¡MADRID! ÁREA DE GOBIERNO DE SEGURIDAD Y MOVILIDAD

CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD

Ayuntamiento de Madrid

Memoria de Solicitud del Sello de Excelencia Europea 300+ Junio 2009

V_10 junio 2009

1.- INTRODUCCION: PASADO Y PRESENTE DEL CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD

El **Cuerpo de Agentes de Movilidad (CAMM)** se encuadra en el **Departamento de Vigilancia de la Movilidad**, de la Subdirección General de Regulación de Movilidad, perteneciente a la Dirección General de Movilidad, ubicada en el Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad.
Cuando el Cuerpo de Agentes de Movilidad inició su andadura, la Corporación se había marcado dos objetivos:

- Liberar al Cuerpo de Policía Municipal de Madrid de aquellas labores relacionadas con el tráfico que más personal detraían, con el fin de poder realizar un esfuerzo mayor en su compromiso con los ciudadanos por la seguridad.
- Gestionar el tráfico en Madrid con personal especializado de dedicación exclusiva y con el compromiso de la presencia física permanente.

Derivadas de dichos objetivos, las principales funciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad son:

- Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación.
- Atender determinados requerimientos ciudadanos relacionados con el tráfico y el estacionamiento.

Zona de actuación:
El interior de Calle 30 y glorietas adyacentes (Pte. Segovia, Mqués. de Vadillo, Gta. de Cádiz, Abroñigal y Pte. Vallecas y otras vías principales) es la zona de actuación y despliegue preferente. Fuera de esta zona, la vigilancia del tráfico corresponde principalmente al Cuerpo de Policía Municipal de Madrid.

INSTALACIONES DE LA ORGANIZACION
Los locales en los que se han instalado las diferentes bases y destacamentos están distribuidas de tal forma que permiten unos tiempos razonables de traslado y desplazamiento, en sus inicios se contó de manera provisional con las antiguas dependencias que Policía Municipal tenía en las Juntas Municipales de Moncloa y Centro.
Progresivamente se han ido adquiriendo y acondicionando nuevos locales para su ocupación definitiva en los siguientes locales:

- ZONA NORTE: Base: C/ Albarracín, nº 31, con una capacidad mínima de 350 agentes.
- ZONA CENTRO: Base: C/ Isaac Peral, nº 4, con una capacidad mínima para 350 agentes, donde además se ubica la Subdirección General de Regulación de Movilidad y el Departamento de Vigilancia de Movilidad
- ZONA SUR: Base: C/ Nestares, nº 20, con una capacidad mínima de 250 Agentes.

TOTAL DE EMPLEADOS
El Cuerpo de Agentes de Movilidad cuenta con un total de 695 personas, cuyos detalles de composición se incluyen en la Información General del Criterio 3 PERSONAS.

2.- INFORMACION GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA DE LA ORGANIZACION
El Cuerpo de Agentes de Movilidad se creó el 27 de enero de 2004 mediante Acuerdo Pleno del Ayto. de Madrid y en la práctica, arrancó el 19 de julio de ese mismo año, con la incorporación de 150 agentes, funcionarios interinos, que se hicieron cargo de la regulación del tráfico en el Dto. Centro, la zona más compleja de la ciudad. La estructura ha ido creciendo hasta la situación actual descrita en el Criterio 3 Personas, muy alineada con los servicios prestados y, sobre todo, con la cobertura de los mismos en la ciudad de Madrid.

Con la creación de un cuerpo de Agentes dedicado exclusivamente a las labores de regulación y ordenación del tráfico, el Ayuntamiento de Madrid ha buscado la consecución de los dos objetivos básicos mencionados en el apartado 1.

EL VIAJE HACIA LA CALIDAD
La evidencia del interés por la calidad del servicio por parte de la Dirección del Cuerpo de Agentes de Movilidad se manifiesta en el hecho de haber iniciado un proceso de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia y la Autoevaluación, enfocado en la mejora continua, muy pronto tras su consolidación como colectivo. Con este proceso se pretende la homologación, con estándares internacionales, como organización que trabaja desde los criterios de calidad en el servicio y mejora continua.

El proceso se inició de manera experimental en el año 2006, creándose un grupo de específico de trabajo integrado por representantes de todos escalones de la organización, que recibió formación específica como evaluadores para poder comprender y utilizar el EFQM como herramienta.

EFQM	Personal formado	Autoeval.	Eval. externa	Áreas de mejora	Sello
2006	3	si	no	1. protocolo de quejas 2. planificación del servicio 3. tramitación electrónica de denuncias	
2007	5	si	si	1. plan de comunicación interno 2. plan de formación 3. carta de servicios	200+
2008	8	no	no	1. mejora de procesos en plan de formación 2. encuesta externa 3. informatización del proceso de grúas	
2009	9	si	si	1.protocolizar los grupos de mejora 2.plan de seguimiento de los servicios y absentismo 3.plan de mejora en la gestión del vehículo	Plan 300+

Figura 1 Histórico y plan EFQM

El Equipo Evaluador contó con las siguientes personas: Jefe de Departamento, Jefe de Sección Centro, Jefe de Zona de Sección Norte, Responsable Administrativo, y con el Equipo de apoyo y coordinación de la Subdirección de Organización de Seguridad y Emergencias.
Como consecuencia de esta primera autoevaluación, se definieron tres áreas de mejora, que fueron desarrolladas alcanzando el objetivo propuesto.

En el año 2007, el equipo se refuerza con otros cuatro miembros, igualmente formados como evaluadores: Jefe de Sección Sur, Responsable de la Oficina, Jefe de Vigilantes de Sección Sur, y Agente de Movilidad.
En julio de 2007, se obtiene la homologación de nivel por un licenciatario con una puntuación de entre 230 y 280 puntos, y se establecen de nuevo tres áreas de mejora.

Tras la mencionada autoevaluación, se solicita y obtiene el Sello de Excelencia Europea, nivel Compromiso 200+, e inmediatamente se comienza el desarrollo de una hoja de ruta para progresar en la excelencia en gestión y la obtención del sello 300+ como testimonio de este objetivo. En abril-mayo de 2009 se realiza la tercera autoevaluación, con un nivel que sobrepasa holgadamente el 300+.
La tabla de la figura 1 describe los detalles del histórico EFQM.

3.- ENTORNO DE LA ORGANIZACION

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los Servicios prestados por el Cuerpo de Agentes de Movilidad son los siguientes:

1. Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario.
2. Regulación del tráfico ante eventos especiales e imprevistos.
3. Vigilancia de la seguridad vial.
4. Inspección y apoyo al transporte.
5. Protección del medio ambiente relacionada con la contaminación producida por el tráfico rodado.
6. Atención a los ciudadanos/as en determinados incidentes de tráfico que dificultan la movilidad.
7. Atención en accidentes de tráfico.

VISION, MISION Y VALORES

La misión, visión y valores del Cuerpo de Movilidad están formalmente establecidos y publicados desde el Ayuntamiento de Madrid (ver cuadro Fig. 2). En 1a se explica cómo se comunican a todos los empleados del Cuerpo.

Misión: Prestar un servicio público de calidad en lo referente a ordenación, señalización, dirección y agilización del tráfico en el casco urbano, basado en los principios de prevención, cercanía, profesionalidad y corrección en el trato con los ciudadanos. Todo ello en aras a conseguir un Madrid más dinámico, humano y con una mayor calidad de vida.

Visión: Agente de movilidad…próximo al ciudadano, proactivo, orientado a facilitar la movilidad dentro de la ciudad, garante de la seguridad vial, innovador.

Valores: Lealtad a la constitución y respeto a la legalidad vigente. Vocación de servicio al ciudadano.

Figura 2 Misión, visión, valores

BASE DE CLIENTES

La base de clientes del Cuerpo de Movilidad son los usuarios directos del servicio, razón de la existencia de la organización. Se pueden destacar entre otros: conductores, peatones, EMT y Transportistas de Viajeros y Mercancías. En los subcriterios 2a y 5c, d, y e se amplía la visión de los "clientes" dentro del marco de Grupos de Interés, y de los servicios del Cuerpo.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En el apartado Introducción se han mencionado los principales objetivos y funciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad. A esto se añade a continuación una breve reseña de las Líneas Estratégicas de la organización.

Se han definido **tres líneas estratégicas** que articulan la organización y funcionamiento del Cuerpo:

1. **Proporcionar un servicio especializado**, caracterizado por la presencia permanente en los puestos más emblemáticos y complejos para la ciudad, y la dedicación exclusiva a las labores de regulación y ordenación del tráfico y a la vigilancia de la indisciplina viaria.
2. **Aplicación de nuevas tecnologías y nuevas formas de gestión**. Es decir, no solo su utilización, sino la organización del servicio y sus procesos principales, en función de las grandes posibilidades que ofrecen este tipo de herramientas.
3. **Vocación de respeto medioambiental**, que se muestra en todas las facetas de la organización, tanto en los procesos administrativos como en los operativos.

Aparte de éstas, se definen una serie de objetivos plurianuales, que se enmarcan en cinco líneas (Seguridad Vial, Fluidez Tráfico, Relación Ciudadana, Prevención, Servicio), y que son bases de la Dirección por Objetivos (DPO) (ref.: figura 3).

1- Potenciar la fluidez en el tráfico.
2- Reducción de los estacionamientos Indebidos.
3- Facilitar la accesibilidad y visibilidad
4- Potenciar la utilización del transporte público.
5- Fomentar la coordinación y colaboración con cuerpos de seguridad y otros servicios.
6- Vigilancia y control del Transporte.
7- Fomentar la Seguridad Vial y Medioambiental.
8- Establecer mecanismos de control y seguimiento del servicio, soportados en el uso de las nuevas tecnologías.
9- Establecer el Plan Estratégico de Seguridad Vial del Ayuntamiento de Madrid.
10- Potenciar el trato correcto hacia el ciudadano.
11- Implantación de un modelo operativo bajo criterios de calidad de servicio.
12- Poner en marcha mecanismos de consulta y comunicación con los ciudadanos.

Figura 3 Objetivos plurianuales DPO

ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA ORGANIZACIÓN

La necesidad de creación de esta organización se debe precisamente a su entorno de actuación: una ciudad muy grande con necesidades crecientes en materia de regulación y ordenación del tráfico, presencia física de agentes en los cruces y puntos más importantes y vigilancia de la indisciplina vial. Esto requiere una especialización y contar con unos medios adecuados a los tiempos (lo que está en línea con las líneas estrategias mencionadas anteriormente.
Por otra parte, es de sobra conocida la también creciente expectativa de los ciudadanos de contar con unos servicios públicos cada vez más eficaces y que respondan mejor a las necesidades actuales, así como el progreso experimentado por las administraciones públicas en materia de excelencia en gestión, lo que supone referencias a tener en cuenta continuamente.

¿A quiénes considera la organización líder y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

Por las funciones propias del Cuerpo, todos los miembros tienen que tener un mínimo de capacidad de liderazgo puesto que siempre tienen que estar en disposición de asumir las responsabilidades derivadas del ejercicio de la autoridad en materia de tráfico. Además se han configurado varios equipos multidisciplinares que no necesariamente están dirigidos por mandos sino por agentes de base con capacidades de liderazgo y compromiso.
No obstante, se considera de forma más oficial líder a todo aquel que asume una función de mando en cualquiera de los escalones definidos y que por ello ha de responsabilizarse del trabajo y el rendimiento del personal a él asignado. Con estas características habría actualmente hasta **104** líderes distribuidos en los diferentes escalones de mando.

- Jefes de vigilante (71)
- Sargentos, Cabos y Policías de Base del Cuerpo de Policía Municipal con funciones de mando (27)
- Jefes de Sección (3)
- Adjunto a Departamento, Jefe de Departamento y Subdirector (3)

¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión?

En función del puesto que desempeñe, cada líder se implica de una forma u otra en la gestión de la organización, a través de muy diversas actividades: diseñan, planifican, supervisan y/o ejecutan, según cada caso, los servicios, participan en el Plan de formación, gestionan las herramientas de calidad, dirigen equipos de trabajo, fomentan el nacimiento de ideas que permitan el cambio y la innovación.
Lo que es común a todos ellos, es que comparten decididamente la MISIÓN, VISIÓN y VALORES de la organización.

En el subcriterio 1b se detallan los mecanismos de gestión y mejora del sistema de procesos, incluyendo el seguimiento a través de indicadores y mediante reuniones a varios niveles y con frecuencias establecidas.

Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Los valores que marcan el carácter de la organización se incluyen en la Introducción a esta memoria como parte de la Misión, Visión y Valores (ref.: fig. 2), y son: *"RESPETO A LA CONSTITUCIÓN Y A LA LEGALIDAD VIGENTE"* , y *"VOCACIÓN DE SERVICIO AL CIUDADANO"*.

Con esta orientación, cualquier miembro del Cuerpo de Agentes de Movilidad, y mucho más sus líderes, ha de ser:

- ❑ Próximo y exquisito con el ciudadano
- ❑ Proactivo
- ❑ Orientado a facilitar la movilidad dentro de la ciudad
- ❑ Garante de la seguridad vial y especialista en la gestión del tráfico
- ❑ Innovador y predispuesto al empleo de nuevas tecnologías
- ❑ Comprometido y responsable con el servicio y la organización
- ❑ Capaz de trabajar en la dinámica de la mejora continúa

Cuando son seleccionados y/o se les evalúa se busca:

- ❑ Su capacidad de trabajar en equipo, supervisándolos y motivando a sus componentes
- ❑ Su capacidad para responsabilizarse de los servicios y finalizarlos bien
- ❑ Su capacidad para resolver problemas sin limitarse a los asignados
- ❑ Su grado de autonomía
- ❑ Su capacidad de liderazgo

En el Cuestionario sobre Comunicación Interna se incluyen 8 preguntas en el primer índice (Liderazgo y Política y estrategia), y otras en varios índices, cuyos resultados también tienen una dependencia directa de la acción del liderazgo.
En el subcriterio 1a, apartado evaluación y revisión, se explica que se ha pasado el cuestionario en dos oleadas (agosto y diciembre 2007), y que se ha experimentado una mejora prácticamente generalizada en la segunda respecto a la primera.

Subcriterio 1A ***Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia***

Los líderes participan directamente en la difusión interna de la excelencia

ENFOQUE

Para la difusión interna, los líderes utilizan una variedad de canales bien establecidos (ref. 3d), entre los que destacamos por su importancia y contacto directo los siguientes: 1) los que figuran en el Plan de Comunicación Interna, 2) el sistema habitual de transmisión de órdenes (acto de Pase de lista), y 3) las acciones incluidas en los Planes de Formación.

