



INFORME DE RESULTADOS DE LA SESIÓN DE AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA E.F.Q.M. EN LINEAMADRID



Noviembre 2009

Elaborado por: Jesús Magaz (licenciario nº 1809016)

ÍNDICE

1.-	INTRODUCCIÓN.....	3
2.-	ACTIVIDADES REALIZADAS	5
3.-	PUNTOS FUERTES Y AREAS DE MEJORA.....	7
4.-	PUNTUACIONES OBTENIDAS	26
5.-	PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	31

INTRODUCCIÓN

LINEAMADRID es la marca del Ayuntamiento de Madrid que identifica de forma integrada los tres canales disponibles de atención al ciudadano:

- Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC)
- Teléfono 010
- Munimadrid.es

De este modo, el Ayuntamiento de Madrid establece una comunicación dinámica, cercana y participativa con los ciudadanos, dando respuesta a sus demandas y expectativas. Línea Madrid se basa en dos principios básicos:

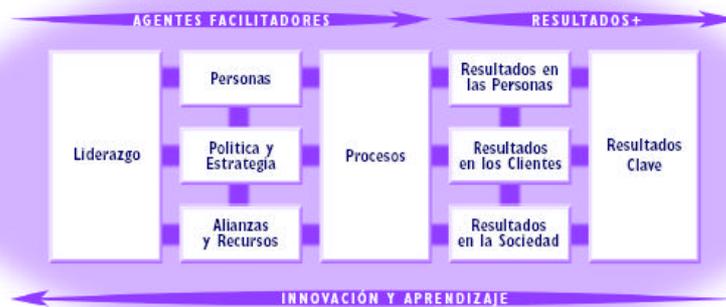
- Integración de los servicios: el ciudadano obtiene la misma respuesta en cualquiera de los tres canales de atención.
- Acceso para todos, incluyendo las personas discapacitadas, con este fin, cada canal ha sido diseñado teniendo en cuenta las necesidades específicas de estos colectivos.

Desde su origen, a finales de los años 90 del siglo pasado, LINEAMADRID 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 ayuntamiento, para lo que ya entonces tomó como referencia el modelo EFQM. A partir de ese momento, la persecución de la calidad y la mejora continua han estado presentes constantemente en la gestión de LINEAMADRID, con iniciativas como las cartas de servicios de sus canales de atención personalizada y el análisis sistemático de la satisfacción de sus usuarios y funcionarios.

Con estos antecedentes, LINEAMADRID se plantea su evaluación en términos del modelo EFQM como un paso más en una estrategia hacia una gestión excelente basada en estándares de calidad reconocidos, y sustentada en el compromiso de todos los agentes con sus valores y objetivos de servicio público.

Para calibrar el alcance de cómo se ajusta lo realizado hasta el momento con los requisitos del Modelo y con el objetivo claro de seguir en la línea de búsqueda de la excelencia, LINEAMADRID ha contratado a QUALIA INNOVACIÓN Y GESTIÓN (en adelante **QUALIA**) para que realice un proyecto de asesoramiento para la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM en la organización.

INTRODUCCIÓN



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

El Modelo de Excelencia es un modelo de gran implantación en toda Europa y suficientemente contrastado gracias a su adopción por un buen número de organizaciones europeas de todos los sectores, tamaños y características.

Este Modelo fue creado por la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) en 1.991 y con respecto a sus requisitos se otorga el premio anual a la Excelencia en Europa. La EFQM tiene su base en Bruselas y fue creada en 1988 por 14 principales empresas de Europa. Actualmente cuenta con más de 1000 miembros y Organizaciones Nacionales Socias en todas las regiones importantes de Europa.

Los principios en los que se basa el Modelo son los siguientes:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y coherencia.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora.
7. Desarrollo de Alianzas.
8. Responsabilidad Social de la Organización.

La evaluación realizada responde a los principios anteriores, a las exigencias de la EFQM y a los requisitos explícitos e implícitos de los criterios y subcriterios del Modelo.

ACTIVIDADES REALIZADAS

El objetivo principal del proyecto es la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM en LINEAMADRID, adoptándolo como modelo de gestión y, además, en caso de llevarse a cabo con éxito dicha implantación, solicitar y conseguir el Sello de Excelencia 400+ (400 – 499 puntos) como constatación del nivel de excelencia adquirido. Para ello, ha contratado a una organización externa con experiencia en la realización de evaluaciones e implantaciones del citado Modelo, con el fin de asegurar la consecución de dicho objetivo.

El proyecto para la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM en la organización comenzó en octubre de 2009, y siguiendo el esquema de la E.F.Q.M se procedió a realizar la autoevaluación. Ésta, ha tenido lugar siguiendo dicho esquema, es decir, se designó el equipo evaluador, que fue formado en los requisitos y elementos del Modelo, se llevaron a cabo las puntuaciones individuales por parte de los integrantes del equipo y, finalmente, se celebró una reunión de consenso donde se consensuaron los puntos fuertes y áreas de mejora que la organización tiene en este momento, así como la puntuación final de LINEAMADRID.

La reunión de consenso tuvo lugar los días **19 y 23 de Noviembre de 2009** en la sede del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid, situada en la 1ª planta del edificio de la calle Alcalá nº 45 de Madrid. A la reunión asistieron las siguientes personas que forman parte del equipo evaluador:

- Director General. Jose Nuño
- Subdirector General. Francisco Lopez Carmona
- Jefe Servicio Atención Presencial. Juan Vázquez Sanz
- Jefa Servicio Atención Telemática. Mª Ángeles Castrillo Ortiz
- Jefe Dpto Coordinación Oficinas. Baudilio Cavadas Gormaz
- Jefa Dpto Atención Telefónica. Soledad Muñoz Mora
- Consejero Técnico (www.munimadrid.es). Iñigo Sodupe De Cruz
- Responsable Oficina Sanchinarro. Mª Luisa Martín Miranda
- Responsable Oficina Chamberí. Mª Rosario Montaña Medrano
- Responsable Oficina San Blas. Rafael Román Núñez
- Responsable Oficina Villa de Vallecas. Mª Isabel Zamarro Poza
- Responsable Oficina Retiro. Máximo Antonio Alaez Fernández
- Adjunto Oficina Tetuan. Carlos García De Peiró
- Adjunta Oficina Barajas. Gumersinda Heredia Sáez
- Adjunto Oficina Centro. Jesús Aparicio Carbajo
- Adjunta Oficina Usera. María Mar Barberán Parrado
- Adjunta Oficina Arganzuela. Francisca Sánchez del Águila
- Adjunta a Departamento de Atención Telefónica. Alicia González Ortiz.

ACTIVIDADES REALIZADAS

La sesión se desarrolló en un ambiente de gran participación por parte de todos los asistentes. Todos los miembros del equipo evaluador expusieron sus conclusiones subcriterio a subcriterio, llegándose a un consenso de un modo eficaz y rápido.

A continuación se resumen los puntos fuertes y áreas de mejora priorizados de cada uno de los criterios, así como las puntuaciones consensuadas de cada subcriterio y la puntuación final total de LINEAMADRID. En el caso de las áreas de mejora, los diferentes colores se corresponden con la prioridad asignada conjuntamente por el equipo evaluador y el equipo consultor. Las áreas de color **rojo** son las de prioridad **alta** y las de color **negro**, las de **media** y **baja**.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

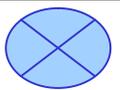
CRITERIO 1. LIDERAZGO

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

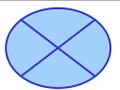
- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia
- 1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 1a <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de la Misión de LINEAMADRID definida en el Decreto del Alcalde - Atención al Ciudadano, de 17 de enero de 2005: configurándolo como sistema integral de los servicios de atención telefónica, telemática y presencial. 2. Evidencia en la existencia de Cartas de Servicios en dos de las tres áreas de la entidad que determina la responsabilidad de los Líderes, cara al ciudadano, y al cumplimiento de una estrategia implícita. 3. Evidencias de que los líderes, en el funcionamiento diario, a través de una supervisión estrecha y continua, actúan como modelo de referencia marcado los valores y principios éticos que apoyan la cultura de la organización. 4. Evidencias de que los líderes han recibido formación en materia de excelencia y que la transmiten a sus trabajadores como nuevo paradigma que debe adoptar la organización. 5. Existe un compromiso real de los líderes con la mejora continua. 6. Se reconocen de manera no formalizada, los logros y esfuerzos del personal por parte de los líderes (existencia de Cartas publicadas en Ayre – "Intranet") 7. Los propietarios de los procesos son los líderes de cada una de las áreas. 8. Algunas evidencias de que los líderes impulsan la capacitación del personal promoviendo la asistencia a cursos para cubrir las necesidades formativas del personal. 9. Existen evidencias de la realización de reuniones internas (internamente en las OAC y en las otras dos áreas de LINEAMADRID), en la que los líderes implican a los trabajadores para que aporten ideas o propuestas que son tenidas en cuenta. 10. Evidencia de creación de equipos de mejora, promovidos por los líderes, que se reúnen con una periodicidad de carácter establecido (no formalizado) para la implantación y el seguimiento de mejoras definidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia clara de la existencia y formalización de la visión y valores de LINEAMADRID. 2. No hay evidencia clara de una comunicación formal de la Misión, Visión y Valores de la organización por parte de los líderes de forma que se asegure que son conocidas por todos. 3. Los líderes no utilizan un proceso sistemático para la identificación y priorización de mejoras en la organización. 4. No hay un modelo claro de liderazgo definido para LINEAMADRID. 5. No hay evidencia de algún tipo de metodología para la evaluación del liderazgo por parte del personal de LINEAMADRID. 6. No hay evidencia clara de que los líderes participen activamente en el desarrollo de mejoras dentro de la organización, aunque sí en la supervisión. 7. No está claro como se realiza la información/comunicación en cascada dentro de la organización, dando la impresión de que depende de cada líder. 8. No hay evidencia clara de un impulso global por parte de los líderes para que el Plan de Formación definido llegue y se despliegue de forma efectiva a todos los niveles de la organización. 9. No hay evidencias de la evaluación del liderazgo en el Servicio, tanto por el personal de base como por los otros líderes, a través de metodologías generales o particulares enfocadas a ello. 10. No hay evidencias claras de una sistemática de colaboración dentro de las áreas de la organización promovida por los líderes de cada una de ellas.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 1b	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de un organigrama y de una RPT que despliega los distintos niveles de la organización y que apoya el cumplimiento de la estrategia. LINEAMADRID posee Cartas de Servicios que define los objetivos y compromisos del Organismo de cara al Ciudadano. LINEAMADRID dispone de apoyo de la Subdirección de Calidad que revisa periódicamente el desarrollo y la implantación de mejoras. Hay evidencia de la existencia de un Servicio responsable de coordinar protocolos de actuación de LINEAMADRID con otras unidades y gestores propietarios de los mismos. Hay evidencia del desarrollo de un sistema de consulta continuo que permite medir y revisar los resultados clave en atención al ciudadano en las OAC Existencia de protocolos impulsados por los líderes de la organización para la homogeneización y uniformidad en el desarrollo de la actividad de LINEAMADRID y que se encuentran volcados en la Intranet. Algunas evidencias de implantación de mecanismos que propician y favorecen la creatividad e innovación en la gestión de la Organización/Unidad Administrativa, por ejemplo a través de premios a las sugerencias/iniciativas innovadoras de mejora, convocatorias de equipos de mejora. Proyecto "Mejor Idea", etc. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencias de la definición y existencia de un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y la estrategia. No hay evidencia clara de implantación de un esquema de gestión de procesos, en el que estén identificados todos los procesos de la organización y definidos sus principales elementos (mapa, propietarios, entradas, salidas, indicadores, etc.). No existen criterios claros para la identificación de los procesos clave de la organización ni parecen haberse establecido formalmente. No hay evidencias claras de la existencia de un proceso formalizado que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia. No hay evidencia de un proceso sistematizado que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores
Subcriterio 1c	<ol style="list-style-type: none"> Se ha implantado un CRM en la organización, muy enfocado a la gestión de LINEAMADRID, que es gestionado por la organización, y permite gestionar de forma más ágil las relaciones con los clientes/usuarios de los servicios de la entidad. Mantenimiento de reuniones periódicas de gestión de portales y contenidos para alinear objetivos de las Subdirecciones y el IAM. Participación directa de la Dirección en la visita de los canales de nuevos proveedores, junto con el cliente interno, para el mejor entendimiento de la actividad desarrollada por LINEAMADRID. Presentaciones del Proyecto Línea Madrid, para las visitas externas de asociaciones u otras entidades externas, de los Canales, con visitas a OAC y canal 010 tanto para los Servicios internos del Ayuntamiento, como para otros representantes de Organismos Públicos, de ámbito nacional e internacional. Evidencia de reuniones continuas con los proveedores contratados para la delegación y seguimiento de las tareas encomendadas Evidencias de reuniones con grupos de interés de clientes actuales y potenciales para identificar necesidades y expectativas específicas (por ejemplo. Dirección General de Mayores) Existe proceso no formalizado para la realización de alianzas con otras áreas del Ayuntamiento y de la Administración, mediante el establecimiento de acuerdos (D. G. Estadística, D. G. Tráfico, SER, Agencia Tributaria...), que sirve para conocer sus necesidades y contribuye a la posterior definición de los procesos que den satisfacción a los requisitos manifestados por dichas áreas. Existencia de herramientas para conocer opiniones, necesidades y expectativas de los grupos de interés: sugerencias y reclamaciones, encuestas de satisfacción, reuniones con asociaciones y con aliados, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> No parece existir un enfoque global, sistemático y sólido en toda la organización para conocer las necesidades y expectativas del Ciudadano de forma proactiva. No hay evidencias de reconocimientos a los grupos de interés de LINEAMADRID. No hay evidencias de la recopilación de necesidades de otros grupos de interés, salvo los de los ciudadanos y los de las otras áreas del Ayuntamiento y la Administración, que son los clientes más importantes de LINEAMADRID. Pocas evidencias de alianzas con representantes de la sociedad o del entorno más próximo a LINEAMADRID. Pocas evidencias de fomento de la Excelencia por parte de los líderes, tanto dentro como fuera de la organización. (LINEAMADRID participa como Organizador, Ponente o Participante en Congresos, incluidos los de Calidad y Excelencia en los Servicios. No existen apenas evidencias de la realización de acciones dirigidas a mejorar aspectos ambientales a nivel global.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

