e innovación
- Mejorar la actitud ante el cambio
- Adecuar el servicio a las necesidades.

Por ejemplo, del análisis realizado de los períodos voluntarios de pago incorporando los comentarios y el conocimiento de las personas que atienden los canales se incorporan propuestas de mejora sistemática en los informes de evaluación que se realizan a la finalización de cada uno de ellos. Así, de este modo se han incorporado mejoras como la posibilidad de anulación de operaciones de pago, de comprobación del estado de la operación realizada, y otras muchas.

LÍNEA MADRID tiene identificados en el Mapa de **Procesos** (ver Criterio 5) aquellos implicados en la gestión del conocimiento y la información y que "apoyan" al proceso de "Personas". Estos procesos

son: Gestión de Servicios, Gestión de Contenidos, Gestión Documental y Mejora (Sugerencias y Reclamaciones).

El proceso "Personas", lógicamente, también está implicado en la gestión del conocimiento. Están definidas las funciones de las personas y se trata de asegurar que el conocimiento y el aprendizaje se mantienen dentro de la Organización y no se pierden, afianzando el crecimiento y la eficiencia.

El hecho de que LÍNEA MADRID como organización pública pionera en la realización de este tipo de servicio, esté sujeta a cambios continuos hace que la formación y la comunicación sean dos pilares de vital importancia para el óptimo funcionamiento.

A través de estos procesos, se evalúan y mejoran los procedimientos de trabajo que posibilitan la constante actualización y la mejora de las competencias de los trabajadores de LÍNEA MADRID, y por tanto de la información final facilitada al ciudadano.

Para gestionarlos, se cuenta, en primer lugar, con la **intranet municipal *ayre***, como herramienta de comunicación y difusión interna y biblioteca de toda la documentación e información relevante de LÍNEA MADRID (véase Criterio 3). Asimismo, también tienen bajo su responsabilidad la parte de AYRE que pertenece a LÍNEA MADRID y que es actualizada bajo las directrices de la Subdirección General. Ayre, junto con el **correo electrónico,** son las vías para la comunicación y difusión de la información relevante en LÍNEA MADRID. El correo electrónico se usa como herramienta de comunicación para transmitir los cambios en los procedimientos que afectan al trabajo diario y todo el personal cuenta con dirección electrónica propia. La Dirección dispone de una lista de correo con la totalidad de la plantilla de LÍNEA MADRID para comunicar cualquier tipo de información con carácter general.

También son una importante herramientas de comunicación ya descrita en el Criterio 3, las **reuniones** tanto internas (sólo personal de LÍNEA MADRID) como con los clientes internos, los aliados (como por ejemplo las mantenidas con el IAM, para el seguimiento de gestión de portales y contenidos), etc.

Por otro lado, la **implantación del CRM** se ha consagrado como una base de datos para la recogida de información procedente de cada cliente-usuario. Esta base, desde sus inicios, se encuentra en fase de adaptación a las distintas herramientas de gestión implantadas en LÍNEA MADRID y ha sido mejorada y actualizada basándose en las demandas de servicios exigidos y acordados con la Organización.

El acceso a la información está protocolizado y autorizado desde IAM para todo el Ayuntamiento de Madrid, pero son los responsables de cada canal los que autorizan el acceso a los profesionales en función de las necesidades de cada puesto específico. Además, existen sistemas permanentes de validación de la información e integrados en la Organización que garantizan la veracidad y la actualidad de su información, incluyendo en particular mecanismos de retroalimentación interna (como los buzones electrónicos de "sugerencias" y "formación"y externa (proveedores, aliados, clientes internos, etc.).

Además, la mejora y adaptación de programas, conjuntamente con IAM y la empresa adjudicataria ha supuesto la elaboración de soluciones similares, pero mejoradas, dada la experiencia en el desarrollo de la solución interna. Valgan como ejemplos, a estos efectos, la adaptación de la consulta electrónica "le ayudamos a realizar su solicitud" relativa a licencias urbanísticas de actividad y las mejoras a la aplicación AVISA2, en proceso de despliegue.

Actualmente, en la fase de desarrollo que se encuentra el CRM, permitirá el acceso a toda la información manejada desde diferentes niveles (aplicaciones específicas para los canales, acceso vía intranet *ayre*), así como su mantenimiento y actualización por cada canal individualmente. De esta forma, se conseguirá el doble objetivo de recogida de información del usuario y de control de la eficacia de las actividades realizadas por el personal de LÍNEA MADRID, además de mejorar la detección de necesidades y la toma de decisiones.

Destacamos nuevamente el **canal telemático**, www.munimadrid.es, que cumple las condiciones que lo caracterizan como portal:

- Proporciona información relevante.
- Facilita el acceso a la realización telemática de trámites al ciudadano.
- El uso del Buscador de LÍNEA MADRID en la Web municipal aporta a los ciudadanos la información correcta, actualizada y homogénea sobre trámites y recursos, sea cual sea el canal utilizado.

Los responsables del canal telemático, son también responsables de la actualización de la información del apartado que LÍNEA MADRID tiene dentro de la página web del Ayuntamiento, una vez que los responsables de Gestión de Contenidos proveen de la información necesaria para actualizar el contenido de dicho apartado.

Todo el conocimiento que se transfiere a los trabajadores tiene que ser validado por la Subdirección General de Atención al Ciudadano, a través de la revisión y aprobación de los **procedimientos, manuales, instrucciones**. En ellos destaca la característica de precisión y claridad, ateniéndose a los contenidos que están en la página Web.

El control de la documentación se establece mediante una relación constante con IAM de hecho, se ha realizado recientemente una evaluación de seguridad según la norma ISO 27000 (estándar para la seguridad de la información, tanto física, como lógica, comunicaciones, accesos, etc.) de cuyo análisis saldrán mejoras, entre las que se puede citar, por ejemplo, la elaboración del acuerdo de Junta de Gobierno de la ciudad de Madrid, por el que se establecen los criterios de reutilización por terceros de documentos del sistema de Gestión de Contenidos publicados en www.munimadrid.es, de acuerdo a la dispuesto en la *Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público*.

5. PROCESOS

Desde los inicios de LÍNEA MADRID hemos venido trabajando orientados a los procesos de forma sistemática. La naturaleza de nuestras actividades y, sobre todo, la diversidad del tipo de interacciones con el cliente final, es decir, el ciudadano, nos han exigido desarrollar y formalizar nuestros procesos y evolucionar su gestión para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes internos.

Así, desde la Dirección General se ha impulsado la implantación real y efectiva de los procesos, primero con el cambio en el modelo de gestión enfocado de forma mucho más clara a la atención y satisfacción del ciudadano; después con la aprobación del *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 que regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid;* mas tarde con la elaboración de las Cartas de Servicios (se exige el análisis de los procesos implicados); luego con la implantación del CRM en 2008 y finalmente, como consecuencia de la autoevaluación, a finales de 2009 con la formalización de un Mapa de Procesos que permite visualizar, de forma simple, todas nuestras actividades.

5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

La gestión por procesos es una actividad clave para la mejora continua, el desarrollo de la política y la estrategia de la Organización y la implicación de las personas.

La implantación y gestión del modelo actual de LÍNEA MADRID surge de continuas revisiones del modelo inicial, realizadas para llevar a cabo de una forma cada vez mejor los procesos de la Organización y para hacer realidad de forma más eficaz la política y la estrategia, definiendo de forma adecuada las interfaces de relación con otras unidades administrativas a las que se ofrecen servicios o de las que se usan aplicaciones (Agencia Tributaria, Dirección General de Estadística, Dirección General de Movilidad y otras), y la identificación clara de los canales de atención frente a los procesos de apoyo.

Dentro del **Mapa de Procesos** de LÍNEA MADRID, como se verá más adelante, uno de los procesos identificados como "estratégico" es el de Planificación Estratégica. Y tras el análisis realizado por LÍNEA MADRID, se trata, además, de un proceso clave, es decir, uno de los procesos fundamentales para la Organización.

Todos los procesos definidos en el Mapa están descritos en las correspondientes **fichas de proceso**, con la excepción de los procesos de apoyo que figuran en la parte inferior del Mapa (Personas, Presupuestos, Contratación, Tecnologías, Infraestructuras y Gestión documental). Por ser comunes para todas las unidades del Ayuntamiento, figuran en la intranet municipal *ayre* la normativa e instrucciones relativas a los procesos de apoyo tales como, por ejemplo, las normas de elaboración e instrucciones de elaboración y ejecución del presupuesto (canal "Ayre General" / "Gestión municipal" / "Presupuestos"), la normativa de contratación (canal "Ayre General" / "Gestión municipal" / "Contratación"), la documentación sobre los procesos de gestión de Recursos Humanos (canal "Ayre General" / "Gestión municipal" / "Gestión de personal") y otros.

En el Mapa de Procesos, de forma general, y en cada uno de los documentos de los procesos de LÍNEA MADRID, en particular, están identificados los propietarios, los clientes, tanto principales como internos, de cada proceso, así como las interfases y responsabilidades internas, necesarias para que los procesos funcionen de forma eficaz.

Además, los procesos operativos están documentados a través de uno o varios protocolos, que están a disposición del personal implicado, y de todo el personal en general, en la intranet municipal *ayre* canal abierto.

Estos **protocolos** describen las funciones, tareas, actividades y responsabilidades de cada **servicio** prestado por LÍNEA MADRID. Se comenzaron a elaborar a principios del año 2009, coincidiendo con la creación del Servicio de Gestión e Implantación de Servicios, servicio transversal cuyo objetivo principal es mejorar la relación con los clientes internos y velar por la calidad de los servicios prestados al ciudadano.

El listado de los protocolos existentes en LÍNEA MADRID, que tienen una estructura similar en cuanto a su contenido y apartados, es el siguiente:

Listado de protocolos y procedimientos de LÍNEA MADRID

- Manual de la aplicación informática del Padrón Municipal de Habitantes (2001)
- Programa de asistencia personalizada (2005)
- Manual de la aplicación de Registro (2005)
- Instrucciones anuales para la renovación del distintivo SER/D.G. Movilidad (desde 2006)
- Manual aplicación Firma Electrónica (FNMT). Instrucciones procedimiento y guía para la renovación de la Firma Electrónica (desde 2006)
- Manual aplicación gestión informática de Padrón. Módulo de Atención al Ciudadano (2006)
- Manual de gestión administrativa del Padrón. Municipal de Habitantes (2006)
- Manual de gestión de Oficinas de Registro (2007)
- Manuales de usuario de la aplicación de Cita Previa (2007)
- Convenio Ventanilla Única con CM (2008)
- Protocolo 1ª fase gestión de la Tasa Residuos Urbanos (2009)
- Protocolo 1er período voluntario pago de tributos (2009)
- Protocolo 2ª fase gestión de la Tasa de Residuos Urbanos (2009)
- Protocolo de domiciliación directa de tributos (2009)
- Protocolo de servicio Tarjeta Azul (2009).
- Protocolo actuación renovación extranjeros no ENCSARP (2010)
- Protocolo domiciliación bancaria tributos (2ª edición 2010).
- Protocolo ejecutivo preapremio (2010).
- Manual de Sugerencias y Reclamaciones (3ª edición, 2010)
- Manual de gestión de la consulta unificada de expedientes de la OGLUA. (2010)
- Protocolo del servicio de información de licencias de actividad en LÍNEA MADRID (2010)
- Protocolo de servicio de Avisos y Peticiones (2010).

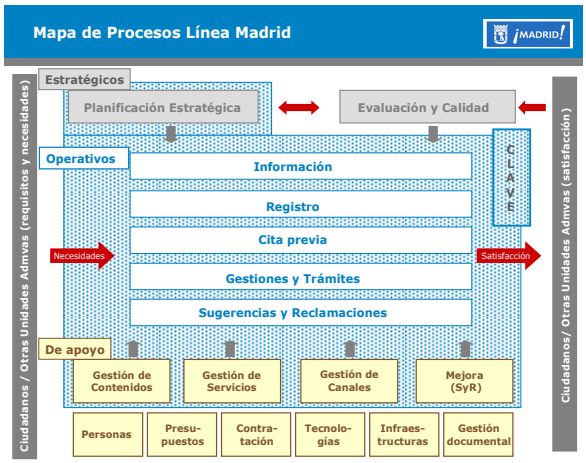
- Instrucciones de procedimiento (D.G. Estadística y D.G. Calidad y Atención al Ciudadano). Varias fechas
- Manual aplicación AVISA1

En el marco de las Cartas de Servicios se elaboran los catálogos de servicios y se identifican y formalizan en sus correspondientes fichas los procesos. Se dispone de esta documentación desde 2006 para el canal telefónico (Teléfono 010), desde 2007 para el canal presencial (OACs) y desde 2010 para el canal telemático (www.munimadrid.es).

Además, existe en LÍNEA MADRID un **catálogo de servicios** de Oficinas en los que se definen, para cada servicio y a modo de Instrucciones de Trabajo, las tareas, responsabilidades y métodos de actuación que debe llevar a cabo el personal de atención al ciudadano, tanto en las actividades de contacto con el cliente como en las de back-office. Este catálogo también está disponible en *ayre* para todo el personal de la Organización.

Para la implantación actual de la gestión por procesos, la Dirección de LÍNEA MADRID, con la colaboración de la Subdirección General de Calidad, elaboró el inventario de los procesos, recopilaron la documentación existente, elaboraron la documentación de los procesos clave y operativos no formalizados hasta el momento y definieron los indicadores, en aquellos en los que no habían sido definidos, para utilizarlos como herramienta de control y análisis de su eficacia y eficiencia.

Tal y como refleja la metodología de la gestión por procesos, una vez validado y documentado el proceso, es necesario realizar su pertinente seguimiento, es decir, hay que fijar objetivos y comprobar si se están cumpliendo. Esta responsabilidad es del propietario del proceso y en última instancia de la Dirección de LÍNEA MADRID. Los procesos clave, a través de sus indicadores, son revisados y supervisados de forma continua por los propietarios y la Dirección, como se verá más adelante y como ha quedado reflejado en los Criterios 1 y 2, ya que desviaciones importantes en ellos pueden hacer peligrar el cumplimiento de los objetivos y, con ello las políticas y estrategias de la Organización a corto y medio plazo.



En la figura anterior se refleja gráficamente la relación de procesos en la forma habitual de **Mapa de Procesos**. Esta versión es la que está actualmente en vigor. Es consecuencia de la autoevaluación 2009 y conocida por los empleados de LÍNEA MADRID (se envió a todos por correo electrónico y está en el canal restringido "Atención al Ciudadano" de la intranet municipal *ayre*). La estructura del Mapa muestra un enfoque claro de procesos en la Organización y sus colores muestran los tres planos de la metodología de la gestión por procesos, esto es, estratégicos (gris), operativos (blancos) y de apoyo (amarillos), e identifican los procesos clave para la Organización (doble fondo azul).

Según se ha identificado en LÍNEA MADRID, son **clave** todos aquellos procesos ligados a las operaciones más importantes de la Organización y que tienen un mayor impacto en los Factores Críticos de Éxito descritos en el Criterio 2; así, las relativas a la atención al ciudadano, ya que están relacionadas con la Misión y Visión de la Organización. Además, se considera como clave el proceso de Planificación Estratégica, ya que es el proceso que marca el camino a seguir en el medio y largo plazo y tiene una influencia decisiva en todos los demás procesos. Finalmente, son claves también todos los procesos de apoyo relacionados directamente con la gestión de la información, la relación con los clientes y la gestión directa de los canales, ya que también tienen incidencia clara en el éxito de la Organización y el cumplimiento de sus objetivos. (En el Mapa los procesos clave están identificados con un doble fondo azul).

Lógicamente, de la consistencia del Mapa y de su correcta descripción depende en gran medida el éxito de sus políticas y, por ende, de la Organización.

La gestión por procesos de LÍNEA MADRID implica que la documentación se distribuya de forma controlada (está colgada en la Intranet a disposición del personal), que exista un control de las incidencias y reclamaciones, que se mejora el sistema de forma continua y que se busque y se mida la satisfacción de los destinatarios finales del servicio.

Además, tal y como se ha descrito anteriormente, la Organización se gestiona por procesos, disponiendo de datos de rendimiento, que permiten su medición y supervisión continuas. Por otra parte, los estándares medioambientales y de riesgos laborales no se consideran relevantes para una Organización de servicios como LÍNEA MADRID, aunque en ambos casos, como se verá en el Criterio 4, se cumple la legislación de forma estricta, superando incluso de forma amplia dicho cumplimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, una vez definido el mapa, se asignó a cada uno de los procesos clave un propietario, responsable de gestionar los indicadores asociados, es decir, de fijar objetivos, de realizar las mediciones y de comprobar de forma continua el cumplimiento de los objetivos y metas asociadas. Está previsto en un futuro extender está sistemática a todos los procesos del Mapa e incluso, en los casos en los que se estime conveniente, descender al nivel de subproceso.

Todos los indicadores de los procesos están recogidos en informes de estadísticas obtenidas de los resultados de los servicios y procesos, que son elaborados mensualmente por la Subdirección General, con los datos aportados por los canales y revisados por la Dirección,

también de forma mensual, para detectar posibles incidencias o problemas.

Como ejemplo de lo anterior se presentan algunos gráficos y tablas de finales de 2009 correspondientes al canal 010:

Líneamadrid 010Líneamadrid

A. G. de HACIENDA y ADMINISTRACION PUBLICA
Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Subdirección General de Atención al Ciudadano
Atención Telefónica 010
DICIEMBRE 2009

Total llamadas. Mensual por días

DÍA	Total Intentos de Llamadas	Rechazadas por saturación	% Rechazad. / intentos	Llamadas recibidas	% Recibidas / intentos	Abandonadas	% Abandonad. / recibidas	Atendidas	% Atendidas / recibidas
01/12/2009	22.957	4.885	21%	18.072	79%	2.772	15%	15.300	85%
02/12/2009	17.439	1.272	7%	16.167	93%	1.834	11%	14.333	89%
03/12/2009	16.184	1.571	10%	14.613	90%	1.643	11%	12.970	89%
04/12/2009	15.293	3.306	22%	11.987	78%	1.743	15%	10.244	85%
05/12/2009	3.952	838	21%	3.114	79%	578	19%	2.536	81%
06/12/2009	2.572	171	7%	2.401	93%	356	15%	2.045	85%
07/12/2009	14.118	1.974	14%	12.144	86%	1.785	15%	10.359	85%
08/12/2009	3.095	412	13%	2.683	87%	432	16%	2.251	84%
09/12/2009	18.275	2.173	12%	16.102	88%	2.327	14%	13.775	86%
10/12/2009	16.288	2.071	13%	14.217	87%	1.964	14%	12.253	86%
11/12/2009	12.183	591	5%	11.592	95%	1.378	12%	10.214	88%
12/12/2009	5.078	1.835	36%	3.243	64%	808	25%	2.435	75%
13/12/2009	2.395	85	4%	2.310	96%	318	14%	1.992	86%
14/12/2009	16.673	1.105	7%	15.568	93%	1.988	13%	13.580	87%
15/12/2009	13.715	320	2%	13.395	98%	1.231	9%	12.164	91%
16/12/2009	14.033	883	6%	13.150	94%	1.387	11%	11.763	89%
17/12/2009	12.444	196	1%	12.258	99%	1.035	8%	11.223	92%
18/12/2009	10.090	59	1%	10.031	99%	821	8%	9.210	92%
19/12/2009	3.631	359	10%	3.272	90%	575	18%	2.697	82%
20/12/2009	3.391	761	22%	2.630	78%	445	17%	2.185	83%
21/12/2009	22.315	6.460	29%	15.855	71%	2.471	16%	13.384	84%
22/12/2009	11.162	374	3%	10.788	97%	815	8%	9.973	92%
23/12/2009	11.726	572	5%	11.154	95%	1.272	11%	9.882	89%
24/12/2009	6.612	26	0%	6.586	100%	421	6%	6.165	94%
25/12/2009	1.832	9	0%	1.823	100%	185	10%	1.638	90%
26/12/2009	4.457	945	21%	3.512	79%	748	21%	2.764	79%
27/12/2009	3.391	775	23%	2.616	77%	443	17%	2.173	83%
28/12/2009	33.492	18.179	54%	15.313	46%	2.729	18%	12.584	82%
29/12/2009	16.322	4.330	24%	13.992	76%	1.907	14%	12.085	86%
30/12/2009	13.512	1.539	11%	11.973	89%	1.369	11%	10.604	89%
31/12/2009	7.259	97	1%	7.162	99%	285	4%	6.877	96%
TOTAL	357.886	58.163	16,25%	299.723	83,75%	38.065	12,70%	261.658	87,30%

Además de los indicadores internos, existen otros indicadores adicionales, que son los que están incluidos en las Cartas de Servicios, ampliamente mencionados en los criterios anteriores, además de unos acuerdos de nivel de calidad de servicio con el proveedor de los servicios de apoyo en los canales de atención presencial y telefónica, expresados en forma de objetivos e indicadores, que miden la eficacia de los procesos relacionados con el cliente en los que interviene el personal de dicho subcontratista. Estos Acuerdos de Nivel de Servicio o SLAs están definidos para los dos canales que disponen como recurso de personal contratado y son utilizados por LÍNEA MADRID para realizar el seguimiento de los procesos operativos en su conjunto, además de para supervisar la labor de la empresa contratista. A continuación se incluyen las tablas con los SLA actuales, que debe cumplir el proveedor contratado por LÍNEA MADRID.

INDICADORES CUANTITATIVAS DE LAS OAC	CRITICIDAD	VALOR OBJETIVO	APLICACIÓN
2.1. Cobertura de los puestos de información	Alta	> 99,5%	mensual
2.2. Tiempo medio de espera de los ciudadanos	Alta	< 10 minutos	mensual
INDICADORES CUALITATIVAS DE LAS OAC	**CRITICIDAD**	**VALOR OBJETIVO**	**APLICACIÓN**
2.3. Calidad del servicio: Porcentaje de ciudadanos satisfechos	Alta	> 85%	anual
2.4. Calidad del servicio: Valoración global del servicio	Alta	> 7,5 sobre 10	anual
2.5. Calidad del servicio: Valoración del trato recibido	Media	> 8 sobre 10	anual
2.6. Calidad del servicio: Valoración de la competencia del colaborador que atendió	Media	> 8 sobre 10	anual

INDICADORES CUANTITATIVOS DEL 010	CRITICIDAD	VALOR OBJETIVO	APLICACIÓN
1.1. Llamadas rechazadas por saturación (total de llamadas)	Alta	< 10%	mensual
1.2. Llamadas rechazadas por saturación (por franja horaria)	Media	< 20%	mensual
1.3. Llamadas abandonadas (total de llamadas)	Alta	< 10%	mensual
1.4. Llamadas abandonadas (por franja horaria)	Media	< 20%	mensual
INDICADORES CUALITATIVOS DEL 010	**CRITICIDAD**	**VALOR OBJETIVO**	**APLICACIÓN**
1.5. Calidad del servicio ofrecido en llamadas atendidas (encuesta automática por el ACD/VRU): porcentaje de ciudadanos satisfechos	Alta	> 92%	mensual
1.6. Calidad del servicio ofrecido en llamadas atendidas: valoración del tiempo de espera	Baja	> 80%	anual
1.7. Calidad del servicio ofrecido en llamadas atendidas: valoración del trato recibido	Baja	> 92%	anual
1.8. Calidad del servicio ofrecido en llamadas atendidas: valoración del tiempo empleado en la atención	Baja	> 92%	anual

El seguimiento de los procesos les corresponde a los propietarios, quienes con la periodicidad indicada deberán informar de su evolución y en su caso proponer las acciones correspondientes para paliar posibles desviaciones. Además del propietario, el Subdirector General establece la correspondiente supervisión al objeto de observar las posibles desviaciones de los procesos respecto de la estrategia de la Organización. Por ejemplo, el lanzamiento de la nueva Tasa de Gestión de Residuos Urbanos en el año 2009 supuso una desviación extraordinaria de los Acuerdos de Nivel de Servicio establecidos, durante el último cuatrimestre de ese año. Las OACs y el Teléfono 010 atendieron en ese período más de 430.000 nuevas solicitudes relacionadas con dicha tasa, y ello supuso el incumplimiento de los niveles de servicio establecidos para el tiempo medio de espera en oficinas y la tasa de rechazo de llamadas en el 010, entre otros indicadores. Para afrontar este incremento se adoptaron medidas como el refuerzo de personal en ambos canales y la creación de un grupo especializado en la tasa en la plataforma del canal 010, modificación del mensaje inicial en ese teléfono y otras.

El esquema de procesos es **revisado de forma continua** por la Dirección, ya que se van incorporando nuevos servicios de forma constante a la gestión de LÍNEA MADRID. No obstante y como se ha dicho anteriormente, ha sido tras la autoevaluación de 2009 cuando el esquema de procesos se ha formalizado y se ha definido la última versión del mapa de procesos. Está prevista una nueva revisión del esquema, una vez finalizada la evaluación y una revisión periódica global, con periodicidad máxima anual a partir del presente año.

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

LÍNEA MADRID identifica las posibles oportunidades de mejora a través de la gestión de los procesos, los datos de los clientes, las actividades de aprendizaje, los equipos de mejora y las reuniones internas de personal, así como a través de otras posibles acciones no sistemáticas. Para ello lleva a cabo un control y seguimiento exhaustivo y sistemático de sus herramientas de captura de datos como son los datos procedentes del CRM, los indicadores generales de proceso, de los SLAs y del resto de indicadores que conforman el conjunto de los indicadores de LÍNEA MADRID. Los resultados obtenidos se comparan en las reuniones de Dirección y Subdirección con los estándares marcados para cada uno de los indicadores, se valora si se están logrando los objetivos asociados y, en caso contrario, se establecen las correspondientes medidas correctivas o, en su caso, acciones de mejora.

En las reuniones internas de personal de las Oficinas y en general de la Subdirección, se tratan las quejas, sugerencias, fallos e incidencias que puedan producirse en los procesos y servicios, que provengan de cualquiera de los clientes, internos o externos, personal o cualquier otro de los grupos de interés definidos. Se valoran por parte de los responsables a fin de proponer soluciones y designar, en los casos en los que se considere oportuno, los posibles equipos de mejora.