1. Plan de Comunicación Interna: responde al interés claro de los líderes en transmitir los valores de la organización, sus progresos y avances, y previsiones a medio y largo plazo. Se han seleccionado cuidadosamente los contenidos y formatos, y entregado personalmente. Incluyen, entre otros: misión, visón y valores, proyectos de innovación, EFQM, Plan de Formación, sugerencias, y Carta de Servicios.

2. Pase de lista es el acto donde el personal toma el servicio por parte de los Mandos de la organización. En este acto se les comunica aquello de relevancia e interés para el personal y el Cuerpo, por parte de los Mandos Intermedios, y se dan charlas e informa sobre misión, valores, compromisos sobre la calidad de servicio y la excelencia, por parte de los niveles más altos.

3. Plan de Formación propio del Cuerpo de Agentes de Movilidad, que se está aplicando por primera vez en el año 2008. En éste se ha cuidado especialmente la preparación de los agentes en criterios de excelencia y mejora continua. Está específicamente diseñado de acuerdo con las necesidades del Cuerpo, y en su diseño han participado de manera directa, sobre todo, los líderes del nivel más alto. Los líderes de primer nivel y nivel medio han participado también diseñando acciones formativas de aquellas materias que dominan.

DESPLIEGUE

Todos los líderes, en mayor o menor grado, y dependiendo de su nivel, participan sistemáticamente o de forma programada (formalmente establecida) en las acciones de comunicación. Para complementar la comunicación personal y a través de los canales, dentro de las acciones de Comunicación Interna se ha hecho llegar a todos los miembros del Cuerpo un CD con un amplio contenido: *Presentación del Cuerpo de Agentes de Movilidad, Presentaciones EFQM, Áreas de mejora provenientes de la Autoevaluación y en implantación, La Carta de Servicios definitiva, El Calendario de Formación, y otros documentos de importancia técnica y operativa para ellos*.

En el subcriterio 3d se desarrollan más ampliamente los detalles de canales y los tipos de información emitida.

En cuanto al Pase de lista, es diario y cuenta con la participación sistemática de los líderes, a varios niveles, como ya se ha dicho.

Las acciones formativas se potencian más allá de sus contenidos. Aparte de la participación muy directa de los líderes de primer nivel y nivel medio ejerciendo la actividad docente en materias específicas, cuentan con charlas de los Subdirectores y Jefes de Sección que incluyen temas de relevancia como: el Proyecto Madrid se Mueve, el Proyecto EFQM, los objetivos y compromisos de calidad contraídos con la Carta de Servicios, etc. En el subcriterio 3b se desarrolla más ampliamente este punto.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Tanto el Plan de Comunicación como el Plan de Formación son áreas de mejora que se identificaron en la Autoevaluación EFQM 2007.

Como mecanismos de evaluación, se diseñaron cuestionarios específicos que se pasaron en dos oleadas (agosto y diciembre 2007), a una representación de los empleados del Cuerpo y que contenían preguntas específicas sobre la comunicación desde el Liderazgo, canales, políticas y estrategias, conocimiento de los objetivos, etc. de enfoques inspirados en EFQM. En total se trata de 32 preguntas, agrupadas en 8 índices, más petición de observaciones y sugerencias de mejora. En función de la primera oleada, se han reforzado aspectos específicos, habiéndose experimentado un progreso muy significativo en los resultados de la segunda en 7 de los 8 índices.

Por otra parte, la creación de un Plan de Formación nuevo y específico ha permitido seguir trabajando en la excelencia y mejora continua pues permite concienciar a los agentes de lo importante que es hacer su trabajo de acuerdo con los estándares de calidad marcados. Los procesos relativos a este apartado se evalúan y revisan en función de una amplia serie de indicadores, que denotan el cambio cultural y de formas de trabajar en muchos ámbitos. Los resultados son en general buenos: por ejemplo el índice de quejas de ciudadanos por comportamiento inadecuado de los agentes ha bajado todos los años, las nuevas tecnologías has sido aceptadas en su totalidad y toda la plantilla trabaja con firma digital, el nivel de preparación de los agentes va en aumento, puesto que el número de intervenciones delicadas y que requieren de mayor grado de formación se incrementa constantemente, los conductores y los ciudadanos perciben una actitud más profesional en los agentes cuando se encuentran en la calle. Por los cursos de Competencias Genéricas **de formación trasversal** pasan todos.

Por otro lado, en conversaciones mantenidas con representantes sindicales de los trabajadores se han reconocido las mejoras que el nuevo Plan de Formación aporta a la organización. El propio plan se encuentra en permanente situación de revisión y ajuste fino, incorporando mejoras en la gestión y nuevas acciones formativas, en función de las necesidades derivadas de lo que se ha comentado anteriormente.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia/ refs. a results
Los líderes, siempre que es posible o necesario, dirigen los servicios desde la calle compartiendo con los agentes la parte más penosa del mismo.	Desde el nivel jefe de Sección hacia arriba participan en un sistema de Guardia para los fines de semana y días festivos. Es la forma más directa ser ejemplo del bien hacer y valores.	Las relativas a satisfacción de ciudadanos y a la mejora de los servicios (indicadores DPO)
Los líderes delegan competencias siguiendo criterios bien definidos, por tareas y materias	Hay equipos de radar, PDA, calidad, comunicación, etc. En función de necesidades, se delega incluso la gestión de materias muy importantes (tramitación de denuncias, gestión del vestuario, gestión de la flota,…).	La eficacia del equipo PDA se mide por el nivel de utilización del sistema. En cada caso, se sigue una planificación o proceso establecido. Indicadores de eficacia. Opinión sobre acciones de mejora en Cuestionario Comunicación Interna.
Se comunican prioridades y estimulan la creatividad y las acciones de mejora a través de proyectos muy variados. Cabe destacar EFQM.	Participación en el desarrollo e implantación de las áreas de mejora identificadas (ref. 3c). Grupo PDA: participación para implantar el proyecto (ref 4d). Ordenación y señalización, etc.	
El estímulo de la colaboración y el trabajo en equipo es parte sustancial del liderazgo ya que es la base de la calidad del servicio. Se hace extensiva a otros cuerpos y departamentos.	Continuamente se trabaja con Órdenes de Servicio, conjuntamente con Policía, SAMUR, etc. Colaboraciones: con el área de Medio Ambiente (3 equipos), en Campañas y equipos con Colegios (3 equipos),	Número de equipos. Proyectos realizados. Resultados de los servicios. Opinión ciudadana.

Subcriterio 1B ***Los líderes se implican para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión***

Estructura del Cuerpo de Agentes de Movilidad. Los líderes: impulsores e implicados en la gestión y mejora de los procesos

ENFOQUE

Como se explica en la Introducción, la creación del Cuerpo de Agentes de Movilidad se decide con dos objetivos: *descargar al Cuerpo de Policía Municipal de Madrid de labores relacionadas con el tráfico, y atender el tráfico y la movilidad siguiendo criterios de máxima especialización y dedicación exclusiva*. Bajo estas premisas, su estructura se adecua totalmente desde su nacimiento a las necesidades de los servicios que presta. Su creación es relativamente reciente y su estructura ha ido creciendo hasta la situación actual, y continuará creciendo en función de los planes de cobertura de los mismos en la Ciudad de Madrid (ref.: Información general Criterio 3).

Los procesos operativos de gestión del CAMM se han concebido totalmente alineados con los servicios que presta en su labor diaria (ref. 5a). Aparte de éstos, hay otros procesos que provienen de servicios especiales, tales como campañas, eventos, colaboraciones, etc. En todos ellos, el elemento impulso, guía, instrucción, viene desde el liderazgo, de forma diaria, periódica, continua, y existe documentación que establece los criterios, forma de funcionamiento, referencias e indicadores de cumplimiento, muy vinculados a la DPO.

Tanto estos procesos como los de tipo administrativo de apoyo y los de tipo estratégico, tienen perfectamente establecidas las **responsabilidades** (propiedad) en cuanto a su gestión y mejora, y éstas figuran en las Fichas de procesos (ref.: 5a y fig. A.4 del ANEXO).

Aparte del **seguimiento diario** por parte de los líderes, y el mencionado **Pase de Lista**, se realizan **reuniones mensuales** de revisión de la situación de todos los indicadores clave, entre las que destacamos las que figuran en la tabla, y otras de acuerdo con programas específicos, cuando se produce el evento (por ejemplo, análisis de encuestas).

- Reuniones de la Dirección
- Reunión de Mandos Intermedios
- Reunión del Equipo de Comunicación Interna
- Reuniones focales: con agentes de cada servicio (grúas, movilidad, radar, ciclistas, etc.)
- Equipos de trabajo (ver 3c y fig. A.5 ANEXO)

Mejora de los procesos: Los procesos de seguimiento DPO propician la identificación de mejoras operativas, conjuntamente con sugerencias y acciones derivadas de otros programas, como EFQM. Todo ello se define, desarrolla e impulsa directamente por los líderes que, además, participan personalmente en el desarrollo y la ejecución de los mismos. Las **Fichas de Acción,** incluidas en el Programa Operativo de Gobierno (POG), establecen y documentan todo lo necesario relativo al planteamiento y desarrollo (descripción, responsabilidad, planificación, dependencias, fases, hitos, etc.) y seguimiento de cada acción (fechas, indicadores, metas, peso, etc.). El conjunto de fichas proporcionen un histórico y además se utilizan en la elaboración de los presupuestos. Más información en 5b.

DESPLIEGUE

Tanto los procesos como los mecanismos de seguimiento y acción, métodos, sistemas, herramientas, etc. mencionados, están totalmente implantados y se aplican o utilizan regularmente en el ejercicio del liderazgo. Todos los líderes sin excepción participan desde el nivel que representan. Describimos a continuación detalles relativos a la implantación efectiva de mecanismos de mejora expuestos en "enfoque".

EFQM: El proceso de evaluación EFQM viene realizándose desde 2006 en el que, a modo de ensayo, se llevó a cabo un primer proceso interno completo. Lo realizado hasta ahora y la proyección prevista se ajustan al cuadro de la Figura 1 (Introducción a esta memoria). Anualmente, ha ido aumentando el número de líderes que participan de manera directa en la auto-evaluación. Actualmente forman parte del equipo, además de tres responsables de oficina, el Subdirector Gral., el Adjunto a Departamento, un Jefe de Sección, un sargento y un Jefe de Vigilante, por lo que están más que representados todos los escalones de mando y, por tanto, la implicación directa de los líderes.

Carta de Servicios: área de mejora de la evaluación 2007, se estableció la aprobación de una Carta de Servicios como documento oficial con el que darse a conocer al ciudadano de Madrid. Pero tan importante como lo anterior es que la Carta de Servicios cuenta con toda una descripción detallada de los servicios que presta el Cuerpo, los estándares de calidad, y un completo sistema de indicadores y seguimiento de los mismos, no sólo para uso los miembros de la organización, sino para cualquier ciudadano a través de la página municipal de Internet. En el proceso de elaboración han participado de forma directa el Subdirector, el Adjunto a Dpto, un Jefe de Sección, un Jefe de Vigilante (diferentes estos dos últimos a los de EFQM) y un policía responsable de oficina.

DPO: Existe desde el año 2005 un sistema de Dirección por Objetivos (DPO), por el que los máximos responsables de la organización convierten en variable parte de sus retribuciones, supeditándolas a la consecución de los objetivos definidos. Este sistema refuerza el valor de contar con un Cuadro de Mando que ofrece información continua de la marcha del servicio. En el diseño de los objetivos participa principalmente el Subdirector General. Su revisión es anual. Más información en 3b.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La eficacia de la estructura se evalúa en función del nivel de calidad de los servicios, medida a través de los indicadores DPO y la opinión del ciudadano. Cada una de las herramientas mencionadas cuenta con sistemas integrados de seguimiento. La revisión de la DPO es anual, y el seguimiento de indicadores mensual y en tiempo real. El proyecto EFQM se actualiza y revisa anualmente de acuerdo con el cuadro de la fig. 1 de la Introducción a la memoria. Los indicadores de la Carta de Servicios son testados mensualmente y los datos en Internet se actualizan semestralmente.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Los líderes gestionan su servicio de acuerdo con sistemas de planificación.	Revisiones ordinaria (semestral) y extraordinaria (verano y navidades)	Permite mantener un estándar de calidad en el servicio que se refleja en resultados (calidad, DPO)
Impulsan activamente la utilización de las nuevas tecnologías (proyecto PDA y otros, referencia 4d)	Reuniones periódicas de los grupos de trabajo (ref. figs. A.5, 6 y 7 del ANEXO)	Seguimiento de la utilización y las mejoras que han supuesto en los procesos con datos muy objetivos (volumen de denuncias electrónicas, porcentaje de plantilla que utiliza el sistema, etc.)
El gobierno de la organización se realiza a través del conjunto de actividades de seguimiento de gastos y ejecución de presupuestos.	Subdirección Económico-Administrativa.	Seguimiento de ejecución: cumplimiento presupuesto gastos, inversiones. Memoria Anual de objetivos económicos y relacionados con la POG,
La estructura organizativa se recoge en el Reglamento del CAMM.	A toda la organización mediante la estructura organizativa.	El Reglamento nace con un espíritu de permanencia, en caso necesario se propondrá la revisión al órgano competente.

Subcriterio 1C ***Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad***

Los líderes trabajan permanentemente coordinados con otros dptos. y servicios tanto internos como externos al ayuntamiento

ENFOQUE

La gestión del tráfico requiere un enfoque integral. Se considera por tanto imprescindible trabajar coordinadamente con otros departamentos del Ayuntamiento (y también con organizaciones externas), para gestionar eficientemente la movilidad de la Ciudad. En los últimos años, la Dirección de Movilidad a varios niveles, ha realizado un gran esfuerzo para integrar diversos servicios en **servicios comunes**, a través de la creación de comisiones y acuerdos a alto nivel con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencias. Así, para la gestión de la movilidad y de esa ínter-actuación, se desarrollan relaciones fundamentalmente con las entidades que aparecen en la tabla.

- Madrid Movilidad, SA (Empresa Municipal de Grúas)
- Dpto. de Regulación del Estacionamiento en Vías Públicas (SER)
- Subdirección Gral. de Multas de Circulación.
- Subdirección Gral. de la Oficina Municipal del Taxi
- Subdirección Gral. de Circulación y Planificación de Infraestructuras de Movilidad.
- Cuerpo de Policía Municipal

Al tratarse de servicios y objetivos comunes y complementarios, es imperativo establecer, comprender y satisfacer las necesidades comunes, lo que solamente puede hacerse desde el acuerdo, el trabajo en equipo y la coordinación. El área de **Coordinación de Actos Públicos**, propicia el escenario de colaboración necesario para realizar con éxito este complejo tipo de eventos.