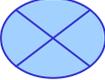
	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 1d	<ol style="list-style-type: none"> Evidencias de comunicación de la misión de LINEAMADRID al nuevo personal y en las presentaciones que se realizan para cualquier evento o nuevo tema en la entidad Evidencias de accesibilidad de los líderes y de escucha activa a los trabajadores, sobre todo internamente dentro de las OAC. La figura del Adjunto ha sido altamente valorada en la última encuesta interna. La Dirección visita periódicamente las OAC y están abiertos a sugerencias del personal. Se llevan a cabo reuniones puntuales en cada Distrito con asistencia de responsables de OAC para transmitir y compartir asuntos de la Subdirección que trascienden a sus competencias. Realización de reuniones convocadas por la Subdirección General de Atención al Ciudadano en las que participa el Subdirector, el Jefe del Servicio de Atención Presencial y personal de la referida Subdirección con los responsables de las OAC y Departamento de Atención Telefónica. En reuniones internas en las OAC se trasladan las conclusiones de dichas reuniones a los trabajadores. Algunas evidencias de expresión de reconocimiento a las personas de la organización, dentro de las posibilidades de la entidad, de diferentes formas, transmitiendo felicitaciones ante la consecución de objetivos, remitiendo las recibidas de los ciudadanos y felicitando los responsables de área y OAC a su personal por la consecución de objetivos, etc. Evidencia clara de un mecanismo definido para la incorporación de nuevo personal mediante la asignación de un responsable que facilita la inserción en el puesto de trabajo. Evidencias de igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la organización y de no existencia de discriminación 	<ol style="list-style-type: none"> No parece existir una sistemática de comunicación de los objetivos, planes, metas, etc., del personal de LINEAMADRID. No hay evidencia clara de fomento para la participación en actividades de mejora, mediante, por ejemplo, grupos multidisciplinares, por parte de los líderes. No existe un esquema formalizado, sistemático y conocido por el personal de reconocimientos o recompensas hacia dicho personal liderado desde la Dirección. Los reconocimientos parecen depender del criterio de cada líder.
Subcriterio 1e	<ol style="list-style-type: none"> Evidencias de liderazgo en el desarrollo de los planes de cambio desde la Dirección General de Calidad y en cascada hasta los puestos de jefatura de las OAC que apoyan y supervisan dichos cambios. Evidencias de que la Dirección comunica, argumenta y justifica, cuando es necesario, los cambios pidiendo aportaciones, estableciendo sesiones de conocimiento entre los líderes, buscando los mecanismos oportunos para minimizar los posibles efectos no deseados del cambio. Cuando es necesario, se planifican las inversiones necesarias para la realización de cambios importantes en LINEAMADRID y se asignan los recursos necesarios. Evidencias de que los cambios son comunicados por los líderes de la entidad a toda la organización, o áreas a las que afecte, a través de reuniones o vía correo electrónico. Evidencias de medición de la eficacia de cambios realizados, en los procesos con gran incidencia en el cliente, como por ejemplo, la mejora de tiempos y atención a través de la Cita Previa, mejora de los indicadores relacionados con Sugerencias y Reclamaciones, Servicio ofrecido en Tasa de Residuos, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> No parece existir un esquema formalizado y sistemático para la gestión del cambio y en todos los casos, tiende a adaptarse con carácter reactivo. No hay evidencias claras de desarrollo de mecanismos, regulares y formales, de comunicación de los cambios al personal y a otros posibles grupos de interés, mostrando los objetivos que se persiguen y las acciones y medios para su consecución. No parece existir una metodología para la medición de la eficacia de los cambios realizados.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

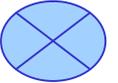
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Cómo la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

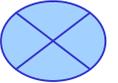
- 2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés
- 2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas
- 2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza
- 2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
<p>Subcriterio 2a</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay evidencias claras de que, anualmente y a través de la Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la ciudad de Madrid, se analizan las necesidades de la sociedad madrileña y la satisfacción con los servicios del Ayuntamiento de Madrid. 2. Los estudios de satisfacción de los usuarios de LINEAMADRID analizan anualmente las expectativas y la satisfacción en los tres canales de atención (oficinas de atención, 010 y munimadrid.es). 3. Las visitas e intercambios con otras organizaciones y la participación en jornadas y congresos permiten por un lado, dar a conocer el modelo de LINEAMADRID y, por otro, analizar las soluciones que han implantado otras organizaciones públicas o privadas que prestan servicios similares. Un ejemplo fue la implantación del pago con tarjeta en el 010 en 2008 después de conocer y analizar la experiencia del Ayuntamiento de Barcelona. 4. Se analizan las necesidades y satisfacción de las personas que trabajan en LINEAMADRID a través de los estudios de clima laboral. 5. El modelo integrado de evaluación de LINEAMADRID contempla operaciones específicas de benchmarking con servicios públicos similares. 6. El modelo de LINEAMADRID es innovador en la aplicación de la colaboración público privada. Para la elaboración pliego de prescripciones técnicas del contrato se analizó y se contrastó con las posibles empresas proveedoras (en aspectos como los niveles de calidad de servicio, costes, etc.) a través de un estudio detallado previo. Además en el proceso de licitación también participaron los posibles proveedores mediante reuniones y visitas estructuradas. 7. La estructura organizativa de la Subdirección General de Atención al Ciudadano se ha adaptado a las necesidades de los grupos de interés (dos Jefes de Servicio uno orientado a los canales y otro a los servicios prestados). 8. Se mantienen reuniones periódicas con las Áreas del Ayuntamiento y de otras administraciones a las que se presta servicio para recabar información sobre el servicio prestado y los resultados del mismo 9. La alianza con la empresa adjudicataria del servicio de atención telefónico y presencial de LINEAMADRID se fortalece mediante reuniones de seguimiento quincenales y otras del Comité de dirección del proyecto, además de reuniones periódicas por canales. 10. En el caso del canal munimadrid.es se mantienen reuniones mensuales que fortalecen las alianzas internas (con la Subdirección General de Administración Electrónica, la Subdirección General de de Calidad y el organismo autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid IAM). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se han definido formalmente los grupos de interés de LINEAMADRID. 2. No parece existir un enfoque global para la identificación de las expectativas de los grupos de interés de LINEAMADRID, así como para la recopilación de los datos para la elaboración/revisión del Plan Estratégico. 3. No se identifican de forma sistemática y anticipadamente las necesidades y expectativas del personal y de otros grupos de interés (proveedores y aliados). 4. No está claro como se integra la información recopilada sobre los grupos de interés, de forma sistemática, para la formulación del Plan Estratégico de LINEAMADRID. 5. No parece existir un proceso sistemático para la búsqueda de información de organizaciones similares para incorporarla al proceso de planificación estratégica.