Las **vías para la recepción de información para la mejora de los procesos** son las siguientes:

- Sugerencias de ciudadanos y otros grupos de interés: LÍNEA MADRID dispone de un proceso establecido y formalizado para la recepción y tratamiento de sugerencias y reclamaciones a través de los canales habilitados por el Ayuntamiento, en los que se recibe información acerca del desempeño de los procesos de atención al ciudadano.
- Reuniones de la Subdirección: en sus reuniones periódicas el equipo de responsables de la Subdirección General analiza los posibles problemas aparecidos y establecen las medidas oportunas para su corrección.
- Reuniones internas de personal en los canales y en la Subdirección: las reuniones internas están abiertas a que cualquier persona de la Organización pueda exponer sugerencias, quejas u opiniones sobre aspectos mejorables que son tomados en cuenta por la Dirección de LÍNEA MADRID.
- Resultados de la autoevaluación EFQM: la primera autoevaluación del modelo EFQM, realizada por un equipo de evaluadores internos cualificados y tutorizada por evaluadores externos cualificados como licenciatarios, han sido una de las fuentes de información más importantes para detectar áreas y procesos de la Organización en los que aparece un mayor margen para la mejora. Como en las reuniones de la Subdirección, es el equipo de Dirección el que, una vez consensuadas las oportunidades de mejora por parte del equipo evaluador, aprueba las mejoras a introducir. La autoevaluación ha quedado institucionalizado como uno de los subprocesos dentro de *Evaluación y Calidad* y será realizado con una periodicidad anual.
- Datos procedentes de los clientes principales, los ciudadanos: los datos procedentes del CRM y Qmatic son analizados y utilizados para la detección, en algunos casos de oportunidades de mejora de ciertos procesos y servicios de LINEAMADRID, lo que se ha traducido en la revisión y actualización de varios de los protocolos existentes en la actualidad. El CRM permite segmentar los datos de cliente por servicio (es decir Padrón, SER, etc.) y por tarea realizada (por ejemplo dentro de Padrón, la tarea de "Expedición de Justificantes de empadronamiento").
- Reuniones con los clientes internos: de las reuniones con las unidades del Ayuntamiento para las que se prestan servicios, surgen oportunidades de mejora que se han traducido en cambios y modificaciones en los procesos y servicios relacionados con los clientes, que han supuesto mejoras importantes en sus actividades y, como consecuencia, en su rendimiento. Por ejemplo, las mejoras introducidas en los procesos de domiciliación a través de Internet, fruto de las reuniones con la Agencia Tributaria Madrid, han permitido un incremento del 178% en el número de domiciliaciones por esta vía durante el mes de abril de 2010 para el Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM).
- Equipos de mejora: tal y como se ha descrito en el Criterio 3, se crean equipos de mejora para la implantación de nuevas ideas surgidas de las propuestas de mejora del proceso, por ejemplo equipo de mejora sobre Registro, o sobre la gestión de Padrón. También en ocasiones, como consecuencia de los trabajos de los equipos, surgen nuevas oportunidades de mejora que pueden ser acometidas mediante algunas de las opciones anteriores.

Cuando las mejoras propuestas afectan a más de un proceso o área de la Organización o suponen un esfuerzo importante, son analizadas por la Dirección y la Subdirección General en el contexto de la estrategia, para dar prioridad y acometerlas de la forma más adecuada posible. Esto es especialmente importante, cuando las mejoras implican a aspectos directamente relacionados con la atención al ciudadano. Así sucedió, por ejemplo, con la introducción en 2008 del servicio de cita previa, aplicable a una multiplicidad de gestiones (www.munimadrid.es/citaprevia), o con la implantación en 2009 del servicio de solicitud de la tarjeta azul de transportes (www.munimadrid.es/tarjetaazul).

Con respecto al estimulo del talento creativo e innovador de empleados, clientes y aliados para hacer que repercuta sobre las mejoras, es en las reuniones internas del personal de los 3 canales, las reuniones con los clientes internos y la UTE y en los equipos de mejora, donde la Organización aprovecha para sacar el máximo partido a la capacidad creativa de las personas.

Como se describió en el Subcriterio 1e, LÍNEA MADRID es una Organización en permanente cambio en la que hay innumerables ejemplos de cambios y modificaciones profundas en los procesos, tanto internos como externos, además de mejoras puntuales que han supuesto un mejor servicio al cliente final. Desde la implantación del CRM, que supuso un cambio

importante, tanto de escenario como de filosofía de la Organización, hasta los cambios realizados en procesos tales como el de Sugerencias y Reclamaciones en el que se han mejorado los niveles de respuesta o el de Tarjeta Azul, para el que se han incorporado nuevos indicadores. Desde principios de 2009 existe una **sistemática definida** para la realización de cambios en los procesos y para la definición de nuevos, basada en la experiencia de años anteriores y que ha potenciado el nuevo área de Servicios, que también fue creada con ese fin y como consecuencia del aprendizaje de la Organización. En el próximo subcriterio se describirá la sistemática de diseño de nuevos servicios y de modificaciones de los existentes.

En varias de las ocasiones en las que las modificaciones en los procesos han sido suficientemente profundas, se han llevado a cabo **experiencias piloto** previas a la implantación completa del proceso. Un ejemplo de ello fue la introducción del servicio de pago telefónico de tributos con tarjeta de crédito, incorporado de modo piloto durante las últimas semanas del período voluntario de pago del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica en 2008 y luego publicitado y extendido a otros tributos y períodos. Otro ejemplo puede ser, en los primeros meses de 2010, el de la llamada recordatorio de su cita para aquellos ciudadanos que la hubieran concertado con más de 4 días de antelación (para medir su impacto sobre la ocupación de las agendas de cita). También se realizan pruebas para verificar que las nuevas aplicaciones implantadas en LÍNEA MADRID funcionan correctamente, llevando a cabo verificaciones del funcionamiento de los equipos relacionados con la aplicación (ordenadores, impresoras, etc.). Esta prueba es sistemática (se realizó en la implantación del sistema CRM de Línea Madrid, nuevas funcionalidades de aplicaciones tributarias, sistema de cita previa, nueva aplicación de gestión de avisos "AVISA2", y otras).

Los cambios realizados en los procesos y servicios de LÍNEA MADRID, además de ser **comunicados** a todo el personal, son incluidos en acciones de formación específicas, de forma que se asegura no sólo el conocimiento, sino también la correcta aplicación de los cambios diseñados. Por ejemplo, como consecuencia de cambios en los procesos y servicios de gestión de avisos de incidencias en espacios públicos, tarjeta azul de transportes o atención al ciudadano en materia de licencias urbanísticas de actividad se han realizado acciones específicas de formación.

Todas las modificaciones realizadas en los procesos quedan reflejadas en el correspondiente documento (ficha, procedimiento, protocolo), **comunicados** al personal en las reuniones internas y por correo electrónico y, publicados en *ayre* para que pueda ser consultado por cualquier persona de la Organización.

La eficacia de los cambios se mide a través de sus indicadores que responden a los objetivos definidos. Por ejemplo, el cambio en el proceso de Sugerencias y Reclamaciones interno implantado en noviembre de 2009, ha supuesto una mejora en el rendimiento del proceso, de forma que se ha pasado de contestar las sugerencias o reclamaciones en un tiempo medio de 28,32 días en el año 2009-, a contestar en un plazo de 12,49 días en enero, 7,43 en febrero, 8,19 en marzo y 8,27 días en el mes de abril del año 2010, apreciándose la consolidación del proceso y la mejora en los tiempos de respuesta. En caso de no alcanzar los objetivos previstos, se realizan nuevas modificaciones.

5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Como ha sido descrito con anterioridad, la Organización dispone de herramientas suficientes para captar las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, tanto principales como internos. La adaptación al cambio es una filosofía de LÍNEA MADRID (uno de sus valores es la innovación constante), tal y como se ha visto en el subcriterio anterior y permite ofrecer servicios a los clientes más ajustados a sus necesidades y por lo tanto juega un papel fundamental en la Organización.

Para conocer las necesidades y expectativas de los clientes de LÍNEA MADRID (ciudadanos y clientes internos) se utilizan diferentes **herramientas** como las encuestas de satisfacción y opinión, las sugerencias y reclamaciones y las reuniones formales o informales, principalmente con los clientes internos, e incluso datos e información procedente del benchmarking con organizaciones similares. Todo lo anterior se verá en detalle en el subcriterio 5e y en los criterios de resultados.

El diseño de nuevos servicios es uno de los subprocesos clave de LÍNEA MADRID, ya que forma parte del proceso clave *Gestión de Servicios*, lo que demuestra la importancia de este aspecto para la Organización. Además de la correspondiente ficha del proceso completo, existe un esquema perfectamente definido para el diseño y desarrollo de nuevos Servicios, con unas actividades y unos requisitos que debe cumplir dicho proceso. Este esquema es:

- Detección de la necesidad o demanda de cliente interno para la prestación o modificación del servicio.
- Estudio del alcance del servicio, conjuntamente con el cliente interno, en la mayoría de las ocasiones.
- Acuerdo con el cliente interno, formalizado en la mayoría de las ocasiones mediante resolución conjunta o convenio.
- Definición del protocolo de trabajo del Servicio aplicado a los canales de LINEAMADRID en los que se vaya a implantar.
- Definición de indicadores de seguimiento (desde finales de 2009)
- Implantación, precedida de una prueba "piloto" en los casos en los que se requiera, por su importancia o dificultad.
- Seguimiento y análisis de los resultados de los indicadores definidos.

La innovación es, tal y como se ha visto en criterios anteriores, uno de los valores de LÍNEA MADRID. Esto es debido a que, por su actividad, muy ligada a aspectos tecnológicos, la Dirección debe estar especialmente atenta a los cambios del entorno y del "mercado" (es decir, a organizaciones similares a LÍNEA MADRID) y adaptarse, mediante el desarrollo de nuevos servicios a los requerimientos siempre cambiantes de los clientes y usuarios actuales y potenciales de la Organización.

La implantación del CRM, que ha sido descrita en el Criterio 2, o el desarrollo e implantación de la herramienta de gestión de espera Qmatic, son pruebas de la implantación de las nuevas tecnologías y de adaptación de los nuevos diseños de procesos a las mismas. Hay que tener en cuenta que todos estos avances están suponiendo un gran esfuerzo inversor para la Organización y, por ello, para el Ayuntamiento, lo que implica una apuesta decidida por esta filosofía. Además, se mantienen reuniones con nuevos proveedores para analizar posibles incorporaciones de nuevas soluciones y productos para mejorar el servicio y proporcionar mayor valor a los ciudadanos (p. ej.: el operador Dialoga, nuevos productos para la Gestión de Contenidos y para Business Intelligence)

LÍNEA MADRID está permanentemente definiendo **nuevos servicios** demandados por los clientes internos, con los que se acuerdan sus características, a través de las reuniones de proyecto en las que intervienen ambas partes. Esto supone que de forma constante se está accediendo y satisfaciendo nuevas necesidades implícitas o explícitas de los ciudadanos, que han sido detectadas por los clientes internos. La colaboración entre las dos partes, es decir, LÍNEA MADRID y los clientes internos es fundamental para un diseño adecuado y ajustado a las necesidades de los usuarios finales. En muchos nuevos servicios también es fundamental la participación de los proveedores clave de LÍNEA MADRID, ya que pueden aportar elementos importantes, tanto para los temas presenciales como para los aspectos tecnológicos del nuevo servicio.

La combinación de las tres partes de forma coherente garantiza unos diseños racionales, funcionales y eficaces, además de adaptados a las necesidades de los ciudadanos.

Los últimos diseños de servicios realizados en LÍNEA MADRID han sido los de Avisos en Línea Madrid (febrero 2010), la Información sobre Licencias Urbanísticas de Actividades (marzo 2010), el Tercer Nivel de Información Urbanística (abril 2010) y el servicio de gestiones tributarias sobre deudas en período ejecutivo (mayo 2010).

5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

La atención al ciudadano es la razón de ser de LÍNEA MADRID. Todos sus servicios están enfocados a satisfacer las demandas de atención generadas por la sociedad en su conjunto y todas sus estrategias de actuación y sus procesos están enfocados a alcanzar lo máximos niveles de satisfacción.

LÍNEA MADRID, tal y como se comentó en la Introducción, ha ido evolucionando, tanto en su organización, como en sus mecanismos de actuación, hasta llegar a ser la Organización actual, enfocada totalmente al ciudadano, mejorando los servicios actuales y tratando de satisfacer nuevas demandas aparecidas. Todos los servicios prestados por LÍNEA MADRID están protocolizados y existen en algún caso instrucciones de trabajo, tal y como se ha descrito anteriormente.

Esto garantiza una homogeneidad y una sistemática en los procesos y procedimientos de actuación que proporciona la seguridad al ciudadano de que, con independencia del momento en el que sea atendido y por quién, la calidad de la atención será prácticamente la misma y el resultado de su gestión será satisfactorio.

A continuación se muestra la relación de servicios de LÍNEA MADRID incluida en la actualidad en el catálogo existente en la intranet.

Canal Presencial (OACs)

Servicio de Información: sobre el Ayuntamiento de Madrid, trámites administrativos, procedimientos de tramitación urbanística, licencias, usos del suelo, Guía de la Ciudad (equipamientos, transportes, actividades culturales, etc.), datos personales (impuestos, tasas, Padrón, estado de tramitación de un expediente, etc.).

Registro: recepción de solicitudes, escritos y comunicaciones, así como los documentos que les acompañen y que vayan dirigidos al Ayuntamiento de Madrid y a órganos y entidades de derecho público de la Administración General del Estado y de la Comunidad de Madrid (Convenio de Ventanilla Única).

Servicio de concertación de Cita Previa con diferentes unidades municipales: Oficinas Integrales de Atención al Contribuyente, Oficina del SER, Servicio de Vacunación Internacional, las propias OACs, etc.

Recepción de Sugerencias o Reclamaciones: se reciben las sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos relativas a cualquier servicio del Ayuntamiento de Madrid, dirigiéndolas a las unidades competentes para su tramitación y respuesta.

Gestiones de Empadronamiento Municipal:

- Volantes y certificados de empadronamiento.
- Altas, bajas y / o modificaciones.
- Cualquier otra gestión relativa al Padrón municipal de habitantes.
- Trámites relativos al Censo Electoral.- Consulta del Censo de Candidatos a Jurados.

Gestiones Tributarias:

- Emisión de duplicados de recibos.
- Modificaciones del domicilio fiscal.
- Emisión de Abonares con recargo ejecutivo del 5%.
- Domiciliaciones bancarias.
- Pago con Tarjeta (recibos y ejecutiva con 5% de recargo).
- Información de Deudas en Ejecutiva.

Servicio de Acreditación de Firma Electrónica: acreditación de identidad para la obtención de Certificado Digital para personas físicas (Firma electrónica).

Servicio de Estacionamiento Regulado (SER):
- Alta y concesión de distintivo de residente empadronado en el Área del SER, para residentes con vehículo de su propiedad.
- Cambio de domicilio y / o de vehículo o redistribución de titulares, siempre para residentes empadronados en el Área del SER.

Servicio de cambio de domicilio en los permisos de circulación y conducción: se gestiona la comunicación a la Dirección General de Tráfico de los cambios de domicilio de los permisos de circulación y conducción para personas físicas y empadronadas en Madrid.

Servicio de Tramitación de la Tarjeta Azul de Transportes: gestionan las solicitudes de la nueva Tarjeta Azul de Transportes dirigida a colectivo social con características específicas.

Canal telefónico (Teléfono 010)

Servicio de Información: sobre el Ayuntamiento de Madrid, trámites administrativos, procedimientos de tramitación urbanística, licencias, usos del suelo, Guía de la Ciudad (equipamientos, transportes, actividades culturales, etc.), datos personales (impuestos, tasas, Padrón, estado de tramitación de un expediente, etc.).

Servicio de concertación de Cita Previa con diferentes unidades municipales: Oficinas Integrales de Atención al Contribuyente, Oficina del SER, Servicio de Vacunación Internacional, las propias OACs, etc.

Recepción de Sugerencias o Reclamaciones: se reciben las sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos relativas a cualquier servicio del Ayuntamiento de Madrid, dirigiéndolas a las unidades competentes para su tramitación y respuesta.

Gestiones de Empadronamiento Municipal:
- Volantes y certificados de empadronamiento, envío al domicilio.
- Información sobre tramitación Altas, bajas y / o modificaciones a través envío postal.

Gestiones Tributarias:
- Envío al domicilio de duplicados de recibos.
- Envío al domicilio de Abonares con recargo ejecutivo del 5%.
- Modificaciones del domicilio fiscal.
- Domiciliaciones bancarias.
- Pago con Tarjeta (recibos y ejecutiva con 5% de recargo).
- Información sobre Deudas en Ejecutivas.

Servicio de Información sobre Consumo: Consulta trámites de expedientes - Petición de inspección de consumo - Presentación de reclamaciones - Asesoría de reclamaciones - Obtención de cita previa para atención presencial.

Servicio de Recepción e Información sobre Avisos de Incidencias en la Vía Pública: Peticiones de reparación de mobiliario urbano, bocas de riego y alumbrado en vías públicas o en zonas verdes - Vaciado y retirada de contenedores de obras - Retirada de vehículos, muebles, etc.- Solicitud de limpieza de calles, pintadas y carteles - Retirada de animales muertos - Petición de cubos de basura, contenedores de papel, vidrio, papeleras, pilas y solicitud de vaciado de los mismos.

Servicio de Información sobre Catastro: cuestiones relacionadas con el Catastro de Madrid capital, excepto reclamaciones de terrenos de rústica y la identificación de fincas en planos.

Canal telemático(www.munimadrid.es)

El servicio de atención en Internet se presta a través de **munimadrid.es**, portal institucional del Ayuntamiento de Madrid que proporciona al ciudadano la posibilidad, entre otras muchas, de:

- Buscar información sobre cualquier organismo o instalación de la Ciudad y conocer la vida cultural de Madrid.
- Realizar una gestión como efectuar el pago de un tributo.
- Concertar una cita para ser atendido en las oficinas municipales sin necesidad de demoras.
- Presentar una sugerencia o reclamación sobre cualquier aspecto relacionado con el Ayuntamiento y con la Ciudad de Madrid.
- Consultar una oposición, boletín o norma.
- Descargarse un impreso o formulario.

Para mayor facilidad de uso, el portal está dividido en áreas temáticas. La sección "El Ayuntamiento", agrupa la información de carácter institucional y la de "Trámites y gestiones" da acceso a la información sobre trámites, a la vez que posibilita la realización de gestiones en línea a través de la oficina virtual. Cuenta con secciones fijas a las que se accede desde todas las páginas, como son: Madrid al minuto, Callejero, Tráfico, EMT, Contactar, Mapa del Web, Ayuda y Accesibilidad. Munimadrid se publica también en inglés y en francés.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los servicios generales prestados por LÍNEA MADRID

mencionados con anterioridad y los canales que los ofrecen.

Servicio	OACs	010	web
Información general	√	√	√
Registro	√		
Cita previa	√	√	√
Sugerencias y reclamaciones	√	√	√
Empadronamiento	√	√	
Tributos	√	√	√
Acreditación firma electrónica	√		
SER	√		
Cambio de domicilio para permisos de conducción y circulación	√		
Tarjeta Azul	√		
Información sobre Consumo		√	
Avisos de Incidencias en la Vía Pública		√	√
Información sobre Catastro		√	
Descarga o entrega de impresos o formularios	√		√

Centrados en la "puesta en el mercado" y comunicación de los servicios de la Organización, LÍNEA MADRID ha realizado una labor de **difusión** a través de publicaciones, folletos, presentaciones – como el evento "Smart Cities", organizado por la firma Oracle en mayo de 2010, ante la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericas UCCI, en el ámbito de las Jornadas de Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas (Tecnimap) y otras muchas - y visitas de organizaciones similares como los Ayuntamientos de Barcelona, Zaragoza, La Coruña, y otros, así como otras Administraciones Públicas tanto nacionales (Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña) como extranjeras (Gobierno de Bulgaria, delegación de Suecia, etc…).

Actualmente, la **herramienta de difusión principal** es la página de LÍNEA MADRID que existe dentro de la Web del Ayuntamiento, que es utilizada como herramienta de difusión de las actividades, productos y servicios ofrecidos a los ciudadanos. Se trata de un espacio al que se accede directamente desde www.munimadrid.es/lineamadrid o bien desde la página de inicio del sitio web municipal. Dicho espacio está estructurado a partir de los tres canales de atención (Teléfono 010, Oficinas y sitio web municipal) y en él están accesibles la Misión, Visión y Valores de LÍNEA MADRID, los mecanismos de utilización y alcance de los servicios que presta, las Cartas de Servicios aprobadas, datos estadísticos de gestión, resultados de los estudios de satisfacción y otra documentación relacionada.

Esta página, como ha quedado descrito en criterios anteriores es responsabilidad del canal telemático, que gestiona de forma completa el sitio web municipal www.munimadrid.es.

Como **instrumentos de difusión**, y a modo de ejemplo, se emiten con asiduidad notas de prensa a través de www.munimadrid.es (que se recogen en numerosos medios digitales y escritos), se han editado folletos (en español, inglés, francés, árabe, rumano y chino mandarín) de las Cartas de Servicio del 010 y las OACs, se han realizado campañas de difusión en medios de comunicación específicas (por ejemplo, cuñas radiofónicas en relación con el lanzamiento del servicio de cita previa a comienzos de 2008), entrevistas para medios de comunicación especializados, como la revista "Contact Center", y difusión en campañas de órganos y organismos municipales (como las referencias al 010 en las campañas de "Madrid Emprende" o en los escritos y campañas en medios de la Agencia Tributaria Madrid).

El **control y mejora** de los servicios de LÍNEA MADRID se realiza a través de múltiples vías, pero principalmente se lleva a cabo a través de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs), los indicadores de compromiso de las Cartas de Servicios, los indicadores de rendimiento de los canales, segmentados por servicios, y los protocolos e instrucciones de los servicios. Los procesos y servicios son evaluados por cada responsable de canal y por la Subdirección General, en función de los resultados de los indicadores y las incidencias ocurridas en el servicio por incumplimiento de los protocolos e instrucciones.

Además de estas vías, la comunicación permanente con los clientes internos y el contacto diario con los ciudadanos proporciona información importante para el control de los procesos y servicios proporcionados por la Organización.

Como servicio adicional de atención, LÍNEA MADRID ofrece un **Servicio de Sugerencias y Reclamaciones** para el ciudadano en el marco del Sistema General de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid, que tiene asociados indicadores de eficacia y que arroja buenos resultados en los últimos años. Aunque este servicio será descrito en el siguiente subcriterio, es necesario destacar que constituye un instrumento fundamental de la atención al cliente externo, el ciudadano, una vez el servicio se ha prestado.

Para una Organización de la importancia y dimensiones de LÍNEA MADRID, el número de reclamaciones relacionadas con la atención al ciudadano es bajo, el de felicitaciones relativamente alto y los niveles de satisfacción alcanzados son elevados y de los mejores entre sus homólogos, tal y como se verá en el Criterio 6. Todo esto indica, de forma clara, que la prestación del servicio por parte de LÍNEA MADRID es excelente y es proporcionada en un nivel de calidad muy alto.

5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Uno de los principales objetivos de cualquier organización es conseguir la satisfacción de sus clientes y obtener la información pertinente acerca de dicha satisfacción a través de sus percepciones y opiniones directas.

En el caso de LÍNEA MADRID, los clientes son, tal como ya se ha indicado a lo largo de la Memoria, de dos tipos: primero los **ciudadanos**, destinatario principal de sus servicios y segundo, los **clientes internos**, que establecen los requisitos que deben cumplir muchos de los nuevos servicios en función de las necesidades detectadas por ellos y por los propios ciudadanos.

En cuanto a los **ciudadanos**, su nivel de satisfacción con los canales y con otras herramientas del sistema de gestión, se mide a través estudio de satisfacción de clientes que se realiza una vez al año, por una empresa externa, que emite un informe final de resultados. Además, en el último año se ha incluido un informe de cliente misterioso de algunos de los servicios de atención presencial, un informe de benchmarking con organizaciones similares y un informe de usabilidad del sitio web del Ayuntamiento (además de un informe de clima laboral), lo que completa la información procedente de los clientes.

Estos informes ofrecen, además, información segmentada tanto por canal, como por servicio prestado y variables geográficas y socio-demográficas y, en el caso de las OACs, también por Oficina.

El estudio de satisfacción de los clientes ha ido evolucionando durante la existencia de LÍNEA MADRID. EL Teléfono 010 realizaba sus estudios desde su puesta en marcha, basados en dos oleadas anuales de encuestas. En el año 2002 comenzaron los estudios de las OACs de Línea Madrid por parte de empresas especializadas. En los primeros años las metodologías utilizadas eran específicas para cada canal.

Es a partir de 2008 cuando por primera vez se lleva a cabo, de forma unificada e integrada, la realización de los estudios de satisfacción de todos los canales y servicios de LÍNEA MADRID, aplicando como metodología el modelo SERVQUAL (que compara expectativas y satisfacción de los elementos de satisfacción del cliente) y se incorpora, también por vez primera, la medición de la satisfacción de los ciudadanos con respecto al canal telemático www.munimadrid.es, además de otros elementos que se han citado anteriormente como comparaciones de la percepción ciudadana de LÍNEA MADRID con servicios similares de otras Administraciones Públicas.

Como ejemplos de mejoras introducidas como consecuencia del estudio de los datos de satisfacción, se pueden citar la ampliación en marzo de 2006 del horario de tarde de las OACs, la apertura los sábados por la mañana del Registro Central o la introducción en el año 2008 de Cita Previa para ciertas gestiones para las que no existía (trámites de empadronamiento, trámites del SER, entre otros).

Además de los estudios periódicos de satisfacción de los ciudadanos acerca de la atención prestada por el Ayuntamiento, existe un proceso definido y formalizado de **Gestión de las Sugerencias y Reclamaciones de LÍNEA MADRID**, que es uno de los procesos clave de la Organización. Este proceso, ya mencionado con anterioridad, proporciona información adicional sobre las posibles insatisfacciones aparecidas con respecto a actuaciones individuales en alguno de los canales.

El servicio de Sugerencias y Reclamaciones está a disposición de los ciudadanos desde el año 2005. Desde 2006, para la materia Atención al ciudadano se analiza el número de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones recibidas, su reparto entre los tres canales de atención (OACs / 010 / munimadrid) y los motivos de reclamación. Desde 2009 la Subdirección General realiza una evaluación mensual mucho mas detallada: felicitaciones respecto a las sugerencias y reclamaciones, tiempo de respuesta, reclamaciones recibidas por servicios y en cada uno de los canales, y motivos de reclamación.

Los niveles de satisfacción deseados por la Organización, tanto en cuanto a la satisfacción global del servicio como en sus aspectos fundamentales (instalaciones, profesionalidad del personal, horario, etc.) forman parte de los compromisos de las Cartas de Servicios de LÍNEA MADRID.