DESPLIEGUE

La variedad es muy extensa, pero todos los acuerdos y formas de actuación estás perfectamente establecidos. A continuación se incluyen algunos detalles sobre cómo se realiza y con qué entidades o cuerpos.

Con **Madrid Movilidad, S.A.** se trabaja manteniendo reuniones periódicas en las que se valoran las incidencias producidas y la mejor forma de solventarlas. Hay un operativo específico diseñado entre los dos servicios, el servicio FORO, en el que a lo largo de toda la jornada un Agente de Movilidad se desplaza en la grúa acompañando al operario de Madrid Movilidad y haciendo el servicio conjuntamente.

Se ha diseñado una aplicación informática común para comunicar los dos servicios y mejorar la capacidad de respuesta y la explotación de datos. En la elaboración de esa aplicación, se ha contado con la colaboración de otros servicios municipales que estaban implicados, para que plantearan sus necesidades y realizasen sus aportaciones en la mejora del proceso (IAM, SGT, Tesorería, etc.)

Con el **Departamento del SER** (Regulación del Estacionamiento en Vías Públicas), por pertenecer a la misma Subdirección, se trabaja de forma coordinada, apoyando los Agentes de Movilidad a los Controladores SER en la retirada con la grúa de los vehículos que no respetan la normativa y estacionan sin tique o rebasan el tiempo de estacionamiento. Cada sección de Agentes de Movilidad, trabaja en coordinación con cada una de las zonas del SER.

Con la **Subdirección General de Planificación,** se mantienen reuniones y trabaja en dos aspectos:

1. Actuaciones coordinadas con la Sala de Control de Tráfico para mejorar la gestión de los semáforos.
2. Reuniones periódicas para planificación y diseño de operativos ante grandes obras con el fin de minimizar el impacto en movilidad.

Con el **Cuerpo de PMM** se trabaja conjuntamente y hay continuas reuniones de coordinación para llevar a cabo servicios conjuntos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se hace un seguimiento detallado de la efectividad de las medidas adoptadas en función de varios indicadores, muchos de los cuales figuran en DPO. Se utilizan **datos comunes** con otras entidades y cuerpos (grúas, vigilancia, movilidad, Ayuntamiento, …), se integran en una aplicación común y se realiza un seguimiento común o complementario, por parte de las diversas líneas de liderazgo, que se refuerza mediante reuniones programadas, que dan lugar a acuerdos de mejora, actas, y nuevas Órdenes de servicio.

Así por ejemplo, se ha incrementado el número de vehículos retirados por la grúa por diversas infracciones de tráfico y por incumplimiento de la normativa del Estacionamiento Regulado, y se estudia la repercusión en el nivel de indisciplina. También se siguen atentamente los indicadores de intensidades y velocidades, que aportan información sobre la efectividad del servicio reduciendo el impacto de las obras.

Asimismo, los servicios con Policía Municipal son permanentemente revisados para ajustarlos en siguientes ocasiones en horarios, volumen de personal y otros muchos parámetros que se contemplan al diseñarlos, en función de estos trabajos coordinados.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia/ ref. a resultados
Se utiliza el mismo criterio de coordinación con otros servicios para la **gestión interna** de la organización.	Se mantienen reuniones periódicas con el **Dpto. de Disciplina** para la evolución de expedientes concretos.	Se sigue minuciosamente la evolución de los expedientes disciplinarios tanto en volumen como en gravedad de hechos
Se cuenta con los **proveedores considerados estratégicos** para diseñar el servicio en función de las posibilidades que ofrecen sus productos	Reuniones periódicas de los líderes a distintos niveles, según necesidades, por ejemplo, con proveedores de ropa y uniformidad, vehículos y transmisiones, y PDA.	Seguimiento de incidencias, nivel de operatividad de la plantilla.
Para la **difusión externa**, se realizan ponencias nacionales e internacionales. Se ha elaborado y distribuido la Carta de Servicios, y una Memoria /presentación del Cuerpo a todas aquellas instituciones con las que el Ayuntamiento establece contacto.	**Implicación personal**, por ejemplo, en numerosos foros explicando el Modelo. Se han dado ponencias en Congresos Internacionales dentro y fuera de España (*Madrid, Lión, Riva de Garda, Ciudad de Guatemala, Barcelona*...) Además se mantienen **contactos institucionales**, en los que se difunde el proyecto y se entrega documentación cuidadosamente elaborada. Paralelamente a esta **Memoria EFQM** se está elaborando otra de tipo más institucional que servirá como documento para entregar en esas ocasiones.	La difusión exterior es eficaz, pues son numerosas las ciudades españolas que han implantado proyectos de autoevaluación EFQM, basándose en la referencia del CAMM de Madrid.
Dar **reconocimiento** a personas y equipos de los grupos de interés	Reconocimientos de los Cuerpos de Seguridad y Emergencias, en función de logros conjuntos, fundamentalmente en la fiesta anual (ref.: 1d).	Número de reconocimientos
El liderazgo del CAMM fomenta y apoya actividades dirigidas a **mejorar el medio ambiente** a nivel global y la contribución a la sociedad	Programas de reducción de consumo de papel derivada del uso de nuevas tecnologías, mejora del impacto de atascos, utilización del transporte público, seguridad vial y medioambiental (atropellos, denuncias radar en zonas sensibles, e índice de compromiso con el medio ambiente, con vehículos ecológicos o de bajo consumo).	Indicadores 8b

Subcriterio 1D ***Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización***

Plan de Comunicación Interna directa de los líderes con la totalidad de la plantilla

ENFOQUE

Lo que se expone aquí es complementario al subcriterio 1a, donde se trató de la difusión de la excelencia.

Dentro del Plan de Comunicación Interna, se desarrolla un programa de comunicación personal en el que los responsables de la organización comunican a la totalidad de la plantilla la evolución del servicio.

Complementariamente, el Plan de Formación en Competencias Genéricas de formación trasversal está diseñado para que anualmente pase por el curso la ½ de la plantilla. Por eso constituye una ocasión excelente para que los líderes de alto nivel refuercen personalmente en una charla al efecto la comunicación sobre todos los aspectos, que tanto el Agente como la organización consideran importantes. Los temas abordados en la charla son principalmente los que aparecen en el cuadro.

1. Comunicación de la Misión, Visión y Valores de la Organización
2. Auto-motivación por el trabajo bien hecho
3. Búsqueda de la mejora continua y la calidad en el servicio
4. Comunicación del grado de avance de los proyectos que se acometen (implantación de tecnología, EFQM, Carta de Servicios…)
5. Desarrollo de la Carrera Profesional (refuerzos de plantilla, promociones de ascenso, negociación de condiciones laborales…)
6. Desarrollo profesional (ampliación de competencias y funciones…)
7. Adquisición y renovación de material (nuevos locales, vehículos, vestuario y equipo…)

DESPLIEGUE

La labor de comunicación es continua, existiendo mecanismos diarios sistematizados (ref. 1a, 3d).

Los cursos tienen una duración de cuatro días, con asistencia de la totalidad de la plantilla en dos años. Normalmente es durante la última jornada cuando tiene lugar la mencionada charla. Participan en ella los responsables de la Organización (como mínimo nivel Jefe de Sección).

Por último, los cursos son potenciados con jornadas de refuerzo en las que, con menor duración y habiendo pasado un tiempo, se evalúa la posible tendencia a la mejora.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación del Plan de Comunicación Interna, se realiza a través de cuestionarios, con preguntas en un Cuestionario sobre la comunicación con los líderes. Como se ha explicado en 1a, se han realizado dos oleadas de medición, habiéndose experimentado una mejora muy significativa y generalizada entre ambas, en particular en lo que respecta a liderazgo.

La evaluación del Plan de Formación se produce a través de reuniones de revisión y seguimiento que se mantienen con el CIFSE (Centro Integral de Formación en Seguridad y Emergencias del Ayuntamiento de Madrid) en el que el Cuerpo de Agentes de Movilidad se haya integrado en lo referente a formación. También participa en dichas reuniones la empresa especializada que, por encargo del CIFSE, imparte esta formación. La reunión es anual, con la finalización del curso, y en ella se estudia con todo detalle la evolución del modo en que la plantilla percibe a la organización y sus líderes.

Por otra parte, cada curso es evaluado por los asistentes mediante un cuestionario que contempla los conceptos de contenidos, duración, recomendación del curso, vertiente práctica, enriquecimiento, expectativas y aplicabilidad para mejorar el trabajo.

Después de casi dos años de intensa actividad se ha observado un cambio significativo en la percepción por parte de los líderes, pues existía bastante escepticismo en cuanto a su futuro, y sin embargo ahora hay una confianza alta en el proyecto pues es evidente que se está consolidando rápidamente.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia/ ref. resultados
Los líderes participan directamente en el **Grupo de calidad** y hacen partícipes cada vez a un número mayor de miembros de la organización.	Durante el año 2008 se ha duplicado el número de miembros, procurando que las nuevas incorporaciones sean fundamentalmente agentes de base.	Número de miembros (16). Nuevas incorporaciones. Opinión sobre experiencia en equipos (Cuestionario).
Aparte de poder **acceder a cualquier líder por parte de cualquier empleado**, dependiendo de las circunstancias, existe un acto cada día en que hay una comunicación directa y los líderes están totalmente accesibles a todos los agentes.	El Pase de lista es diario, realizándose en cada entrada y salida de turno. Todos los agentes y mandos intermedios participan regularmente y los de alto nivel periódicamente. Este contacto se complementa con los mencionados cursos de formación genérica.	Preguntas en Cuestionario, por ejemplo, *"Canales de acceso a los superiores jerárquicos e información sobre los mismos"*
Existen una serie de **reconocimientos individuales y colectivos**, dependiendo de criterios de reconocimiento y de niveles: - Felicitaciones a mandos, jefes, y otros niveles. - Felicitaciones como consecuencia de felicitaciones de ciudadanos o de otros cuerpos, PMM, Bomberos, etc. - Diplomas de méritos.	Por escrito, personalmente, verbalmente en los Pases de lista. Con ocasión de la fiesta anual de los Cuerpos de Seguridad, en acto público y en el marco de un evento de amplia audiencia. Desde otros cuerpos de seguridad y, asimismo, el Cuerpo de Movilidad los propone a otros, por su cooperación.	Número de reconocimientos. Opinión a través del Cuestionario sobre *"los mecanismos de reconocimiento".*
Existe una **Política de igualdad de oportunidades** que garantiza la igualdad entre hombres y mujeres. Está regulada por ley.	Se ejerce en la convocatoria de oposiciones, de acceso libre, y en promoción interna, así como en convocatorias de provisión de puestos de trabajo.	Proporciones hombre-mujer por categorías.
Se motiva y apoya a las personas para que **participen en actividades de mejora**, ya que es única forma de llevar a cabo la amplitud de proyectos que se han desarrollado en estos años. (ref.: 3c y fig. A.5 del ANEXO).	Las formas de participación son de tres clases: - Comisiones o Equipos de trabajo para la Autoevaluación y para el desarrollo de proyectos. - Implantación efectiva de los proyectos, por ejemplo, tecnológicos y de gestión. - A través de sugerencias de muy diversa índole.	Indicadores de actividad y eficacia a través de la mejora de los servicios. Opinión a través del Cuestionario sobre: *"canales de participación", "acciones de mejora", "experiencias en los equipos de trabajo",* etc.
Los líderes promueven el planteamiento y **despliegue de los objetivos** a través del DPO, como medidas de la calidad del servicio y la respuesta a los compromisos contraídos.	Llegar a las metas propuestas en el DPO es cuestión de todos. Para ello existe una participación en su reporte y seguimiento, y se comunica con regularidad la situación y aspectos a reforzar.	Cumplimiento de objetivos DPO. Opinión a través del Cuestionario: *"conocimiento de objetivos", resultados clave", "EFQM y calidad",* etc.

Subcriterio 1E ***Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización***

Implicación personal en la incorporación de cambios significativos en la gestión

ENFOQUE

La captación y comprensión de los fenómenos que pueden requerir un cambio en los servicios a la ciudad de Madrid es una labor muy amplia y continua, que se lleva a cabo a través de observatorios del Ayuntamiento. Muchos de éstos se integran en los Cuerpos de Seguridad y Emergencias. Por su parte, el **Cuerpo de Agentes de Movilidad**, es un observatorio continuo a través del despliegue de sus agentes.

La tipología de fenómenos externos a los que es sensible, y capta y evalúa a través de su observación, mediciones, quejas, sugerencias, y análisis de información, es muy amplia: *medio ambiente, control de humos, demografía, parque de automóviles, configuración de la ciudad, cambios en otros cuerpos de seguridad, cambios en las expectativas de los ciudadanos, demandas de asociaciones de vecinos, de asociaciones empresariales, crecimiento de las minorías, etc.*

Toda esta información se canaliza a través de los **procesos de decisión** de las instituciones, y da lugar a **cambios** estructurales, organizativos, de procesos y de tipo tecnológico, entre otros. Los líderes, en sus diversas responsabilidades y niveles, son los que dinamizan todo el proceso, desde la captación, análisis, y canalización, hasta la decisión, y, posteriormente, el desarrollo e implantación y seguimiento de los cambios.

La propia creación del Cuerpo de Agentes de Movilidad proviene de una decisión que evidencia el proceso que se acaba de explicar (como se exponía en la Introducción a esta memoria). Partiendo de la decisión de su creación en 2004 y su arranque ese mismo año con la incorporación de 150 agentes, continuando con su crecimiento hasta su tamaño actual y su consolidación como Cuerpo, la gestión de este cambio ha sido posible gracias a un continuo esfuerzo de todos, promovido desde el liderazgo.

Aparte de lo que se acaba de explicar, que es gran entidad en sí mismo, dada la corta historia del Cuerpo de Agentes de Movilidad, no hay más referencias a otros grandes cambios estructurales que describir, aunque sí respecto a cambios de otra naturaleza. Destacamos uno por su envergadura: el proyecto PDA.

Aunque se detalla en otros subcriterios desde su vertiente tecnológica (4d) y desde la mejora de procesos (5b), se cita aquí ya que su implantación ha requerido una participación continua, personal y decidida de los líderes que lo han impulsado continuamente y sobre todo en los momentos más complicados para que saliese adelante. El proyecto permite abordar un cambio en la gestión y tramitación de denuncias de tráfico, algo que constituye una parte muy importante de la organización. El sistema tradicional de tramitación de boletines de papel con conteo manual estaba muy consolidado y era, por tanto, considerado muy seguro. Por ello las limitaciones que tenía eran consideradas como menores a cambio de su estabilidad.