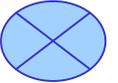
PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
<p>Subcriterio 2b</p> <ol style="list-style-type: none"> Se analiza a información sobre el rendimiento de las área de LINEAMADRID en las reuniones semanales tanto de la Subdirección General de Atención al Ciudadano y como en el comité de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. También se realiza un análisis en las reuniones mensuales con los responsables de las Oficinas de Atención la Ciudadano. Se monitorizan y analizan los datos internos de rendimiento procedentes del sistema de gestión de las Oficinas de Atención al Ciudadano (Qmatic), del 010 (Avaya), de la medición de audiencias de munimadrid.es (Webtrens), de los datos de administración electrónica y de las diferentes aplicaciones de gestión. Un ejemplo de una importante actuación derivada del análisis de la información interna es la implantación del sistema de cita previa como resultado de análisis de indicadores de tiempos de espera en las Oficinas de Atención al Ciudadano. Está operativo un sistema integrado de gestión Customer Relationship Management CRM y un sistema de Business Intelligence BI (Alteriam) que proporcionan información sobre el rendimiento de los servicios prestados. Se analizan los datos procedentes de los diferentes estudios de opinión. Estos estudios se presentan y analizan internamente a todos los niveles (Delegado del Área, Gerentes de Distrito, responsables de oficina, etc.). Se analizan diferentes escenarios de demanda antes de la implantación de nuevos servicios. Ejemplos importantes son los casos del despliegue del servicio de tarjeta azul (nuevo título de transportes) y de la nueva tasa de residuos urbanos. Se analizan los datos de diferentes servicios para evaluar su funcionamiento y platear las mejoras necesarias. Ejemplos importantes son la información urbanística (dentro de las Medidas para la mejora del Servicio de Concesión de Licencias Urbanísticas y del Servicio de Disciplina Urbanística) o el análisis de los procesos de atención al ciudadano en materia tributaria (que se distribuyen y analizan conjuntamente con la Agencia Tributaria Madrid). Se ha desarrollado una imagen de marca LÍNEAMADRID que se refleja en las Oficinas de Atención al Ciudadano, en munimadrid.es y 010, en cartelería y folletos propios o de cualquier servicio en el que se participa. El conocimiento de la imagen de marca se evalúa en los estudios de opinión. Se realiza un seguimiento de los indicadores de evaluación de los compromisos de las Cartas de Servicios aprobadas de LÍNEAMADRID (Oficinas de Atención al Ciudadano y 010) que además se evalúan anualmente. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay apenas evidencias de recopilación de datos relativos a cuestiones medioambientales, legales, de seguridad o sociales. No está claro como se integra la información recopilada sobre rendimiento y las actividades y elementos externos, de forma sistemática, para la formulación del Plan Estratégico de LINEAMADRID. No hay evidencias claras de actividades de benchmarking sistemático y no está claro como se utiliza la información disponible de otras organizaciones como elemento de entrada para el Plan Estratégico. No hay evidencias de la existencia de un proceso para la evaluación de los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de su ciclo de vida en cuanto a eficacia, cumplimiento de objetivos, etc. No hay evidencias de procesos para analizar y comprender el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
<p>Subcriterio 2c</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid define la visión del Ayuntamiento de Madrid sobre qué debe ser una Administración de calidad. Uno de los proyectos institucionales del Plan de Calidad es la Atención a la Ciudadanía, en el Plan de Calidad se define su objetivo ("Facilitar a la ciudadanía el acceso a los servicios prestados por el Ayuntamiento de Madrid, ampliando y mejorando los canales de atención que se ponen a su disposición y los servicios prestados por cada uno de ellos, y concibiéndolos de manera integrada, de forma que, sea cual sea el canal utilizado, el ciudadano obtenga la misma respuesta"), destinatarios, beneficios y contenido básico. 2. La estrategia de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid está encuadrada en el Mapa Estratégico a través del objetivo "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima". 3. La estrategia se revisa y actualiza cada cuatro años en cada mandato municipal. 4. El principal objetivo estratégico 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"). 5. La estrategia se despliega a través del objetivo operativo "Mejorar el acceso a la administración municipal a través de múltiples canales". Uno de los proyectos definidos para alcanzar este objetivo es LÍNEAMADRID que para este mandato tiene concretadas 12 acciones en el Programa Operativo de Gobierno 2007 2011. 6. Se realiza un seguimiento de las acciones de LÍNEAMADRID dentro del Programa Operativo de Gobierno y se revisan anualmente. 7. Anualmente se planifican a través del Presupuesto del Ayuntamiento de Madrid los objetivos, las actividades para desarrollarlos, los indicadores para evaluar su cumplimiento y los recursos económicos de los que se disponen para LÍNEAMADRID (programa presupuestario "Atención al ciudadano"). 8. La memoria del programa presupuestario "Atención al ciudadano" define la misión de LÍNEAMADRID, sus destinatarios y principales líneas estratégicas. 9. Se realiza una evaluación del programa presupuestario "Atención al ciudadano" en la Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios de la Cuenta General del Ayuntamiento de Madrid. 10. Se alinea la estrategia mediante alianzas con los principales proveedores. Un importante ejemplo es la definición y aplicación de los niveles de calidad de servicios del proveedor de servicios de atención telefónica y presencial. 11. Se han identificado las ventajas competitivas del servicio prestado por LÍNEAMADRID y se han trasladado al pliego de prescripciones técnicas que regula el contrato de prestación de servicios de atención telefónica y presencial (servicio personalizado, atención telefónica humana "sin máquinas", cita previa, etc.). 12. La estrategia se analiza en las Jornadas Técnicas internas de las Oficinas de Atención al Ciudadano que se realizan anualmente. Por ejemplo en la última realizada se analizaron los trabajos de los equipos de mejora de relación de las Oficinas de Atención al Ciudadano con las Juntas de Distrito, la cita previa y la gestión de las personas. 13. Uno de los criterios integrados en la estrategia es la accesibilidad, con gran cantidad de ejemplos de ello. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está definido y formalizado (por ejemplo en un procedimiento) el proceso para la elaboración, revisión y seguimiento del Plan Estratégico, con responsabilidades y periodicidades definidas. 2. No hay evidencia de que la Estrategia de la Organización sea reformulada tanto a corto plazo (periodicidad a 4 años), como ante resultados negativos de cumplimiento anual. 3. No hay evidencia clara de identificación y formalización de los factores críticos de éxito de LÍNEAMADRID, como elemento de entrada para la formulación de las estrategias 4. No hay evidencia clara de que el Plan Estratégico incluya todos los grupos de interés de LÍNEAMADRID y que exista un equilibrio entre los que están incluidos. 5. No hay evidencia clara de que los planes de Calidad definidos incluyan la identificación de los posibles riesgos y los posibles escenarios correspondientes a las nuevas situaciones de forma global. 6. No hay evidencia clara de que el Plan Estratégico incluya líneas estratégicas relacionadas con alianzas diferentes de los proveedores y áreas del Ayuntamiento. 7. No hay evidencia de acciones relacionadas con la estrategia para el desarrollo y mejora continua en aspectos sociales y ambientales de forma conjunta con los Partners. 8. No hay evidencia de la existencia de un proceso de evaluación global periódica de la estrategia de LÍNEAMADRID a corto plazo

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

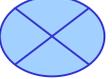
 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
<p>Subcriterio 2d</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se han definido y documentado algunos de los procesos de LÍNEAMADRID dentro de la elaboración de sus Cartas de Servicios (aprobadas Oficinas de Atención al Ciudadano y 010, en elaboración munimadrid.es) y se han definido estándares de rendimiento para algunos de ellos. 2. El sistema de reuniones estructurado (comité semanal de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, reuniones semanales de la Subdirección General de Atención al Ciudadano, además cada quince días se realiza rotando en una oficina de atención al ciudadano, reuniones mensuales con los responsables de las Oficinas de Atención al Ciudadano y 010, y otros responsables de la Subdirección) permiten comunicar y desplegar en cascada los objetivos y metas. 3. La comunicación de la estrategia a todos los agentes de LÍNEAMADRID se establece a través del desarrollo del Plan de Formación, en la participación en grupos de trabajo y mejora y en las Jornadas Técnicas anuales. 4. Se realiza un seguimiento de la estrategia mediante las aplicaciones corporativas del Ayuntamiento de Madrid Sistema de Gestión Estratégica SIGE y Sistema de Gestión Operativa POG. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque los procesos de LÍNEAMADRID se han analizado para las dos Cartas de Servicios, no está documentado de manera general el esquema de procesos clave y no existe un mapa de procesos global de la organización. 2. No hay evidencias de la comunicación del Plan Estratégico ni de los objetivos anuales del Plan de Calidad de forma sistemática y formalizada desde la Dirección y a todos los niveles de la Organización. 3. No existe una vinculación clara entre el Plan Estratégico y los planes anuales con el esquema de procesos y sus indicadores de rendimiento definidos para LÍNEAMADRID. 4. No hay evidencia clara de que todos los protocolos y procesos tengan asociados indicadores que permitan conocer el avance y progreso alcanzado por la organización en las áreas implicadas. 5. No hay evidencia de la evaluación del grado de sensibilización de los grupos de interés con respecto a la estrategia de LINEAMADRID

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

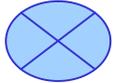
CRITERIO 3. PERSONAS

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 3a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cumple en todos los casos la ley de función pública, mediante: concurso, contratación laboral y oposición. 2. Existe definida una RPT que ha ido cambiando en función de la estrategia y proyectos abiertos de la organización. 3. Hay evidencia clara de definición y formalización de todos los perfiles de puesto, de hecho, en procesos de selección por "libre designación" se definen claramente los requisitos que deben cumplir los aspirantes. 4. Hay evidencia de utilización de encuestas de medición del Clima Laboral para la identificación, análisis y mejora de elementos organizativos. 5. Hay evidencias de garantía de equidad e igualdad de oportunidades mediante la utilización de elementos que garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso a todos los puestos de promoción por parte de todos los funcionarios de la entidad. 6. Evidencias de la existencia de igualdad de género en los equipos incluidos los puestos de jefatura. 7. LINEAMADRID define o ayuda a definir los perfiles/requisitos de los nuevos puestos que se van creando (nuevas ofertas de empleo). 8. Evidencias de cambios y reestructuraciones de la RPT para adaptarse a cambios en el entorno y demanda ciudadana. 9. Existencia de un Plan de Formación anual que complementa las capacidades técnicas y cognitivas del personal al que ciertos niveles de la organización tienen acceso para la formación interna 10. Evidencias de compromiso de la organización para garantizar en todo momento la asistencia al ciudadano en las OAC, mediante el mantenimiento del número de puestos necesarios de atención, planificando periodos de vacaciones y similares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia clara de la existencia de un plan global o línea estratégica relacionada con los recursos humanos de LINEAMADRID. 2. No hay evidencia clara de que el Plan de Formación anual se aplique de igual forma a todos los niveles y áreas de la organización. 3. A pesar de que la responsabilidad final de la contratación no recae en LINEAMADRID, no está definida y formalizada la parte del proceso de contratación en la que interviene.
Subcriterio 3b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay evidencia de la existencia y cumplimiento, en los dos últimos años, del Programa General de Formación del Instituto Municipal de Formación a las necesidades concretas de LINEAMADRID como Plan de formación interna y de acceso mediante autorizaciones a cursos, abiertos y restringidos. Además existe el acceso libre a un módulo específico con el Ciudadano y Calidad. 2. Hay evidencia de desarrollo, en las OAC, de un programa con el personal de nueva incorporación a LINEAMADRID (protocolo de acogida, asignación de responsable). 3. Hay alguna evidencia de traslado de información puntual de nuevas tareas y procesos, a través de reuniones semanales en las OAC y cursos monográficos. 4. Algunas evidencias de promoción del trabajo en equipo, especialmente dentro de las OAC y de las áreas. 5. Evidencia de la existencia de una herramienta, Qmatic, para evaluar el desempeño, aunque está en sus inicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia de identificación de las necesidades formativas para cada puesto de trabajo. 2. No se detectan las necesidades de formación de forma sistemática y estructurada. 3. El plan de formación no se hace extensivo a todo el personal. 4. No hay evidencia de la evaluación de la eficacia de las acciones formativas recibidas. 5. No hay evidencia de objetivos individuales o de equipo en todas las áreas y niveles de LINEAMADRID. 6. Pocas evidencias de planificación de la formación para el personal de base ó subcontratado. 7. No hay evidencias de promoción en el desarrollo de las carreras profesionales y el aprendizaje continuo en todos los niveles de la organización, a través de planes de desarrollo personal con objetivos a alcanzar (capacidades, habilidades, etc.), rotación en las actividades y adquisición de nuevas habilidades y de una adecuada gestión del conocimiento dentro de la organización. 8. No hay evidencias de metodologías aplicadas para la evaluación del desempeño o rendimiento del personal. 9. Pocas evidencias de formación específica en LINEAMADRID sobre trabajo en equipo.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