Los valores obtenidos muestran buenas tendencias, como se verá en el Criterio 6 y los indicadores más importantes relacionados con la gestión de las Sugerencias y Reclamaciones están también incluidos dentro de los compromisos de las Cartas:

Sugerencias y Reclamaciones
Compromiso: 08.- Se reciben y tramitan las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios prestados por el **Teléfono 010 Línea Madrid**, se contestan de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, se ponen en marcha acciones de mejora del servicio. El 90% de las sugerencias y reclamaciones tramitadas se contestan en 15 días o menos y las restantes en menos de 3 meses. **Indicadores asociados al Compromiso:** ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones tramitadas en relación a los servicios prestados por el Teléfono 010. ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por el Teléfono 010 contestadas en 15 días o menos. ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por el Teléfono 010 contestadas entre 16 días y 3 meses.
Compromiso: 14.- Recibir y tramitar las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios que se prestan, contestarlas de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, poner en marcha acciones de mejora de los servicios. Mas de la mitad de las sugerencias y reclamaciones tramitadas en relación a los servicios prestados por las **Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid** se contestarán en 15 días o menos; el resto, en un periodo no superior a 30 días naturales. **Indicadores asociados al Compromiso:** ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones tramitadas en relación a los servicios prestados por las OACs Línea Madrid. ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por las OACs Línea Madrid contestadas en 15 días o menos. ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por las OACs Línea Madrid contestadas entre 16 días y 1mes. ▪ Porcentaje de sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por las OACs Línea Madrid contestadas entre 1 mes y 3 meses.

Con respecto a los **clientes internos**, la relación es constante, a través de reuniones formales e informales, tanto para la definición de nuevos servicios como para el seguimiento de los existentes. Conforme al proceso de Gestión de Servicios, están estandarizadas las reuniones para el análisis de los requerimientos de Servicio, reunión de formalización de los Acuerdos de Servicios, y reuniones de evaluación y seguimiento de los servicios implantados. Asimismo, se mantienen de forma puntual, en función de las necesidades que surjan tanto para la implantación de los servicios como para la evaluación de los mismos. Como consecuencia de la autoevaluación de 2009, y con el fin de conocer de forma sistemática el nivel de satisfacción de los clientes internos, se ha diseñado y puesto en marcha una encuesta de medición de la satisfacción de los clientes internos cuyos primeros resultados se analizan en el Criterio 6.

Además de demandar la satisfacción general con LÍNEA MADRID, el cuestionario dirigido a los clientes internos contiene las siguientes cuestiones para su valoración por los encuestados:

1.	Me han explicado bien qué es LÍNEA MADRID, qué canales de atención al ciudadano tiene y cómo funciona
2.	Los responsables de LÍNEA MADRID comprenden nuestros objetivos y tratan de ayudarnos a alcanzarlos
3.	Es fácil ponerse en contacto con los responsables de LÍNEA MADRID
4.	Recibo la información adecuada (por ejemplo, estadísticas de servicio) sobre los servicios que presta LÍNEA MADRID para mi órgano directivo u organismo
5.	Tengo claro conocimiento de cómo se prestan los servicios de mi órgano directivo u organismo a través de los diferentes canales de LÍNEA MADRID (normas, procedimientos y protocolos)
6.	LÍNEA MADRID responde con rapidez a las necesidades que le plantea mi órgano directivo u organismo
7.	LÍNEA MADRID cumple las normas, estándares o acuerdos de prestación de servicios establecidos con mi órgano directivo u organismo
8.	El índice de errores o de incidencias detectadas en la gestión realizada por LÍNEA MADRID es pequeño o poco relevante
9.	LÍNEA MADRID contribuye a la mejora continua de los servicios que presta para mi órgano directivo u organismo
10.	La intervención de LÍNEA MADRID ha supuesto una mejora en la forma en que se prestan los servicios de mi órgano directivo/organismo a los ciudadanos

La aparición a principios de 2009 del Servicio transversal de Implantación y Seguimiento de Servicios ha supuesto una mejora sustancial en la relación directa con los clientes internos, al aparecer un interlocutor único que facilita la accesibilidad de LÍNEA MADRID para todos ellos.

Esto garantiza, además de una supervisión más estricta, la realización de cambios y mejoras constantes para alcanzar y mejorar los niveles a los que se ha comprometido la Organización.

LÍNEA MADRID está en una constante evolución para tratar de mejorar los niveles de satisfacción de atención al ciudadano, lo que implica una filosofía de innovación que se traslada al ámbito de la relación directa con los clientes. Todas las mejoras introducidas en los últimos años de infraestructuras, equipamiento y organización han ido enfocadas en ese sentido y en muchos de los casos, de los que el ejemplo más claro es el cambio organizativo, incluyendo la relación con la empresa contratista principal, las soluciones que se han implantado han sido pioneras en la Administración Pública.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Como se ha comentado con anterioridad, LÍNEA MADRID tiene dos tipos de usuarios principales como servicio de atención y gestión: por un lado, los ciudadanos que son el principal valedor de la existencia de Organización y por el otro, las Unidades del propio Ayuntamiento y de otras Administraciones, como elemento canalizador de gestiones que son adquiridas en el tiempo por LÍNEA MADRID (Estadística, SER, Agencia Tributaria, etc.).

La mayoría de los indicadores presentados están segmentados directamente en el usuario principal (el ciudadano). Estos indicadores son los más significativos en el momento actual de la Organización. Por otro lado, destacamos la evolución en que LÍNEA MADRID ha ofrecido sus servicios a las distintas Direcciones Generales del Ayuntamiento de Madrid y a las Unidades Gestoras que las componen.

Por otro lado, y como referente en la atención al ciudadano, se llevaron a cabo **comparaciones** en el año 2009 con el Ayuntamiento de Barcelona y con la Comunidad de Madrid.

Parte de los indicadores incluidos en este criterio tienen como **objetivos** los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios.

Para el resto de los indicadores, debido a que el proyecto de implantación del Modelo de Excelencia se desplegó de forma efectiva en el año 2009, es a partir de este año cuando se empiezan a fijar objetivos sobre los indicadores indirectos más relevantes en la Organización.

6a. Medidas de percepción

En las encuestas realizadas al cliente final, siguiendo la metodología SERVQUAL, se ha preguntado tanto por el grado de **satisfacción** como por la **expectativa** que el ciudadano tiene con respecto a los elementos por los que son preguntados. Los **objetivos,** por tanto, están planteados para las preguntas de mayor impacto en el servicio prestado por LÍNEA MADRID y se encuentran desplegados en las Cartas de Servicio definidas. Además, los objetivos están definidos solo para el grado de satisfacción, ya que no tiene sentido fijar objetivos sobre las expectativas de los ciudadanos.

Por esta razón, el análisis de los datos obtenidos es doble: por un lado, se analiza el grado de satisfacción y el cumplimiento de los objetivos definidos por la Organización en los tres canales de atención (presencial, OAC's, telefónico, Teléfono 010, y telemático, www.munimadrid.es)

Y por otro, la distancia existente entre la expectativa y la satisfacción entre cada uno de los elementos incluidos en la encuesta. Esto proporciona un nivel de información mayor y permite realizar análisis más detallados sobre los resultados arrojados por la encuesta, como se podrá ver a continuación.

Según el modelo SERVQUAL **se analizan** cuestiones relativas a:

- Elementos tangibles (salvo para el Teléfono 010).
- Personal.
- Capacidad de Respuesta.
- Fiabilidad y Eficacia.
- Seguridad.

En general, los **resultados** obtenidos son muy satisfactorios, habiéndose alcanzado los objetivos establecidos y estando, en la mayoría de los casos, las satisfacción por encima de las expectativas ciudadanas. En muchos casos, los niveles de satisfacción son tan altos, que pretender en años sucesivos alcanzar niveles superiores es difícil, por lo que el objetivo de la Organización es mantener en el tiempo el buen resultado obtenido (máxime en un entorno de contención del gasto público en el que debe darse el mismo nivel de calidad de servicio con un coste menor).

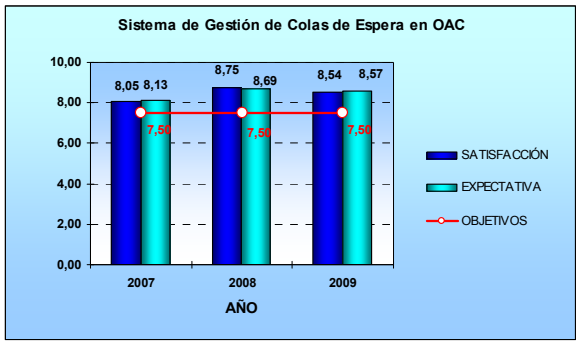
Además hay que tener en cuenta que la propia mejora del servicio conlleva en el usuario un aumento de la expectativa del servicio, haciéndole más exigente.

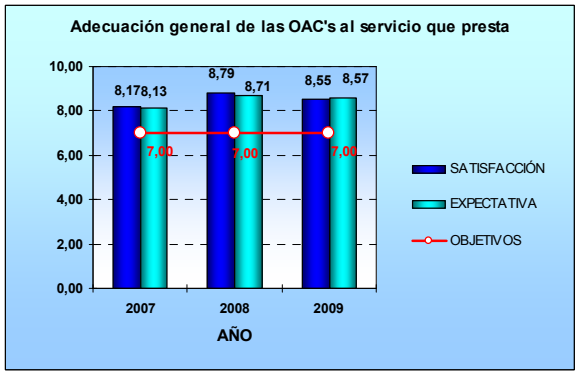
Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC's)

Con respecto a las preguntas sobre grado de satisfacción y su correspondiente expectativa, de los **Elementos tangibles** se analiza:

- Orden y limpieza de la oficina.
- Confort durante la estancia.
- Sistema de gestión de espera.
- Adecuación general de las instalaciones al servicio que presta.

Los principales valores alcanzados se representan en los gráficos que aparecen a continuación:



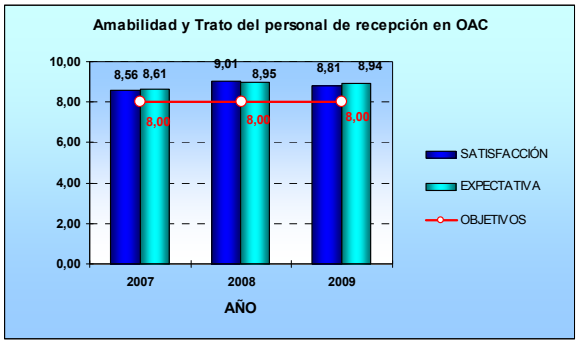


En este sentido hay que destacar que la implantación del Sistema de Gestión de Espera (QMATIC) en el año 2000 ha proporcionado una mejora de los resultados que

veremos a continuación en el apartado de "Capacidad de Respuesta" del Cuestionario

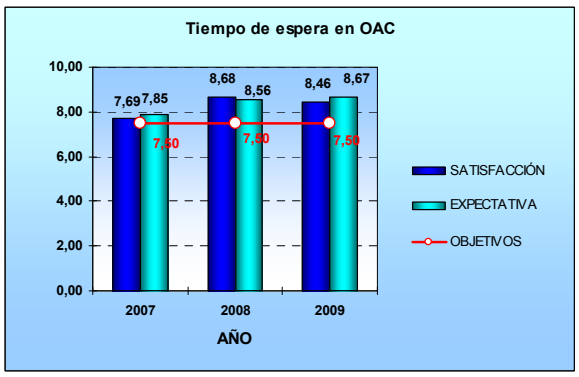
En relación con el **Personal** se considera:

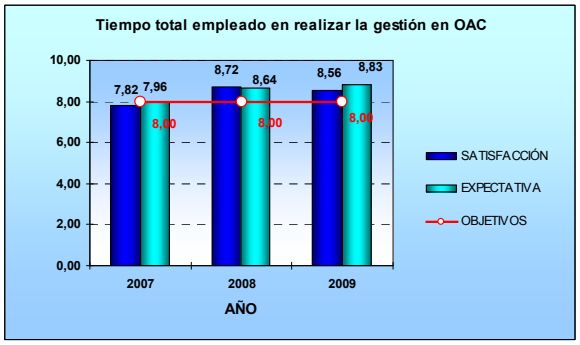
- Amabilidad y trato del personal de recepción.
- Capacidad de diálogo y comunicación personal de recepción.
- Cualificación y profesionalidad del personal de recepción.
- Agilidad en facilitar la información por el personal de recepción.
- Amabilidad y trato de la persona que le atendió.
- Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atendió.
- Cualificación y profesionalidad de la persona que le atendió.



En relación con la **Capacidad de Respuesta** se analizan:

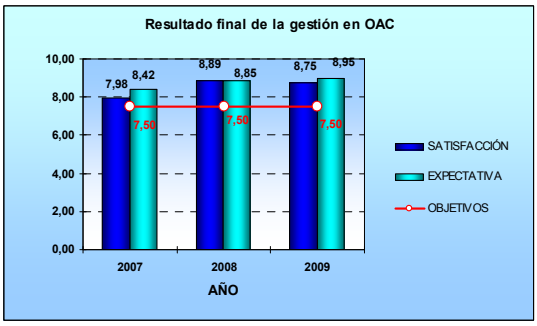
- Horario de atención al público.
- Cantidad de personal que está atendiendo.
- Tiempo de espera.
- Tiempo total empleado para realizar la gestión.





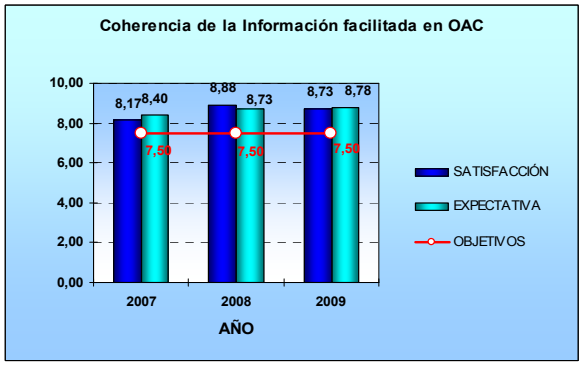
En relación con el aspecto de **Fiabilidad y Eficacia** se estudia:

- Fiabilidad y entendimiento de los carteles informativos.
- Claridad y Eficacia de la información facilitada.
- Resultado final.



En relación con la **Seguridad** se analizan:

- Entendimiento de la información facilitada.
- Sencillez de la tramitación realizada.
- Coherencia de la información proporcionada.
- Grado de confianza /Seguridad transmitida por la persona que le atendió.



Como se puede ver, los valores obtenidos son bastante elevados (por encima de 8,5 en casi todos los casos) y se cumplen los objetivos establecidos en las Cartas de Servicios. Asimismo, las tendencias son positivas, apreciándose un incremento en la satisfacción especialmente importante en el año 2008 – como resultado fundamentalmente de la implantación del sistema de cita previa www.munimadrid.es/citaprevia,, que redujo en más del 30% los tiempos medios de

espera en las oficinas – y un leve descenso en 2009 relacionado con la implantación de nuevos servicios y muy especialmente con la tasa de gestión de residuos urbanos, que aumentó en la última parte del año los tiempos medios de espera en las oficinas y la tasa de rechazo del canal 010, aunque en todo caso se mantienen también en 2009 valores muy elevados.

A continuación se muestran los valores obtenidos en los últimos tres años en cada una de las preguntas de la encuesta para este canal:

INDICADOR	Satisfacción			Expectativa		
Elementos Tangibles	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Orden y limpieza de la oficina	8,32	8,84	8,71	8,22	8,85	8,68
Confort durante la estancia	8,11	8,79	8,41	8,06	8,72	8,47
Sistema de gestión de las colas de espera	8,05	8,75	8,54	8,13	8,69	8,57
Adecuación general de las instalaciones al servicio que presta	8,17	8,79	8,55	8,13	8,71	8,57
Personal	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Amabilidad y trato del personal de recepción	8,56	9,01	8,81	8,61	8,95	8,94
Capacidad de diálogo y comunicación personal de recepción	8,37	8,92	8,68	8,48	8,84	8,86
Cualificación y profesionalidad del personal de recepción	8,50	8,89	8,70	8,60	8,83	8,84
Agilidad en facilitar la información personal recepción	8,46	8,91	8,76		8,87	8,93
Amabilidad y trato de la persona que le atendió	8,57	9,06	8,85		8,93	8,95
Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atendió	8,40	8,98	8,79		8,85	8,90
Cualificación y profesionalidad de la persona que le atendió	8,55	8,98	8,76		8,88	8,88
Capacidad de respuesta	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Horario de atención al público		8,80	8,44		8,74	8,65
Cantidad de personal que está atendiendo	8,21	8,70	8,41	8,10	8,61	8,63
Tiempo de espera	7,69	8,68	8,46	7,85	8,56	8,67
Tiempo total empleado para realizar la gestión	7,82	8,72	8,56	7,96	8,64	8,83
Fiabilidad y Eficacia	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Facilidad de entendimiento de los carteles informativos		8,84	8,54		8,69	8,60
Claridad y eficacia de la información facilitada	7,81	8,86	8,59	8,37	8,78	8,70
Resultado final de la gestión	7,98	8,89	8,75	8,42	8,85	8,95
Seguridad	**2007**	**2008**	**2009**	**2007**	**2008**	**2009**
Entendimiento de la información facilitada	8,16	8,93	8,76	8,44	8,82	8,86
Sencillez de la tramitación realizada	8,04	8,87	8,69	8,34	8,76	8,72
Coherencia de la información proporcionada	8,17	8,88	8,73	8,40	8,73	8,78
Grado de confianza /Seguridad transmitida por la persona que le atendió	8,20	8,91	8,81	8,40	8,78	8,76

Por último, y en referencia a la **comparativa** de resultados de satisfacción del ciudadano con otros organismos similares (Ayuntamiento de Barcelona y la propia Comunidad de Madrid) destacamos (ver tabla siguiente), que existen valores de satisfacción por encima de 1 punto en ciertos aspectos como:

- Sistema de Gestión de Espera.
- Adecuación general de instalaciones al servicio que presta.
- Cantidad de personal que está atendiendo.
- Tiempo de espera.
- Tiempo total empleado para realizar la gestión.

INDICADOR	Satisfacción 2009			
Elementos Tangibles	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Orden y limpieza de la oficina	8,71	8,69	8,25	0,46
Confort durante la estancia	8,41	7,92	7,44	0,97
Sistema de gestión de las colas de espera	8,54	8,06	6,67	**1,87**
Adecuación general de las instalaciones al servicio que presta	8,55	8,29	7,55	**1,00**
Personal	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Amabilidad y trato de la persona que le atendió	8,81	8,58	8,19	0,62
Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atendió	8,63	8,26	8,18	0,45
Cualificación y profesionalidad de la persona que le atendió	8,70	8,33	8,27	0,43
Capacidad de respuesta	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Horario de atención al público	8,44	8,89	7,45	0,99
Cantidad de personal que está atendiendo	8,41	7,41	6,51	**1,90**
Tiempo de espera	8,46	7,76	5,82	**2,64**
Tiempo total empleado para realizar la gestión	8,56	8,03	6,20	**2,36**
Fiabilidad y Eficacia	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Facilidad de entendimiento de los carteles informativos	8,54	8,52	7,98	0,56
Claridad y eficacia de la información facilitada	8,59	8,31	8,02	0,57
Resultado final de la gestión	8,75	8,62	8,01	0,74
Seguridad	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Entendimiento de la información facilitada	8,76	8,43	8,28	0,48
Sencillez de la tramitación realizada	8,69	8,27	7,80	0,89
Coherencia de la información proporcionada	8,73	8,38	8,07	0,66
Grado de confianza /Seguridad transmitida por la persona que le atendió	8,81	8,63	7,99	0,82

Teléfono de Atención al Ciudadano (TELÉFONO 010)

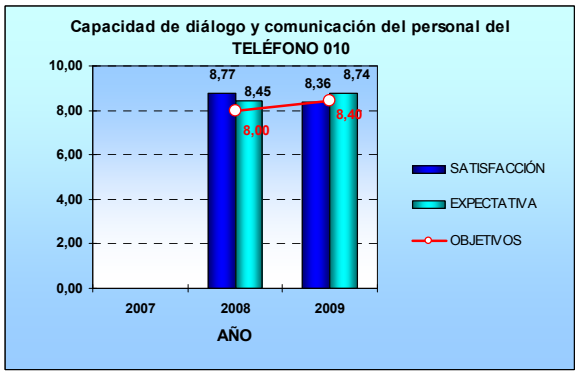
En relación con el servicio Teléfono 010, aunque los estudios de satisfacción se hacen desde su puesta en marcha, la utilización del modelo SERVQUAL empezó a desarrollarse a partir de 2008, teniendo por tanto las tendencias de los dos últimos años.

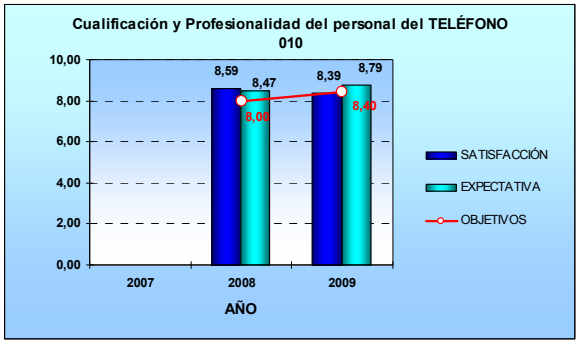
Hay que destacar que en este caso, los objetivos planteados en las Cartas de Servicios van directamente enfocados al cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA's) establecidos con el proveedor subcontratado y detallados en indicadores indirectos en el subcriterio 6b, como por ejemplo, llamadas atendidas en el primer intento, porcentajes máximos de saturación de llamada, etc.

Como se puede ver, los valores obtenidos son bastante elevados (por encima de 8.5 en casi todos los casos) y se cumplen los objetivos establecidos en las Cartas de Servicios en los últimos dos años. Asimismo, las tendencias son positivas.

En relación con el **Personal** se analizan:

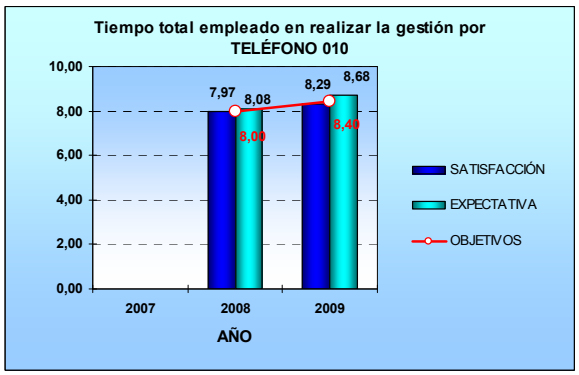
- Amabilidad y trato del personal de recepción.
- Amabilidad y trato de la persona que le atendió.
- Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atendió.
- Cualificación y profesionalidad de la persona que le atendió.





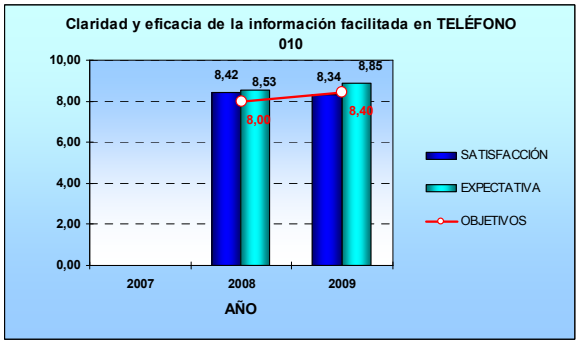
En relación con la **Capacidad de Respuesta** se examinan:

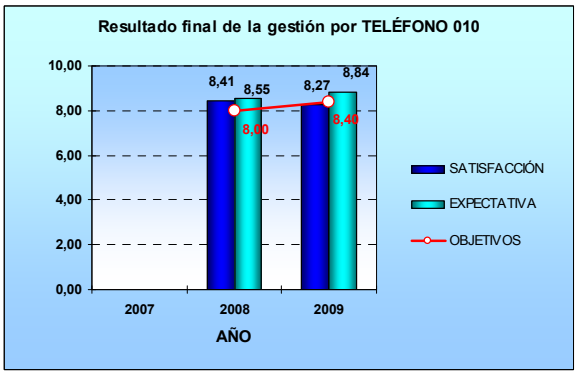
- Horario de atención al público.
- Tiempo de espera.
- Tiempo total empleado para realizar la gestión.



En relación con el aspecto de **Fiabilidad y Eficacia** se consideran:

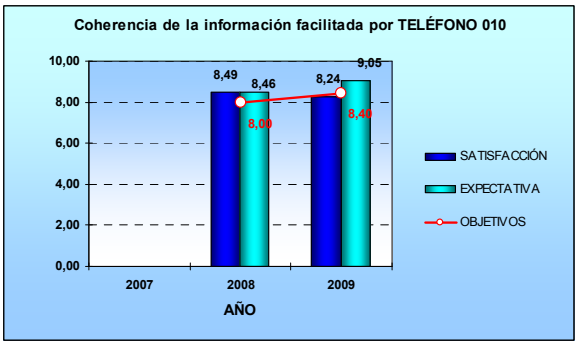
- Claridad y eficacia de la información facilitada.
- Resultado final.





En relación con la **Seguridad** se analizan:

- Entendimiento de la información facilitada.
- Sencillez de la tramitación realizada.
- Coherencia de la información solicitada.
- Grado de confianza/Seguridad transmitida por quien atiende.



A continuación se muestran los valores obtenidos en los últimos dos años en cada una de las preguntas de la encuesta para este canal:

INDICADOR	Satisfacción		Expectativa	
Personal	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Amabilidad y trato	8,93	8,54	8,59	8,87
Capacidad de diálogo y comunicación personal que le atendió	8,77	8,36	8,45	8,74
Cualificación y profesionalidad	8,59	8,39	8,47	8,79
Agilidad en facilitar la información	8,45	8,31	8,29	8,88
Capacidad de respuesta	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Horario de atención al ciudadano	8,99	8,41	8,14	8,50
Tiempo de espera	7,85	8,27	8,15	8,40
Tiempo total empleado para realizar la gestión	7,97	8,29	8,08	8,68
Fiabilidad y Eficacia	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Claridad y eficacia de la información facilitada	8,42	8,34	8,53	8,85
Resultado final de la gestión	8,41	8,27	8,55	8,84
Seguridad	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Entendimiento de la información facilitada	8,67	8,33	8,55	8,86
Sencillez de la tramitación realizada	8,51	8,28	8,19	8,88
Coherencia de la información proporcionada	8,49	8,24	8,46	9,05
Grado de confianza /Seguridad transmitida por la persona que le atendió	8,58	8,38	8,33	9,03

Por último, y en referencia a la **comparativa** de resultados de satisfacción del ciudadano respecto del Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid:

Destacamos en las comparaciones (ver tabla siguiente), que existen valores de satisfacción por encima de 0.70 punto en ciertos aspectos como:

- Tiempo total empleado para realizar la gestión.
- Entendimiento de la información facilitada.
- Sencillez de la tramitación realizada.
- Grado de confianza/seguridad trasmitida por quien atiende.