Introducir un sistema electrónico con firma digital, transmisión en tiempo real, vía GPRS desde terminales PDA de dotación individual, implicaba un cambio no solo tecnológico sino **cultural** para un cuerpo de funcionarios dedicados al tráfico. Solo con un impulso fuerte y decidido de los líderes ha sido posible vencer la resistencia que generaba un sistema tan novedoso. Ese impulso se ha realizado fundamentalmente desde el convencimiento de las enormes ventajas que el sistema ofrecía.

DESPLIEGUE

Los sistemas descritos en "enfoque" sean de captación, análisis, canalización de datos, o procesos de decisión, cubren la **totalidad de los procesos** e implican a la **totalidad de personas** de la organización. Están establecidos y funcionan de una forma **absolutamente sistemática**. Muchos de ellos se desarrollan con cierto detalle en otros muchos subcriterios, por ejemplo el 1b, y los del criterio 2.

En lo relativo al proyecto PDA, que citamos como ejemplo, para el desarrollo se formó un Grupo de trabajo compuesto por IAM (Informática del Ayuntamiento de Madrid), Subdirección de Multas de Circulación, EYSA (empresa adjudicataria), y responsables del servicio (Jefe de Dpto, Jefe de Sección y Sargentos). El grupo de trabajo mantuvo reuniones frecuentes en las que el impulso por parte de los representantes del servicio mostraba a los demás el convencimiento en su implantación. Dentro de la organización se montó un Grupo de trabajo con 6 Jefes de Vigilantes, el Jefe de Departamento y un Sargento, para el seguimiento de la implantación.

En dichas reuniones se trataban **absolutamente todas las vertientes del proyecto** para su implantación efectiva, desde los de índole técnico, formativo, coordinación, hasta los **riesgos** debidos sobre todo al cambio cultural que suponía.

Por supuesto, todos los Jefes de Sección seguían su implantación en sus respectivas secciones y estaban al corriente de su situación por medio de reuniones de Departamento.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los sistemas descritos están sujetos a su propia dinámica de evaluación y revisión, en función de los resultados de implantación efectiva de los cambios y también en función de cómo sirven a su propósito (lo que se explica en cada caso específico en otros subcriterios).

En lo que respecta al ejemplo PDA, el sistema se encuentra en permanente revisión (necesidad de máquinas de reserva, mantenimiento de aplicaciones, mejoras en la programación, nuevas aplicaciones…) pero los datos son positivos: toda la plantilla denuncia con PDA y se han retirado los tradicionales boletines de papel. Desde octubre de 2007 (fecha en la que ya se incorporó el 100% de la plantilla) se mostrado como un sistema fiable, y aún susceptible de mejora continua.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia/ ref. results
Los líderes comparten la necesidad del cambio y por ello se implican en diferentes procesos de cambio y de mejora (de organización, de tecnología, de formación…), aglutinados en el proyecto Madrid se Mueve.	Participación de los líderes en los diferentes grupos de trabajo y proyectos de desarrollo de la organización: DPO, Plan Anual de Formación (CIFSE y formación externa), Carta de servicios, encuestas de percepción ciudadana, etc.	Nº de líderes que participan en los distintos equipos y proyectos. Evaluación y revisión, por parte de los líderes, de los equipos de trabajo y proyectos.
Todos los líderes de la organización han colaborado decididamente en la **implantación de las Áreas de Mejora** que han ido surgiendo en los sucesivos procesos de autoevaluación	Hasta ahora se han implantado **6 Áreas de Mejora** en su totalidad. Para ello, los líderes han participado en reuniones específicas y lo han aplicado en sus respectivas secciones	Resultados en Quejas, Denuncias, Planificación de Servicio, Plan de Formación, Plan de Comunicación y Carta de Servicios.

Grupos de interés clave de la Organización

Los grupos de interés con los que el Cuerpo de Agentes de Movilidad se relaciona son los siguientes:

- Usuarios directos del servicio <> Conductores, peatones <> EMT <> Transportistas de Viajeros y Mercancías, son los principales destinatarios de los servicios específicos del CAMM. Son, al mismo tiempo, la razón de la existencia de la organización, ya que fue creada a causa de su demanda directa de presencia, control y vigilancia del tráfico, y al acuerdo de sustituir al Cuerpo de PMM.

- Agentes de Movilidad <> Los propios integrantes de la organización, que tienen para realizar un servicio de calidad una serie de necesidades de material, uniforme, formación, temas de personal, etc., imprescindibles para la realización de un trabajo excelente.

- Proveedores clave <> De dentro del Ayuntamiento y externos de éste, que dotan al Cuerpo de todo lo necesario para la perfecta consecución del servicio, facilitando desde los documentos precisos para la aplicación de informes, hasta la uniformidad.

- Administración Municipal <> La financiación del Cuerpo viene determinada por el propio Ayuntamiento, a través de sus Áreas de Hacienda, al igual que su seguimiento sobre los estándares de calidad que debe tener cada uno de sus Servicios.

- Comunidad <> Los ciudadanos vistos desde su aspecto global, y la prestación del trabajo como un valor sobre el bien común, es decir, la colaboración que el CAMM presta en materias medioambientales, como el control de humos, ruidos, ITV, etc., denunciando actitudes contrarias al orden penal, como los excesos de velocidades o los delitos contra la seguridad vial.

- Policía Municipal <> Una de las causas de la existencia del Cuerpo es que la Policía Municipal comienza a intervenir en campos más relacionados con el ámbito penal, dejando en segundo término el ámbito del tráfico. No obstante la relación sigue siendo directa entre las dos instituciones, colaborando constantemente en aquellos servicios que demandan la presencia de ambos.

- Otros cuerpos de Seguridad y Emergencias <> En todo lo relacionado con los servicios especiales que se prestan en colaboración con ellos, e intercambio de experiencias, como se explica en 1c y 4a.

- Otras instituciones <> Estado <> Comunidad de Madrid. Se colabora directamente en materias específicas relacionadas con el tráfico, cuya competencia es de otras instituciones, como es el caso de la vigilancia del transporte terrestre, del seguro obligatorio, etc.

Estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo / benchmarking para orientar su desarrollo

Las **líneas estratégicas** del Cuerpo de Agentes de Movilidad se establecen en el apartado 3 de la Introducción a esta memoria, conjuntamente con otras líneas de acción, que dan lugar a los objetivos plurianuales. Todas vienen generadas por la propia demanda de los grupos de interés a quienes sirve y, en definitiva, se desarrollan en torno a lo que figura en la tabla adjunta.

El aprendizaje continuo es una característica de los procesos del servicio, que se mantiene en continua evaluación de función de un amplio abanico de indicadores y resultados: servicio (DPO), cuestionarios a empleados, a ciudadanos, y otros indicadores. En cada subcriterio, se explica específicamente en el apartado "Evaluación y revisión".

A esto se añade el Proyecto EFQM, como gran envolvente del aprendizaje continuo.

Asimismo, las actividades de colaboración con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencias proporcionan oportunidades de aprendizaje a través del intercambio de experiencias y el desarrollo de proyectos comunes, en los que el CAMM, por un lado, contribuye y aporta y, por otro, aprovecha para su propio desarrollo.

- **Fomentar la fluidez del tráfico**.- Objeto principal y razón de ser del Cuerpo, puesto que los que con anterioridad realizaban esta tarea, por mandato superior, la están cediendo para ocuparse de otras más relacionadas con la seguridad ciudadana y la policía administrativa.
- **Generación de seguridad vial producida y percibida**.- La presencia en cruces principales y en ejes problemáticos de tráfico en la ciudad, de los agentes de movilidad, conlleva medidas preventivas en cuanto a la seguridad vial evitando que se realicen actos irregulares que redundan en la siniestralidad. Por otro lado, esta presencia diaria en las calles, provoca un sentimiento en los ciudadanos de percepción de seguridad
- **Fomento de políticas preventivas que favorecen la seguridad vial y la fluidez del tráfico**.- Aumentando la colaboración y coordinación con Cuerpos de Seguridad y otros Servicios de Emergencias, controlando el transporte no sólo privado sino público, vigilando los aspectos medioambientales relacionados con el vehículo y la calzada, y las inspecciones técnicas de éstos a la par que la que afecta a la propia calzada u otros elementos relacionados, como obras o escombros, y fomentando la seguridad vial.
- **Estableciendo canales permanentes con el ciudadano.-** Mediante teléfonos de uso general (010, 112, 092), con el fin de atender sus demandas. Estableciendo un protocolo de quejas por falta de servicio en determinados lugares o por intervenciones no deseadas de los Agentes.
- **Adecuando el servicio a la cambiante realidad ciudadana**.- Las ciudades son sociedades vivas que, según transcurre el tiempo, van demandando las adaptaciones oportunas a las organizaciones que les prestan servicios. En el caso del CAMM, estas se producen casi diariamente de manera puntual, por la misma complejidad del servicio que presta, y prueba de ello es que cuando se produce una obra en la ciudad, normalmente afecta como mínimo a un barrio o varios Distritos.

Todas las estrategias son **analizadas y actualizadas sistemáticamente**, y participan en una estrategia global del Ayuntamiento definida como ***Madrid se Mueve***, compartiendo otras como Madrid Camina, Madrid Seguro, etc. Sus resultados se analizan a través de indicadores y **comparados con otras organizaciones** como son Policía Municipal, etc.

Los procesos clave y propiedad de los procesos

La **estructura de los procesos** se decidió en sus orígenes y se mantiene o cambia dependiendo de los objetivos globales, las funciones asignadas, los compromisos adquiridos y de la estrategia marcada por el propio Ayuntamiento. En la actualidad se cuenta con procesos sistematizados que hacen posible el despliegue de las estrategias definidas, cuyo esquema y detalles (incluida "propiedad"), se incluyen en 5a, y en el Anexo (figs. A.3 y 4).

Los procesos de Carta de Servicios vienen definidos por el propio Ayuntamiento, siendo su propietario el Dpto. de Vigilancia de Movilidad. La organización acepta este proceso al entender que es una herramienta de calidad adecuada al compromiso adquirido con el principal grupo de interés que es el ciudadano.

La DPO, también viene determinada por el Ayuntamiento, siendo su propietario el mismo que el anterior aunque afectaría directamente a la Subdirección de Movilidad. Es un proceso interno que, a través de indicadores, desarrolla sistemáticamente las estrategias del Cuerpo, de acuerdo a unos baremos establecidos entre éste y el Ayuntamiento.

En lo relativo a los procesos de Madrid se Mueve, sus propietarios pasarían por las Zonas, Secciones y el Departamento, dependiendo de dónde parta o a quién afecte, aunque todos están coordinados por este último.

En la Planificación de servicio ordinario, los propietarios son jefes de Zona y Sección, bajo la supervisión del Departamento.

Subcriterio 2A ***La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés***

La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas de los GI y en otras referencias

ENFOQUE

El ámbito en que opera la organización y los usuarios a quienes presta sus servicios están perfectamente definidos. Ampliar este ámbito es algo que dependerá de las necesidades de la Ciudad de Madrid, en función de aspectos que se explicaron en 1e, y que pasan por decisiones a nivel Ayuntamiento.

La organización recoge y analiza la información relativa a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de una serie de canales establecidos, como se muestra en la tabla de la figura 2a.1.

La información se analiza y canaliza de una forma continua durante todo el año, según tienen lugar los distintos acontecimientos. En el momento del desarrollo del nuevo plan, o cuando los resultados lo requieren, la información se utiliza para establecer las nuevas líneas de acción u objetivos.

Grupo de Interés	Canales de captación de N y E
Usuarios directos	Encuesta. Contacto diario. Q y R.
Agentes de Movilidad	Liderazgo personal. Cuestionario. Pase de lista. Sugerencias. Otros medios.
Proveedores clave	Reuniones, proyectos, acuerdos.
Administración Municipal	Relaciones institucionales
Sociedad	Reuniones periódicas con asociaciones de vecinos, asociaciones profesionales.
Policía Municipal	Trabajo conjunto, proyectos comunes, intercambio de experiencias. obras, manifestaciones, pruebas deportivas, grandes eventos, puntos conflictivos, etc.
Otros cuerpos de S y E	
Otras instituciones	Relaciones institucionales. Reuniones, proyectos, acuerdos. Foros, jornadas nacionales e internacionales

Figura 2a.1 Canales de captación de N y E de los G.I.

DESPLIEGUE

La actividad llevada a cabo por la organización en esta materia viene definida en tres niveles: **nivel interno** de la propia organización, **nivel del Ayuntamiento** y **nivel externo** a éste.

Dentro de la misma organización, se realizan reuniones focales y multidisciplinares, con grupos específicos, de manera sistemática y frecuente, con participación a distintos niveles de Sección y de Departamento de personas convocadas por los jefes de cada una de estas escalas, y cuyo contenido es trasladado a actas que son utilizadas como referencia y depositadas en sus respectivos archivos.

La organización participa constantemente en grupos externos dentro del Ayuntamiento, como pueden ser Policía Municipal, Coordinación de actos públicos, etc., donde se aportan criterios de actuación relacionados con el asunto a tratar.

En cuanto a nivel externo del Ayuntamiento, contamos con dos canales importantes: las reuniones con Asociaciones de vecinos y las que se mantienen con comerciantes y profesionales de distintos sectores (taxis, contenedores, etc.).

Por otro lado, se participa en convenciones en otras comunidades y fuera de España, donde se aportan experiencias que redundan en aprendizaje y ayudan a establecer estrategias futuras.

Este año se ha realizado una encuesta a los ciudadanos (área de mejora 2008), para contar con una opinión directa de éstos, orientando a la organización hacia un futuro más claro en su servicio. En total se refiere a unos 40 indicadores que contienen cuestiones críticas en todas las áreas relevantes para la implantación de las estrategias. En 2008 se realizó una encuesta de características similares.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Con la implantación de los **procesos** que se describen en el Criterio 5, cuyo esquema se incluye en 5a, se consigue contar con unos indicadores estratégicos que, una vez evaluados y revisados, producen unos resultados que sirven de aprendizaje a la organización para prevenir situaciones no aconsejables, como pueden ser por ejemplo, solicitudes por parte de asociaciones de vecinos, o colegios, de cambios de señalización, y que repercuten directamente en la seguridad y por ende, en los ciudadanos.

Los **canales de captación e indicadores**, tanto de percepción como de rendimiento, se revisan en función de su idoneidad para aportar en el cumplimiento de los mencionados objetivos.