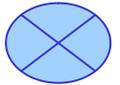
	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 3c	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de delegación en la cadena de mando: protocolos de algunos procesos con responsables definidos, participación alta y extensa en reuniones, grupos de trabajo, grupos de mejora, implicación docente en cursos y jornadas, etc. Ciertas evidencias de valoración de propuestas de mejora de la organización: Proyecto "Mejor Idea". Existe alguna evidencia de creación de grupos de mejora multidisciplinares, como por ejemplo, Padrón, Cita previa, etc. Evidencias de delegación en los temas relacionados con las actividades desarrolladas con proveedores de servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> No existen apenas evidencias de formación del personal directivo en temas relacionados con la delegación o el empowerment. Pocas evidencias de delegación, asunción de responsabilidades y autonomía en ciertos niveles de la organización. No hay evidencias de la realización de conferencias y actos celebrados dentro o fuera de la organización realizados por el propio personal, para fomentar su implicación. No hay evidencia de acciones sistemáticas encaminadas a promover la implicación y que respalden un comportamiento innovador y creativo por parte del personal de LINEAMADRID.
Subcriterio 3d	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de una gran cantidad de herramientas de comunicación formales: Comité de Dirección, reuniones de seguimiento semanal y mensual, en muchas ocasiones con actas, página Web, Intranet (Ayre), correo electrónico, etc. Evidencias de comunicación, por parte de los líderes, de las reuniones mediante convocatoria con orden del día y establecimiento de actas en muchos casos. Accesibilidad total por parte de los líderes. Hay evidencia clara de la existencia de una sistemática para la celebración de reuniones internas de LINEAMADRID de forma general. Realización de reuniones internas de personal de OAC, de forma sistemática para todas ellas. Utilización del conocimiento, mediante acceso libre por parte de la organización a protocolos y procedimientos vía intranet. 	<ol style="list-style-type: none"> No existe un Plan de comunicación interna, que mejore dicha comunicación en todos los sentidos (horizontal y vertical) y que identifique: tipo de información y método de difusión con carácter sistemático. No existe una sistemática para la identificación de las necesidades de comunicación del personal de LINEAMADRID ni para la valoración del esquema de comunicación actual. No existe un buzón de quejas y sugerencias interno, o sistema similar, para el personal en donde se puedan expresar opiniones individuales de forma anónima o no. No parece existir una sistemática definida para la comunicación en cascada de la información relevante que viene de la Dirección, dependiendo de cada líder la forma y el contenido de dicha información
Subcriterio 3e	<ol style="list-style-type: none"> Existe evidencia de que el equipo de LINEAMADRID se encuentra entre los mejores remunerados en el Ayuntamiento, adecuados al mayor horario de trabajo y a la atención al público, que en el resto de la organización municipal. Mejora continua de las condiciones de trabajo del personal: seguridad (cámaras, mecanismos de control), equipos informáticos, mobiliario. Hay algunas evidencias de la promoción de la concienciación e implicación del personal en temas de salud, seguridad laboral, medio ambiente y calidad de vida en general, a través de conferencias y charlas, folletos, carteles, instauración de la figura de responsables de cada una de dichas áreas, dotación de instalaciones adecuadas (por ejemplo para la recogida de papel a reciclar). Evidencias de reconocimientos a través de felicitaciones de los ciudadanos al personal por actuaciones destacadas dentro de su ámbito. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia de que se lleven a cabo reconocimientos y beneficios sociales más allá de los detallados por convenio y por el Programa Concilia del Ayuntamiento de Madrid. No hay evidencias de la existencia de un mapa global de riesgos laborales así como el correspondiente informe de evaluación de dichos riesgos. No hay evidencias de un sistema definido y formalizado para la realización de acciones de reconocimiento o recompensa a las personas de la organización. No hay evidencia de la existencia de fomento de actividades sociales y culturales para el personal de LINEAMADRID. Pocas evidencias de recursos y servicios que excedan los mínimos legales en materia de seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. No hay evidencias de que las felicitaciones de los ciudadanos queden reflejadas en los expedientes del personal de forma habitual.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

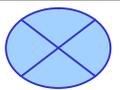
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

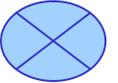
- 4a. Gestión de las alianzas externas
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4d. Gestión de la tecnología
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 4a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de convenios con Tráfico, el Servicio de Estacionamiento Regulado, Agencia Tributaria y áreas del Ayuntamiento, con vistas a facilitar la proximidad de gestiones diversas al ciudadano. 2. Existencia de acuerdos y alianzas con proveedores y organismos similares estratégicos de LINEAMADRID para satisfacer y apoyar servicios parciales. 3. Generalmente las alianzas quedan establecidas mediante el cumplimiento de acuerdos cualitativos para dar servicio en función de sus requerimientos (como por ejemplo, Agencia Tributaria, DGT, etc.). 4. Existencia de Convenios que marcan el ámbito de colaboración debido al carácter público de la organización. 5. Realización de visitas planificadas de clientes internos y externos de los principales proveedores a LINEAMADRID para visitar sus instalaciones y conocer sus capacidades, competencias y metodología de trabajo. 6. Realización de actividades de benchmarking con otros organismos similares, como por ejemplo, Ayuntamiento de Barcelona, en los que participan miembros de la Dirección. 7. Visitas periódicas y planificadas de personal (interlocutores) de LINEAMADRID con el Proveedor de Servicios para el seguimiento y análisis de situación. 8. Evidencias de integración con algunos de los aliados (Agencia Tributaria y Subcontrata) en la evaluación de la calidad de los servicios/productos ofrecidos al ciudadano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia clara de la existencia de un plan o línea estratégica relacionada con las alianzas de LINEAMADRID. 2. No hay evidencias de alianzas con organizaciones similares u otras diferentes de los clientes internos y los proveedores de servicios. 3. No hay evidencia clara de un procedimiento que defina la gestión de los proveedores, incluyendo el seguimiento y evaluación formalizada de los mismos. 4. No hay evidencias de una metodología para la gestión de las alianzas, en cuanto a la identificación de competencias, el estudio de compatibilidad de las culturas organizacionales, y la realización de grupos de trabajo conjuntos para el aprovechamiento de posibles sinergias. 5. Pocas evidencias de evaluación de la calidad de los servicios/productos ofrecidos al ciudadano de forma conjunta con los clientes internos y aliados
Subcriterio 4b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencias de planificación a corto-medio-largo plazo para definir las futuras sedes de LINEAMADRID, acordes al desarrollo urbanístico de la Ciudad de Madrid, atendiendo a la futura población, y a la previsible demanda de servicios municipales que se puedan plantear. 2. Existencia de un presupuesto para LINEAMADRID, con seguimiento periódico y continuo de su cumplimiento. 3. Elaboración de una Memoria Anual que incluye los temas económico-financieros de la entidad 4. Evidencias de que la planificación de las inversiones de las Oficinas se realizan teniendo en cuenta el diseño de cada una, estando definidos los costes según sea la tipología. De igual manera se realiza una previsión de mantenimiento de los recursos necesarios, incluyéndose en los presupuestos generales del Ayuntamiento. 5. Están establecidos la planificación y los informes adecuados para el control económico del servicio ofrecido por los proveedores (UTE Eulen-Teleperformance, Linguaserve, etc.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencias claras de que el presupuesto surja de una planificación de gasto sino que parte del gasto realizado del ejercicio anterior. 2. No parece existir una planificación económica y financiera y sus correspondientes informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización. 3. No hay evidencias claras de la existencia de metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados en LINEAMADRID. 4. No hay evidencia de la existencia de un Cuadro de Mando global de la entidad.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 4c	<ol style="list-style-type: none"> Hay evidencias de gestión del mantenimiento y uso de los activos mejorando el rendimiento de su ciclo de vida. Los equipos son revisados continuamente por técnicos del IAM y personal de las empresas suministradoras vigilando en todo momento el rendimiento del material tecnológico. Realización de gran cantidad de obras en las instalaciones para su mejora y acondicionamiento. Dentro del tema de reciclado, en las dependencias se cuenta con contenedores de reciclado de material contaminante, tal como toner de impresoras y cintas, papel, cartón y envases. Todo el material se encuentra inventariado, realizándose anualmente un estudio de las posibles necesidades, por parte de la Unidad Técnica de Obras, para su reflejo en los presupuestos anuales. La optimización de los recursos de suministros de gas, electricidad, agua, comprende los termostatos para su uso diario, además del total apagado de todos los equipos al término de la jornada laboral. La optimización del uso del transporte público se tiene en cuenta a la hora del diseño de posibles ubicaciones de nuevas dependencias, intentando en lo posible que la distancia al mayor número de dispositivos de transporte público, sea la mínima posible. Evidencias de realización reciente de 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 a aplicar en OAC. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia clara de la existencia de un plan o línea estratégica relacionada con los edificios, equipos y materiales de LINEAMADRID. No hay evidencia del desarrollo de un óptimo sistema de gestión ambiental que garantice, entre otros, racionalización y ahorro en el consumo de recursos (materiales, electricidad, agua, etc.). No hay evidencia de manuales de buenas prácticas ambientales o documentos similares de aplicación en todas las áreas de LINEAMADRID. No hay evidencia de que se estén controlando algunos consumos de LINEAMADRID: agua, electricidad y no hay evidencias de planes para tratar de reducir dichos consumos.
Subcriterio 4d	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de equipos informáticos modernos y acorde a las necesidades del LINEAMADRID con renovación periódica de los mismos. Evidencia de utilización de las tecnologías para la mejora de la eficacia de LINEAMADRID. Se gestiona la dotación tecnológica sustituyendo los equipos obsoletos de forma continua. Se explota la tecnología existente. Todos los equipos instalados son explotados desde el primer momento y prácticamente al máximo de su rendimiento. Se utiliza la tecnología de la información y de la comunicación para mejorar la eficacia de las actividades. Existe intranet municipal, lo que permite el acceso rápido y eficaz de la información, se sustituyen las Notas de Servicio Interior por correo electrónico, etc. Todo ello facilita además el ahorro de papel y rebaja el impacto en el medio ambiente. Se aprovecha la tecnología para aprovechar la mejora. El uso por parte de toda la Subdirección de Calidad y atención al ciudadano de la página Web permite dar una información única, inequívoca y segura al ciudadano, lo cual mejora su atención y confianza. En lo que a tecnología se refiere, el CRM, se va a aplicar como integrador de las diferentes aplicaciones informáticas que se manejan, lo que redundará en un ahorro de nuevos desarrollos y en la total integración LINEAMADRID ha desarrollado elementos facilitadores de la integración en el campo de la discapacidad, con el empleo de señalización específica de caminos dentro de la oficina para personas invidentes, así como alarmas vibradoras para la llamada desde el puesto de atención. Siempre se mantiene la integridad informática en el entorno de LINEAMADRID: Oficinas-Web- 010, manejando las aplicaciones comunes a todos, con lo que se consigue que las tecnologías de la información y comunicación apoyen y mejoren la eficacia de las actividades de la organización. Sistemas de gestión de espera (Q-matic) 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia clara de la existencia de un plan o línea estratégica relacionada con la tecnología actual y futura de LINEAMADRID. No hay evidencia clara de que se defina y se ejecute de manera sistemática un Plan de mantenimiento preventivo para las tecnologías de LINEAMADRID. No hay evidencia de evaluación de las nuevas tecnologías implantadas en LINEAMADRID, aunque se estudia la implantación de nuevas.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
<p>Subcriterio 4e</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el conocimiento que se transfiere a los trabajadores tiene que ser validado por la Subdirección, para ello, están los procedimientos, manuales, instrucciones... La información tiene que ser clara, y precisa ateniéndose a los contenidos que están en la página Web. 2. Se proporciona a usuarios internos, a través de la intranet y de la Web municipal, y a usuarios externos, a través de la página Web, folletos, información en medios de comunicación, y teléfono 010, el acceso a la información necesaria de la forma más sencilla y adecuada. 3. Evidencia clara de actualización proactiva (Gestión de Contenidos) de los contenidos de la Página Web de manera proactiva, además de la que se lleva a cabo a partir de la detección de carencias por parte de los clientes (ciudadanos, clientes internos) 4. La tecnología de la información que se utiliza permite el apoyo a la gestión del conocimiento y facilita la comunicación e información interna. Intranet, correos electrónicos, trabajo en entorno Web, videos de formación como en e-pob. 5. Homologación de la información y traslado a todas las OAC desde el Departamento de Coordinación de las OAC. 6. Formación y gestión en protección de datos que garantiza progresivamente la seguridad de la información y los derechos de los ciudadanos. Cumplimiento de la LOPD. 7. Estructura de comunicación con proveedores y canales, y en particular reuniones semanales de comité de dirección de la SG de Atención al Ciudadano, reuniones mensuales con los responsables de todas las Oficinas de Atención al Ciudadano y del canal 010, y quincenales con proveedor de servicios de atención telefónica y presencial. 8. Identificadas las principales necesidades de información de los clientes, existencia de soporte informático de la información, difusión a toda la organización a través de la intranet. Esta asegurada la información necesaria para el trabajo diario, tanto técnica como de gestión, Estadísticas y memoria anual. 9. Existencia de aplicaciones comunes para todo LINEAMADRID: gestor de contenidos (antigua base de datos), registro, Sugerencias y reclamaciones, cita previa, etc. Básicas para el desarrollo y crecimiento de la organización. 10. Acceso común de todos los canales y todos sus usuarios, tanto internos como externos, a esta información. 11. Sistemas permanentes de validación de la información e integrados en la organización que garantizan la veracidad y la actualidad de su información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia de la identificación de las necesidades de información del personal por parte de LINEAMADRID. 2. No hay evidencias de metodologías para la gestión del conocimiento tales como comunidades de conocimiento, benchmarking interno, reuniones de transferencias de conocimiento y mejores prácticas, etc. 3. No hay evidencias claras de procesos establecidos para generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 5. PROCESOS