INDICADOR	Satisfacción 2009			
Personal	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Amabilidad y trato	8,54	8,20	7,92	0,62
Capacidad de diálogo y comunicación personal que le atendió	8,36	8,10	7,68	0,68
Cualificación y profesionalidad	8,39	8,06	7,78	0,61
Agilidad en facilitar la información	8,31	8,07	7,64	0,67
Capacidad de respuesta	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Horario de atención al ciudadano	8,41	8,40	7,90	0,51
Tiempo de espera	8,27	8,08	7,74	0,53
Tiempo total empleado para realizar la gestión	8,29	8,15	7,55	**0,74**
Fiabilidad y Eficacia	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Claridad y eficacia de la información facilitada	8,34	8,08	7,62	0,72
Resultado final de la gestión	8,27	8,05	7,62	0,65
Seguridad	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Entendimiento de la información facilitada	8,33	8,10	7,58	**0,75**
Sencillez de la tramitación realizada	8,28	8,08	7,55	**0,73**
Coherencia de la información proporcionada	8,24	8,06	7,58	0,66
Grado de confianza /Seguridad transmitida por la persona que le atendió	8,38	8,07	7,57	**0,81**

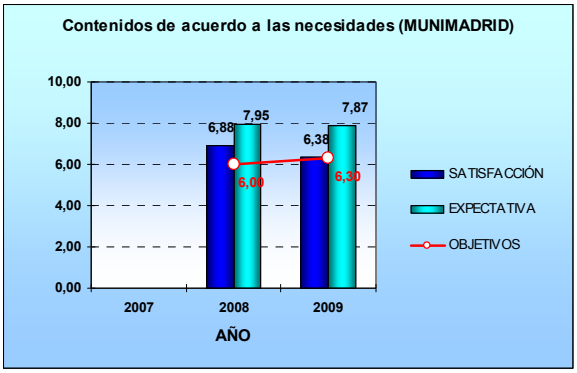
www.munimadrid.es

Cada vez es más importante involucrar a los usuarios en el proceso de desarrollo de cualquier aplicación para aumentar su usabilidad, que podemos definir como la medida de su utilidad, facilidad de uso, facilidad de aprendizaje y apreciación para una tarea y un usuario en un contexto dado. Es por esto, que fue a partir de 2008 cuando se comenzaron las evaluaciones de la Web www.munimadrid.es.

De las mediciones de satisfacción y expectativas realizadas se analizaron los siguientes aspectos:

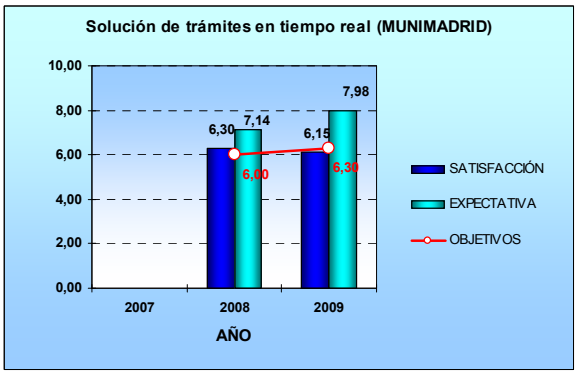
En relación con **Elementos Tangibles** se analizan:

- Apariencia inicial de la página Web.
- Contenidos de acuerdo a las necesidades.
- Menús y navegación visualmente atractivos.
- Facilidad para llegar a cualquier parte de la Web.
- Enlaces que llevan de una página a otra claros y visibles.
- Utilidad del buscador interno.



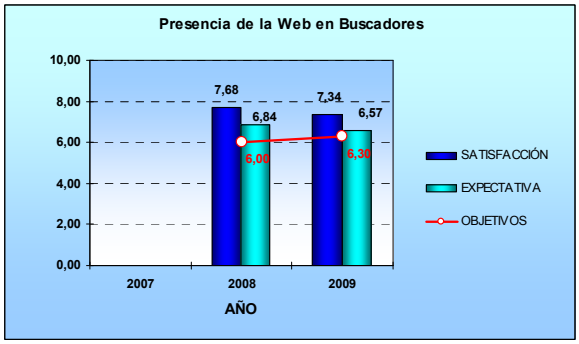
En relación con la **Fiabilidad de la Web** se consideran:

- Solución de trámites en tiempo real.
- Facilidad de contacto si surgen problemas en la navegación.
- Actualización y depuración periódica de los contenidos de la Web.
- Requerimientos técnicos mínimos para navegar.



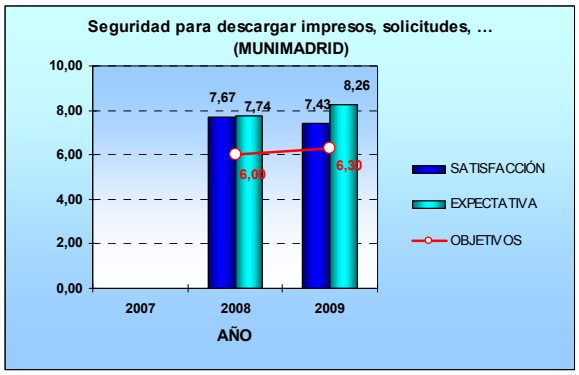
En relación con la **Capacidad de Respuesta** se estudian:

- Presencia de la Web en buscadores.
- Envío de comunicación/aviso cuando el trámite se ha completado.
- Interactividad.



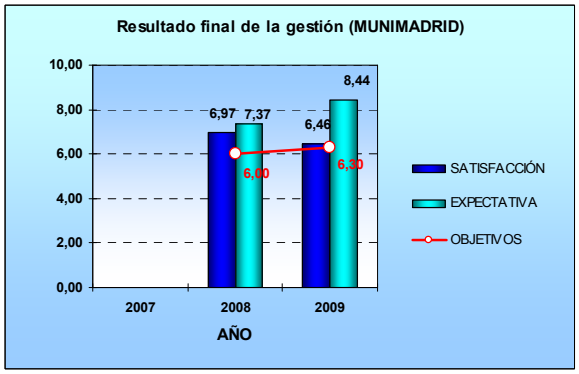
En relación con la **Seguridad** se analizan:

- Seguridad en la realización de trámites con datos personales.
- Utilidad de los mensajes que guían la navegación.
- Sencillez a la hora de realizar los trámites.
- Seguridad para descargar impresos, solicitudes,…



En relación con la **Fiabilidad y Eficacia** se consideran:

- Claridad de la información.
- Corrección de la información.
- Resultado final de la gestión.



Los datos obtenidos reflejaron una media de satisfacción por encima de las expectativas, 6,87 frente a 6,47 en 2008 y 6,95 frente a 6,47 en 2009, considerados para dos años de evaluación altamente satisfactorios en términos telemáticos actuales.

Las conclusiones obtenidas de los ciudadanos en el primer informe de 2008 marcaron las líneas de actuación para la mejora de la página en:

- Que los trámites que se pueden realizar sean muy sencillos.
- Mayor potencia del buscador interno.
- Posibilidad de realizar más gestiones.
- Diseño más atractivo.
- Información actualizada.
- Contactos directos con los responsables de las áreas.
- Una nueva estructura de la página Web que permita encontrar la Información con mayor facilidad.
- Respuesta más ágil cuando se interpone una reclamación.
- Navegación más fácil que permita acceder con mayor rapidez a la información demanda.

Aunque los datos comparativos de 2008 frente a los de 2009 reflejan cierta estabilidad, evaluaciones externas han llevado a la consideración de www.munimadrid.es como una de las mejores Webs públicas de España y un 5º puesto en el ranking mundial.

A continuación se muestran los valores obtenidos en los últimos dos años en cada una de las preguntas de la encuesta para de canal:

INDICADOR	Satisfacción		Expectativa	
Elementos Tangibles	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Apariencia inicial de la página Web	7,07	6,52	6,41	6,45
Contenidos de acuerdo a las necesidades	6,88	6,38	7,95	7,87
Menús y navegación visualmente atractivos	6,44	5,91	6,53	6,62
Facilidad para llegar a cualquier parte de la Web	6,05	5,40	7,88	7,84
Enlaces que llevan de una Pág. a otra claros y visibles	6,39	5,68	7,48	7,51
Utilidad del buscador interno	5,85	5,27	7,50	7,42
Fiabilidad de la Web	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Solución de trámites en tiempo real	6,30	6,15	7,14	7,98
Facilidad de contacto si surgen problemas en la navegación	5,94	4,98	6,61	7,26
Actualización y depuración periódica de los contenidos de la Web	6,42	5,97	6,92	7,58
Requerimientos técnicos mínimos para navegar	7,23	7,13	6,66	6,71
Capacidad de Respuesta	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Presencia de la Web en buscadores	7,68	7,34	6,84	6,57
Envío de comunicación/aviso cuando el trámite se ha completado	6,90	6,70	7,31	8,01
Interactividad	6,54	5,40	5,92	6,21
Seguridad	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Seguridad en la realización de trámites con datos personales	7,59	7,33	7,85	8,74
Utilidad de los mensajes que guían la navegación	6,71	6,40	6,85	7,53
Sencillez a la hora de realizar los trámites	6,58	6,41	7,32	8,28
Seguridad para descargar impresos, solicitudes,...	7,67	7,43	7,74	8,26
Fiabilidad y Eficacia	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Claridad de la información	6,83	6,38	7,19	8,17
Corrección de la información	7,00	6,52	7,24	8,16
Resultado final de la gestión	6,97	6,46	7,37	8,44

Por último, y en referencia a la **comparativa** de resultados de satisfacción del ciudadano respecto del Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid destacamos que las comparaciones (ver tabla siguiente) son una fuente de información para las reuniones establecidas para la mejora de la Web ya que permiten conocer las tendencias de otras Organizaciones con características similares, reforzando las líneas de actuación acometidas desde 2008. En la tabla siguiente destacamos aquellas líneas de actuación que se encuentran 0,50 puntos por debajo de la valoración obtenida por el Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid.

INDICADOR	Satisfacción 2009			
Elementos Tangibles	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Apariencia inicial de la página Web	6,35	6,12	6,57	-0,22
Contenidos de acuerdo a las necesidades	6,17	5,89	6,35	-0,18
Menús y navegación visualmente atractivos	5,76	5,57	5,90	-0,14
Facilidad para llegar a cualquier parte de la Web	5,20	5,25	5,80	**-0,60**
Enlaces que llevan de una Pág. a otra claros y visibles	5,48	5,53	5,93	-0,45
Utilidad del buscador interno	5,11	5,86	5,97	**-0,86**

Fiabilidad de la Web	Ayto Madrid	Com. Madrid	Ayto BCN	Diferencial
Solución de trámites en tiempo real	5,80	6,35	6,92	**-1,12**
Facilidad de contacto si surgen problemas en la navegación	4,90	6,73	7,21	**-2,31**
Actualización y depuración periódica de los contenidos de la Web	5,80	6,65	6,55	**-0,75**
Requerimientos técnicos mínimos para navegar	7,02	6,89	7,01	0,01
Capacidad de Respuesta	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Presencia de la Web en buscadores	7,21	7,44	7,24	-0,03
Envío de comunicación/aviso cuando el trámite se ha completado	6,60	7,63	7,37	**-0,77**
Interactividad	5,20	6,89	6,85	**-1,65**
Seguridad	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Seguridad en la realización de trámites con datos personales	7,17	8,00	7,47	-0,30
Utilidad de los mensajes que guían la navegación	6,24	6,86	6,43	-0,19
Sencillez a la hora de realizar los trámites	6,25	7,02	6,77	**-0,52**
Seguridad para descargar impresos, solicitudes,...	7,31	7,64	7,21	0,10
Fiabilidad y Eficacia	**Ayto Madrid**	**Com. Madrid**	**Ayto BCN**	**Diferencial**
Claridad de la información	6,19	6,81	6,66	-0,47
Corrección de la información	6,42	6,99	6,99	**-0,57**
Resultado final de la gestión	6,02	7,22	6,80	**-0,78**

Sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SYR)

Existen tres canales de entrada diferentes para acceder al Servicio de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid:

- Canal presencial (OACs y Registros)
- Canal telefónico (Teléfono 010)
- Canal telemático (www.munimadrid.es)

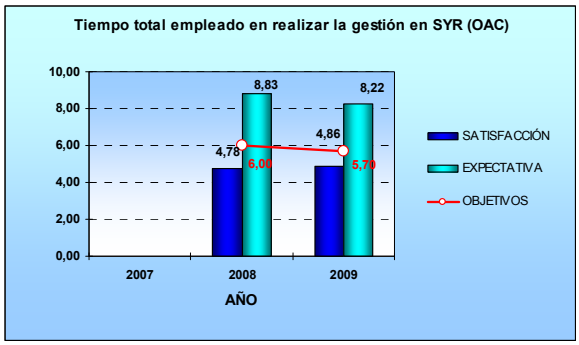
Por ello y con el doble objetivo de, por un lado, obtener una muestra representativa del universo de usuarios del Servicio y, por otro, de poder llevar a cabo análisis segmentados en función del canal de entrada, en el cuestionario de satisfacción implementado a los usuarios del Servicio de Sugerencias y Reclamaciones, en función del canal de entrada a través del cuál el entrevistado declaraba haber interpuesto su sugerencia, reclamación o felicitación, se incluyeron las dimensiones y variables correspondientes al mismo.

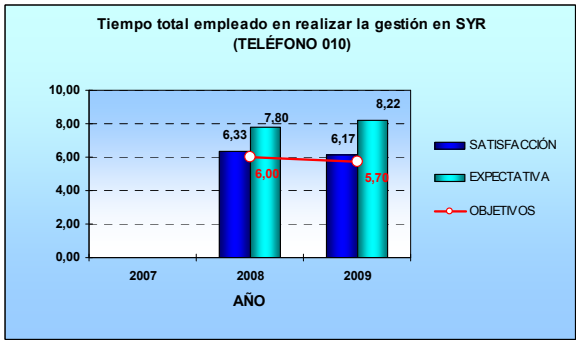
De igual forma, en el caso de las entrevistas realizadas a población general respecto a sus expectativas de servicio, se incluyó una pregunta filtro en la que se solicitaba al encuestado que determinara, en caso de tener que utilizar este Servicio de Sugerencias y Reclamaciones, qué canal de entrada elegiría. En función de la respuesta obtenida, se solicitaba al entrevistado en cuestión las valoraciones correspondientes a las dimensiones e ítems a través de las que se llevaba a cabo la medición del canal correspondiente.

Teniendo en cuenta la percepción que tiene el ciudadano de su grado de satisfacción a la hora de interponer una Sugerencia y/ó Reclamación y sus expectativas de solución o de cómo de ser tratada, marcan un **sesgo importante** de valoraciones que se tienen en cuenta a la hora de estudiar los resultados

De esta forma, se consideran detallar los gráficos, en los tres canales de:

- **Tiempo empleado en realizar la gestión**





A continuación se muestran los valores obtenidos en los últimos dos años en cada una de las preguntas de la encuesta para este servicio:

A raíz de los resultados presentados, cabía reflejar que en el año 2010 se ha comenzado a pasar un Cuestionario de Satisfacción a los clientes internos de LÍNEA MADRID, es decir, las Direcciones Generales de Gobierno y las Unidades Gestoras del Ayuntamiento de Madrid obteniendo los siguientes resultados:

	Valoración (0,10)	Desv. Típica
Satisfacción general con LÍNEA MADRID (Clientes Internos)	7,9	1,4
Me han explicado bien qué es Lineamadrid, qué canales de atención al ciudadano tiene y cómo funciona	8,1	2,0
Los responsables de Lineamadrid comprenden nuestros objetivos y tratan de ayudarnos a alcanzarlos	8,2	1,9
Es fácil ponerse en contacto con los responsables de Lineamadrid	8,6	1,5
Recibo la información adecuada (por ejemplo, estadísticas de servicio) sobre los servicios que presta Lineamadrid para mi órgano directivo u organismo	6,5	2,9
Tengo claro conocimiento de cómo se prestan los servicios de mi órgano directivo u organismo a través de los diferentes canales de Linea Madrid (normas, procedimientos y protocolos)	7,2	2,3
Lineamadrid responde con rapidez a las necesidades que le plantea mi órgano directivo u organismo	7,7	1,9
Lineamadrid cumple las normas, estándares o acuerdos de prestación de servicios establecidos con mi órgano directivo u organismo	8,1	1,8
El indice de errores o de incidencias detectadas en la gestión realizada por Linea Madrid es pequeño o poco relevante	7,3	2,1
Lineamadrid contribuye a la mejora continua de los servicios que presta para mi órgano directivo u organismo	8,0	1,6
La intervención de Lineamadrid ha supuesto una mejora en la forma en que se prestan los servicios de mi órgano directivo/organismo a los ciudadanos	8,0	1,7

6b. Indicadores de rendimiento

Además de las encuestas, LÍNEA MADRID dispone de otros indicadores para medir la satisfacción y el grado de confianza de los ciudadanos. Todos los indicadores manejados por la organización se presentan a continuación y se encuentran sujetos, muchos de ellos, a los SLA's establecidos.

Imagen General

En general LÍNEA MADRID ha ido creciendo en los últimos años en todos sus ámbitos. De este modo, desde el año 2000 hasta la actualidad se ha pasado de 2 a 23 OACs (más una auxiliar). (Véase en el Criterio **4c** su evolución).

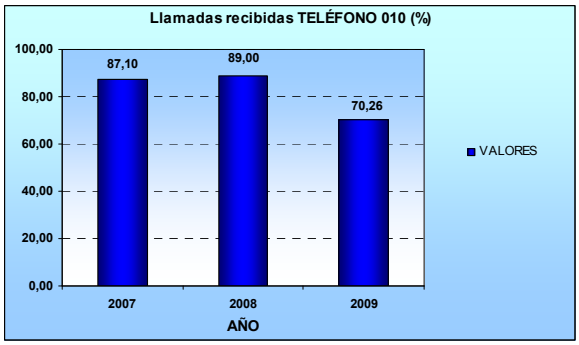
Como se puede observar en el criterio 8, el impacto de LÍNEA MADRID en la sociedad madrileña y más concretamente el servicio telemático de www.munimadrid.es ha obtenido premios de carácter significativo.

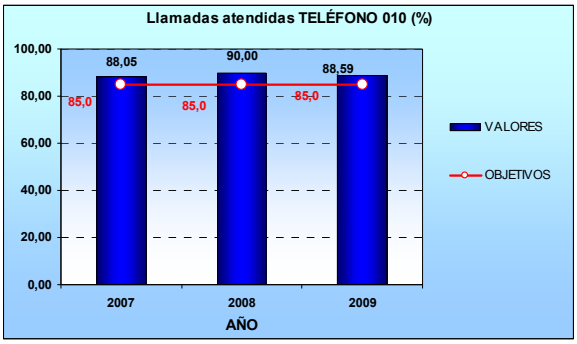
Productos y Servicios

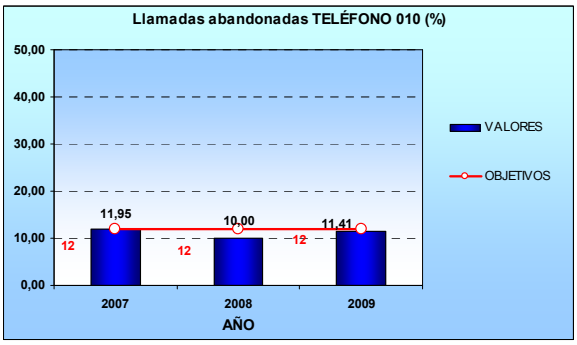
Desde hace unos años se están manejando diversos indicadores logísticos que determinan la calidad del servicio por LÍNEA MADRID. A modo de ejemplo exponemos algunos de esos indicadores:

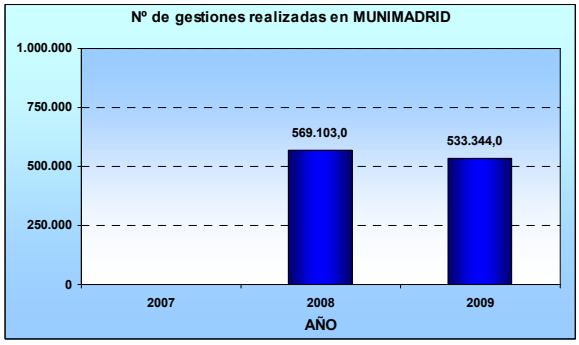
- % de llamadas recibidas (Teléfono 010).
- % de llamadas rechazadas (Teléfono 010).
- % de llamadas atendidas (Teléfono 010).
- % de llamadas abandonadas (Teléfono 010).
- Nº de gestiones realizadas en www.munimadrid.es.
- Total pagos por Internet. Tasas y Tributos periódicos.
- Total pagos por Internet. Tasas y Tributos no periódicos.
- Nº de descargas de archivos (www.munimadrid.es)
- Nº de atenciones (OACs).
- Nº de personas atendidas en su lengua de origen (OACs).
- Total sugerencias y reclamaciones (LÍNEA MADRID).

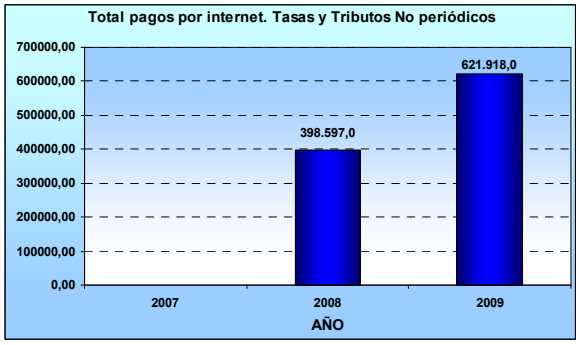
Como se puede apreciar, en los indicadores en los que se han definido, los **objetivos** fijados se están cumpliendo en la mayoría de los casos.











Como el resto de los servicios municipales, LÍNEA MADRID viene recibiendo **sugerencias y reclamaciones** de los ciudadanos, aunque en un número relativamente reducido teniendo en cuenta el volumen de servicio que presta (se mantiene de modo sistemático por debajo de 2,5 sugerencias o reclamaciones por cada 10.000 servicios prestados, incluyendo visitas al sitio web municipal www.munimadrid.es, llamadas atendidas en el Teléfono 010 y atenciones prestadas en las OACs).

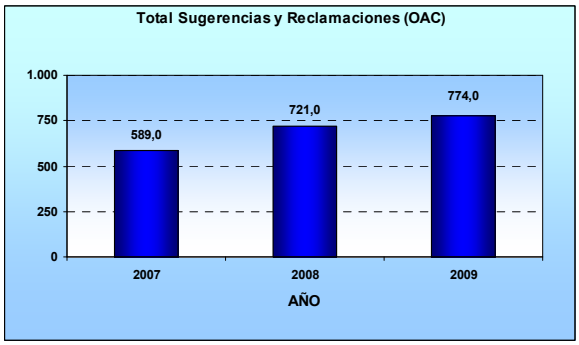
Existe igualmente un porcentaje importante de entradas al sistema de sugerencias y reclamaciones que son felicitaciones de los ciudadanos por la calidad del

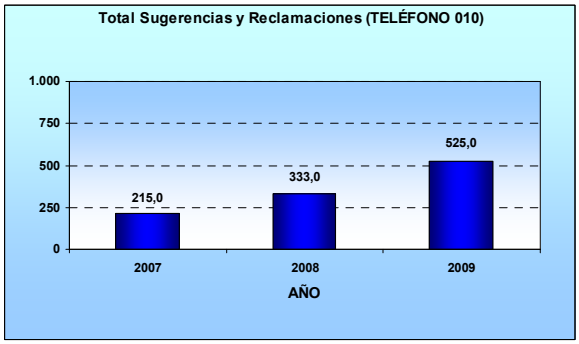
servicio prestado por LÍNEA MADRID (por ejemplo, en junio de 2010 dicho porcentaje alcanzó el 27% del total de sugerencias y reclamaciones recibidas).

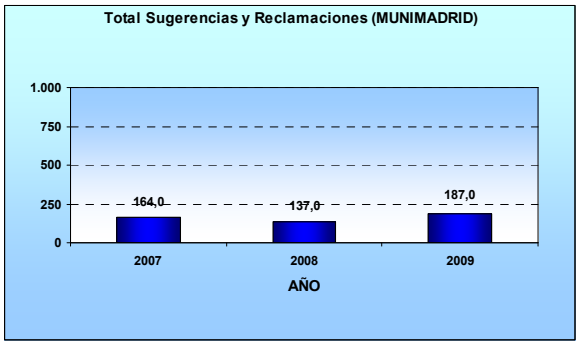
El número de sugerencias y reclamaciones relativas al servicio prestado por LÍNEA MADRID evoluciona igualmente en función de la incorporación de nuevos servicios, que se realiza de modo constante. Por ejemplo, el lanzamiento en 2009 de la tarjeta azul de transportes (www.munimadrid.es/tarjetaazul) y de nuevos servicios tributarios relacionados con la nueva tasa de gestión de residuos urbanos ocasionó un sinfín de atenciones y conllevó igualmente la presentación de nuevas reclamaciones y sugerencias por parte de ciudadanos.

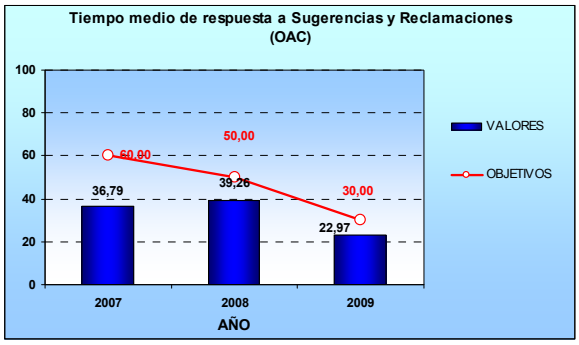
A continuación aparecen los resultados de sugerencias y reclamaciones de ciudadanos de los últimos tres años.