Por otra parte, la **actividad con otros grupos de interés** se revisa en función de su eficacia. Por ejemplo, en el caso de los empleados del Cuerpo, el Cuestionario realizado ha proporcionado una serie de informaciones que han permitido reforzar aspectos, cosa que se ha manifestado en la mejora experimentada, y que tendrá una continuidad hasta establecer la sistemática requerida en este área.

Hay **otras áreas** que se han reforzado, como se explica en el Criterio Liderazgo, y que contribuyen a mejorar estos canales de captación de expectativas: p. Ej.: la diversificación de aspectos tratados en el Pase de lista y en los Cursos de Competencias Genéricas (ref. 1a).

Los indicadores clave muestran la situación actual, y los objetivos el progreso que debe de alcanzar la organización en todos los aspectos de su trabajo. Éstos son revisados mensualmente, semestralmente, anualmente, dependiendo de las necesidades establecidas por la propia organización, y sus propietarios alcanzan a los distintos niveles de la misma, aunque todas son supervisadas por el Departamento.

Enfoques adicionales	Despliegue	Medidas de eficacia/ refs a results
La organización identifica posibilidades de mejora basadas en **avances de tipo tecnológicos y organizativo**, que impulsan la actualización de su política y estrategia, mediante el seguimiento de las innovaciones tecnológicas y el análisis previo de las oportunidades de cambio organizativo	Utilización de PDA, Radar, aplicaciones informáticas, firma digital, CISEM. LASER, etc. (ref.4d y otros)	Resultados de mejora en los procesos y en los servicios.
La organización identifica y anticipa distintos **horizontes o expectativas sociales futuras** a fin de adaptar su política y estrategia, en función de las nuevas tendencias y necesidades.	Todos los servicios, propios y en colaboración. Múltiples iniciativas, p. ej. Campaña de atropellos, etc.	Grado de anticipación a las necesidades, en función de los resultados en los servicios y la opinión de ciudadanos e instituciones.
Se identifican necesidades formativas de las personas de la organización, incorporándolas de forma directa al futuro Plan Anual de Formación.	Afecta a todas las personas de la organización y a todas las acciones formativas. Por medio de los cuestionarios de calidad, e información suministrada por la SG, Jefes de departamento y jefes de sección, se detectan necesidades de formación.	Anualmente el Departamento de Formación hace un estudio de las necesidades formativas demandadas.

Subcriterio 2B ***La P y E se basa en información de indicadores de rendto., investigación, aprendizaje y actividades externas***

Análisis de la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento

ENFOQUE

La documentación generada por el operativo (denuncias, grúas, lugar de infracciones.) se organiza y analiza, utilizando indicadores orientados a obtener conclusiones sobre puntos de interés para la actuación y diseño operativo. Estos indicadores son confeccionados por los propios agentes (hojas de incidencias), por sus secciones, y derivan al Departamento que las analiza y valora, sirviendo de referente para la consecución y superación de las estrategias y objetivos establecidos.

Los indicadores son definidos por el propio Ayuntamiento, enmarcados en un Plan general DPO, por un compromiso de la organización con los ciudadanos, por la Carta de Servicios, y por otros de carácter meramente interno, sobre niveles de operatividad o absentismo de los propios componentes del Cuerpo. Los indicadores básicos con los que cuenta la organización son: **doce** definidos por la Dirección Por Objetivos (D.P.O.) y **treinta y seis fichas** de indicadores de la Carta de Servicios.

Los **Indicadores Internos** (I.I.), definidos fundamentalmente por el propio Ayuntamiento, se recogen de las fuentes internas del Cuerpo.

En cuanto a **indicadores externos**, se cuenta con los relativos a quejas y demandas, la encuesta al ciudadano, y la información que proviene de comparaciones con empresas u organizaciones del sector.

La **encuesta a los ciudadanos**, realizada en 2008 y 2009, ha proporcionado una valiosa información complementaria a los indicadores de rendimiento, y ayuda a sacar conclusiones a través de su correlación.

El CAMM establece y mejora sus estrategias:

- **Comparando y aprendiendo** de organizaciones con competencias similares (Policía Municipal, SAMUR, etc.)
- Mostrando una **imagen externa**, mediante la presencia efectiva en cruces y recorridos de la ciudad
- Analizando las **demandas externas** de nuestro servicio
- **Adaptando** los productos de mercado a las necesidades de la propia organización
- Realizando un seguimiento estricto de la **legislación vigente**, pieza clave y amparo en la realización del servicio operativo y administrativo, adaptándolo a las modificaciones
- Implicándose inmediatamente en temas **medio ambientales** y **de seguridad vial**, y en **temas sociales** al ser una organización en constante contacto con la sociedad a la que sirve.
- Identificando y asumiendo **nuevas tecnologías** encaminadas al desarrollo del servicio y a la seguridad jurídica de los propios clientes. (PDA, aplicaciones informáticas.)

De esta forma, la organización analiza la evolución de su Política y estrategia, recogiendo, seleccionando, y analizando de forma sistemática el conjunto de informaciones, y desarrollando como parte de sus servicios acciones como las que aparecen en la tabla.

DESPLIEGUE

Los procesos de generación de documentación y datos son **diarios y sistemáticos**, como parte del servicio, Hojas de incidencias, Informes, etc., que los Agentes están obligados a cumplimentar, y que generan la base de los resultados de muchos de los indicadores.

La DPO exige, **mensualmente y anualmente**, unos controles y seguimientos previstos, que van desde el porcentaje de plantilla que recibe formación en atención al ciudadano, hasta número de quejas respecto al personal operativo.

Los **indicadores de Carta de Servicio**, fueron establecidos por la propia organización al asumir los compromisos con los ciudadanos, y publicados en su día teniendo acceso puntual a los mismos cualquier persona (interna o externa) a través de Internet.

Esta información se recaba sistemáticamente a través de unos estadillos de uso general y admitido por el colectivo, tanto a nivel individual como por turnos y secciones, analizados y valorados por el Departamento, que mantiene los niveles adecuados de compromiso sobre los resultados. Estos resultados **se utilizan** en el ciclo del plan estratégico y operativo para decidir aspectos a reforzar o líneas a seguir.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los Indicadores Internos (I.I.), son **actualizados anualmente** mediante una revisión y aprendizaje de los resultados que se muestran a lo largo de este periodo, y en función de su representatividad como evidencias del cumplimiento de los objetivos y líneas estratégicas.

Anualmente, el Cuerpo se reúne con los servicios oportunos del Ayuntamiento, donde redefinen las políticas y estrategias y los objetivos a conseguir; de igual forma se revisan los compromisos de la Carta de Servicios. Una vez establecido los objetivos, el Departamento a través de sus Secciones va cumplimentando una serie de estadillos, creados al efecto, que mensualmente son revisados con el objeto de seguir sistemáticamente su evolución. No obstante, **diariamente**, las Secciones realizan un control y seguimiento de lo actuado por los componentes que integran las mismas, por turnos, lo que contribuye a llevar una **evaluación constante** de los resultados obtenidos a todos los niveles y por todos los miembros del Cuerpo.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas efic./ ref. results
Otras informaciones: absentismo, permisos, libranzas y nivel de cobertura de los servicios	Todos	Parte de servicio. GESAM.
Protocolo de quejas: información valiosa sobre aspectos a mejorar en el servicio y en la formación de los agentes	Volumen y su contenido analizados sistemáticamente	Estadillo de quejas, plan de acción, formación
Cuestiones sociales, demográficas, medioambientales, de seguridad y legales	Analizados sistemáticamente. Cambios legislativos: aplicación inmediata	Indicadores muy amplios y variados (criterios 6, 8 y 9)
Se identifican y analizan las nuevas tecnologías y formas de gestión para aumentar el rendimiento de la organización	Reingeniería de procesos, perfiles de competencia, EFQM, DPO, PDA, RADAR	Mejora en los servicios, en el rendimiento y en la calidad
Se analizan las características del equipamiento en relación con las exigencias derivadas de la política y estrategia de la organización	Aspectos operativos, medio-ambientales y de rendimiento	Vestuario, vehículos, medios de transmisión
Datos sobre imagen externa y notoriedad	Se obtienen a través de la encuesta a ciudadanos	Se revisará en próximos ciclos en función de la experiencia
Información que se desprende de las actividades de aprendizaje: análisis de causas y oportunidades	Gestión y mejora de los procesos, innovación, Autoevaluaciones EFQM	Actividades de mejora identificadas e implantadas
Análisis de referencias externas y aprendizaje trabajando con partners en los servicios	Trabajo con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencias. Intercambios y participación en foros, conferencias, etc., nacionales e internacionales.	Grado de actividad. Resultados relativos a servicios comunes. Opinión usuarios. Felicitaciones, quejas y sugerencias recibidas.

Subcriterio 2C ***La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza***

Desarrollo, revisión y actualización de la P y E en coherencia con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización

ENFOQUE

Dentro del Ayuntamiento, la formulación de las estrategias se enmarca en un proceso global que permite a un número determinado de Departamentos utilizar las mismas herramientas de gestión. En el caso del Cuerpo de Agentes de Movilidad, se utilizan varias herramientas de gestión que le permiten establecer una metodología para desarrollar, revisar y actualizar su política y estrategia periódicamente.
Cada año, se parte de la misión, visión y valores por los que fue creado, y se tienen en cuenta todas las informaciones siguientes:

- Objetivos y Líneas Estratégicas definidas desde el Ayuntamiento (ref: Introducción a la memoria e Introducción a este criterio)
- Las necesidades y expectativas de los Grupos de interés (2a)
- Datos e informaciones sobre indicadores internos, referencias y otras informaciones (2b)

En función de estas informaciones se revisan las Líneas estratégicas, determinando el porcentaje a conseguir en la nueva etapa por parte de la organización, y así se establece el Plan anual de servicios, adecuados al ámbito territorial.
Mensualmente, los datos facilitados por los distintos niveles se suman y combinan, lo que permite actualizar elementos de despliegue de las líneas estratégicas, a fin de conseguir los resultados deseados. A su vez, esto permite establecer futuras estrategias que enriquezcan la misión del Cuerpo.

DESPLIEGUE

El proceso del Plan Estratégico se establece con una ventana a medio plazo (periodo de legislatura) y se revisa a corto para cada año de dicho periodo, en su enfoque operativo. Su desarrollo y contenido involucra y aplica a la totalidad de los niveles de la organización y fuera de ésta, puesto que es el propio Ayuntamiento el que marca las Líneas estratégicas. No obstante, el Cuerpo emplea herramientas internas como la Planificación Anual de servicios ordinarios, que ponen en valor los objetivos del mismo, llegando a la totalidad de los grupos de interés. El conjunto trata de responder a las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, ciudadanos, sociedad, partners y, dentro de las limitaciones establecidas, los empleados del cuerpo.
Por otra parte, las autoevaluaciones EFQM han probado ser herramientas de un gran potencial, dando como consecuencia una serie de oportunidades de mejora, cuyos objetivos, desarrollo e implantación han sido incluidos cada año específicamente (ref. Introducción fig. 1).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El Plan Anual de servicios fue un área de mejora de la autoevaluación 2006. La evaluación de la P y E se realiza de dos formas:

- De manera continua a través de los indicadores, definidos para cada una de las estrategias y otros programas:
  - Mecanismos de seguimiento y análisis de resultados (1b)
  - Equipo de EFQM, que realiza un seguimiento de todos los factores determinantes de la organización, poniendo en marcha áreas de mejora, lo que permitió la concesión del Sello de Calidad 200+
  - Equipo de Carta de Servicios, orientado a la consecución de compromisos de cara al ciudadano
- Los Jefes de Sección proporcionan los resultados mensuales DPO, y proponen cambios en el momento del Plan Operativo anual.
- Una vez concluido el año, se analizan los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos. Se utiliza para esto un modelo integrado de gestión dependiendo del propio Ayuntamiento, del Plan estratégico definido, del Mapa de Procesos a través de los procesos del modelo Madrid se Mueve, de la herramienta de gestión EFQM, y otras informaciones. Esto permite revisar la totalidad de la organización y establecer áreas de mejora globales y específicas

Existe un plan de crecimiento a cuatro años (2007-11) para aumentar el despliegue del servicio a toda la ciudad de Madrid.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas efic/refs a resultados
La organización adapta su **capacidad operativa**, priorizando los servicios a corto o largo plazo	Planificación anual, de acuerdo a compromisos de Carta de servicios	Nº de puestos de tráfico
Su **estrategia se alinea** con la de Policía Municipal de Madrid, dado que sus funciones se solapan en algunos casos, y ciertos servicios se hacen de forma conjunta. Las capacidades y necesidades están desarrolladas, ya que se derivan de las responsabilidades a cubrir por cada Cuerpo.	Instrucciones de alcoholemia, reuniones conjuntas	Nº de servicios solicitados. Calidad de los servicios, opiniones de los ciudadanos.
La organización también se alinea **con otras funciones** relacionadas, Madrid Movilidad, SER.	Servicios conjuntos	Foros, reincidentes
Evidente la apuesta firme en el desarrollo de **nuevas tecnologías**, PDA, como se desarrolla en varios subcriterios.	Denuncias en PDA, radar, láser	Estadillo de denuncias, Campañas de colegios, etc.
Se **evalúan los riesgos** para la organización que derivan de la rotación de personal y se adoptan estrategias para abordarlos.	Reglamento (Plan de Carrera Profesional). Condiciones sociolaborales recogidas en el Acuerdo-convenio y Acuerdo de condiciones económico-laborales.	Índice de rotación. Convocatorias de nuevas plazas de funcionarios e interinos (alineado con 3a).
Se analizan los requisitos necesarios para **adaptarse a nuevos entornos**, como los derivados de los cambios legislativos o sociales	Reglamento. Aplicación inmediata.	
Los **Factores críticos de éxito** corresponden con los conceptos que se han traducido en indicadores (DPO y otros), derivados de las Líneas Estratégicas y otras líneas de actuación (ref. Introducción a este criterio).	Se sistematiza a través del DPO. Todos están implicados.	Evaluación al final de cada periodo, en función de la validez y completitud de los conceptos mencionados, para la implantación efectiva de las estrategias.
Los **estándares sociales y medioambientales** están desarrollados a nivel Ayuntamiento y aplican a cada Cuerpo de Seguridad y Emergencias según sus cometidos.	Actividades relativas a medios propios y de la ciudad y ciudadanos	Indicadores de opinión (6a) y relativos a medio ambiente (8b), emisiones, humos, etc.