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

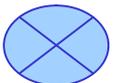
5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

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

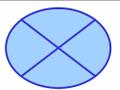
5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

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

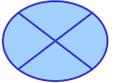
5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 5a	<ol style="list-style-type: none"> Los protocolos existentes se encuentran volcados dentro de la Intranet y son accesibles a todo el personal de LINEAMADRID Evidencias de que el actual modelo surge de una revisión del modelo previo y de una mejora para hacer realidad de forma más eficaz la política y la estrategia de la organización, definiendo mejor las interfaces de relación con otras áreas a las que se ofrecen servicios o de las que se usan aplicaciones (Agencia Tributaria, Movilidad, Medio Ambiente), y la identificación clara de los canales de atención frente a los procesos de apoyo. Existencia de indicadores para muchos de los procesos de servicio de LINEAMADRID Existencia de protocolos documentados para la mayoría de los servicios que la organización realiza con sus clientes externos 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia de definición de un Mapa de Procesos Global que sustente el esquema de procesos actual de la organización de LINEAMADRID. No hay evidencias claras de vinculación de todos los protocolos definidos para los Servicios de LINEAMADRID con las Cartas de Servicio a través de indicadores de rendimiento. No hay evidencias de la revisión y adecuación de los protocolos existentes ni una sistematización en la mejora de los mismos. No parece existir una metodología clara para el establecimiento y diferenciación de los procesos clave de LINEAMADRID. No existen fichas/protocolos de todos los procesos de LINEAMADRID. No están definidos indicadores de rendimiento para todos los procesos de LINEAMADRID ni tampoco hay definidos objetivos en todos los existentes. No existen en este momento estándares definidos e implantados sobre aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.
Subcriterio 5b	<ol style="list-style-type: none"> Evidencias de que se utilizan los datos del CRM y Qmatic para la mejora de ciertos protocolos de LINEAMADRID. En la discusión para la mejora de un protocolo se incorporan todas las áreas afectadas de LINEAMADRID. Los nuevos servicios que se incorporan a LINEAMADRID, así como la modificación sustancial de los existentes, se procesan según el siguiente esquema: <ul style="list-style-type: none"> ↓ Detección de la necesidad o demanda de cliente interno para la prestación o modificación del servicio ↓ Estudio del alcance del servicio ↓ Acuerdo con el cliente interno, formalizado en ocasiones mediante instrumento normativo específico como resolución conjunta o convenio. ↓ Definición de protocolo de trabajo en los canales de LINEAMADRID ↓ Despliegue y seguimiento. ↓ Evaluación para la mejora. Los cambios en los procesos se comunican a través de correos electrónicos, Intranet, sesiones formativas e informativas y contacto directo. Evidencias de que ante nuevos procesos se han realizado pruebas antes de su implantación. Desde las OAC se han remitido al Servicio de Atención Presencial informes sobre los resultados de las pruebas, que se han tenido en cuenta. Todos los cambios se han comunicado mediante instrucciones enviadas a las OAC. En la intranet municipal se han recogido los protocolos más utilizados. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencias de que todo el personal del LINEAMADRID participe en la definición y documentación de los procesos de su ámbito. No hay evidencias de la existencia de un proceso formalizado para la realización de cambios en los protocolos de LINEAMADRID. No hay evidencias de una planificación para la realización de cambios en los procesos y de la medición del impacto de los mismos. En algunos casos se realiza un seguimiento de los cambios realizados, pero no se planifica. No hay evidencia clara de homogeneización en el proceso de comunicación de cambios en los protocolos de LINEAMADRID.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 5c	<ol style="list-style-type: none"> Utilización de encuestas de clientes, sugerencias y reclamaciones para la identificación de las necesidades de los clientes. Se cuenta con la tecnología apropiada para tener un mayor conocimiento sobre los usuarios (CRM). Tanto el servicio de Sugerencias y Reclamaciones como las encuestas de satisfacción o los estudios de usabilidad permiten mejorar los servicios ofrecidos adecuando mejor la atención ofrecida a las necesidades y demanda ciudadana. Se mantienen reuniones con nuevos proveedores analizando la posible incorporación de soluciones y productos para mejorar el servicio y dar más valor a los ciudadanos (p. Ej.: el operador Dialoga, productos de Gestión de Contenidos y Business Intelligence). El servicio/proceso soportado sobre el CRM, en colaboración con la UTE, se mejora de forma continua para ofrecer un mayor nivel de gestión, al tiempo que integra el acceso a las diferentes aplicaciones y software que da soporte a los servicios de atención ofrecidos. Evidencias de que las necesidades detectadas con trasladadas a los procesos. Elaboración de informes de indicadores, de encuestas de satisfacción, reclamaciones, sugerencias, etc. Realización de reuniones de estudio de los datos de clientes. Elaboración de las correspondientes actas. Realización de acciones correctivas como consecuencia de información procedente de los clientes. En la Página Web se informa sobre los nuevos productos y servicios ofrecidos a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia clara de revisión de todos los protocolos definidos con carácter proactivo y sistemático sino que parece que las mejoras surgen como reacción o a través de aportaciones externas. No hay evidencia clara de la existencia de un proceso formalizado para la detección y priorización de las necesidades de los clientes. No existe un documento formalizado que describa las actividades de diseño de nuevos productos que lleva a cabo LINEAMADRID.
Subcriterio 5d	<ol style="list-style-type: none"> Realización de publicaciones, visitas a otros Organismos similares (Ayuntamiento de Barcelona), etc., por parte del personal de LINEAMADRID. El control del servicio prestado se lleva a cabo a través de los indicadores de rendimiento y los protocolos de gestión de los Servicios de LINEAMADRID. Los procesos son evaluados por cada responsable en función de los resultados de los correspondientes indicadores. Comunicación permanente con las OAC de LINEAMADRID a través de correo electrónico, teléfono, etc. La página Web del Ayuntamiento es utilizada como herramienta de difusión de las actividades, productos y servicios ofrecidos a los clientes externos. Reuniones frecuentes con las áreas del Ayuntamiento a las que LINEAMADRID presta servicio para comunicar resultados y actuaciones Facilitar múltiples modalidades de acceso al servicio/producto, propiciando el acercamiento al ciudadano en relación a los siguientes aspectos: Disponibilidad de oficinas/centros de atención suficientes y cercanos; Infraestructuras/instalaciones que permitan el acceso a personas con especiales requerimientos (personas mayores con alguna discapacidad, etc.). Existencia de herramientas formales de comunicación con los clientes actuales y potenciales. (folletos para ciudadanos, Cartas de Servicios, etc.) utilizadas en los últimos años para dar a conocer la organización y sus servicios 	<ol style="list-style-type: none"> No hay evidencia clara de la existencia de un procedimiento o documento descriptivo que defina la comunicación de LINEAMADRID con sus clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. No parecen estar utilizándose en estos momentos las herramientas formales de comunicación con los clientes actuales y potenciales utilizadas en los últimos tiempos, a excepción de la página web No hay evidencia de la eficacia de la página Web como herramienta de difusión e información de la cartera de servicios de las OAC de LINEAMADRID. Aparte del proceso de gestión de sugerencias y reclamaciones, regulado en los artículos 27 a 33 del Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, sobre Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, no parece existir un proceso establecido y formalizado de atención al cliente.