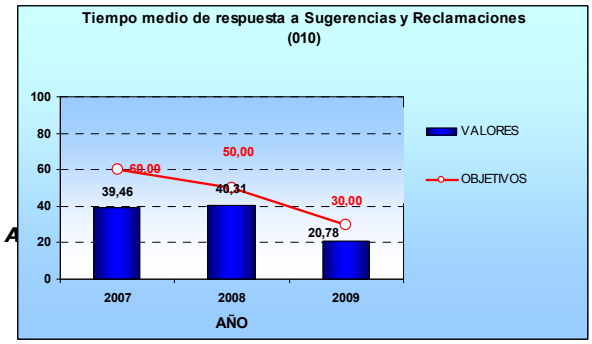
En cuanto al tiempo medio de resolución de las sugerencias y reclamaciones el Ayuntamiento de Madrid tiene establecido un plazo máximo en 90 días. En sus Cartas de Servicios LINEA MADRID establece tiempos menores, habiéndose cumplido los objetivos marcados. Los primeros datos de 2010 reflejan tiempos medios de contestación que no superan los 10 días.

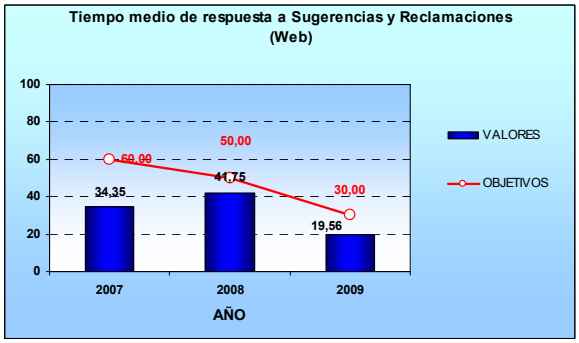








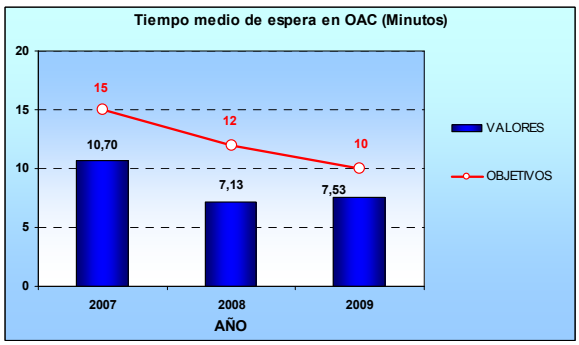


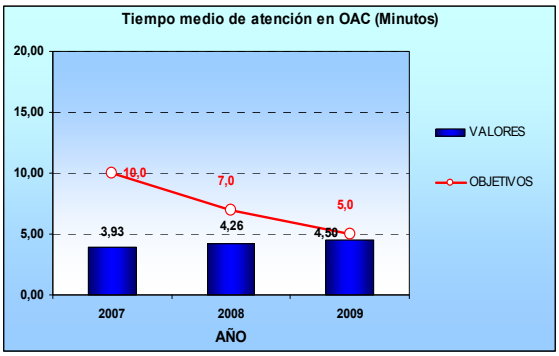


En cuanto a los tiempos de respuesta y de atención, medidos en las OAC's se han reflejado unos datos muy satisfactorios en los últimos años, de hecho destacan la profesionalidad del personal y la gestión de espera comentados anteriormente.

A modo de ejemplo exponemos algunos de esos indicadores:

- Tiempo medio de espera (minutos).
- Tiempo medio de atención (minutos).





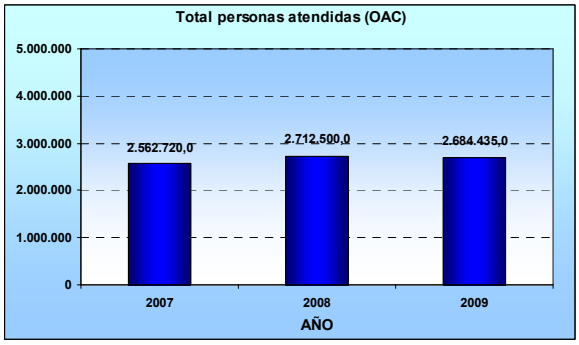
Fidelidad

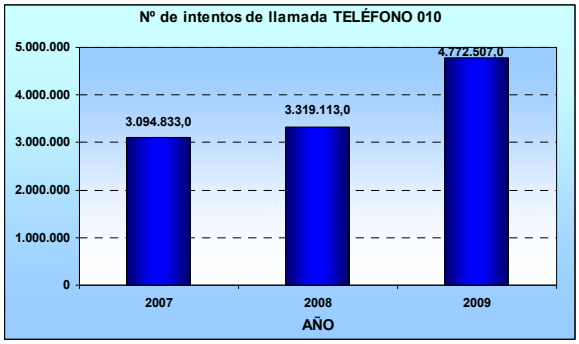
Los datos relacionados con la fidelidad de los ciudadanos y por materia gestionada, de las Unidades Administrativas del Ayuntamiento de Madrid, son excelentes en LÍNEA MADRID. Existen varios indicadores que avalan esta afirmación, que son manejados y gestionados por la Dirección.

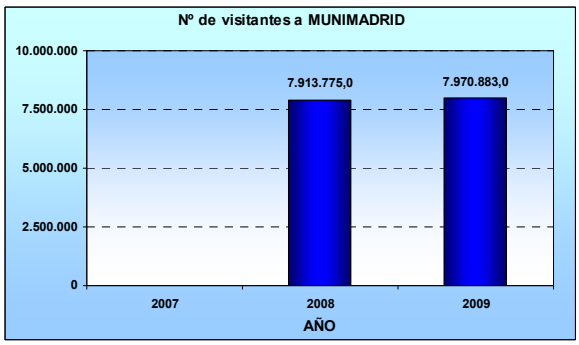
El número de ciudadanos atendidos en las OACs, el número de llamadas recibidas en Teléfono 010 y el número de visitas realizadas en www.munimadrid.es han ido **creciendo** considerablemente.

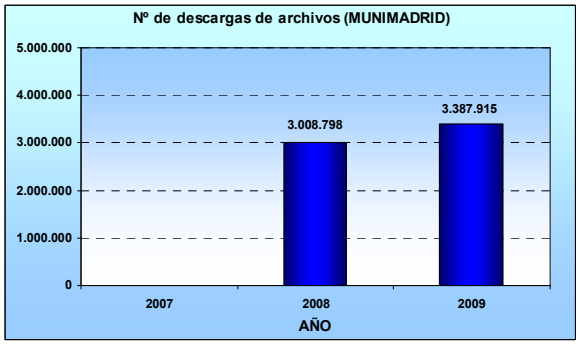
En 2008 el 92% de los encuestados recomendarían (segura o probablemente) los servicios de LÍNEA MADRID, mientras que en 2009 este porcentaje ascendió al 94,37%.

En LÍNEA MADRID existen gran cantidad de datos acerca de la satisfacción y expectativas de los clientes que permiten garantizar la mejora continua del sistema de gestión implantado.

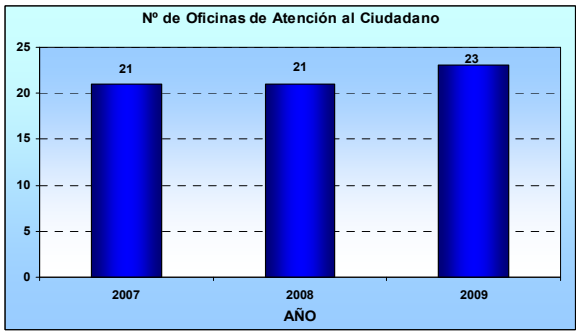


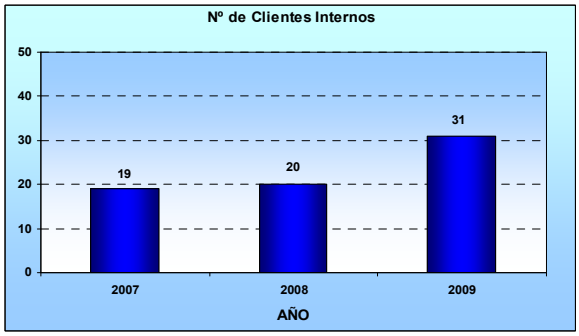






Puesto que LÍNEA MADRID es un servicio público que tiene, como una de sus obligaciones, la atención a cualquier ciudadano que llama, acude a una OAC o entra en la página web, no se ha definido un objetivo cuantificado, ya que hay una correlación clara con la cantidad de servicios ofrecidos





Finalmente, hay que mencionar dos indicadores adicionales en LÍNEA MADRID que aparecen en los dos gráficos anteriores, que tampoco tienen objetivos asociados, y que tienen que ver con el número de oficinas abiertas y de clientes internos de la organización. En ambos casos, las tendencias son positivas.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Tal y como se vio en el Criterio 3, LÍNEA MADRID realiza encuestas de clima laboral para medir el nivel de satisfacción del personal de las OACs desde el año 2003, que supone mas del 75% del total del personal, y que en el año 2008 se extendió al resto del personal de LÍNEA MADRID (en los gráficos aparecen como "Subdirección General"), para conocer también su grado de satisfacción por trabajar para la Organización.

Además, LÍNEA MADRID tiene definidos una serie de indicadores con los que se mide la eficacia y eficiencia de la gestión de personal, así como su satisfacción de forma indirecta.

Igual que en el caso del Criterio 6, algunos de los objetivos establecidos para los indicadores han sido fijados en las Cartas de Servicios definidas para los canales.

7a. Medidas de percepción

LÍNEA MADRID lleva realizando **encuestas de clima laboral** desde hace varios años: en el año 2003 se desarrolló e implantó en LÍNEA MADRID la primera encuesta de satisfacción del personal de las OACs; en el año 2008, se ha extendido por primera vez la encuesta al personal de los 3 canales y de la Subdirección General de Atención al Ciudadano, para disponer de datos sobre satisfacción del personal en toda la Organización.

En todos los casos existen **informes** detallados sobre los resultados, tanto de forma global, como segmentado por OAC. A continuación se presentan los datos más significativos separados según los dos segmentos principales (OACs – resto del personal).

En las encuestas realizadas al personal en el año 2009, tras un análisis de regresión, se ha identificado el grado de importancia de los principales elementos del cuestionario. En el resto de años, las preguntas de la encuesta y los resultados obtenidos están enfocados a la medición de la satisfacción de los empleados.

Para la mayoría de los indicadores hay definidos **objetivos**, pero solo desde el año 2009, cuando ya se tenían los resultados del año anterior para tomarlos como referencia. En los gráficos presentados sólo se incluyen, para no sobrecargarlo, los objetivos de las OACs, pero existen objetivos en los años 2009 y 2010 para el resto de la Subdirección General. En los resultados de la parte de liderazgo de la encuesta, los objetivos están planteados tanto para los Jefes como para los Adjuntos.

Los objetivos fueron fijados subiendo el resultado del año anterior hasta la décima siguiente. Los objetivos del año 2010 han sido fijados teniendo en cuenta la serie histórica de los dos años anteriores y siempre tratando de asegurar la mejora continua. Se incluye al final del Subcriterio, a modo de ejemplo, una tabla con los objetivos de los dos segmentos, incluidos los del año 2010.

Los **resultados** obtenidos son positivos y con un alto nivel de representatividad, teniendo en cuenta que se trata de clima laboral en el sector público donde la gestión de personal está sometida a muchas particularidades. Es necesario destacar que los resultados más positivos del primer año, con mayor participación, pueden deberse a las expectativas de los empleados: mayores valores de una encuesta inicial (2007) que bajan en la segunda (2008) y van a valores más reales en la tercera (2009).

Las preguntas del cuestionario y los valores alcanzados se representan en los gráficos y tablas que aparecen a continuación:

Opiniones generales

Las preguntas de la encuesta correspondientes al apartado de *Opiniones generales*, lo mismo que sucede con otros apartados, se han sido modificando como consecuencia de algunas de las observaciones de encuestas anteriores, por lo que de alguna de ellas no se dispone de datos anteriores a 2008. Por ejemplo, existen preguntas sobre "Puesto de trabajo" o "Ubicación Física", que ya no se realizan y han sido sustituidas por otras más específicas sobre el puesto como "Faxes", "Impresoras" o "Limpieza y aseos". Los gráficos presentados son los de aquellas preguntas para las que se dispone de datos de, por lo menos 2 años. Este criterio será el mismo para todos los gráficos presentados en este Subcriterio.

Las preguntas del apartado de *Opiniones generales* son:

1. Los valores del proyecto LÍNEA MADRID son trasmitidos claramente y están presentes en el trabajo diario.
2. El Proyecto LÍNEA MADRID trata bien a sus empleados.
3. El Proyecto LÍNEA MADRID es una organización innovadora.
4. El Proyecto LÍNEA MADRID es una organización realmente centrada en el ciudadano.
5. Recomiendo LÍNEA MADRID porque es un buen lugar para trabajar.

A continuación se presenta una tabla con los resultados de este apartado, que empezaron a ser medidos a partir del año 2008:

	PREGUNTA	VALORES		OBJETIVOS	
	Opiniones generales	**2008**	**2009**	**2009**	**2010**
OAC	Organización centrada en el ciudadano	3,43	3,97	3,50	4,00
OAC	Organización innovadora	3,38	3,74	3,40	3,80
OAC	Los valores son transmitidos y están presentes en el trabajo diario	3,33	3,57	3,40	3,60
OAC	Buen lugar para trabajar	2,76	3,24	3,00	3,30
OAC	Trata bien a sus empleados	2,71	3,06	3,00	3,10
SUBD GRAL	**Opiniones generales**				
SUBD GRAL	Organización centrada en el ciudadano	3,83	4,11	3,90	4,12
SUBD GRAL	Organización innovadora	3,95	3,91	4,00	4,00
SUBD GRAL	Los valores son transmitidos y están presentes en el trabajo diario	3,52	3,52	3,60	3,60
SUBD GRAL	Buen lugar para trabajar	3,69	3,94	3,70	4,00
SUBD GRAL	Trata bien a sus empleados	3,53	3,89	3,60	3,90

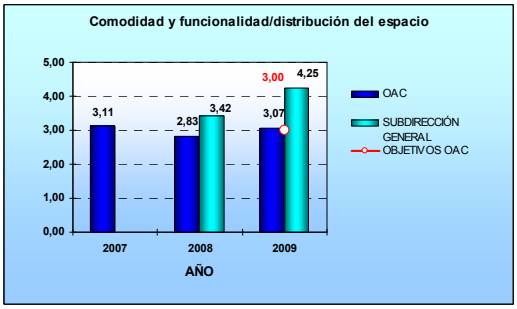
Como se puede ver, los valores son bastante elevados (mayoritariamente por encima de 3) y se cumplen los objetivos del 2009 en todos los casos. Asimismo, las tendencias son positivas a pesar de que las series son solo de dos años, tanto para las OACs como para el resto de LÍNEA MADRID.

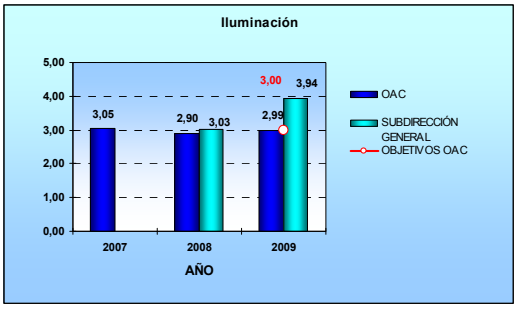
Es conveniente comentar el hecho, que se repite en casi todos los datos de este Subcriterio, de que los datos del personal de la Subdirección son más elevados que los del personal de las OACs. Este resultado es normal, teniendo en cuenta que el personal de las OACs está de cara al público y en puestos en los que el desgaste es mayor que los del resto de LÍNEA MADRID que no tienen contacto directo con el ciudadano. El objetivo es tratar de reducir las diferencias entre ambos valores, para mejorar la satisfacción general de todo el personal, sin descuidar la mejora continua de los resultados de ambos segmentos.

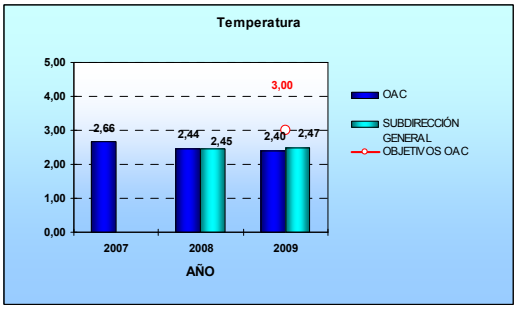
Condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos

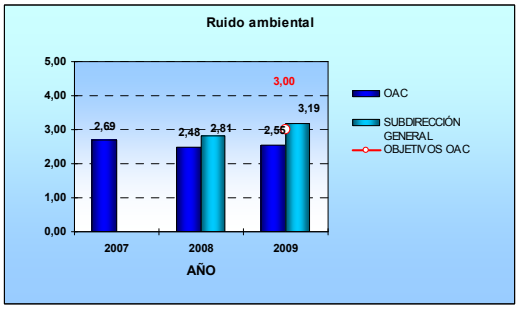
Las preguntas del apartado son las siguientes:

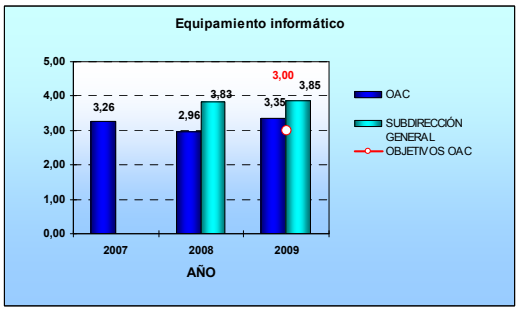
1. Comodidad y funcionalidad del espacio.
2. Iluminación.
3. Temperatura.
4. Limpieza de servicios y aseos (pregunta nueva).
5. Ruido ambiental.
6. Equipamiento informático.
7. Aplicaciones informáticas.
8. Impresoras (pregunta nueva).
9. Faxes (pregunta nueva).
10. Material de oficina (pregunta nueva).

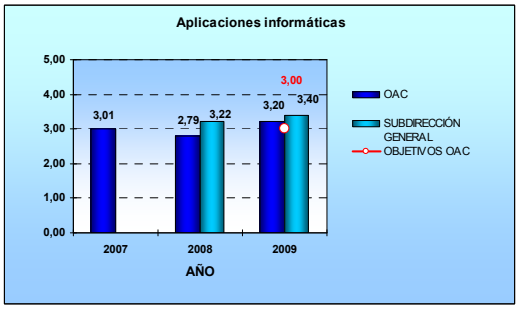












En primer lugar se observa, como en el caso anterior, unos valores altos, casi todos por encima de 3, pero no tanto como en el caso anterior. En algunos aspectos como Temperatura o Ruido ambiental, los valores están por debajo de 3, lo que es un aspecto que se está revisando y tratando de mejorar para el año 2010. Por ejemplo se busca la mejora con el traslado de la OAC de Chamberí y la renovación del equipamiento de climatización de la Oficina de Chamartín. En el caso del personal de las OACs se observa, en general, una bajada desde el año 2007 al 2008, que en la mayoría de los casos repunta en el 2009, esto puede ser debido a la apertura de dos nuevas oficinas en ese año e intervenciones de mejora en otras. También se observa un cumplimiento de los objetivos planteados en todos los indicadores excepto en uno en "Temperatura" y "Ruido ambiental" en las OACs.

Compromiso con el ciudadano

Las preguntas del apartado son las siguientes:

1. En mi área de trabajo, se dedica el tiempo suficiente para hablar sobre cómo podemos mejorar la calidad de servicio a los ciudadanos.
2. Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de las ciudadanos.

En este apartado se detecta claramente el compromiso del personal y de la Organización con la atención al

ciudadano, obteniéndose en la primera pregunta los valores más altos del cuestionario e incluso, en esta misma pregunta, los valores del personal de las OACs son superiores a los del personal del resto de LÍNEA MADRID.

	PREGUNTA	VALORES		OBJETIVOS	
OAC	Compromiso con el ciudadano	2008	2009	2009	2010
	Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de las ciudadanos	4,06	4,18	4,10	4,20
	En mi área se dedica tiempo para hablar sobre cómo mejorar el servicio a los ciudadanos	3,33	3,23	3,40	3,40
SG	Compromiso con el ciudadano				
	Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de las ciudadanos	3,13	4,19	3,20	4,20
	En mi área se dedica tiempo para hablar sobre cómo mejorar el servicio a los ciudadanos	4,17	3,43	4,20	4,00

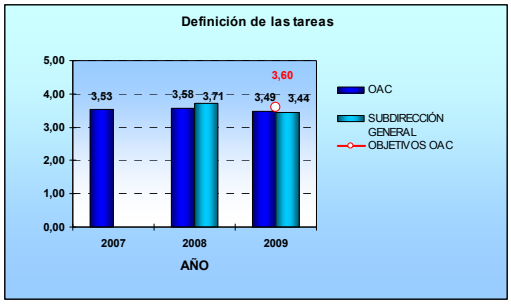
Los objetivos en estas preguntas se cumplen y hay que resaltar el enorme salto cualitativo en la primera pregunta del personal de la Subdirección, lo que denota una mejor percepción del compromiso existente con los problemas ciudadanos.

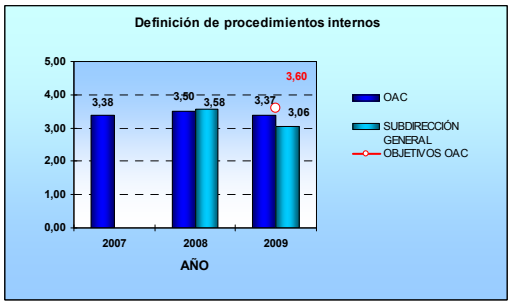
Organización del puesto de trabajo

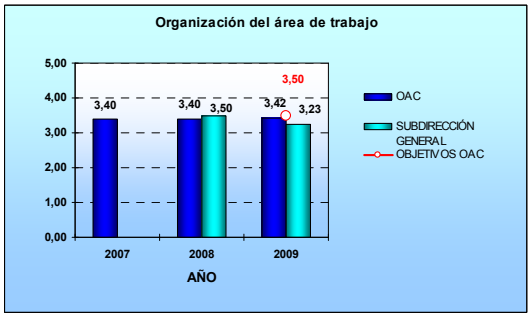
Las preguntas de este apartado son las siguientes:

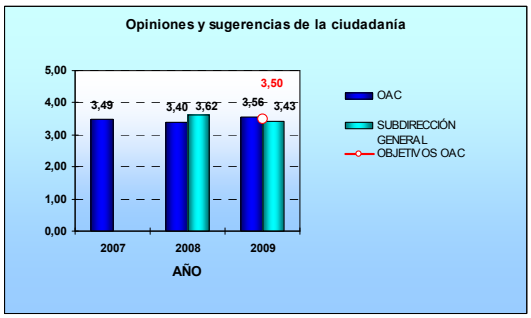
1. Se encuentran claramente definidas las tareas.
2. Se encuentran claramente definidos los procedimientos internos.
3. La manera en que está organizada mi área de trabajo facilita su funcionamiento interno.
4. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de la ciudadanía.
5. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados.
6. Se utilizan indicadores (cuantitativos y cualitativos) para el seguimiento y evaluación de la gestión.
7. Considero que en mi Oficina trabajamos ahora más eficazmente que en el pasado.

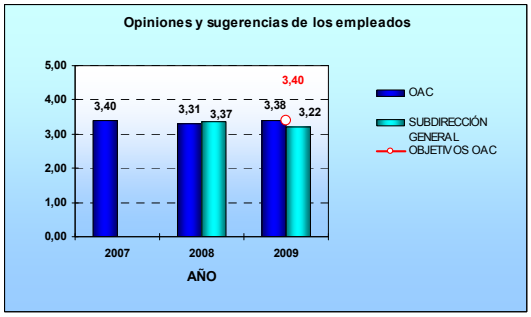
Los gráficos relacionados con las preguntas se incluyen a continuación.

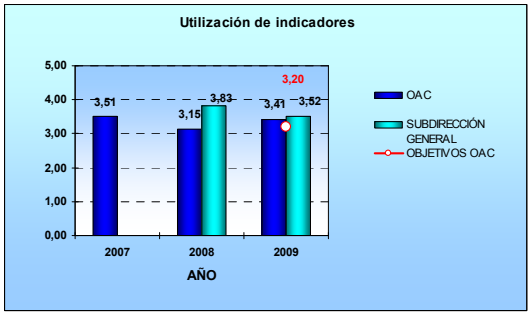


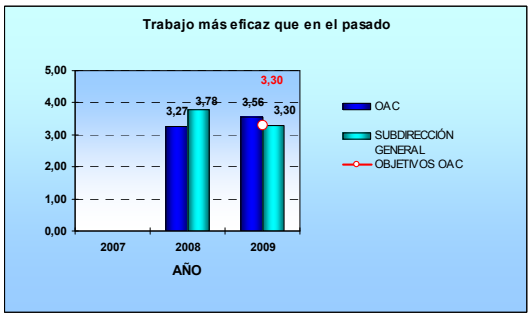












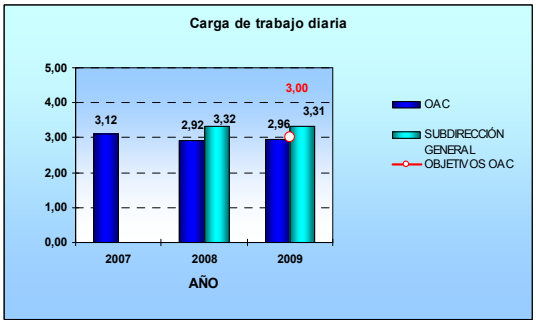
En este caso también los valores son altos, por encima de 3 y, en el caso de las OACs, se ven tendencias positivas en los últimos dos años.