Subcriterio 2D ***La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave***

Se comunican aspectos clave relacionados con la política y estrategia a través de distintas actuaciones

ENFOQUE

Desde la creación de la organización y manteniendo la experiencia de otras organizaciones, en concreto de Policía Municipal, de cuyas fuentes bebe, se han mantenido unos sistemas de comunicación con los grupos de interés que podríamos catalogar en dos: **tradicionales y novedosos**. Los responsables de estos canales vienen siendo desde los Jefes de Turno, mañana y tarde, hasta los máximos dirigentes de la organización, dependiendo de los distintos niveles desde donde parte la estrategia o su desarrollo.

Muchos de estos canales son sistemáticos en el día a día, pero sirven igualmente para comunicar los planes, líneas estratégicas y objetivos en cada periodo, como despliegue de la Política y estrategia. En la figura 1d.1 se establecen los más importantes, dirigidos a los GI internos (I), a los externos (E), incluyendo la interacción con otros Cuerpos entre estos últimos. Dependiendo de su enfoque, ambos pueden ser informativos (todos lo son, se obvia la columna) o interactivos (Ita). Como se ve, todos ellos tienen que ver con la Política, estrategia y despliegue de objetivos (Obj.) derivados de ésta en mayor o menor grado y detalle.

	I	E	Ita	Obj
Canales tradicionales:				
Pase de lista diario y por turno de trabajo	X		X	X
Notas de servicio interior (NSI), Órdenes de servicio (OS), Campañas, Colaboraciones	X	X	X	X
Equipos de trabajo	X	X	X	X
Reuniones internas de los mandos y subordinados	X		X	X
Canales novedosos:				
Plan de Comunicación Interna	X		X	X
Presentación y puesta en conocimiento de los medios de comunicación		X	X	X
Presentación y publicación de Carta de Servicios	X	X	X	X
Dirección por Objetivos	X		X	X

Figura 2d.1 Canales de comunicación de la P y E

DESPLIEGUE

Los canales y medios de comunicación están implantados desde el primer día de la puesta en funcionamiento del servicio. Las NSI (Notas de Servicio Interior) y las OS (Órdenes de Servicio) se utilizan sistemáticamente y mantienen un histórico, y de su contenido y desarrollo se da cuenta, adaptándolas si procede, a las muevas circunstancias. En los casos de campañas o colaboraciones en servicios con otros cuerpos, la comunicación trasciende hacia los mismos y es interactiva en la preparación e implantación de las mismas.

Las **reuniones internas y de mandos** son otros canales sistemáticos. En la mayoría de ellas se convoca y se levanta acta quedando una copia en la sección y otra en el departamento.

El contenido del **Plan de Comunicación** es muy amplio, cubriendo tanto aspectos estratégicos, operativos (refs.: 1a, 3d).

La DPO está establecida en el ámbito Liderazgo hasta Jefe de Sección y, a través de la línea de mando, llega a todos. Existe un plan para extenderlo al 100% de la plantilla.

Las **prioridades** son consustanciales con los objetivos establecidos y se refuerzan en el día a día, a través de los canales de comunicación tanto tradicionales como novedosos (fig. 2d.1).

La Carta de servicios se considera un medio de comunicación eficaz con **todos los grupos de interés** del Cuerpo, muy especialmente con los ciudadanos, pero también interno, ya que establece claramente cuáles son los objetivos y las líneas estratégicas, así como los compromisos contraídos con los ciudadanos, a cuyo cumplimiento todos deben contribuir.

En cuanto a la presentación y puesta en conocimiento de los **medios**, se realiza cuando las circunstancias lo aconsejan u obligan.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los **canales y medios** de comunicación, son revisados de forma específica en cada caso, dependiendo del cual se trate: canales tradicionales, Herramientas de gestión, dirección de equipos de trabajo, etc.

El **Plan de Comunicación Interno** viene siendo revisado anualmente y adaptado dependiendo de las novedades e interés de aquellos asuntos que deben ser trasladados. Ya se ha mencionado en otros subcriterios (1a, 3d) la amplitud de su contenido, y la herramienta de evaluación del conocimiento y la sensibilidad de los empleados al respecto (Cuestionario) y la mejora que se ha experimentado.

En lo relativo al **ciudadano**, entre las áreas de mejora comprometidas se encuentra una encuesta que se ha realizado en 2008, por medio de una empresa especializada, con el fin de comprobar el nivel de conocimiento con que la ciudadanía cuenta sobre el Cuerpo y lo que espera ésta de la organización (5e, 6a). En 2009 se ha realizado una segunda encuesta de características similares.

Otros indicadores que tienen que ver con la eficacia en la comunicación y despliegue de la P y E, son los Indicadores DPO, que responden al despliegue las estrategias y a la Carta de Servicio (ref. Introducción a este criterio y figuras R.1 y R.2 en Información general de resultados, pág.32).

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ refs results
Existe un **esquema general de procesos clave**, desarrollado para desplegar y llevar a cabo todo lo necesario para implantar efectivamente la política y estrategia.	Mapa de procesos, fichas de procesos, procedimientos, objetivos, indicadores… (ref. 5a y figs. A.3 y 4).	Grado en que se cumplen los objetivos y en que hay tendencias de mejora en los indicadores contenidos en los criterios de resultados.
Existen **sistemas de información y seguimiento** para analizar el progreso alcanzado, en todo el ámbito de resultados, con frecuencias y actividades adecuadas al propósito en cada caso.	Seguimiento de actividad e indicadores diario, semanal, mensual. Apoyo informático, y estructural (reuniones).	
Los líderes de los equipos establecen **objetivos cuantificables** para sus equipos a partir de los objetivos estratégicos fijados en la DPO.	Servicio de Movilidad, GRÚAS, Radares, Denuncias, PDA	Estadillos mensuales, webmonitor, campañas, etc.
En el marco de la P y E, se han delegado **competencias** a las personas a todos los niveles en función de sus capacidades y funciones, muy especialmente en lo referente al diseño de herramientas de gestión para adecuarlas a los requerimientos de los usurarios, así como en la dirección de equipos de trabajo.	EFQM, Equipos de trabajo, Carta de servicios	Equipos de trabajo y seguimiento, y eficacia de su contribución, a través de los distintos resultados.

¿Cómo está compuesto el personal de la Organización?

Al día de hoy han ingresado en el Cuerpo dos grupos de funcionarios interinos: 150 agentes en julio/2004 y 27 en febrero/2007, y las Promociones I y II: 700 agentes en enero/2005 y 300 agentes en julio/2006, respectivamente.

En fecha 01/07/2005 se constituyó el primer escalón de mando, Jefes de Vigilantes. En el 1º trimestre de 2008 se seleccionaron 71, por la vía del Concurso Específico. De esta forma se consolida definitivamente el puesto y se define una carrera profesional que cuenta con dos categorías más: Supervisores de Movilidad (se convocan 8 plazas por la vía del concurso oposición a lo largo del año 2008) y Técnicos de Movilidad.
De acuerdo con el Plan Operativo y los objetivos, funciones y el ámbito territorial cubierto, se considera que la plantilla ideal, debería oscilar entre los 850 y 900 Agentes. Sin embargo, con el proyecto de ampliación tendrán que moverse, en 2011, entre los 1000 y 1200.

La siguiente tabla detalla la composición del personal del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

PERSONAL ADSCRITO AL CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD	JEFE DE SECCION	SARGENTO		CABO	POLICIA		JEFE DE VIGILANTES		AGENTES DE MOVILIDAD		ADMINISTRATIVOS/POSI	TOTAL GENERAL
	M	M	T	M	M	T	M	T	M	T	M	-
DEPARTAMENTO MOVILIDAD	0	1	0	0	7	4	1	0	0	0	9	22
CENTRO	1	2	1	1	1	2	13	11	102	118	2	253
SUR	1	1	0	1	0	2	12	10	91	86	7	210
NORTE	1	1	0	0	1	3	13	8	110	85	2	223
TOTAL	3	5	1	2	9	11	39	29	303	289	20	708
TOTAL GENERAL	**3**	**6**		**2**	**20**		**68**		**592**		**20**	**708**

Figura 3.1 Composición del personal del Cuerpo de Agentes de Movilidad

El detalle de la ubicación de los tres centros y la capacidad de éstos, se incluye en la página 1 de la Introducción general de esta memoria. El histórico de crecimiento desde su creación, se desarrolla en el subcriterio 3a.

En su **estructura actual,** el Cuerpo de Agentes de Movilidad cuenta con los puestos que se muestran en la figura 3.2.

En cuanto a la composición Hombres-Mujeres, está en la figura 7b.9, subcriterio 7b.

1 Jefe de Departamento.
1 Adjunto al Jefe de Departamento
3 Jefes de Sección, responsabilizándose de cada una de las bases (horario de mañana y tarde)
12 Jefes de Zona, distribuidos entre las tres bases, en turnos de mañana y tarde.
68 Jefes Vigilantes, distribuidos en turnos de mañana y tarde. Esta función es la desempeñada en un primer momento por Sargentos, Cabos y Policías del Cuerpo de Policía Municipal e interinamente por Agentes de Movilidad.
592 Agentes de Movilidad, con el objetivo de cubrir la **plantilla ideal para el municipio de Madrid**

Figura 3.2 Estructura actual del Cuerpo de Agentes de Movilidad

La Organización aplica normas a la gestión de Personas

El Cuerpo de Agentes de Movilidad aplica las siguientes normas:

- Ley 7/2007 Estatuto Básico del Empleado Público
- Reglamento del Cuerpo de Agentes de Movilidad
- Art. 53.3 Ley Orgánica 2/86

Desarrollo de planes y estructura de recursos humanos en función de las estrategias

ENFOQUE

La mayoría de las políticas en materia de RRHH son comunes para el Ayuntamiento de Madrid. En lo que atañe a estrategias, sigue pautas en línea con las estrategias establecidas. Entre las líneas estratégicas del Cuerpo de Agentes de Movilidad se encuentra **proporcionar un servicio especializado**, caracterizado por la presencia permanente en los puestos más emblemáticos y complejos para la ciudad, y la dedicación exclusiva a las labores de regulación y ordenación del tráfico y a la vigilancia de la indisciplina viaria.

Para ello, cuenta con un **Plan de Acceso** que cubre las necesidades de la organización, recogido en el Reglamento recientemente aprobado, así como con un **Plan de Formación** que cubre las necesidades de los Agentes, tanto para el proceso de formación de la oposición como la de especialización que el servicio que presta requiere. Así mismo cuenta con un **Plan de Carrera Profesional** sistematizado y estructurado.

DESPLIEGUE

El despliegue actual y futuro (ref. Introducción a este criterio), se produce en función de los planes de cobertura del servicio, con una estructura que está en línea con los procesos del servicio. El Cuerpo de Agentes de Movilidad se pone en funcionamiento el **19 de julio de 2004**, con **150 funcionarios interinos** (con la categoría de Agentes de Movilidad) tras haber superado el periodo de formación y prácticas, comenzando su despliegue inicial en la vías principales del centro de la Capital. En **enero de 2005**, se incorporan **700 Agentes de Movilidad** (funcionarios de carrera), superados los procesos de oposición y plan de formación. Se asume la competencia de tráfico en las vías principales del interior de la M-30.

El **1 de julio de 2005,** se constituyó **el primer escalón de mando, Jefes de Vigilantes**. En el 2º trimestre de 2008 se seleccionaron 71, por la vía del Concurso Específico, con lo que se consolida definitivamente el puesto y **se define una carrera profesional** que cuenta con **dos categorías más**, Supervisores de Movilidad (se convocan 8 plazas por la vía del concurso oposición en 2008) y Técnicos de Movilidad.

En el **julio de 2006,** se incorporan **300 Agentes de Movilidad** (funcionario de carrera), este personal no permite aumentar el despliegue a nuevas zonas, al cumplir la función de sustitución de las ausencias de la movilidad de personal que produce las incorporaciones a las Policías Locales u otros cuerpos.

En **diciembre de 2006,** comienza el periodo de **formación de 27 funcionarios interinos** (Agentes de Movilidad), con incorporación en febrero de 2007, para cubrir las ausencias de incorporaciones a otros cuerpos.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad, dependiente de la Dirección General de Movilidad, tiene una estructura piramidal, con un Subdirector General de Regulación de la Movilidad. La Dirección, el Cuadro de Mandos, fue creada con personal en comisión de servicio procedente del Cuerpo de Policía Municipal de Madrid, con amplia experiencia en la gestión del tráfico de la capital: un Inspector, dos Oficiales y dos Suboficiales, que tomaron posesión como Subdirector, Jefe y Adjunto de Departamento y las dos Jefaturas de Sección, respectivamente, así como Sargentos, Cabos y Policía (30 componentes que se hicieron cargo de las jefaturas de zona y de vigilantes).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación de la implantación de planes de RRHH en línea con las estrategias del Cuerpo, se lleva a cabo en función de la calidad en la prestación de los servicios, que viene a través del cumplimiento de los objetivos DPO, y de la opinión del ciudadano, además de tener en cuenta las opiniones de las personas a través del Cuestionario de Comunicación Interna, y de la percepción de la Dirección.
Es muy evidente, por lo establecido en la introducción y en lo anterior de este subcriterio, que la organización ha estado inmersa y sigue estándolo, en un proceso continuo de crecimiento, de reconversión de profesionales de un Cuerpo a otro, así como de formación, de comunicación interna, y de implantación de nuevas tecnologías, todo ello imprescindible para poder acometer el reto de desarrollar su identidad y consolidar sus operaciones. Este proceso es en sí mismo un proceso de evaluación y mejora continua.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ refs resultados
Implicación de los representantes de los empleados en el establecimiento del acuerdo convenio. Además, implicación de empleados en otros elementos relativos a temas tales como Comunicación, Formación, Autoevaluación EFQM, etc.	En el acuerdo convenio y en cada revisión. De acuerdo con cada uno de los programas mencionados.	Opinión de los empleados. Grado de éxito en cada uno de los programas.
Como se establece en 1d, existe una Política de igualdad de oportunidades regulada por ley.	Se ejerce en la convocatoria de oposiciones, de acceso libre, en promoción interna, así como en convocatorias de provisión de puestos de trabajo.	Proporciones hombre-mujer por categorías.
Se realizan reuniones periódicas, entre los distintos estamentos de la organización, favoreciendo la implicación y motivación de las personas en la definición de las políticas y estrategias de RRHH.	En pase de lista diario se traslada información que facilita la implicación y motivación. Reuniones mensuales focales, a nivel de sección. Reuniones de coordinación y participación.	Resultados obtenidos en los sondeos y encuestas internas sobre comunicación (1a y 7a).
Encuestas de personal asociadas al Plan de Comunicación Interna.	Área de Mejora de 2007, implantada.	
La organización se compromete con el **desarrollo de medidas para la reducción de la rotación del persona**l.	Reglamento (Plan de Carrera Profesional) Condiciones socio-laborales recogidas en el acuerdo convenio. Acuerdo de condiciones económico-laborales de la organización. Aplica a todos.	En 2008, concurso Jefes de Vigilantes Productividad de jornadas especiales y puesta en servicio.