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 5e <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de encuestas, reclamaciones, sugerencias y reuniones (con sus correspondientes actas) para la identificación de las necesidades de los principales clientes de LINEAMADRID. 2. Estudios de las encuestas de satisfacción, adoptando las medidas oportunas para la mejora continua de los servicios (ampliación en marzo de 2006 del horario de tarde, apertura los sábados por la mañana de un Registro Central, introducción de cita previa para determinadas gestiones). 3. Hay evidencia de la existencia de procedimientos documentados, que definen los procesos de medición de la satisfacción de los clientes y la gestión de las reclamaciones y sugerencias. 4. Los datos de encuestas, reclamaciones y sugerencias son analizados en Sesiones con los Jefes de las OAC y la Subdirección con el objetivo de proponer e implantar mejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay evidencia clara de sistematización en el empleo de las encuestas para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios 2. No hay evidencia de mejora del sistema de sugerencias y reclamaciones (actualmente iniciada la actividad) 3. No queda claro de qué forma el enfoque permite mejorar la proactividad a fin de adelantarse a las necesidades del usuario 4. Escasa evidencia de establecimiento de alianzas con clientes externos (asociaciones de ciudadanos, etc.) 5. No hay evidencias claras de la planificación de campañas y eventos de forma conjunta y coordinada con los clientes internos (otras áreas del Ayuntamiento) 6. No hay evidencias de sistematización en la medición de la eficacia del protocolos definidos, incluyendo la medición de satisfacción y nivel de servicio a clientes internos 7. No hay evidencia clara de segmentación de los posibles tipos de clientes e incremento los contactos con los mismos (grupos de consumidores, personas mayores, personas con discapacidad, mujeres/hombres, etc.)

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

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

6a Medidas de percepción

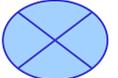
Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

-  Imagen general:
-  Productos y servicios:
-  Fidelidad:

6b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

-  Imagen externa:
-  Productos y servicios:
-  Apoyo y atención a los productos y servicios:
-  Fidelidad:

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 6a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de encuestas a los principales clientes de LINEAMADRID, es decir, los ciudadanos, con mediciones de una gran parte de aspectos relevantes definidos por el Modelo. 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en bastantes de los indicadores definidos. 3. Existencia de objetivos para la satisfacción de los clientes en algunos indicadores, que generalmente se alcanzan. 4. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre percepción de los clientes (por ejemplo fiabilidad, tratamiento de quejas, etc.). 2. No se están realizando encuestas para todos los tipos de clientes de LINEAMADRID (por ejemplo para las Áreas del Ayuntamiento y otras administraciones a las que prestan servicio). 3. No se han definido objetivos para la mayoría de los elementos de satisfacción incluidos en la encuestas. 4. No existen tendencias positivas en algunos de los indicadores de percepción presentados. 5. No hay comparaciones con entidades similares en la mayoría de los ítems de las encuestas realizadas.
Subcriterio 6b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mediciones de una gran parte de aspectos relevantes definidos por el Modelo. 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en muchos de los indicadores definidos. 3. Están definidos objetivos para la mayoría de los indicadores. Estos objetivos son alcanzados además en prácticamente todos los casos. 4. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 5. Existencia de algunas comparaciones de entidades similares 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre percepción de los clientes (por ejemplo tratamiento de quejas, cobertura en prensa, recomendaciones, etc.) 2. No se han definido objetivos para algunos de los indicadores definidos. 3. No existen tendencias positivas en algunos de los indicadores de rendimiento presentados. 4. Existencia de pocas comparaciones con entidades similares en los indicadores utilizados por la organización

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

7a Medidas de percepción

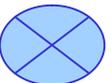
Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

-  Motivación:
-  Satisfacción:

7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

-  Logros:
-  Motivación e implicación:
-  Satisfacción:
-  Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 7a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de encuestas al personal de LINEAMADRID, en los últimos años con mediciones de una gran parte de aspectos relevantes definidos por el Modelo. 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en algunos de los indicadores definidos. 3. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre percepción del personal (por ejemplo comunicación, reconocimientos, etc.). 2. No se han definido objetivos para los elementos de satisfacción incluidos en la encuestas. 3. No existen tendencias positivas en algunos de los indicadores de percepción presentados. 4. No hay comparaciones con entidades similares sobre los ítems de las encuestas realizadas.
Subcriterio 7b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mediciones de algunos de los aspectos relevantes definidos por el Modelo. 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en algunos de los indicadores definidos. 3. Están definidos objetivos para algunos de los indicadores establecidos. Estos objetivos son alcanzados en la mayoría de los casos. 4. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre percepción de los clientes (por ejemplo índices de éxito de la formación, implicación en equipos de mejora, reconocimientos, etc.) 2. No se han definido objetivos para la mayoría de los indicadores definidos. 3. No existen tendencias positivas en algunos de los indicadores de rendimiento presentados. 4. No existen prácticamente comparaciones con entidades similares

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

8a Medidas de percepción

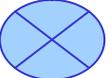
Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
- Actividades como miembro responsable de la sociedad:
- Implicación en las comunidades donde opera:
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y durante el ciclo de vida de sus productos y servicios.
- Información sobre las actividades que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos:

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con autoridades y órganos en cuestiones como felicitaciones y premios recibidos, sanciones, etc.

	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 8a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de encuestas por parte del Ayuntamiento de opinión del servicio prestado por el área de atención al ciudadano, con buenos resultados de percepción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LINEAMADRID no mide directamente ninguno de los aspectos propuestos por el Modelo sobre percepción de la sociedad. 2. No se están realizando encuestas al entorno mas cercano de LINEAMADRID, tanto a los ciudadanos directamente como a asociaciones u otros grupos sobre los que puede tener impacto 3. No hay datos de entidades similares
Subcriterio 8b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de algunos datos cualitativos relacionados con el impacto en el entorno (reciclajes, ayudas a ONG's, apariciones en prensa, premios y felicitaciones, etc.). 2. Realización de acciones relacionadas con el impacto social: política de integración de las comunidades extranjeras y/o inmigrantes, miembro de la Comisión de accesibilidad de la CAM, política de reutilización de papel, inclusión en diversos estudios e informes sobre accesibilidad de webs públicas como Web municipal más accesible en 2008 según el estudio del Observatorio de la Infoaccesibilidad de Discapnet-ONCE, Premio TAW 2007 al sitio Web de las Administraciones Públicas más accesible, etc. 3. Realización de acciones para la reducción de ruidos, acciones para el reciclaje de papel, etc.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden alguno de los aspectos propuestos por el Modelo sobre rendimiento de los resultados en la sociedad. 2. No se han definido objetivos para la mayoría de los indicadores definidos. 3. No existen tendencias positivas en los indicadores de rendimiento presentados. 4. No hay comparaciones con entidades similares

PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

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

9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

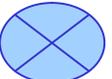
Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia.

- Resultados económicos y financieros
- Resultados no económicos

9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a medidas:

- Económicas y financieras:
- No financieras:

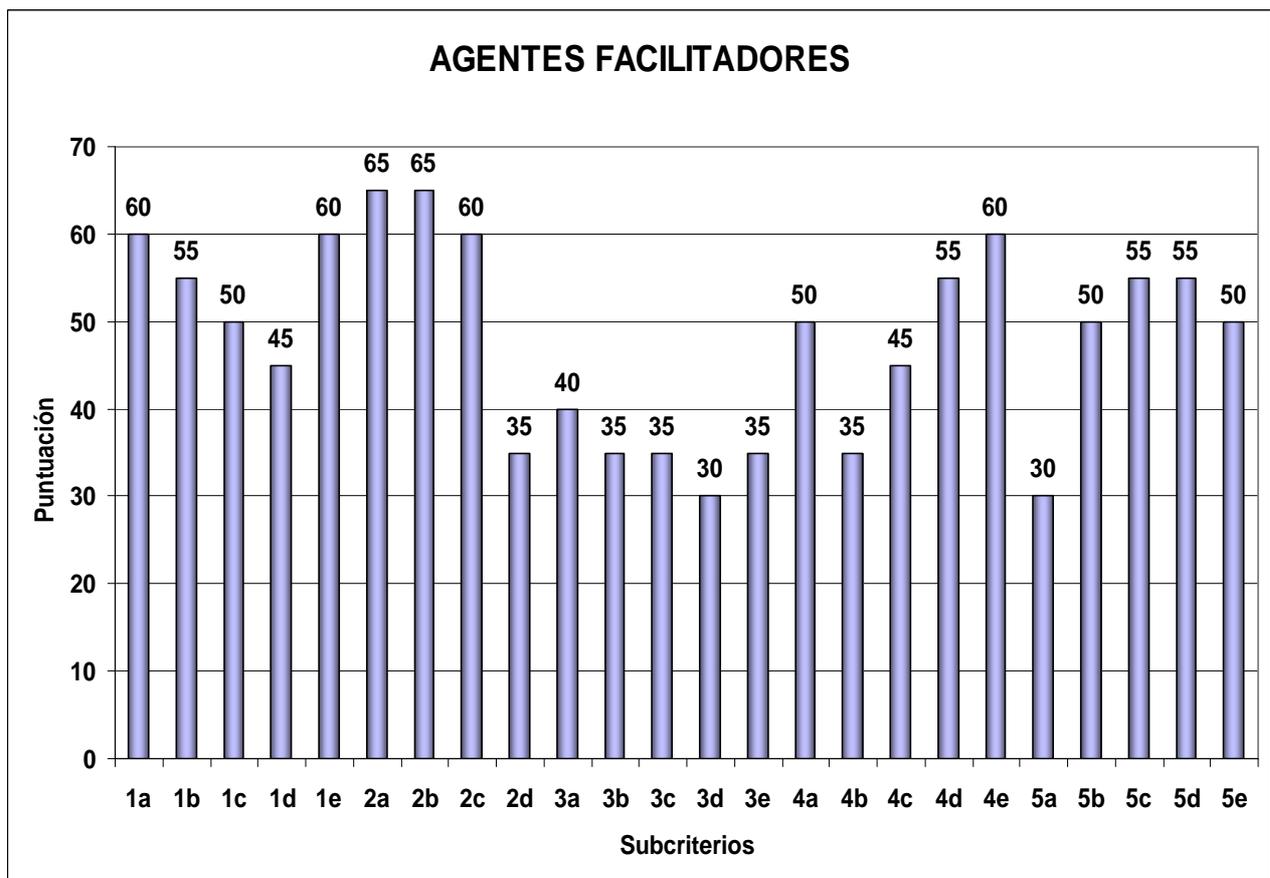
	 PUNTOS FUERTES	 ÁREAS DE MEJORA
Subcriterio 9a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mediciones de una gran parte de aspectos económico financieros relevantes definidos por el Modelo. 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en varios de los indicadores definidos. 3. Existencia de objetivos definidos y alcanzados en la mayoría de los indicadores definidos. 4. Existencia de algunas comparaciones de entidades similares 5. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo en el subcriterio (por ejemplo tiempo de lanzamiento de nuevos productos, cumplimiento/ incumplimiento de la legislación, etc.). 2. No se han definido objetivos para algunos de los indicadores definidos por la entidad. 3. No existen tendencias positivas en todos los indicadores presentados. 4. No hay comparaciones con entidades similares en varios de los indicadores presentados.
Subcriterio 9b	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mediciones de algunos de los aspectos relevantes propuesto por el Modelo, especialmente de rendimiento de algunos procesos de soporte (compras, mantenimiento, página web, etc.). 2. Existencia de tendencias sostenidas en los últimos años en algunos de los indicadores definidos. 3. Están definidos objetivos para algunos de los indicadores establecidos, que son alcanzados en la mayoría de los casos. 4. Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de la gestión realizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre indicadores clave (por ejemplo número y valor de las alianzas, comunicación interna, etc.) 2. No existen tendencias positivas en todos los indicadores de rendimiento presentados. 3. No se han definido objetivos para la mayoría de los indicadores definidos. 4. No hay apenas comparaciones con entidades similares

PUNTUACIONES OBTENIDAS

LINEAMADRID ha obtenido una puntuación de **457,6** puntos, por lo que se estima que, una vez implantados los planes de mejora, no va a tener ningún problema para que se le conceda el Sello de Excelencia, ya que se encuentra por encima de los 400 puntos necesarios y, además, la organización está muy concienciada con el beneficio que supone el Modelo y tiene un claro afán de superación.