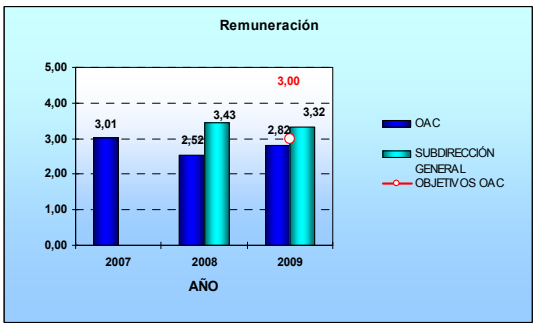
Carga de trabajo, remuneración, orientación a los ciudadanos y satisfacción global

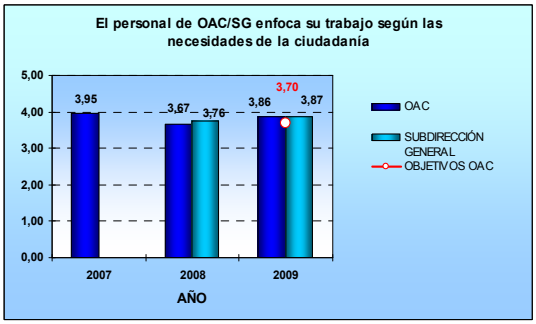
Las preguntas de este apartado son las siguientes:

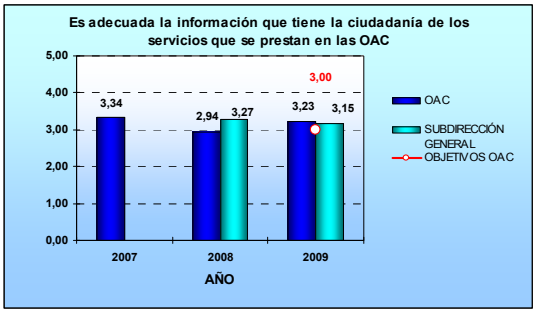
1. Carga de trabajo diaria.
2. Remuneración.
3. El personal enfoca su trabajo según las necesidades de la ciudadanía.
4. Es adecuada la información que tiene la ciudadanía de los servicios que se prestan.
5. Grado de satisfacción global por trabajar en LÍNEA MADRID.

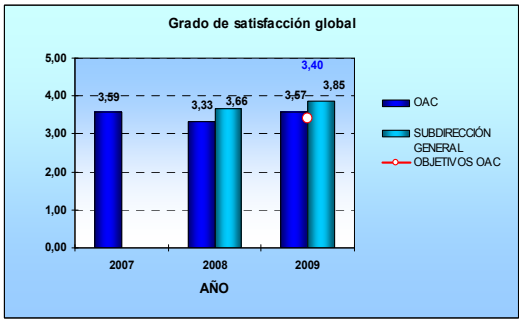
Los gráficos son los siguientes:











Como en apartados anteriores, si nos fijamos en los últimos dos años, los valores son muy altos y las tendencias, en el caso de las OACs, son sostenidas o crecientes, como en el caso del grado de satisfacción global y, además, se cumplen los objetivos planteados.

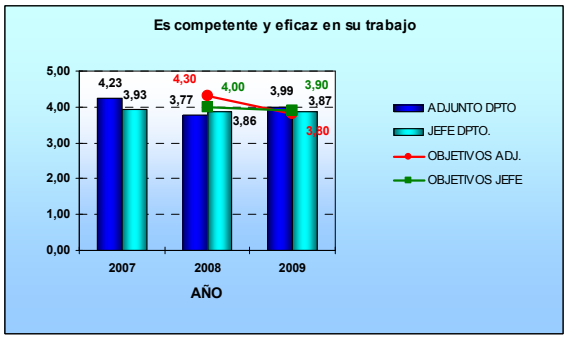
Hay que remarcar dos elementos importantes en los gráficos anteriores: por un lado, aunque la remuneración es de datos más bajos de la encuesta, los valores se mantienen en niveles intermedios, posiblemente debido al esfuerzo realizado por mejorar los niveles retributivos en LÍNEA MADRID. Por otro, los niveles de satisfacción global son muy altos y en tendencia creciente.

Liderazgo

En este apartado las preguntas sobre el líder más cercanos, es decir, sobre el Jefe y el Adjunto, son:

1. Es competente y eficaz en su trabajo.
2. Le encuentro cuando le necesito.
3. Sus informaciones me permiten comprender el por qué de lo que se me pide.
4. Respeta mis responsabilidades y deja que yo mismo organice mi trabajo.
5. Delega en mí.
6. Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo
7. Reconoce el trabajo bien hecho.
8. Dialoga conmigo sobre la valoración que hace sobre mi trabajo.
9. Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo.

A continuación se presentan los datos de valoración y los objetivos previstos de los Jefes y Adjuntos. Desde 2008, en la encuesta también se valora el liderazgo de los Jefes de Servicio y del Subdirector General. Igual que anteriormente, los objetivos se han fijado desde 2009. A modo de ejemplo, se incluye el gráfico para la primera pregunta, de la que hay datos desde 2007. Para el resto de preguntas, los valores obtenidos se presentan en la correspondiente tabla.



	PREGUNTA	VALORES		OBJETIVOS	
	Liderazgo	**2008**	**2009**	**2009**	**2010**
ADJUNTO DPTO	Respeta mis responsabilidades y deja que yo mismo organice mi trabajo	3,98	4,19	4,00	4,20
	Le encuentro cuando le necesito	3,96	4,18	4,00	4,20
	Reconoce el trabajo bien hecho	3,86	4,03	3,90	4,10
	Es competente y eficaz en su trabajo	3,77	3,99	3,80	4,00
	Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo	3,76	3,99	3,80	4,00
	Sus informaciones me permiten comprender el por qué de lo que se me pide	3,69	3,97	3,70	4,00
	Delega en mi	3,73	3,94	3,80	4,00
	Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo	3,32	3,78	3,40	3,80
	Dialoga conmigo sobre la valoración que hace sobre mi trabajo	3,40	3,71	3,50	3,80
JEFE DPTO	Respeta mis responsabilidades y deja que yo mismo organice mi trabajo	4,04	4,10	4,10	4,20
	Le encuentro cuando le necesito	4,07	4,03	4,10	4,10
	Reconoce el trabajo bien hecho	3,84	3,96	3,90	4,00
	Es competente y eficaz en su trabajo	3,86	3,87	3,90	3,90
	Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo	3,69	3,99	3,70	4,00
	Sus informaciones me permiten comprender el por qué de lo que se me pide	3,89	3,94	3,90	4,00
	Delega en mi	3,69	4,02	3,70	4,10
	Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo	3,28	3,73	3,30	3,80
	Dialoga conmigo sobre la valoración que hace sobre mi trabajo	3,38	3,59	3,40	3,60

En este apartado las valoraciones son muy altas, cercanas al 4 de valoración sobre la escala total de 5 y en algunos casos superando dicha puntuación. Es interesante indicar que, en la mayoría de valoraciones, el Adjunto está por encima del Jefe, lo que refuerza el concepto de la importancia del Adjunto para el personal de LÍNEA MADRID.

Los datos de los últimos dos años muestran tendencias crecientes en ambos valores (Jefes y Adjuntos) y un cumplimiento, salvo algún apartado puntual, de los objetivos previstos. En los dos indicadores que tienen datos del 2007 se aprecia la misma orientación que en apartados anteriores, es decir, valoraciones más altas que han disminuido en 2008 para volver a repuntar en 2009. En estos casos las explicaciones son similares a las expuestas anteriormente, a las que se añaden las características personales de los propios Jefes o Adjuntos.

Es preciso indicar que estos valores son altos en comparación con organizaciones similares y pertenecientes a la administración. El ejercicio del liderazgo es un hecho en LÍNEA MADRID y, además, es bien valorado por el personal.

Otros apartados

Finalmente, se incluyen las tablas para los otros dos grupos de preguntas, relacionados con el *Desarrollo profesional* y con los temas de *Personal*.

	INDICADOR				
	Desarrollo profesional	**2008**	**2009**	**2009**	**2010**
OAC	Responsabilidad en el puesto de trabajo	4,21	4,25	4,22	4,26
	Me siento parte del equipo humano del área	3,83	4,04	3,90	4,10
	Me siento satisfecho con mi trabajo	3,75	3,88	3,80	3,90
	Los compañeros reconocen mi trabajo	3,56	3,65	3,60	3,70
	Me siento motivado para hacer bien mi trabajo	3,40	3,41	3,50	3,50
	Dispongo de medios para hacer mi trabajo	3,25	3,41	3,30	3,50
	Dispongo de información para hacer mi trabajo	3,37	3,39	3,40	3,40
	Carga de trabajo adecuada	3,27	3,37	3,30	3,40
	Me gustaría cambiar de puesto de trabajo de mi Servicio	2,41	1,93	2,40	1,90
SUBDIRECCIÓN GENERAL	**Desarrollo profesional**				
	Responsabilidad en el puesto de trabajo	4,21	4,41	4,30	4,41
	Me siento parte del equipo humano del área	4,00	3,94	4,10	4,00
	Me siento satisfecho con mi trabajo	3,89	3,75	3,90	3,90
	Los compañeros reconocen mi trabajo	3,83	3,76	3,90	3,90
	Me siento motivado para hacer bien mi trabajo	3,86	3,88	3,90	3,90
	Dispongo de medios para hacer mi trabajo	3,53	3,59	3,60	3,60
	Dispongo de información para hacer mi trabajo	3,57	3,54	3,60	3,60
	Carga de trabajo adecuada	3,58	3,64	3,60	3,70
	Me gustaría cambiar de puesto de trabajo de mi Servicio	2,23	2,34	2,20	2,20

	INDICADOR	MEDIDAS				
	Personal	**2007**	**2008**	**2009**	**2009**	**2010**
OAC	Grado de autonomía	3,81	3,63	3,74	3,70	3,80
	Conocimientos y formación necesaria		3,62	3,37	3,70	3,70
	Formación promovida desde SGAC suficiente para el desempeño	2,89	2,98	2,98	3,00	3,00
	Comportamiento ético de los compañeros	3,99	3,67	4,00	3,70	4,10
	Implicación de los compañeros	3,82	3,73	3,99	3,80	4,00
	Flexibilidad de los compañeros	4,03	3,60	3,94	3,70	4,00
	Trabajo en equipo	3,74	3,57	3,90	3,60	4,00
	Comunicación interna	3,81	3,67	3,89	3,70	3,90
SUBDIRECCIÓN GENERAL	**Personal**					
	Grado de autonomía		3,84	3,81	3,90	3,90
	Conocimientos y formación necesaria		3,97	4,00	4,00	4,10
	Formación promovida desde SGAC suficiente para el desempeño		3,48	3,19	3,50	3,50
	Comportamiento ético de los compañeros		3,92	3,83	4,00	4,00
	Implicación de los compañeros		3,81	3,69	3,90	3,90
	Flexibilidad de los compañeros		3,63	3,67	3,70	3,70
	Trabajo en equipo		3,59	3,52	3,60	3,60
	Comunicación interna		3,80	3,64	3,90	3,90

Como se puede ver en las tablas, los valores son, en general, bastante altos, en varios de ellos las tendencias son crecientes y se cumplen los objetivos de 2009, tanto para el personal de las OACs como para el resto del personal de LÍNEA MADRID y los resultados obtenidos son considerados muy satisfactorios.

Todo esto tiene una excepción importante, que es la pregunta relacionada con la formación del personal. El apartado de formación es uno de los aspectos importantes a los que se está dando impulso, como se ha indicado en el Criterio 3, fomentando la formación específica y tratando de mejorar el catálogo de cursos disponibles para el personal de LÍNEA MADRID. Por esta razón se espera obtener un resultado significativamente mejor en la encuesta de 2010 y aunque el objetivo de la pregunta es alcanzar una puntuación de 3, las expectativas son de superar ese límite por un amplio margen.

Además de las mediciones realizadas, LÍNEA MADRID ha realizado un **análisis comparativo con otras unidades del Ayuntamiento** que han llevado a cabo encuestas de clima laboral. En concreto, se dispone de datos de la Dirección General de Seguridad, del SAMUR (organización que ha obtenido la concesión del Sello de Excelencia 500+) y algunas áreas de Madrid Salud (Instituto de Adicciones y CADs, el Laboratorio de Salud Pública, el Instituto Municipal "Fabiola de Mora y Aragón" / Departamento de Salud Laboral, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y el Departamento de Servicios Veterinarios). La confidencialidad de los datos impide reflejar las comparaciones cualitativas de los datos de estas organizaciones con los de LÍNEA MADRID, aunque se dispone de ellos para su utilización en la gestión. No obstante, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Las escalas de valoración no son iguales, por lo que se han transformado y adaptado a la escala de LÍNEA MADRID, de 1 a 5, para poder establecer comparaciones consistentes.
- Los datos obtenidos son de diferentes años, pero las comparaciones se han realizado con los datos del último año obtenidos en LÍNEA MADRID.
- No se han podido establecer comparaciones en todos los elementos de la encuesta del LÍNEA MADRID, ya que las metodologías, los contenidos y los conceptos

son diferentes en muchos casos. Las comparaciones se han establecido con aquellos elementos que son iguales o han sido considerados como similares.

Con respecto a los valores obtenidos, se pueden hacer las siguientes consideraciones cualitativas:

- Prácticamente, en ninguno de los casos, el valor obtenido es el peor de la "familia de benchmarking" y en algunos casos es el mejor (por ejemplo en algunos de los indicadores del apartado de *Condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos* o *Compromiso con el ciudadano*).
- Los valores del apartado de *Liderazgo* son los mejores o están en segundo lugar, lo que indica que es uno de los elementos importantes en el esquema de las personas de la organización.
- En los temas específicos de personal (*Grado de autonomía, Conocimientos y formación necesaria*, etc.), los valores obtenidos muestran que LÍNEA MADRID está en primer o segundo lugar en todos los indicadores excepto en uno.
- El grado de satisfacción global está en un valor medio dentro del grupo, aunque muy cerca del benchmark o valor de referencia.

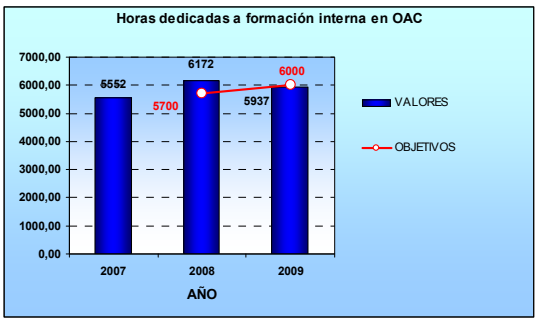
Todo lo descrito anteriormente indica una satisfacción general elevada y coherente con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta de personal, un clima laboral excelente dentro de LÍNEA MADRID y una buena confianza de los trabajadores en la gestión de la Organización y el liderazgo aplicado, todo ello avalado, además, por las comparaciones existentes.

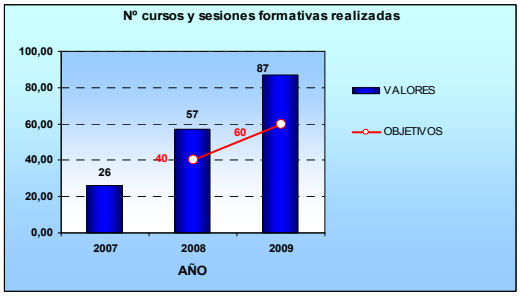
7b. Indicadores de rendimiento

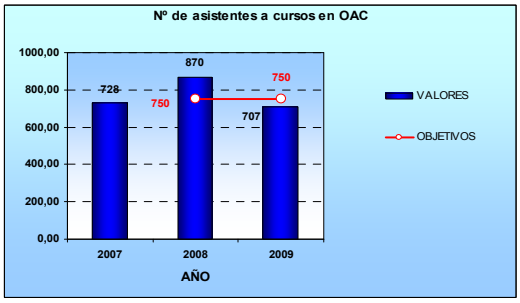
Igual que en el Criterio 6, además de las encuestas, LÍNEA MADRID dispone de otros indicadores para medir la satisfacción y el grado de confianza y satisfacción de todo lo relativo a la Organización por parte de los empleados. Todos los indicadores utilizados para la gestión de personal se presentan a continuación.

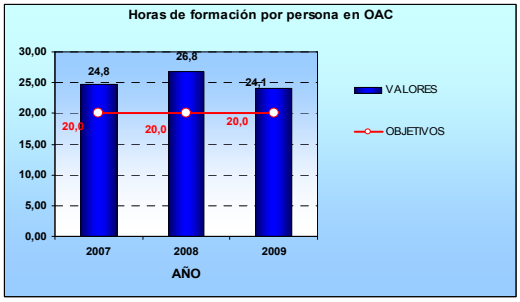
Logros

Los resultados obtenidos en los ratios relacionados con los logros del personal son excelentes y aunque no reflejan tendencias claras en todos los indicadores, el cumplimiento de los objetivos previstos se da en casi todos ellos. Igual que en el Subcriterio anterior, los objetivos están fijados a partir del 2008, ya que es en 2007 cuando se tienen los primeros datos globales relacionados con la **formación** del personal.







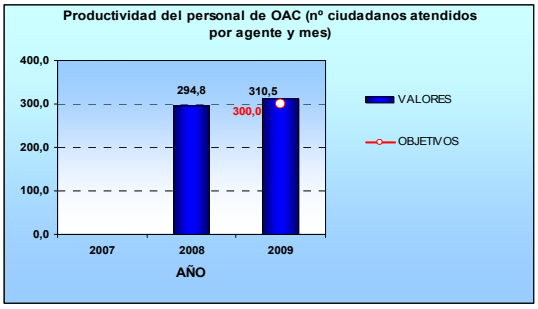


Salvo para el indicador "*Nº cursos y sesiones formativas realizadas",* que tiene una marcada tendencia positiva y un claro cumplimiento de objetivos, el resto de indicadores muestran tendencias oscilantes y cumplimiento de objetivos de forma parcial, aunque siempre con valores muy cercanos a los mismos.

Como se justificó en la Memoria de Formación 2008 y se volvió a remarcar en la de 2009, los valores alcanzados en ese año iban a ser difíciles de superar en años posteriores, debido a que "hay funcionarios que únicamente necesitan formación sobre tareas o herramientas nuevas, y no solicitan otros cursos. Únicamente deberíamos comprometernos a dar Formación Básica al personal de nueva incorporación y las sesiones de reciclaje necesarias, ya que las solicitudes de cursos municipales son voluntarias". Esto ha provocado un ligero descenso en los otros tres indicadores en el año 2009, que casi con toda seguridad marcará la línea para los próximos años, salvo que aparezcan nuevos servicios de gran complejidad y de nuevo las necesidades de formación del personal se vuelvan a incrementar.

Con respecto a la **productividad** del personal de LÍNEA MADRID, desde el año 2008 se ha empezado a medir el nº de personas atendidas por el personal funcionario en las OACs, con objeto de disponer de un indicador complementario a los indicadores de tiempos de espera

mostrados en el Criterio 6 que pueda ofrecer una mayor información acerca de la gestión de las OACs. Los valores registrados son crecientes, cumpliéndose, además, el objetivo previsto para el año 2009, como se puede ver en el gráfico siguiente:



Motivación e implicación

Los resultados obtenidos en este apartado tienen relación con los niveles de formación, los equipos de mejora y los índices de respuesta a las encuestas internas. Con respecto a la formación los valores obtenidos son los siguientes:

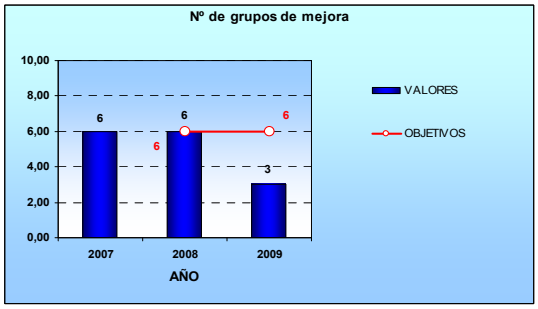
INDICADOR	VALORES			OBJETIVOS		
MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN	2007	2008	2009	2008	2009	2010
Nº personas que han asistido a cursos de formación de OAC	208	224	219	215	215	215
% personal que ha asistido a cursos de formación	92,4	97,4	89,0	95,0	95,0	90,0
Nº personas que han sido formadas en novedades	136	221	246	200	225	246
% plantilla que ha sido formada en novedades	60,4	96,1	100,0	80	100	100

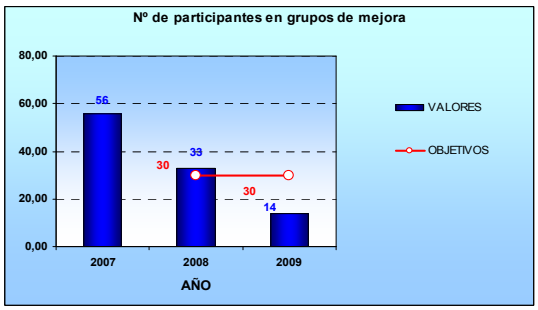
Los valores observados en la tabla anterior son muy buenos, tanto en los valores absolutos como en los porcentajes, así como en el cumplimiento de la mayoría de los objetivos planteados a partir de 2008.

El número de **personas formadas** en las OACs cada año casi es el total de la plantilla, lo mismo que en el caso del porcentaje de esta. Sólo se advierte un pequeño descenso en el año 2009, motivado porque el nivel de formación del personal es muy elevado y a partir del año 2009 se ha producido un ligero descenso, que va a mantener en el año 2010.

En el caso de la formación sobre novedades, los valores son crecientes y los objetivos se cumplen, lo que supone una preocupación constante, por parte de la Subdirección General, en que el personal conozca todas las novedades que se implantan en LÍNEA MADRID.

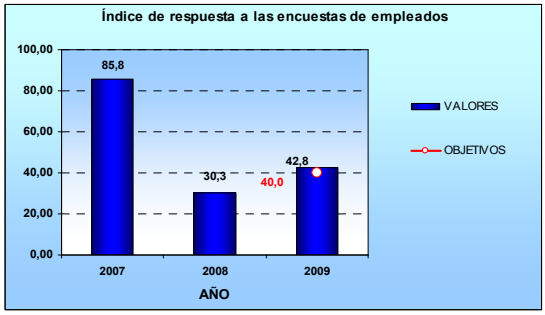
En cuanto a los datos registrados sobre **equipos de mejora** desarrollados en la Organización, relacionados con el número de grupos y de participantes, los resultados no son tan claros como en el caso anterior, pero es un aspecto novedoso que se está impulsando desde la Subdirección (aunque equipos de mejora se llevan haciendo desde hace más tiempo, pero no se registraban los datos sobre participación) y los valores denotan una apuesta por la mejora a través de equipos de trabajo.





Aunque el número de equipos, así como el de participantes, ha descendido notablemente en 2009, no debe olvidarse que los equipos de mejora se organizan cuando resultan necesarios (puesta en marcha de un servicio nuevo, rediseño de otro, etc.).

Los resultados de implicación finalizan con la **respuesta** de los empleados **a las encuestas** de clima laboral y pueden catalogarse como muy buenos, aunque influidos por el resultado del año 2007, en el que la encuesta se realizaba de forma diferente y por otro proveedor externo diferente del que lo realiza en este momento. Los resultados de participación entre el 30 y el 40%, teniendo en cuenta el tipo de colectivo al que va dirigido son muy estimables y demuestran un interés notable por parte de la Organización en la mejora del clima laboral. Además, tal y como se puede ver en el año 2009, el resultado de participación obtenido superó el objetivo planteado y, por tanto, las expectativas más optimistas de la Subdirección. Estos resultados aparecen en el siguiente gráfico:



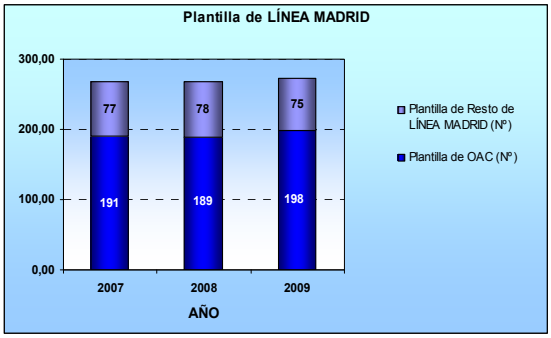
En relación con los datos de las **otras unidades del Ayuntamiento**, los datos de participación están en la línea media, aunque hay unas cuantas Organizaciones en las que los valores son superiores, en la línea del valor del año 2007 en LÍNEA MADRID.

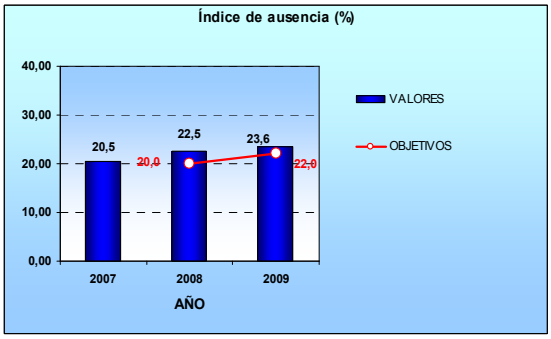
Por otro lado, el abultado resultado del año 2007 responde a la metodología de realización de la encuesta: entrega y recogida personaliza del cuestionario.

Satisfacción

Los datos relacionados con la satisfacción del personal en LÍNEA MADRID son considerados como satisfactorios, salvo en el caso del índice de ausencia.

El volumen de la plantilla de la organización tanto en las OACs como en el resto de LÍNEA MADRID es muy estable en los últimos tres años. Todo esto se puede ver en los siguientes gráficos y tablas.





El índice del último gráfico expresa la falta de asistencia al puesto de trabajo, incluyendo bajas de larga duración, formación, permisos y períodos vacacionales. Se mide porque es importante para LÍNEA MADRID garantizar la cobertura de los puestos de atención al ciudadano, pero no se establece objetivo por depender los períodos vacacionales y de permisos de la normativa vigente (aumento de vacaciones y permisos por antigüedad).

Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran

Existen en LÍNEA MADRID dos indicadores relacionados con los servicios proporcionados por la organización: el Grado de cumplimiento del Plan de Formación y el Número de visualizaciones de páginas de ayre-Atención al Ciudadano por parte del personal.

El cumplimiento del Plan de Formación ha sido del 100% en los últimos tres años, lo que ha supuesto cumplir el objetivo previsto para este indicador, que era ese mismo valor.

Por último, hay que destacar el uso creciente del canal de la Intranet del Ayuntamiento (*ayre*) dedicado a la Atención al Ciudadano. Este indicador se está midiendo desde el año 2009, por lo que solo se dispone de datos del año pasado y del año en curso hasta junio, pero se puede ver un notable incremento del número de visitas a las páginas de AYRE en el cuadro resumen que se presenta a continuación:

CANAL	Visualizaciones 2009	Visualizaciones 2010
Atención al ciudadano	**9.921**	**23.878**
Instrucciones y procedimientos	2.960	5.128
Memorias de actividad	1.692	3.422
Manuales de usuario	1.250	1.698
Modelos	985	2.852
Comunicación Línea Madrid	732	3.207
Comunicación interna	674	4.165
Acciones formativas	644	1.157
Normativa	474	1.883
Identidad Corporativa	352	
Comunicacion Subdireccion AC	158	366

Todos estos indicadores muestran claramente que existe una adecuada gestión de los recursos humanos en LÍNEA MADRID, enfocada a sus objetivos estratégicos y que consigue unos buenos resultados operativos, en especial tratándose de una organización de sus características y su tamaño.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8a. Medidas de percepción

Es conveniente explicar que, dada la naturaleza de las actividades de LÍNEA MADRID el término "sociedad" se solapa con el de "ciudadano" por lo que, en parte, los resultados del impacto de LÍNEA MADRID en la sociedad han sido incluidos en el Criterio 6.