Subcriterio 3B ***Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización***

Plan de Formación Cuerpo de Agentes de Movilidad

ENFOQUE

Siguiendo la línea evolutiva descrita en el capítulo anterior, el Cuerpo de Agentes de Movilidad ha diseñado un **Plan de Formación** (ref.: fig. A.2, ANEXO), desarrollado en el año 2008 que reúne las siguientes características y objetivos principales:

1. Pretende formar a los Agentes del Cuerpo de Agentes de Movilidad para que presten un servicio de calidad al ciudadano.
2. Responde a las necesidades concretas detectadas en tres años de existencia.
3. Busca la total autonomía en la planificación y gestión, en el marco del CIFSE.
4. Sigue criterios de eficiencia, manteniendo el apoyo de CFE (Centro de Formación y Estudios).
5. Quiere ser un elemento más de apoyo en la consolidación del Proyecto de Agentes de Movilidad y en ese sentido, servir de estímulo de motivación a la plantilla.

Las **líneas estratégicas** de trabajo que marcan el avance del proyecto son las que figuran en el cuadro.

1. Integración en el CIFSE en las mismas condiciones de igualdad con el resto de los cuerpos de emergencias y seguridad.
2. Creación de una Sección propia para la gestión del Plan de formación. Diseño de su organigrama y cobertura de plazas.
3. Creación de una bolsa de profesores colaboradores procedentes de la organización.
4. Elaboración de un "Catálogo de Cursos" y otras acciones formativas que satisfagan las necesidades Aprovechamiento de las acciones formativas de CFE.
5. Control de Calidad, elaboración de cuestionario de evolución que permita evaluar el curso, el contenido y el profesorado.
6. Plan anual de cursos.
7. Previsión presupuestaria.

DESPLIEGUE

El 27 de febrero de 2007 se inaugura el Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias (CIFSE). Se trata de un ambicioso proyecto de Ayuntamiento de Madrid en el que se integran los diferentes centros de formación de los cuerpos de emergencias de Madrid, esto es, SAMUR-Protección Civil, Bomberos, CFE de Policía Municipal y Cuerpo de Agentes de Movilidad.

El momento fue aprovechado por la organización para incorporarse en pie de igualdad con el resto de los cuerpos y dar un salto cualitativo importante hacia la autonomía total en el diseño y gestión de sus planes de formación. El Reglamento del CIFSE contempla al Cuerpo de Agentes de Movilidad como un miembro más, e integra en sus órganos de dirección a responsables del Cuerpo.
Ello no significa que no se contemple, como una línea estratégica de primer nivel, seguir con el apoyo de Policía Municipal y aprovechar las sinergias que ofrece una organización con mucha más experiencia y potencial en formación en materias de interés.

Hasta el 3 de febrero de 2007 la Organización no contaba con personal propio de dedicación exclusiva para la formación. La gestión y ejecución de planes de formación había dependido siempre del aparato administrativo del CFE, incluso en las primeros momentos de existencia del CIFSE y el personal de la organización asignado a esas tareas había tenido que desempeñarlas compatibilizándolas con las funciones operativas, a tiempo parcial y utilizando los medios materiales y humanos del CFE. En la fecha mencionada se incorporó al CIFSE un **responsable de formación** del CAMM.
Se seleccionó una persona con perfil de experiencia en formación, capacidad de gestión y poder de decisión. Esto ha permitido dar los primeros pasos de manera autónoma y sentar las bases del proyecto de formación.
El siguiente paso ha sido crear una unidad de gestión en la Organización con nivel de Sección, con un organigrama y unas necesidades de plantilla definidas que han sido cubiertas en el año 2008.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El desarrollo del Plan de Formación fue área de mejora del año 2007, figurando entre las acciones a desarrollar los Cursos (pilotos) que se impartieron dentro del programa del CFE realizándose una valoración de éstos y sus contenidos. El Plan de Formación se desarrolla con la participación de los empleados. Tanto esto como la comunicación del plan y la utilidad práctica, se evalúan por medio del Cuestionario sobre Comunicación Interna con preguntas específicas.
Lo explicado anteriormente, el Plan de Formación 2008, la creación del CIFSE y la integración del Cuerpo de Agentes de Movilidad como parte de la dinámica del mismo, son los mejores ejemplos de mejora en la gestión de la formación del Cuerpo.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ refs a resultados
Existencia de unos **perfiles de competencias** por puestos que han servido para definir pruebas de acceso y de desarrollo profesional para que alcancen todo su potencial. Cada líder es y actúa como tutor en el desarrollo de su equipo.	A todos	Actualización de la bases de oposición.
La organización facilita el **acceso a la formación externa** de los empleados.	A todos	Días libres: asistencia cursos profesionales.
Comparación periódica con Policía Municipal (en entorno CIFSE) de los contenidos formativos que sean necesarios para la formación de los Agentes de Movilidad.	Todos	Revisión de los contenidos de los cursos adecuándose a las necesidades.
Existencia de **un seguimiento de las tareas** realizadas por los Agentes de Movilidad, de forma regular y periódica, a través de un procedimiento establecido.	A todos	Grado de cumplimiento.
Se están desarrollando bases de datos para recoger el **perfil de formación** de cada miembro de la organización, además de la que se está constituyendo en el CIFSE.	A todos	Grado de implantación y cobertura del proyecto.
La organización **fomenta el trabajo en equipo** y el aprendizaje mediante reuniones periódicas de grupos multidisciplinares. Este trabajo contribuye al desarrollo de los conocimientos y capacidades a través de la experiencia.	Equipos multidisciplinares, Trabajos conjuntos, campañas, foros, etc.	Ver 3c y 7
Se alinean los **objetivos individuales y de equipo** con los objetivos de la organización y se evalúa el rendimiento de las personas, apoyándoles en todo lo que necesitan. El enfoque es aunar, más que disgregar, es decir, reforzar la colaboración. Son objetivos de todo tipo: calidad, quejas, satisfacción, los relativos a la Carta de Servicios, etc.	Proceso DPO hasta Jefe de Sección. En curso un estudio para extenderlos a todos.	Los objetivos se revisan en función de los nuevos planes.

Subcriterio 3C ***Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización***

Participación en equipos en gestión y mejora

ENFOQUE

Las características que identifican al Cuerpo de Agentes de Movilidad, reciente creación y la edad media de su plantilla, han permitido afrontar con amplias posibilidades la implantación generalizada de nuevas de formas de gestión, de actividades y metodologías de mejora continua y de nuevas tecnologías. Esto ha permitido **fomentar la participación de las personas** en los planes y acciones de mejora, basándose no solamente en el impulso de los líderes, sino también en la oportunidad de realizarlo a través de experiencias tangibles:

Equipo evaluador EFQM
Equipo de redacción y gestión de la Carta de Servicios
Equipos de PDA, RADAR y ADD.

Aparte de los equipos dedicados a estas actividades, hay otros que se forman en torno por ejemplo al Plan de Comunicación Interna, su desarrollo, implantación y seguimiento de resultados, al Plan de Formación, etc.
Por otra parte, muchas personas clave de Movilidad se integran dentro de equipos multidisciplinares, con otros Cuerpos, e incluso con empresas externas (EYSA, SICE, TELVENT, TEVA), en el desarrollo e implantación tanto de campañas (forma habitual de trabajo), como de proyectos específicos (PDA, Firma digital, Semáforo rojo, APR, Accesos, etc.),
En la figura A 5 del ANEXO se representan algunos de los equipos de trabajo más relevantes.
En el Cuerpo, se asume que la mejor forma de apoyar a las personas para que trabajen en equipo es dar ejemplo de participación desde el liderazgo. Todos los líderes participan de diversas formas en los equipos.

DESPLIEGUE

Equipo PDA: ha coordinado la implantación de esta nueva forma de trabajar, actualmente extendida a toda la plantilla mejorando y simplificando la gestión. Actualmente están en la fase de implantar otra funcionalidad que mejora y redefine el proceso de solicitud de grúa y la documentación que genera.

Equipos RADAR: Otra de las innovaciones es la utilización de tecnología láser en los radares de control de velocidad. Se puede de esta forma utilizar modelos portátiles muy adecuados para hacer mediciones en zonas especialmente sensibles y que hasta ahora eran inaccesibles (entradas a colegios, residencias de ancianos, etc.). El personal ha sido convenientemente formado en la utilización de estos equipos y hay en marcha un programa de medición de velocidad en el entorno de los centros escolares.
El desarrollo e implantación de estos planes han sido realizados por los equipos que se han creado en cada una de la Secciones

También se han implantado nuevas formas de gestión que permiten un diseño del servicio desde la perspectiva de la calidad en el servicio, compromiso de sus miembros, medición de resultados y mejora continua. Los dos principales ejemplos son: EFQM y Carta de Servicios.

Equipo EFQM: El proceso se inició en el año 2006, creándose un grupo de específico de trabajo integrado por representantes de todos los escalones de la organización, que recibieron formación específica como evaluadores para poder comprender y utilizar el EFQM como herramienta. En las evaluaciones de los años 2007 y 2009, el equipo se refuerza con nuevos miembros, igualmente formados como evaluadores. Estos equipos se vieron aumentados en más componentes cuando se acometieron las acciones de mejora y su comunicación e implantación.

Equ. autoevaluación 2006/2007	Equipo autoevaluación 2007
Jefe de Departamento Jefe de Sección Centro Jefe de Zona de Sección Norte Responsable Administrativo Equipo de apoyo y coordinación de la Sub. Org. De S y E.	Jefe de Sección Sur Responsable de la Oficina Jefe de Vigilantes de Sección Sur Agente de Movilidad Equipo de apoyo y coordinación de la Sub. Org. De S E.

Equipo Carta de Servicios: Desarrolló la Carta de Servicios del Cuerpo de Agentes de Movilidad e hizo posible que fuera aprobada por la Junta de Gobierno, el 29 de noviembre de 2007.

Grupo de Trabajo de Comunicación Interna y Grupo de Apoyo: Analizan, canalizan y coordinan el Plan de Comunicación y lo que se comunica (ver 3d).

Aparte de lo anterior, que es solamente muestra de algunos ejemplos, la participación es muy amplia y continua en **equipos de trabajo** con otros cuerpos e incluso con empresas externas. Se puede afirmar que trabajar en equipo, contribuyendo a la mejora continua de procesos, formas de gestión y programas especiales, es la forma habitual de trabajar del personal del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Todo lo mencionado anteriormente son ejemplos de mejora de la participación, debidos a la participación y trabajo en equipo derivados de la evaluación EFQM o asociadas a las necesidades del Cuerpo, o del conjunto de Cuerpos de Emergencias y Seguridad.
En cuanto a la eficacia del trabajo en equipo, se evalúa de dos formas: en función de cómo se han desarrollado las acciones de mejora mencionadas y su repercusión, que entendemos que es alta, y por medio de la opinión de los empleados, con preguntas específicas en el mencionado Cuestionario, índice que ha mejorado. Se evalúa la eficacia y se refuerza la participación en función de sus actividades.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas ef./ ref. result
Existencia de canales de participación para promover sugerencias: Informe interno, Nota de servicio interior, Propuesta de regulación y ordenación viaria, otros.	A Todos	Volúmenes de actividad. Opinión de los empleados.
Se participa en eventos externos a la organización y en aportaciones para promover la creatividad: - Congresos internacionales de transporte (Consejo Sectorial de Transporte de la UCCI…). - Publicación de artículos en revistas profesionales (Cuadernos de la Guardia Civil…). - Entrevistas y entrega de documentación con mandos policiales y responsables técnicos y políticos en la materia de diversas ciudades de España (Barcelona, Castellón…).	Personas específicas en función de el cometido	
Se fomenta, por parte de la organización, la posibilidad de asistir a cursos de formación externos para facilitar la aplicación de técnicas de trabajo en equipo, fomento de la implicación y desarrollo del empowerment.	A toda la organización.	Volumen de actividad.
La formación tanto de los directivos como de los agentes, integra criterios y directrices específicas que aseguren que todos pueden actuar con independencia, dada la índole del trabajo del Cuerpo.	Todos	Indicadores de servicio, opinión del ciudadano, quejas y sugerencias.

Subcriterio 3D ***Existencia de un diálogo entre las personas y la organización***

Plan de Comunicación interna

ENFOQUE

El Cuerpo de Agentes de Movilidad ha desarrollado e implantado un **Plan de Comunicación interna** a fin de:

1) Garantizar que todos los miembros de la plantilla se encuentran adecuadamente informados de los hechos principales de la organización y, por supuesto, de todos los que les afectan o pueden afectar, directa o indirectamente.
2) Garantizar que la organización conoce las demandas, necesidades, sugerencias y propuestas de mejora de toda la plantilla para poder valorarlas en conjunto y atenderlas como proceda.
3) Incorporar algunas herramientas más a las que actualmente configuran nuestros canales de comunicación internos.
4) Establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo a la gestión de: a) Los recursos humanos, b) La modernización organizativa

Las necesidades de comunicación se establecieron en el Grupo de trabajo, en función de **dos criterios**: 1) lo que interesa a los empleados (que se pulsa de nuevo en el Cuestionario con la pregunta de sugerencias); 2) lo que los líderes estiman que éstos deben conocer.

DESPLIEGUE

1. DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN: Todo el personal que desarrolle su trabajo en el Cuerpo de Agentes de Movilidad

2. TIPOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN A DIFUNDIR	3. CANALES DE COMUNICACIÓN
1. Situación operativa y despliegue del Cuerpo de Agentes de Movilidad. 2. Misión, Visión y Valores. 3. Desarrollo de la Carrera Profesional. 4. Avance de los proyectos de innovación y tecnología. 5. Plan de Formación. 6. Carta de Servicios. 7. EFQM 8. Cambios normativos con repercusión en la con actividad desarrollada por el Cuerpo de Agentes de Movilidad. 9. Avisos: información puntual sobre temas de interés para el personal del Cuerpo. 10. Sugerencias: sugerencias de tipo general o relativas a cualquiera de las informaciones difundidas.	1. **Charlas en pase de lista**.- En el pase de lista, acto diario donde el personal toma el servicio, por parte de los Mandos de la organización se dan charlas donde se les comunica aquello de relevancia e interés para el personal y el Cuerpo. 2. **Notas de Servicio Interior**.- Documento reglamentado por el Ayuntamiento que se utiliza como medio de comunicación escrita entre los diferentes órganos del Cuerpo. 3. **Instrucciones y Circulares**.- Documentos que utiliza el Departamento para comunicar al personal los protocolos de actuación de las diversas materias en las que se interviene, grúas, radar, alcoholemias etc. 4. **Tablón de anuncios**.- En la sede de cada Sección hay instalados dos tablones de anuncios, uno para documentos oficiales (cuadrantes, partes de servicio, notas de servicio interior, etc.) y otro para asuntos sindicales y particulares. 5. **Cartas al personal**.- Envío personalizado de documentos. 6. **Manuales y Folletos**.- Instrucciones de uso de las herramientas de trabajo (PDA'S, transmisiones..etc.) trípticos u otro tipo de folletos que se publiquen de comunicación (carta de servicios). 7. **Correo electrónico**.- A demás del existente vía Internet, se tiene previsto desarrollar la comunicación electrónica a través de la PDA's con "Web monitor". 8. **Intranet**.- Web Local con acceso restringido solo para el personal municipal.