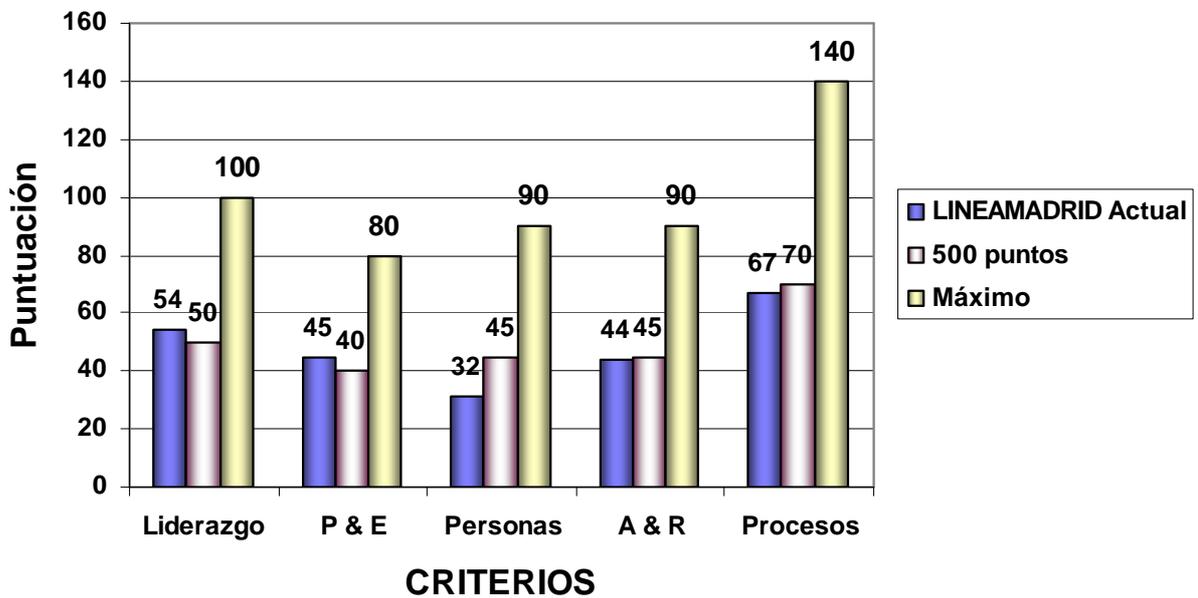
QUALIA recomendara a la organización que, para alcanzar y superar de forma amplia los 400 puntos, los planes de mejora se centren en las áreas que el equipo evaluador, conjuntamente con el equipo consultor, define como prioritarias en el análisis descrito en el apartado anterior.

Las puntuaciones obtenidas por LINEAMADRID, desglosadas por criterio y subcriterio, han sido las siguientes (se incluyen los gráficos de las puntuaciones globales, por criterios y subcriterios y también las comparativas globales y separadas por agentes facilitadores y resultados con respecto al máximo y a la puntuación de 500):