LÍNEA MADRID, como el resto de unidades, áreas y organizaciones del Ayuntamiento de Madrid, tienen una gran influencia en la sociedad, puesto que es a esta a la que presta sus servicios. El hecho de formar parte de la Administración y más concretamente del Ayuntamiento de Madrid (se puede considerar que LÍNEA MADRID es la "puerta de entrada al Ayuntamiento"), hace que sea difícil medir de forma particular, la percepción que la sociedad tiene de ella de forma aislada. Pero LÍNEA MADRID sí interviene y maneja los resultados de la percepción del ciudadano sobre la atención recibida, dentro de la *Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid* realizada por el Observatorio de la Ciudad de Madrid. Esta Encuesta recoge información sobre:

- Los principales problemas de la Ciudad (Agenda pública) e identificación de medidas para abordarlos.
- La valoración que hacen los ciudadanos del gobierno local y de la suficiencia de los recursos económicos destinados a las diferentes áreas de actuación municipal.
- El grado de satisfacción con los servicios públicos (culturales, deportivos, sociales) así como la valoración de determinadas políticas (implantación del estacionamiento regulado, peatonalización del centro).
- El grado de información sobre los asuntos municipales, los medios de comunicación a través de los cuales la obtienen y el impacto de los distintos instrumentos de información municipal.

Esta encuesta está dirigida a residentes, sean nacionales o extranjeros, mayores de 16 años, que estén empadronados o no, que vivan habitualmente en la Ciudad de Madrid la mayor parte del año, desde al menos 6 meses antes de la fecha de la entrevista.

El método de recogida de datos es el cuestionario estructurado y precodificado con algunas preguntas abiertas, administrado personalmente en el domicilio de los entrevistados. De esta manera, la encuesta se hace a una muestra de ciudadanos muy amplia, sin tener en cuenta si han sido usuarios de los servicios de atención, lo que pueda dar una idea de la percepción de la sociedad con respecto a LÍNEA MADRID.

Al ser una Encuesta del conjunto del Ayuntamiento, LÍNEA MADRID no se ha planteado el establecimiento de objetivos para los resultados obtenidos, pero si está orientada a **mejorarlos de forma continua**.

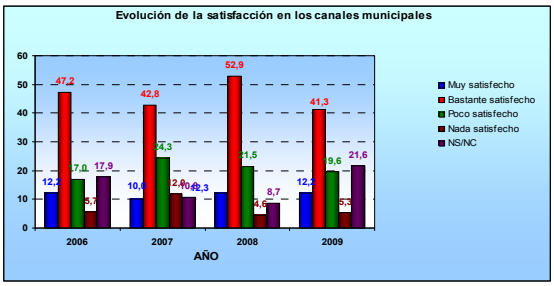
En la encuesta existen una serie de preguntas enfocadas a la medida de la satisfacción con los servicios de atención al ciudadano. En 2006, 2007 y 2008, se realizó una única pregunta que agrupaba el nivel de satisfacción con respecto a los tres canales de información del Ayuntamiento. En concreto, la pregunta era

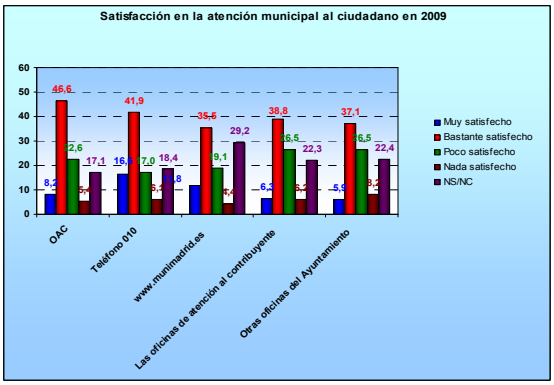
> ¿Diría usted que está muy satisfecho, bastante, poco o nada satisfecho con los servicios de información municipales (Oficinas de atención al ciudadano, teléfono 010, página web)?

En 2009 la pregunta agrupada se divide en tres preguntas, una por cada uno de los canales de atención.

> ¿Diría usted que está muy satisfecho, bastante, poco o nada satisfecho con las actuaciones municipales en…?:
> - Las oficinas de atención al ciudadano
> - El teléfono 010
> - La página web munimadrid.es
> - Las oficinas de atención al contribuyente
> - Otras oficinas del Ayuntamiento

Las respuestas se pueden ver en los siguientes gráficos:

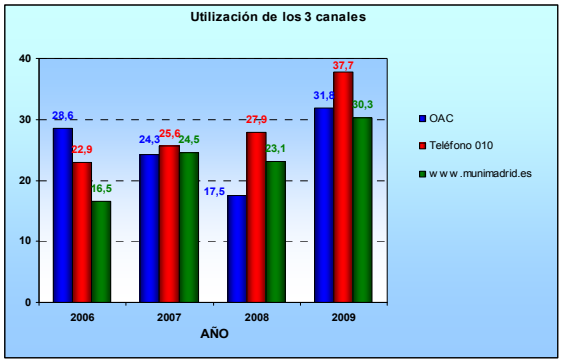




Como se puede ver en el primero de los gráficos, la evolución es positiva, si se suman los valores de *Muy satisfecho* y *Bastante satisfecho*, con un leve retroceso en 2009, pero poco significativo. Hay que reseñar que en el primero de los gráficos, la satisfacción de los servicios de información es la media de los 3 canales de LÍNEA MADRID, que están segmentados en la encuesta de 2009. En el segundo puede verse que, sumando los dos conceptos anteriores, los 3 canales de LÍNEA MADRID superan a los otros 2 canales en 2009.

Además de la pregunta anterior, existe una pregunta adicional sobre la utilización de los servicios de atención. En concreto, la pregunta principal y los resultados obtenidos se presentan a continuación.

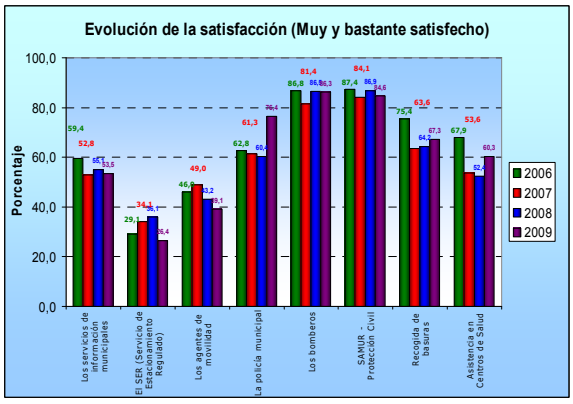
> ¿Ha utilizado a lo largo de los últimos 12 meses…?:
> 1. Las oficinas de atención al ciudadano
> 2. El teléfono 010
> 3. La página web munimadrid.es



En los resultados se observa un descenso en la utilización del canal presencial y un aumento claro en la utilización de los canales telefónico y telemático (aunque con un leve descenso en este último en 2008). Esto parece que está en línea con una de las estrategias principales de la Organización que es promover la utilización de los canales de menor coste, y es consistente con la progresiva incorporación tanto al Teléfono 010 como al sitio web municipal www.munimadrid.es de nuevos servicios (pago y domiciliación telefónica de tributos, nuevo servicio de concertación de cita previa en www.munimadrid.es/citaprevia y en el 010, devolución de llamada desde el 010 en caso de incidencias informáticas), así como a la evolución de la población internauta que reside, trabaja o tiene algún otro contacto con la ciudad de Madrid. **Existen preguntas adicionales en la encuesta, relacionadas de alguna forma con la atención ciudadana** que refuerzan la imagen positiva y la labor realizada por LÍNEA MADRID.

Hay que reseñar que, como producto de la reflexión sobre los resultados de años anteriores y la aportación de la Subdirección, se ha incorporado una pregunta sobre la mejora en los últimos 5 años de los servicios del Ayuntamiento, incluidos los de atención.

En cuanto a las **comparaciones**, en la propia encuesta se obtienen ratios de algunos de los servicios y áreas que prestan servicio a los ciudadanos. La comparación de los cuatro últimos años se presenta favorable, especialmente en el 2008, con la mayoría de las áreas comparadas. Solo está claramente por detrás con respecto a dos de los servicios más emblemáticos del Ayuntamiento como son el SAMUR y el cuerpo de Bomberos y ligeramente por detrás del Servicio de Recogida de basuras. Los resultados de los cuatro últimos años en las dos categorías más altas de satisfacción se muestran en el gráfico siguiente:



Se puede ver que, a pesar de que los resultados están por detrás del SAMUR o de Bomberos, el nivel de satisfacción se mantiene prácticamente estable y por encima del 50%, que es un ratio considerado como bueno dentro de la administración.

Los datos disponibles acerca de la satisfacción de de los servicios de información al ciudadano del Ayuntamiento de Barcelona, valorados en una escala de 0 a 10 puntos, muestran una tendencia constante en los últimos 4 años y un valor sostenido de 6,3. Esto indicaría un valor en torno al 60% (puede que ligeramente superior, aunque la metodología no es similar y es difícilmente comparable al 100%) que supone un valor por encima del actual de LINEA MADRID, pero muy cercano y que supondrá un reto para los próximos años.

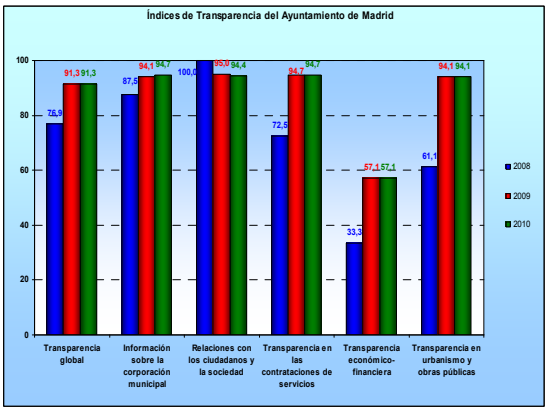
8b. Indicadores de rendimiento

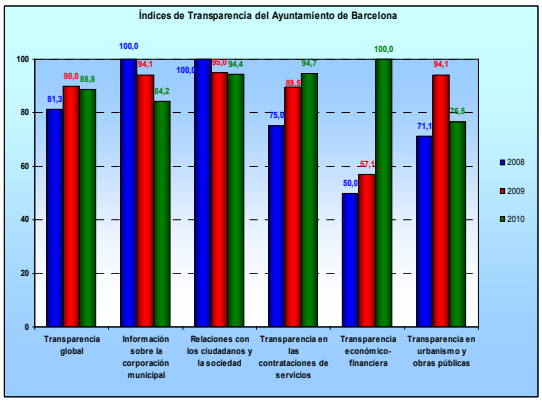
Además de las actividades propias y las adicionales que LÍNEA MADRID está realizando en este momento para mejorar las relaciones con el entorno más cercano y con la sociedad en general, la Organización dispone de algunas medidas e indicadores para valorar su capacidad de influir positivamente en el entorno en todos los aspectos relacionados con el medioambiente, la responsabilidad social, el compromiso con la sociedad en general y cualquier otro aspecto de interés para la comunidad en la que opera. Los indicadores y medidas seleccionadas por la Organización se presentan a continuación.

Imagen general

En primer lugar, se presentan los datos sobre los Índices de Transparencia de los ayuntamientos y entidades públicas, que es un valor publicado por la organización sin ánimo de lucro *Transparency International España* (TIE), que valora varios aspectos de la relación exterior de las administraciones públicas, entre ellas la relación con los ciudadanos y la sociedad que tienen que ver muy directamente con la labor de LÍNEA MADRID.

A continuación se presentan los datos obtenidos en los últimos 3 años, incluyendo 2010, y los mismos valores obtenidos por el Ayuntamiento de Barcelona, el principal benchmark de LÍNEA MADRID:





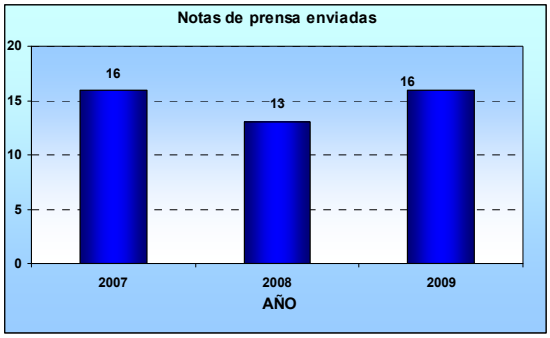
Como se puede observar, salvo en el índice *Relaciones con los ciudadanos y la sociedad*, en el que hay un ligero descenso, pero siempre en valores muy altos, en el resto de índices, las tendencias son positivas. En el caso del Ayuntamiento de Barcelona no todas las tendencias son crecientes y en la mayoría de índices ha sido alcanzado o superado por el Ayuntamiento de Madrid. Además, los datos son especialmente buenos para Madrid. Según la metodología de TIE el índice se calcula en base a 80 indicadores agrupados en 5 áreas; cada año si un determinado indicador esta cumplido por la mayor parte de los Ayuntamientos se sustituye por otro que en la mayor parte de los casos tiene una complejidad mayor en cuanto a su cumplimiento. Estas nuevas incorporaciones hacen que el nivel de exigencia sea cada vez mayor y en definitiva el ciudadano sale beneficiado.

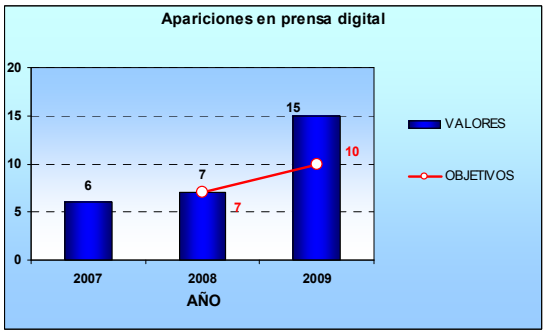
A continuación y en relación con la imagen exterior de LÍNEA MADRID, hay que reseñar la aparición de Madrid como **una de las 5 mejores ciudades** en "Gobierno Digital", es decir, sobre la utilidad y usabilidad de las páginas web de las principales ciudades del mundo. En el último estudio publicado, del año 2007, Madrid o mejor dicho, su web, www.munimadrid.es, aparece en quinto lugar entre las ciudades del mundo y en segundo lugar en Europa, solo por detrás de Helsinki. Según los valores de los últimos estudios realizados con periodicidad bienal por una entidad independiente, es decir, en los años 2003, 2005 y 2007, la Ciudad de Madrid ha pasado de no aparecer entre los 20 primeros en los dos anteriores estudios a situarse entre las principales ciudades.

También relacionado con la calidad del sitio municipal, en el año 2008 la revista Consumer Eroski calificó a la página web como sobresaliente dentro de un estudio realizado a las webs de las 18 ciudades más importantes del territorio nacional. En el estudio se valora como muy positivo determinado que de diez trámites municipales, www.munimadrid.es permite gestionar totalmente on line seis de ellas. Además, el estudio valora también de forma importante la usabilidad y la arquitectura de la información en el website madrileño.

Los buenos resultados se suman a **otros galardones** como el premio TAW 2007 al sitio web de las Administraciones Públicas más accesible, la máxima puntuación en la encuesta de satisfacción de los sitios web municipales, realizada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) y el World e-Government Award en 2008.

Finalmente, LÍNEA MADRID mide sus **apariciones en la prensa** local y nacional, en la que tiene, especialmente en la primera, bastante impacto, así como las notas de prensa enviadas a los medios que dan una idea de las innovaciones, nuevos servicios y modificaciones que se han ido realizando en los últimos años en LINEA MADRID. Los resultados, que se pueden ver en los gráficos siguientes, son bastante buenos, con valores crecientes en el caso de las apariciones en prensa digital y prácticamente sostenidos (con un ligero descenso en el año 2008) en el caso de las notas de prensa enviadas.





Actividades como miembro responsable de la sociedad

En primer lugar, dentro de este apartado es necesario mencionar la actuación proactiva por parte de la Subdirección y Dirección General para la **difusión de información relevante** para la comunidad.

En este sentido, el Ayuntamiento de Madrid aprobó a principios de 2010 la puesta a disposición de empresas y particulares la información pública que se difunde a través de los tres canales de atención que configuran LÍNEA MADRID. Se aprobaron los criterios de la reutilización de documentos del sistema de gestión de contenidos publicados en la web municipal cumpliendo con la *Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público*.

El Ayuntamiento de Madrid se une, con este acuerdo, a otras Administraciones Públicas y organismos que llevan

años desarrollando políticas favorables a la reutilización de la información que generan, como el Instituto Nacional de Estadística, la Dirección General del Catastro del Ministerio de Economía y Hacienda, o la Agencia Estatal de Meteorología.

A partir de esta aprobación, LÍNEA MADRID ha realizado los ajustes necesarios para que esta disposición se haga realidad para el conjunto de la ciudadanía del municipio de Madrid.

Por otro lado, en relación con este apartado, LÍNEA MADRID es una organización modélica en cuanto al porcentaje de **mujeres presentes en la Organización**, que es superior al de varones, lo que denota una política de personal que trata de garantizar la igualdad en la selección y contratación de personal, tanto para el personal de contacto con el usuario como en los puestos altos de la Organización. La evolución de este indicador se puede ver en la tabla siguiente:

INDICADOR	VALORES		
	2007	2008	2009
% Mujeres en Servicios Centrales	71,4	74,4	74,7
% Mujeres en OAC	77,5	78,3	77,3
% Mujeres total	75,5	76,9	76,3

Además LÍNEA MADRID como miembro activo de la sociedad, ha favorecido el aumento del número de personas de la UTE adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs, **favoreciendo el empleo** en estos tres últimos años e incluso continuando la tendencia de crecimiento en estos últimos dos años de crisis.

Por otro lado, hay que mencionar que LÍNEA MADRID establece por contrato que, el personal de la UTE, debe recibir las mismas horas de **formación** inicial y continuada que el personal de la Organización, lo que les equipara en cuanto a cualificación y capacitación.

Finalmente, y como Organización con un impacto apreciable en la comunidad en la que opera, es decir, el municipio de Madrid, el equipo de la Subdirección General realizó un estudio en el año 2008 sobre los beneficios económicos para la sociedad generados por LÍNEA MADRID, con objeto de comprobar el retorno de la inversión realizada por el Ayuntamiento, cuyas conclusiones arrojan unos beneficios estimados de mas de 15 millones de euros (concretamente la cifra estimada es de 17.590.865 €).

Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de productos y servicios

Como ya se comentó en el Criterio 4, LÍNEA MADRID está especialmente preocupada por mejorar todos los aspectos relacionados con la **accesibilidad** de las personas con discapacidad física a sus instalaciones. Todos los últimos diseños de nuevas oficinas han sido realizados teniendo en cuenta elementos (mobiliario, elementos físicos, rampas, etc.) pensados para facilitar dicho acceso. Por ejemplo, las últimas oficinas abiertas al público (Numancia, Chamberí, Centro) así como otras con gran afluencia (Ciudad Lineal, Tetuán) disponen ya de equipamiento avanzado como bucles de inducción magnética (para evitar interferencias con las ayudas técnicas de las personas con discapacidad auditiva), señalización interior en suelo, apoyos isqueotibiales, puestos de atención accesibles, avisadores vibrátiles para personas con discapacidad visual, y otras ayudas.

Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos

Debido a que LÍNEA MADRID es parte del Ayuntamiento de Madrid y que, además, muchas de las instalaciones en las que desarrolla sus servicios no están bajo su responsabilidad ni son de su propiedad, no puede llevar a cabo un control de los consumos de recursos (agua, electricidad, etc.) en dichas instalaciones. Pero, tal y como se ha visto en el Criterio 4, LÍNEA MADRID ha llevado a cabo todo tipo de actividades para favorecer el reciclado y la recogida y posterior eliminación de los residuos generados.

Para ello ha realizado campañas de sensibilización ambiental entre el personal, ha colocado carteles informativos en las OACs y en los servicios centrales, ha dispuesto puntos de reciclado para el personal y los usuarios en las Oficinas y sedes de la Subdirección y controla el impacto ambiental a través de la estrecha colaboración con el Área de Medio Ambiente del Ayuntamiento para la segregación y recogida de residuos alto impacto ambiental, tales como equipos eléctricos y electrónicos, toner, etc.

Además del control de los consumos y de las actividades de reciclaje, LÍNEA MADRID realiza tales como la información, a través de sus canales de atención, sobre las posibilidades de cooperar con Organizaciones No Gubernamentales en caso de grandes catástrofes. Por ejemplo, el terremoto de Haití supuso la introducción por parte de LÍNEA MADRID de un contenido sobre datos de contacto de ONGs a las que realizar aportaciones, que se utilizó en particular para dar respuesta a las numerosas llamadas de ciudadanos al Teléfono 010 demandando información sobre posibilidades para colaborar.

En cualquier caso, los datos obtenidos son considerados como muy buenos por la Organización teniendo en cuenta el alto nivel de exigencia de los ciudadanos de Madrid y de la sociedad en general con respecto a una organización de servicio como LÍNEA MADRID.

9. RESULTADOS CLAVE

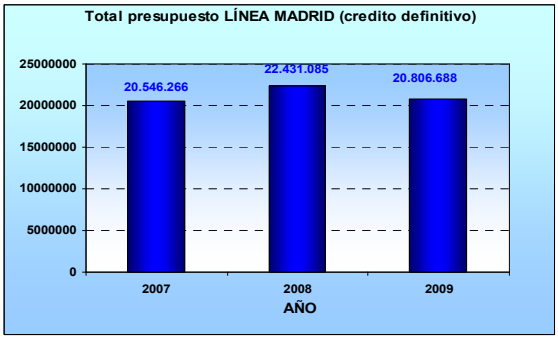
En este criterio se hace especialmente importante resaltar el hecho de que LÍNEA MADRID es una Organización que pertenece al Ayuntamiento de Madrid y, por tanto, está sujeta a sus criterios presupuestarios y a las restricciones económicas y financieras inherentes a una Organización del sector público.

9a. Resultados clave del rendimiento de la organización

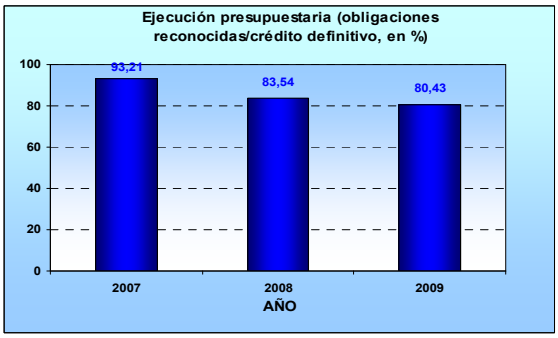
Resultados económicos y financieros

Los resultados clave del rendimiento de una organización pública del tipo de LÍNEA MADRID incluyen datos relacionados con la ejecución presupuestaria, teniendo siempre en cuenta que el presupuesto de la Organización forma parte del presupuesto global del Ayuntamiento de Madrid, así como con las partidas presupuestarias más importantes y su grado de ejecución.

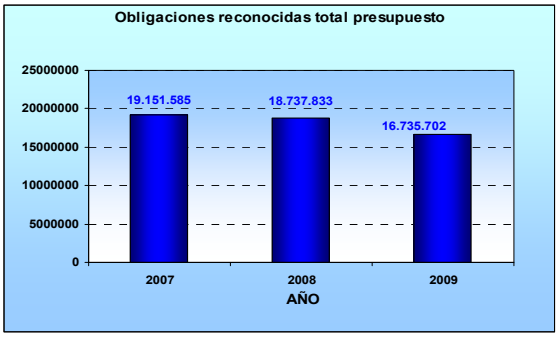
En cuanto al **presupuesto total** de LÍNEA MADRID (crédito definitivo), se puede observar en el gráfico siguiente que se ha mantenido estable, con una subida en el año 2008 y descenso en el 2009, fruto de la situación económica actual y que se ha reflejado no solo en LÍNEA MADRID, sino en el conjunto del Ayuntamiento. Todo esto se puede ver en el gráfico siguiente:



En cuanto a la **ejecución presupuestaria** (obligaciones reconocidas), los valores presentados muestran una tendencia decreciente, fruto, igualmente, de la situación económica y de los recortes existentes en todas las áreas de la Administración en general y del Ayuntamiento en particular. Los datos obtenidos de ejecución presupuestaria/obligaciones reconocidas son:



A pesar de todo esto, tal y como se ha visto en criterios anteriores, esto no ha supuesto una disminución de la calidad y la cantidad de servicios realizados, sino todo lo contrario, lo que refuerza la idea de excelencia en la gestión y el aprovechamiento de los recursos por parte de los gestores de LÍNEA MADRID. Como es lógico, estos valores, dan como fruto una disminución en el grado de ejecución presupuestaria (crédito definitivo/obligaciones reconocidas), que tiene su explicación en el análisis pormenorizado de sus partidas presupuestarias.