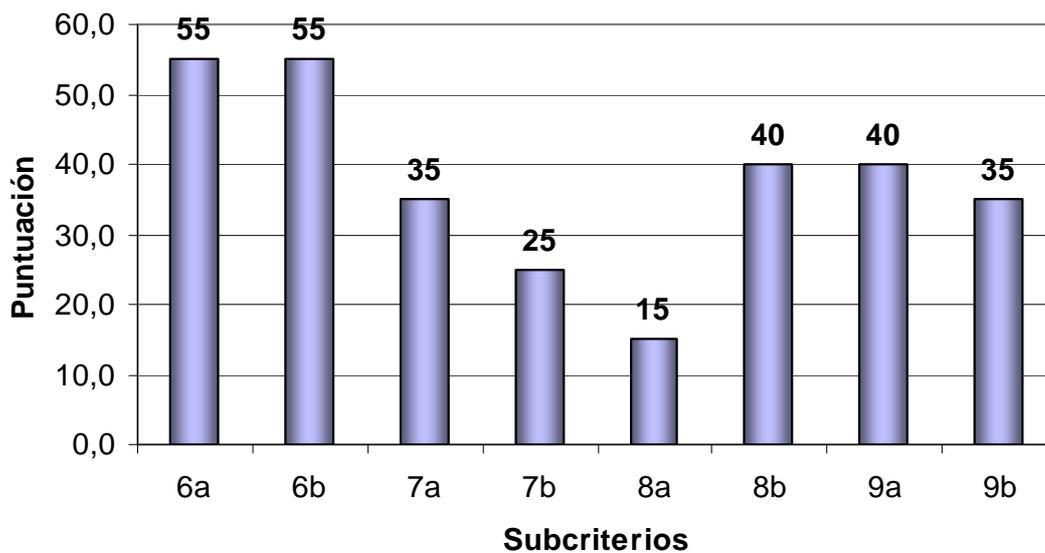


PUNTUACIONES OBTENIDAS

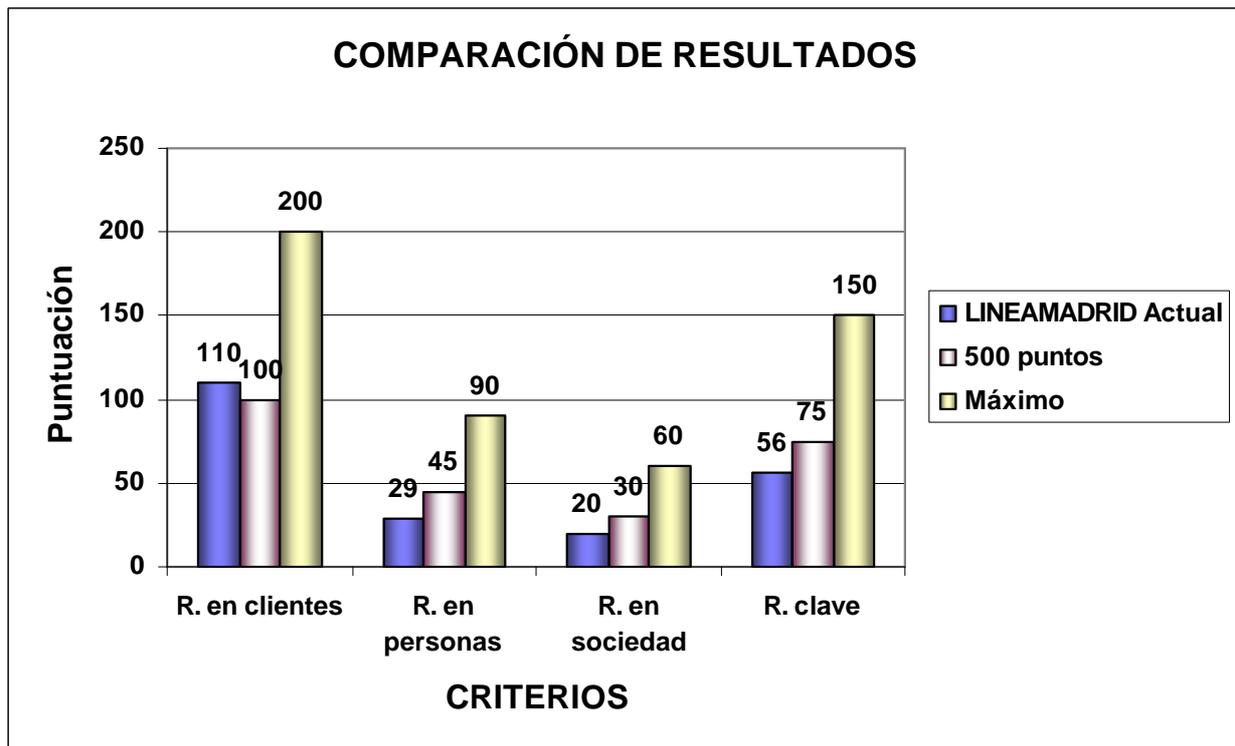
COMPARACIÓN DE AGENTES FACILITADORES



RESULTADOS

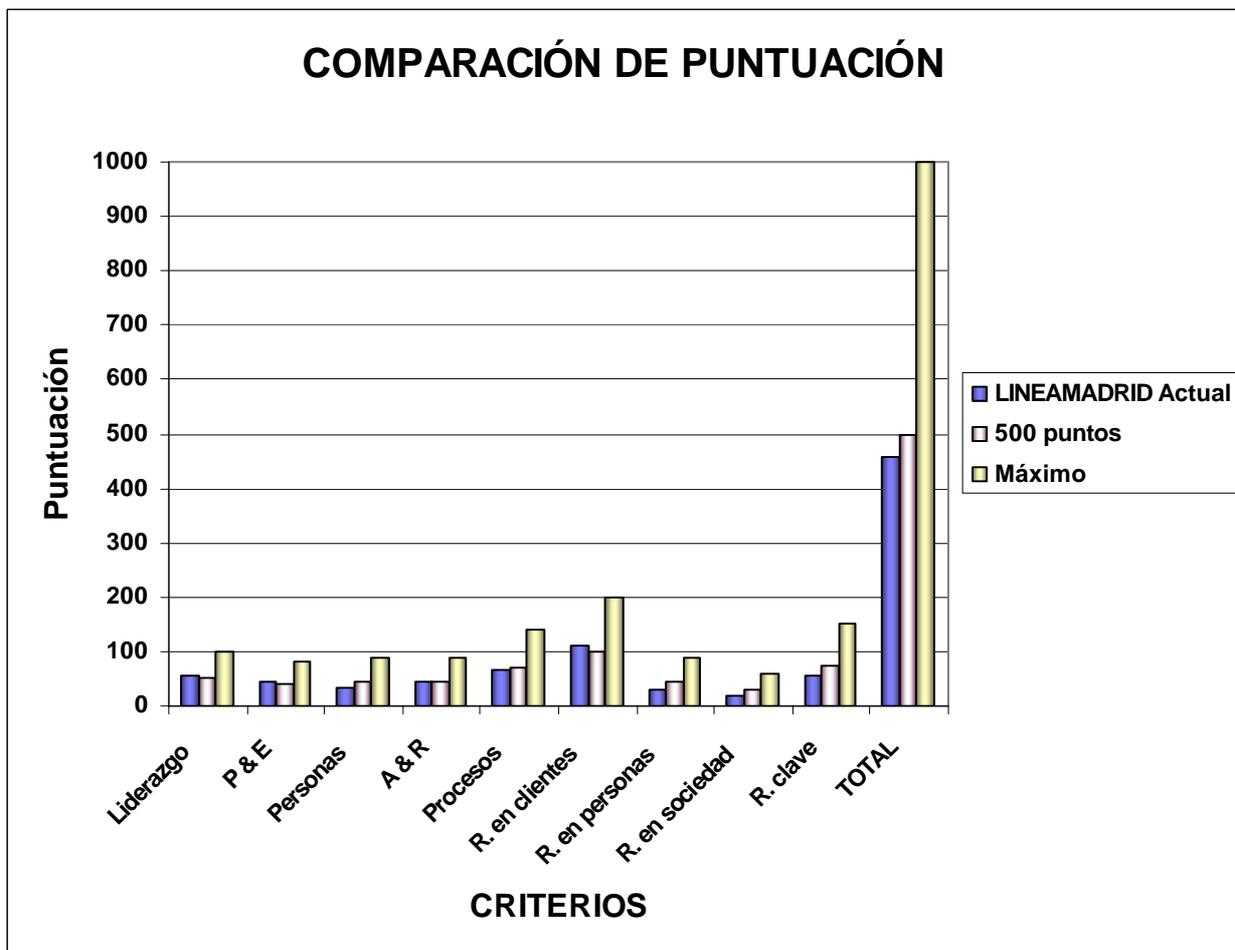
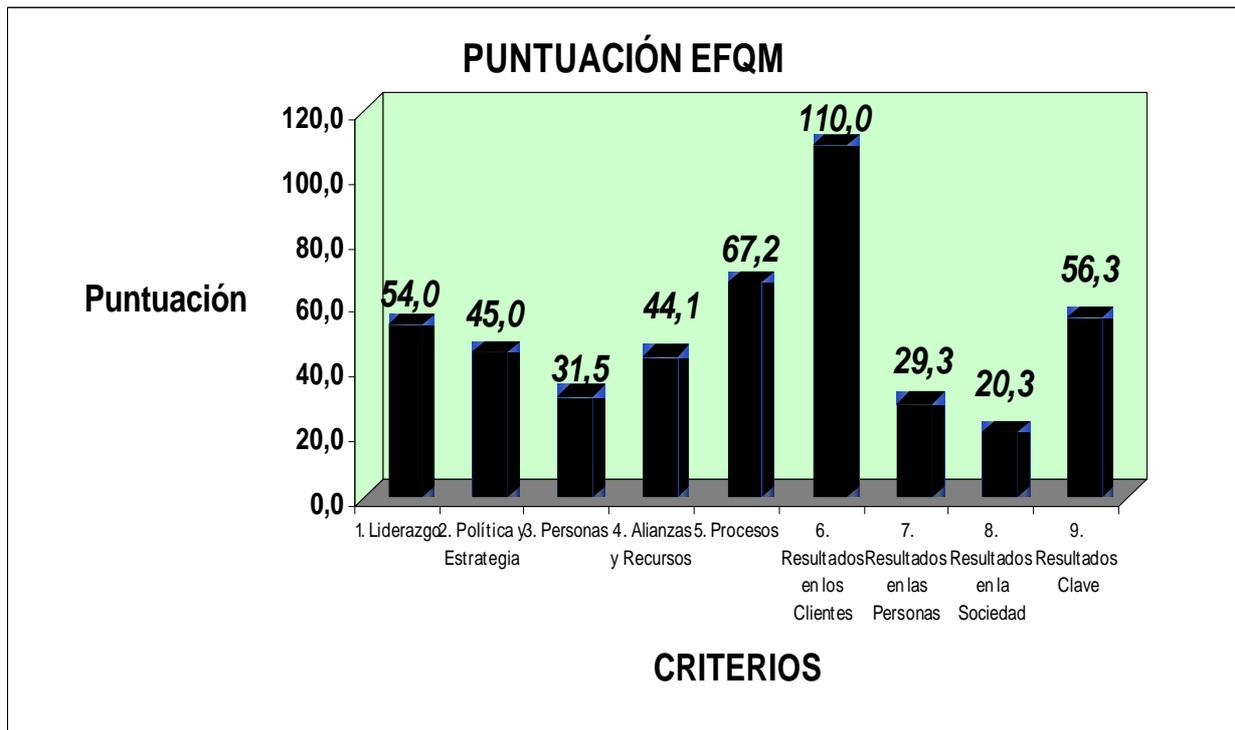


PUNTUACIONES OBTENIDAS



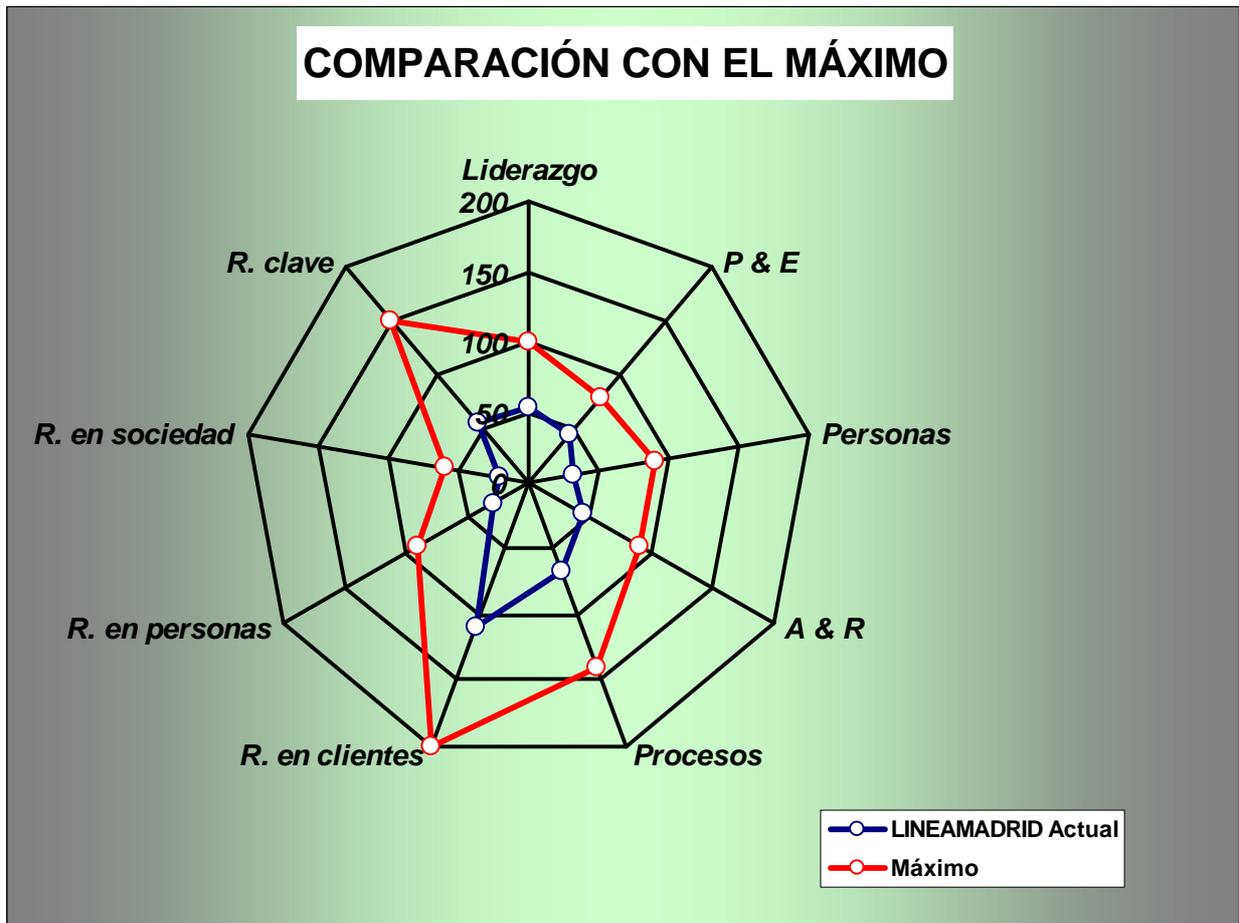
PUNTUACIÓN FINAL DE LINEAMADRID			
	Valoración	Factor	Puntuación
1. Liderazgo	54,0	1,0	54,0
2. Política y Estrategia	56,3	0,8	45,0
3. Personas	35,0	0,9	31,5
4. Alianzas y Recursos	49,0	0,9	44,1
5. Procesos	48,0	1,4	67,2
6. Resultados en los Clientes	55,0	2,0	110,0
7. Resultados en las Personas	32,5	0,9	29,3
8. Resultados en la Sociedad	33,8	0,6	20,3
9. Resultados Clave	37,5	1,5	56,3
PUNTUACIÓN TOTAL			457,6

PUNTUACIONES OBTENIDAS



PUNTUACIONES OBTENIDAS

COMPARACIÓN CON EL MÁXIMO



PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

En función del análisis realizado, se han identificado los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de LINEAMADRID. Las Áreas de Mejora se encuentran priorizadas de acuerdo con dos criterios claramente definidos: Impacto sobre la Estrategia e Impacto sobre el Modelo, a partir de los cuales el equipo de autoevaluación de LINEAMADRID, conjuntamente con el equipo consultor de QUALIA ha diferenciado las áreas en dos grupos de áreas de las que las más importantes son las que están resaltadas en rojo.

Entre las áreas definidas como prioritarias, el equipo evaluador de LINEAMADRID, conjuntamente con el equipo consultor de QUALIA seleccionó durante la sesión de consenso, las siguientes áreas de mejora como las de una mayor prioridad y con mayor probabilidad de éxito a corto plazo, dentro del conjunto de las más importantes identificadas en la autoevaluación, para que den lugar a planes de acción que eleven el nivel de Excelencia de LINEAMADRID aun más por encima de los 400 puntos.

Los planes de acción, relacionados con las áreas de mayor prioridad, que se recomienda sean abordados en los próximos meses son los siguientes:

- Definir y formalizar la visión y valores de LINEAMADRID.
- Comunicar formalmente las estrategias a todo el personal de LINEAMADRID (incluyendo la realización del proyecto de implantación del Modelo de Excelencia).
- Definir y formalizar (por ejemplo en un procedimiento) el proceso para la elaboración, revisión y seguimiento del Plan Estratégico.
- Identificar los factores críticos de éxito de LINEAMADRID.
- Extender el plan y las acciones de formación de forma sistemática y estructurada a todo el personal de LINEAMADRID.
- Realizar acciones de formación específica en el Servicio sobre trabajo en equipo.
- Realizar planes de acción medioambiental, que incluyan acciones de sensibilización y otras para tratar de reducir los consumos de recursos.
- Elaborar el mapa de procesos de LINEAMADRID y definición de los procesos clave.
- Implantar un buzón de quejas y sugerencias para el personal de LINEAMADRID.
- Diseñar una encuesta o entrevista estructurada para los clientes de LINEAMADRID que no están siendo preguntados (áreas del Ayuntamiento u otras).
- Diseñar el cuadro de mando de LINEAMADRID, con indicadores relacionados con los cuatro criterios de resultados.
- Buscar comparaciones en los criterios de resultados.

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

Los planes de acción seleccionados comenzarán a implantarse lo antes posible, con arreglo a la planificación que desarrollarán los equipos designados para ello en LINEAMADRID. En dicha planificación, cada equipo identificará los plazos de realización, y se designará un propietario / responsable de cada plan así como de su calendarización. El equipo evaluador, o una parte del mismo, será el responsable de llevar a cabo el seguimiento del cumplimiento de los planes de acción, según la planificación establecida.