El desglose de las 3 grandes partidas presupuestarias de la Organización, Personal (Capítulo I), Gastos en bienes corrientes y servicios (Capítulo II) e Inversiones (Capítulo VI), se presentan en la siguiente tabla:

INDICADOR	AÑO		
	2007	2008	2009
Total presupuesto LÍNEA MADRID (credito definitivo)	20.546.266	22.431.085	20.806.688
Obligaciones reconocidas total presupuesto	19.151.585	18.737.833	16.735.702
Ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas/crédito definitivo)	93,21	83,54	80,43
Presupuesto Capítulo I Personal LÍNEA MADRID (credito definitivo)	6.475.429	6.976.505	7.089.562
Obligaciones reconocidas Capítulo I Personal	6.123.664	6.581.353	6.810.290
Ejecución presupuestaria Capítulo I Personal (obligaciones reconocidas/crédito definitivo)	94,57	94,34	96,06
Presupuesto Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios LÍNEA MADRID (credito definitivo)	13.218.694	13.704.580	13.428.126
Obligaciones reconocidas Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios	12.206.554	11.927.192	9.836.560
Ejecución presupuestaria Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios (obligaciones reconocidas/crédito def.)	92,34	87,03	73,25
Presupuesto Capítulo VI Inversiones LÍNEA MADRID (credito definitivo)	852.143	1.750.000	289.000
Obligaciones reconocidas Capítulo VI Inversiones	821.366	229.288	88.852
Ejecución presupuestaria Capítulo VI Inversiones (obligaciones reconocidas/crédito definitivo)	96,39	13,10	30,74

Como se puede ver, en el **Capítulo I** de Personal tanto el presupuesto (crédito definitivo) como la ejecución (obligaciones reconocidas) han aumentado en los tres últimos años a pesar de la situación de crisis, debido fundamentalmente a la apuesta del Ayuntamiento por la apertura de nuevas OACs que cubran todo el municipio de Madrid. Los valores de grado de ejecución se han mantenido incluso con un ligero incremento en el año 2009. Estos datos son muy significativos, teniendo en cuenta el entorno actual y la pertenencia de la Organización al sector público. Por otro lado, el **Capítulo II** (Gastos en bienes corrientes y servicios) presenta un incremento presupuestario en los tres últimos años, que no se refleja en la ejecución. Los valores de la tabla muestran un ligero descenso en las obligaciones reconocidas para este capítulo (centrado fundamentalmente en las contrataciones de servicios y, sobre todo, en la contratación de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs) que tienen su origen en la situación actual, pero que, tal y como se ha expresado

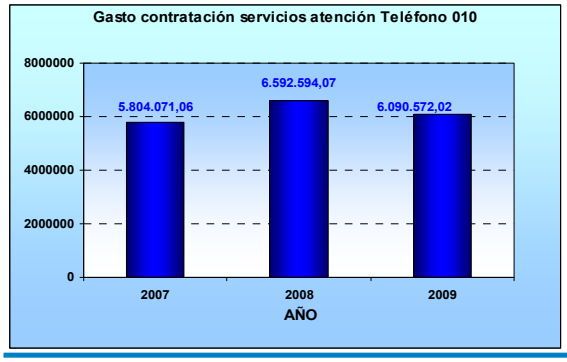
anteriormente, no ha supuesto un descenso en la calidad del servicio. Los valores específicos de gasto se verán más adelante. Por lo que se refiere al **Capítulo VI** (Inversiones), tal como se indicó en el Criterio 4, el mayor esfuerzo inversor no se realiza desde el Programa de LÍNEA MADRID sino en el marco de otros programas de carácter general del Presupuesto del Ayuntamiento de Madrid (así por ejemplo, el Programa de la Dirección General de Patrimonio), reflejándose su evolución en el siguiente cuadro:

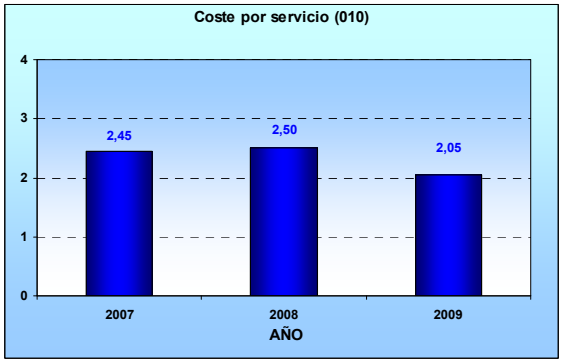
Inversiones (obligaciones reconocidas)	
Programa LÍNEA MADRID	Programa LÍNEA MADRID + Otros programas
2007 → 821.366,49 €	1.055.127,36
2008 → 229.287,84 €	357.961,66
2009 → 88.851,80 €	1.145.872,89

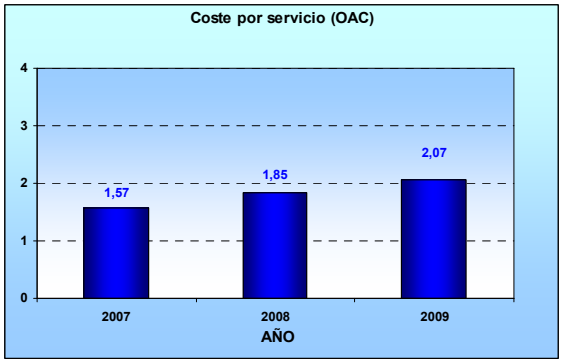
En este caso, las partidas presupuestarias correspondientes a los tres últimos años no siguen una tendencia clara, lo que tiene su explicación en el hecho de que no se ha seguido una línea constante de apertura de nuevas oficinas, que es el parámetro que influye decisivamente en las inversiones realizadas.

En el caso del Programa de LÍNEA MADRID, la ejecución muestra una tendencia claramente descendente, cuyo origen, nuevamente, está en la situación actual que se ha ido agravando especialmente en los últimos dos años. Los valores de grado de ejecución presupuestaria son especialmente bajos en los años 2008 y 2009, con valores por debajo del 40, aunque si examinamos el datos de LINEA MADRID + Otros programas, se ve un aumento, incluso con respecto al 2007 que es muy significativo de la filosofía de apertura de nuevas Oficinas, incluso en tiempos de crisis económica. Es esto último, es decir, la crisis, lo que provoca los valores decrecientes, tanto de la ejecución en valores absolutos como del porcentaje ejecutado. El merito de la Organización ha sido mantener los niveles de calidad y de desempeño en la época actual de recortes presupuestarios.

El gasto correspondiente a las contrataciones de servicios constituye un aspecto fundamental en este Subcriterio. La partida más importante de gasto en LÍNEA MADRID corresponde a la **contratación de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs**. El gasto total de ambos servicios, así como el coste individual de cada servicio (en euros) se puede ver a continuación.







Los resultados obtenidos ponen de manifiesto los siguientes aspectos:

- El gasto de contratación en servicios de atención presencial en las OACs ha ido creciendo, lo que es lógico debido a la apertura de nuevas Oficinas durante estos años.
- El gasto en atención telefónica se ha mantenido prácticamente constante, lo que, unido al aumento del número de servicios por vía telefónica y al elevado nivel de satisfacción de los usuarios que se ha mantenido en los últimos años, es un dato positivo a tener muy en cuenta.
- El coste por servicio de atención presencial en las OACs se ha elevado debido a la apertura de nuevas oficinas, la ligera reducción de la demanda en las mismas en el año 2009, la incorporación de refuerzos puntuales en momentos de mayor demanda tales como la tramitación de la Tasa de Gestión de Residuos en otoño de 2010 y la incorporación de gestiones más complejas que requieren mayor tiempo de atención (por ejemplo, domiciliaciones y pagos múltiples de tributos con tarjeta de crédito).

- El coste por servicio de atención telefónica ha disminuido en el año 2009, después de mantenerse prácticamente constante en los dos años anteriores, como consecuencia del cambio en el modelo de gestión de LÍNEA MADRID que, manteniendo el nivel de servicio, ha disminuido el coste individual, lo que avala el éxito de la gestión del equipo directivo de la Organización.

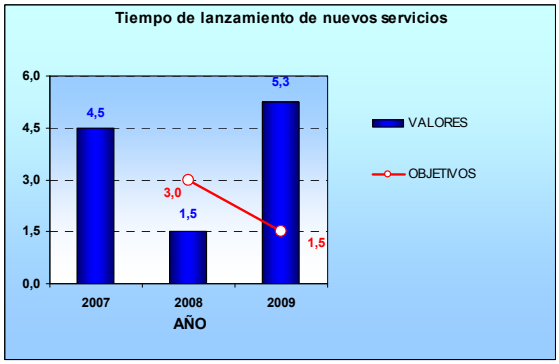
En el gasto correspondiente a las contrataciones de servicios, es necesario considerar el otro gasto importante, el relativo a los **servicios para la realización de los estudios de satisfacción**.

Como se puede ver en el gráfico, el gasto se incrementó considerablemente en el año 2008 y se ha mantenido estable en el año 2009, debido a la contratación de una única empresa para la realización de todos los estudios de satisfacción, tanto de usuarios, como de clima laboral o de benchmarking y al aumento del número de estudios e informes que se realizan a partir de 2008, tal y como se refleja en muchos de los indicadores de percepción de los criterios de resultados anteriores.

Resultados no económicos

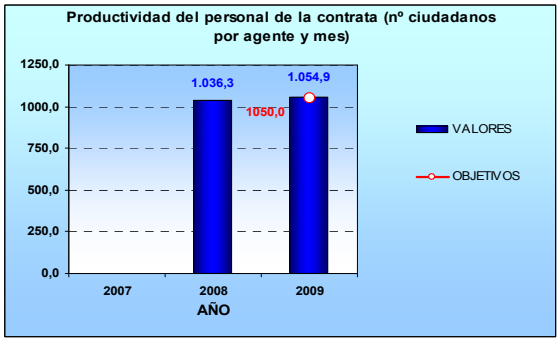
Entre los resultados no económicos controlados y medidos por LÍNEA MADRID existen algunos indicadores relacionados con el rendimiento de varios aspectos clave de la Organización. Los indicadores más relevantes se presentan a continuación.

En primer lugar, se presentan los resultados del **tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios**. Hay que tener en cuenta que las necesidades de los clientes internos implican generalmente que el tiempo de lanzamiento tiene que ser lo más corto posible. Pero también es cierto que algunos de los nuevos servicios requieren de un gran esfuerzo de recursos y tiempo.



El tiempo medio de lanzamiento de nuevos servicios ha ido reduciéndose, hasta estar por debajo de los 2 meses de media en el año 2008. El incremento que aparece en el año 2009 es motivado por el lanzamiento del servicio de Cita Previa, cuyo tiempo de lanzamiento supero el año de duración. Sin este servicio, la media del año 2009 se habría situado entre 1, 6 y 1, 7 meses.

El otro aspecto relevante dentro de este Subcriterio es la **productividad de los agentes** de la UTE. Este indicador es similar al que aparece en el Subcriterio 7b con respecto al personal funcionario. E igual que en este caso, solo se dispone de datos desde el año 2008.



Los valores son lógicamente más altos que en el caso del personal funcionario, ya que el personal de la UTE se dedica a labores de menor dificultad y, por tanto, el número de usuarios atendidos debe ser mayor.

Como se puede ver, la productividad está aumentando y, además, se ha superado el primero de los objetivos planteados para este indicador.

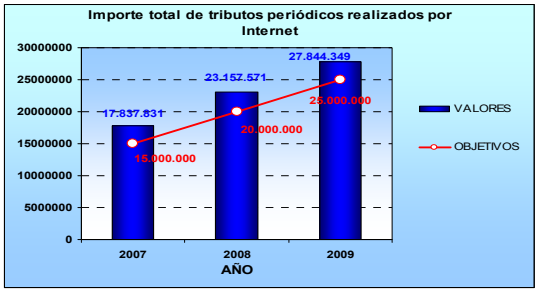
9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización

Los Indicadores Clave de Rendimiento son los utilizados por la Dirección para la supervisión de los procesos y determinar, en su caso, las mejoras a realizar. En el caso de LÍNEA MADRID, la mayoría de los indicadores están relacionados con el rendimiento de sus procesos operativos.

Económicos

Dentro de los indicadores "económicos" relacionados con el rendimiento de algunos de los procesos internos de LÍNEA MADRID y, por lo tanto, que pueden considerarse que están dentro de este Subcriterio, el más relevante es el Importe total de tributos periódicos realizados por Internet, que ha ido creciendo año a año y los valores alcanzados tienen, como se puede ver en el gráfico presentado, una tendencia marcadamente positiva y un cumplimiento de los objetivos planteados.

Este indicador, que es reflejo de una de las decididas apuestas de LÍNEA MADRID para mejorar la calidad de servicio de los ciudadanos y, de paso, descongestionar el servicio de atención presencial, tiene, como se ve en el gráfico presentado a continuación, unos excelentes valores con tendencia creciente y un cumplimiento total de los objetivos planteados.



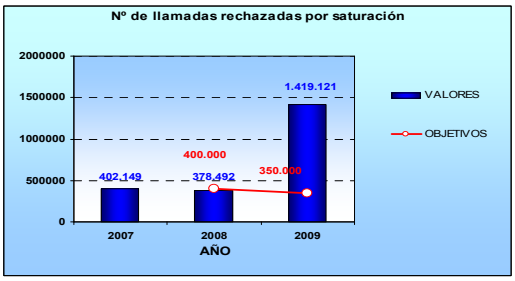
No financieros

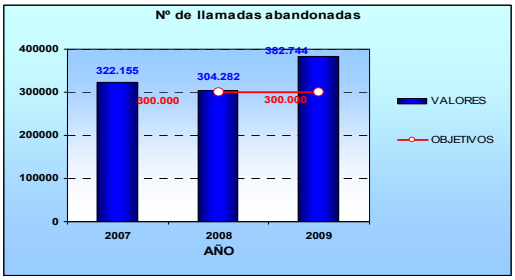
Entre los indicadores clave de rendimiento que no han sido incluidos entre los que forman parte del Subcriterio 6b, pero que miden el rendimiento de los servicios telemáticos y telefónicos, los más representativos son:

- Nº de llamadas rechazadas por saturación (010).
- Nº de llamadas abandonadas (010).
- Nº de páginas visualizadas en munimadrid.
- Nº de visitas a la página web.
- Nº de visitantes a la página web.
- Domiciliaciones vía web.

Llamadas

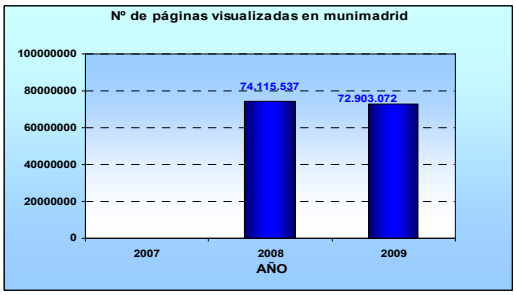
Como se puede ver, en los siguientes gráficos, los valores de llamadas rechazadas y abandonadas en los dos primeros años descienden y se cumple o casi, el objetivo planteado para el año 2008, pero en el 2009 se produce un incremento de los valores y un incumplimiento del objetivo del 2009, mayor en el caso de llamadas rechazadas por saturación, motivadas por la campaña de la tasa de basuras de finales del año 2009, que provocó un incremento del número de llamadas y que, a pesar de que la UTE aumentó el número de puestos, el número de rechazos y abandonos se elevó considerablemente.

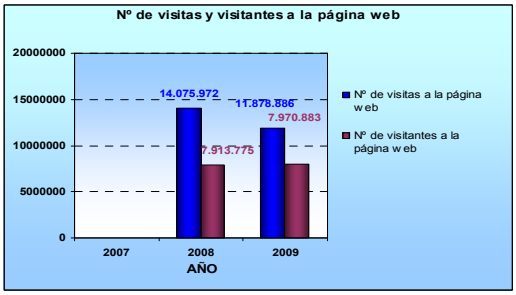


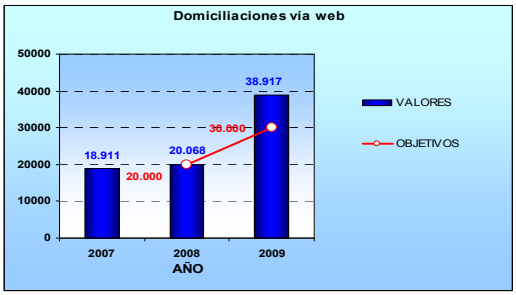


Página web

Los valores obtenidos en los indicadores relacionados con la gestión de la página web son considerados como bastantes buenos y, como se puede ver a continuación, se mantienen constantes o muestran un ligero descenso fruto de una mayor facilidad para alcanzar la información requerida como resultado de las mejoras sistemáticas de usabilidad de la página, salvo el caso de las domiciliaciones, que tienen una tendencia fuertemente creciente y un total cumplimiento de objetivos. Los gráficos correspondientes a estos indicadores son:





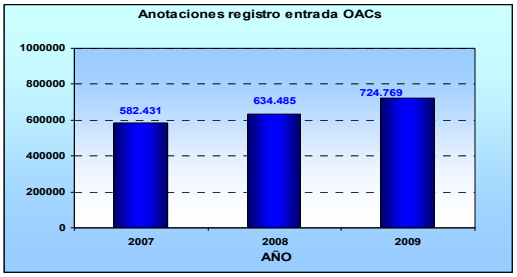


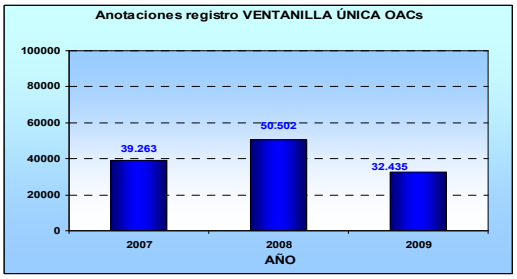
En LÍNEA MADRID existen **otros indicadores** adicionales, que tampoco han sido considerados entre los que forman parte del Subcriterio 6b, ya que se considera que miden el **desempeño interno de los procesos operativos**. Los más representativos en el caso de los servicios de atención presencial, telefónica atención telemática son:

- Anotaciones registro entrada OACs
- Anotaciones registro ventanilla única OACs
- Nº volantes gestionados en OACs
- Nº certificados gestionados en OACs
- Citas asignadas desde OACs
- Citas concertadas para OACs
- Citas atendidas en OACs
- SyR presentadas en OACs
- Nº volantes gestionados a través de 010
- Nº certificados gestionados a través de 010
- Citas asignadas desde 010
- Nº de llamadas rechazadas por saturación
- Nº de llamadas abandonadas
- SyR presentadas a través del 010
- Citas asignadas desde munimadrid.es
- SyR presentadas a través de munimadrid.es

Registro

Uno de los servicios realizados por LÍNEA MADRID son las anotaciones en los registros de entrada y de VENTANILLA ÚNICA. Los valores de los últimos tres años son:

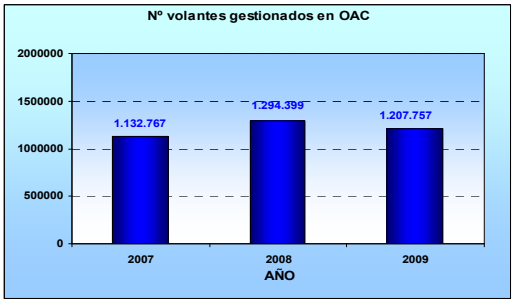


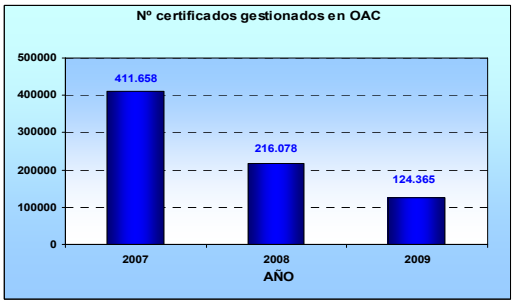


Como se puede ver, el número de anotaciones de registro ha crecido en ambos casos en los últimos tres años, con la excepción de la VENTANILLA ÚNICA en 2009, más ligada a los procesos promovidos por otras Administraciones. Esto demuestra una mejora clara y continuada en el rendimiento de la Organización y una implicación por parte del personal y la UTE que ha permitido este crecimiento. Los resultados presentados muestran una tendencia claramente positiva.

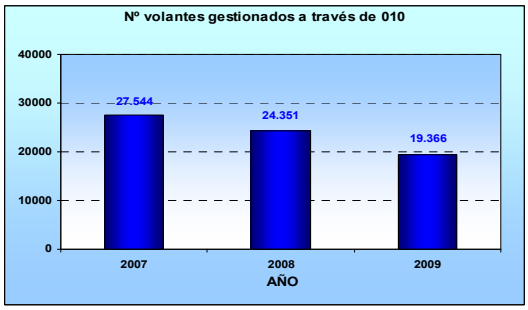
Volantes y certificados de empadronamiento

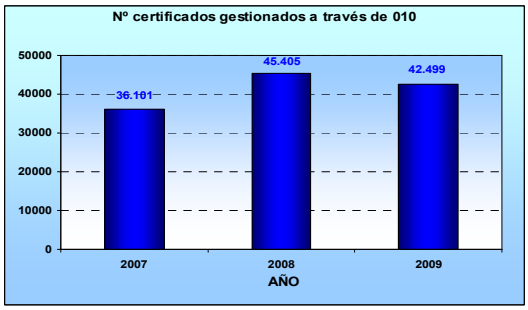
Los volantes y certificados pueden ser gestionados tanto de forma presencial como telefónica. Los valores de los últimos tres años son los siguientes para las OACs:





El número de volantes gestionados en las OACs se mantiene aproximadamente estable, con un incremento en el 2008 pero con un ligero descenso en 2009. Esto puede deberse a las facilidades que el propio Ayuntamiento proporciona a otras Administraciones Públicas para acceder directamente y por vía telemática a la información padronal, con la autorización del ciudadano, evitando molestias a éste. En cuanto al descenso del número de certificados, la causa radica en el mismo aspecto, así como en la promoción que del uso del volante (en lugar de certificado) se ha realizado dada su mayor facilidad de obtención para el ciudadano y menor coste de expedición para el Ayuntamiento. De igual forma, los volantes y certificados pueden ser gestionados a través del canal telefónico. Los valores de los últimos tres años en relación con este canal son:

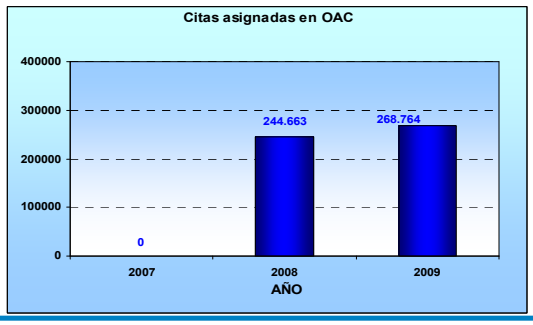


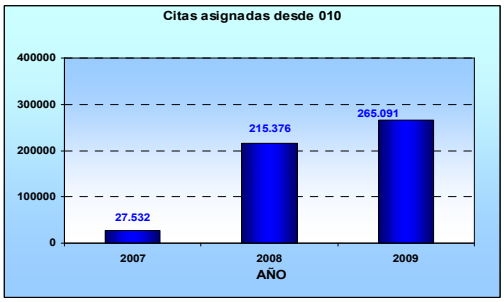


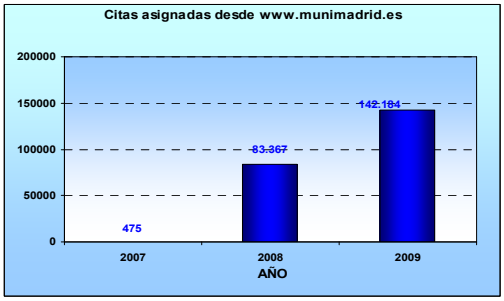
El número de volantes a través del 010 ha ido disminuyendo en los últimos años mientras que el de certificados ha aumentado, aunque con un ligero descenso en el 2009, por las causas ya expuestas.

Citas previas

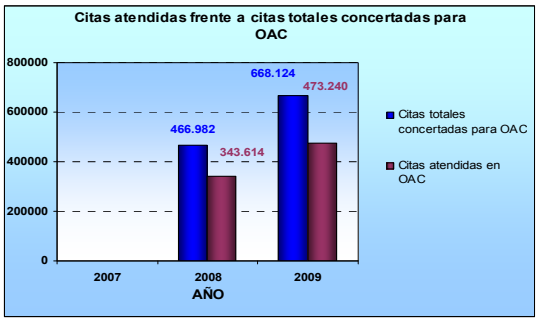
Uno de los servicios más importantes en LÍNEA MADRID es el de gestión de cita previa. Por este motivo, algunos de los indicadores de rendimiento más importantes tienen que ver con la gestión de las citas desde los tres canales. Como se puede ver en los gráficos siguientes, los resultados obtenidos muestran una tendencia fuertemente positiva en todos los casos.







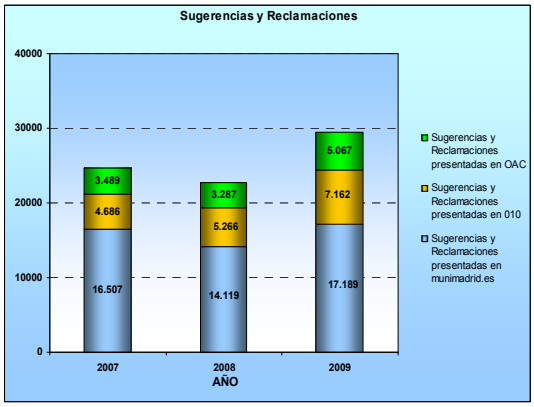
Como se puede ver en los gráficos anteriores, el número de citas asignadas ha crecido fuertemente en los últimos tres años. Los valores de citas concertadas y de finalmente atendidas por el personal de LÍNEA MADRID son crecientes y muy satisfactorios, lo que está en la línea de las estrategias de la Organización, como se ve a continuación.



Los objetivos se han colocado sobre las citas atendidas pero no sobre las concertadas, ya que este parámetro no puede ser controlado por LÍNEA MADRID y, de momento, tampoco se ha establecido un indicador de porcentaje de concertadas frente a atendidas, ya que las causas de no acudir pueden ser muy variadas y en la mayoría de los casos, no imputables a la organización. En cualquier caso, los valores cumplen los objetivos numéricos planteados y las tendencias son fuertemente crecientes para los dos parámetros

Sugerencias y Reclamaciones

En cuanto a la gestión de Sugerencias y Reclamaciones (SyR) de todas las Áreas del Ayuntamiento por parte de los 3 canales de LÍNEA MADRID, los valores globales, que además son segmentados por temáticas y por meses del año, siguen una tendencia parecida, en la que se produce un ligero descenso en 2008 (excepto en las recibidas a través de 010) para volver a incrementarse significativamente en 2009. Esta, además, parece ser la tendencia para el año 2010. En el siguiente gráfico se pueden ver los valores alcanzados de SyR recibidas en LÍNEA MADRID:



Otros indicadores

Además de estos indicadores, se miden gran cantidad de indicadores relacionados con los servicios y gestiones prestados y realizados por LÍNEA MADRID a través de sus 3 canales, como por ejemplo: Padrón, Tributos y tasas, Limpieza urbana, Reserva de pistas deportivas, consultas electorales, Información, Expedición de Tarjeta Azul, Estacionamiento Regulado, etc.. De estos indicadores existen series históricas como mínimo desde el 2008, aunque en muchos casos y dependiendo del canal, de varios años antes.

Además, se está midiendo, desde el año 2009, dos indicadores adicionales relacionados con las incidencias que son:

- Nº de incidencias técnicas en aplicaciones
- Nº de incidencias en OAC

De estos indicadores existen datos del año 2009 y se están midiendo en el año 2010, pero, de momento, no se dispone de series históricas en las que analizar las posibles tendencias ni se han definido, por el momento, objetivos asociados a estos indicadores.

Cabe concluir que tanto los resultados e indicadores clave incluidos en este criterio son considerados como excelentes para el equipo directivo de LÍNEA MADRID, teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tamaño de la Organización.