4. MODO DE TRABAJO

La información es difundida a través de los canales de comunicación de que la Organización dispone, así como aquellos de nueva creación, utilizando siempre el más idóneo, dependiendo de la información a distribuir, por escrito, charlas, circulares tablón de anuncios.... etc.

Toda la información se difunde a través de una lista de distribución. Para evitar duplicar la información remitida al colectivo, ésta es analizada y coordinada por el **Grupo de Trabajo de Comunicación Interna del Cuerpo de Agentes de Movilidad**, de forma que si alguien tiene alguna información de interés no la enviará directamente a la lista, sino que se lo comunicará al Grupo.

En cualquier momento, cualquier usuario, de forma directa, puede remitir sugerencias o comentarios a alguna información difundida. El **Grupo de Apoyo de Comunicación,** con un miembro por turno y Sección, es quien encauza la información recibida hacia el G.T.C.I.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

A fin de evaluar la implantación del Plan de Comunicación interna, se han realizado dos encuestas – sondeos, en el mes de agosto y diciembre de 2007 para valorar los niveles de comunicación existentes. Como se explica 1a, el Cuestionario contiene preguntas específicas sobre la comunicación desde el Liderazgo, canales, políticas y estrategias, conocimiento de los objetivos, etc. de enfoques inspirados en EFQM: 32 preguntas, agrupadas en 8 índices, uno específico de comunicación, pero en todos se manifiestan los resultados de la eficacia de la comunicación en sus diversas vertientes, En función de los primeros resultados, se han reforzado aspectos, y ha habido un progreso muy significativo en los resultados de la segunda.

En octubre de 2008, se realizó la encuesta sobre comunicación interna a todo el personal del Cuerpo.

A través del Grupo de Apoyo de Comunicación, formado por un responsable y un componente por turno y Sección (seis), se evalúan las informaciones recibidas y la idoneidad de los canales empleados.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue.	Med / ref. res.
Existencia de procedimientos de **comunicación verticales**: Notificaciones (juicios, recursos, órdenes e instrucciones concretas…), Tablón de anuncios interno, Sistema "Web Monitor", Sugerencias (propuestas de mejora de servicio, de señalización, de mejora de equipo...), Peticiones (vacaciones, permisos…)	A todos	Preguntas del Cuestionario de evaluación de la Comunicación Interna.
Establecimiento de canales de **comunicación horizontales**: Pases de lista, Tablón de anuncios de carácter sindical.	A todos	
Existencia de reuniones periódicas de distintos grupos de trabajo y formación lo que propicia el **intercambio de buenas prácticas, resultados y el conocimiento**, dentro del Cuerpo y con otros.	Todos	
Existencia de Intranet municipal (AYRE) que contiene diferentes canales de comunicación: Boletín Informativo de Personal, acceso a nómina etc.	A toda la organización (existe limitación de acceso).	Ayuntamiento

Sistemas de compensación y su contribución a los objetivos de calidad y productividad

ENFOQUE

Todos los temas relacionados con las políticas de empleo, como por ejemplo remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales, están regulados en línea con las políticas municipales aplicables a los Cuerpos de Seguridad y Emergencias.

Desde el Cuerpo de Agentes de Movilidad, nos centramos sobre todo en los aspectos en que podemos influir y que más contribuyen a un aumento de la calidad en la gestión y de la productividad laboral.
DPO: Como se ha expuesto en criterios anteriores, existe un Plan de Dirección por Objetivos para el grupo directivo, **basado en las líneas estratégicas** y objetivos plurianuales de servicio, prevención, relaciones con el ciudadano y la fluidez del tráfico, lo que supone incentivos: Sobre una cuantía máxima estipulada para el supuesto de que se alcance el 100% de objetivos y que podría suponer un 10% de la masa salarial, se aplica el porcentaje real conseguido a fin de año.

Complementos de productividad: Así mismo se han establecido complementos de productividad **relacionados con el rendimiento de las personas** de la organización, Complemento B1 de productividad por jornadas especiales y B2 complemento de productividad, toma del servicio directamente en el puesto.

Acuerdo sobre Condiciones Laborales: El 29 de junio de 2006, se firma Acuerdo sobre Condiciones Laborales, en el que quedan regulados los complementos de productividad. Establece que el complemento B1 por jornadas especiales, de 5 anuales, se realizarán los sábados, domingos y festivos a fin de cubrir servicios de eventos de características especiales.

DESPLIEGUE

Todo lo descrito está perfectamente implantado y regulado.

La DPO para el grupo directivo del Cuerpo de Agentes de Movilidad forma parte del proyecto Madrid se Mueve, del Plan Estratégico del Área, con 12 objetivos. A éste se une el complemento de productividad por disponibilidad y desempeño para los Jefes de Sección, Adjunto, Jefe de Departamento y Subdirector, según el Acuerdo de Junta de Gobierno de 11 de mayo de 2006.

La prestación de los servicios relativos al Acuerdo sobre Condiciones Laborales es de carácter voluntario, apuntándose el 50% de la plantilla. El complemento B2 está destinado a los trabajadores que asuman mayor tiempo de trabajo efectivo, al tomar el servicio en el mismo punto de regulación del tráfico asignado, o prolonguen media hora diaria (a la entrada o salida), igualmente de carácter voluntario. A éste se apuntaron un 12% de la plantilla, cubriéndose la totalidad de las necesidades de toma del servicio en el puesto.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los temas relacionados con las políticas generales de empleo, y el mencionado Acuerdo, están sujetos a sistemáticas de revisión en las que participa y contribuye el Cuerpo, pero que son una responsabilidad a nivel Ayuntamiento de Madrid.

La DPO incluye una evaluación anual y con revisión de objetivos en indicadores.

Así mismo, todo lo relativo a productividades, está sujeto anualmente a evaluación y revisión, en función de las necesidades de personal a fin de ofertar mayor número de jornadas especiales (hasta 10 jornadas), y también a la revisión de los puestos necesarios (según las intensidades y demanda ciudadana).

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Existencia de beneficios sociales instaurados por el Ayuntamiento, tales como reconocimientos médicos anuales, ayudas sociales, inclusión en el Plan de Pensiones municipal y otros.	A toda la organización.	Revisión de Acuerdo.
Existencia de **servicios internos de índole diversa**, apoyo de la línea de dirección, RRHH, un departamento de Asesoría jurídica disponible para las personas de la organización.		Opinión sobre la gestión de quejas por motivos internos.
Existe una **Política de igualdad de oportunidades** de la organización regulada por ley (programa **"Madrid Comparte").**		Proporciones hombre-mujer por categorías.
Se fomenta la concienciación de las personas de la organización en **temas de seguridad y medio ambiente** y muy particularmente en materia de sensibilidad y acción en lo relativo a medidas de emisiones, etc. en la ciudad de Madrid, así como prevención de riesgos laborales.		Accidentes, incidentes, opinión sobre condiciones de trabajo y seguridad.
Existe un sistema de condecoraciones y reconocimientos, por la realización de hechos especialmente destacables en el desempeño de la labor profesional, en el marco del Reglamento, y hay establecido un procedimiento al efecto en colaboración con la Policía Municipal.		Condecoraciones y reconocimientos. Opinión sobre el reconocimiento.
Todo el equipamiento (**locales, mobiliario, ropa de trabajo**...) cumple los requisitos de la normativa de seguridad e higiene en el trabajo, realizándose inspecciones periódicas por el Departamento de Salud Laboral del Ayuntamiento.		Resultados de las inspecciones.
La gestión de los aspectos **disciplinarios** (regulados en el Reglamento) siempre se enfoca de manera alineada con la estrategia de la organización.		Indicadores al respecto.
Condiciones de trabajo adecuadas para la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, más favorables que la normativa general.		Cuatrienal.

Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los recursos

La gestión de los diversos recursos es absolutamente clave para asegurar la eficacia en el desarrollo e implantación de los procesos y programas, que permiten llevar a cabo las **tres líneas estratégicas** que articulan la organización y funcionamiento del Cuerpo de Agentes de Movilidad (ref. Introducción de esta memoria).

Prácticamente, la gestión en todos los tipos de recursos tiene un impacto de una u otra forma en las tres líneas estratégicas, lo que se trata de ilustrar de forma muy escueta en la tabla adjunta.

Línea Estratégica	Breve descripción	Impacto				
		4a	4b	4c	4d	4e
1. Proporcionar un servicio especializado	Presencia permanente y dedicación exclusiva	Eventos comunes	Inversiones y gastos específicos y comunes	Instalaciones propias y centralizadas	Tecnologías y activos de uso propio y común	Información y datos específicos y comunes
2. Aplicación de nuevas tecnologías y nuevas formas de gestión	Utilización en procesos principales, mejora de servicio.	Tecnologías uso común				
3. Vocación de respeto medioambiental	Tanto en procesos administrativos como operativos	-----	Inversiones en tecnología	Gestión de residuos y emisiones	Tecnologías de medición	Información y datos

Alianzas y partners

El Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid basa gran parte de la eficiencia de sus servicios en las Alianzas y en la cooperación con otros Departamentos Municipales, como el Cuerpo de Policía Municipal, el CIFSE, la Dirección General de Movilidad, la empresa Madrid Movilidad, etc., así como en las relaciones que mantiene con partners externos.

La estrategia que dio lugar a la creación del Cuerpo se centraba en liberar al Cuerpo de Policía Municipal de las labores relacionadas con el tráfico, y gestionar éste en Madrid con personal especializado, con el compromiso de la presencia física.

En línea con esta estrategia, es imprescindible contar con la participación del Cuerpo en todos los servicios, eventos públicos o circunstancias que requieran de la gestión de la movilidad, lo cual solamente se puede desarrollar bajo planteamientos de alianzas entre los distintos Cuerpos de Seguridad y Emergencias.

Así, se establecen Alianzas clave con Policía Municipal para gestionar tanto los servicios propios del Cuerpo como los servicios especiales a través del ROM, enclavado en la Jefatura de PM, que permite evaluar el impacto de los eventos que afectan a las vías publicas.

Con Madrid Movilidad SA, empresa pública que gestiona la retirada de vehículos de la vía pública, se han establecido protocolos para la retirada de vehículos mal estacionados, denunciados por los Agentes de Movilidad. Esta alianza se desarrolla como ejemplo en 4a.

Recursos económicos

Existe una planificación de los recursos presupuestarios asignados a la Dirección General de Movilidad y, por ende, al Cuerpo de Agentes de Movilidad, habiéndose establecido una Previsión de Presupuesto para el periodo 2007-2011, que permitirá el **despliegue del Cuerpo** en todo el término municipal de Madrid. Por otra parte, las estrategias relativas a Cuerpos de Seguridad y Emergencias, en lo que atañe a inversión en recursos, tienen denominadores comunes en el uso de **tecnologías y sistemas compartidos**.

Edificios y activos

El Cuerpo de Agentes de Movilidad tiene un compromiso claro en cuanto a su eficiencia, servicio especializado y presencia permanente, para lo cual está dotado de sedes ubicadas en los **puntos neurálgicos de la ciudad** que permiten un rápido despliegue de los efectivos desde sus bases a los lugares de prestación del servicio. El cuerpo está dotado de **tres Bases** ubicadas en el territorio de cada una de las Secciones, en edificios arrendados a través de la Dirección General de Patrimonio, que permiten optimizar los costes del despliegue.

Dichos locales cuentan con todos los materiales de apoyo que permiten a los agentes prepararse para el servicio. En cada una de las bases se han instalado armarios cargadores que permiten que cada Agente, antes de la toma del servicio, pueda disponer de un equipo de transmisiones, PDA e impresoras con sus baterías cargadas y listas para operar, evitando que los agentes antes de dirigirse al servicio tengan que recoger dichos equipos, lo que ralentizaría sus desplazamientos a los lugares de prestación.

Para facilitar el desplazamiento, un porcentaje muy alto de componentes son motoristas utilizando motocicletas tipo scooter de 125 cc., para trasladarse a los puestos de tráfico y vigilar los recorridos establecidos en los principales ejes circulatorios.

Tecnología

El desarrollo tecnológico, sea propio o común, ha sido muy significativo en los últimos años, en línea con las estrategias. Por ejemplo, los Agentes de Movilidad están dotados como herramienta tecnológica para la denuncia de las infracciones, de terminales PDA (Personal Digital Assistant), apoyados para el control de otras infracciones que afectan a la seguridad vial, por equipos detectores de velocidad (RADAR). En especial, estos últimos permiten el control de la velocidad en las proximidades de los centros educativos, lugares donde la afluencia de peatones pone en riesgo su seguridad, o lugares donde se producen excesos de velocidad, respondiendo así a quejas puntuales o a requerimientos de otros órganos municipales.

Información y conocimiento

En cuanto a la gestión de la información y del conocimiento, hay varias iniciativas dirigidas a reforzar la implantación efectiva de las estrategias. Citamos como más significativas: 1) El Plan de Comunicación Interno, que ha permitido trasladar a todos los niveles del Cuerpo, entre otras informaciones, la visión, misión y valores de la organización, 2) La Carta de Servicios, compromiso establecido con los ciudadanos de Madrid, donde dan a conocer a todos las funciones y servicios que presta el Cuerpo y 3) El Plan Anual de Formación, que permite colmar las necesidades formativas de los Agentes, así como las lógicas expectativas que generaba en el colectivo un aspecto tan fundamental como es el perfeccionamiento de los agentes para prestar un servicio de calidad.

De nuevo, a esto hay que unir el intercambio de buenas prácticas dentro y fuera del Cuerpo, en colaboración con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencias, y con empresas colaboradoras.

Subcriterio 4A ***Gestión de las alianzas externas***

Identificación y definición de Madrid Movilidad, S.A. como alianza externa de carácter estratégico.

ENFOQUE

El Cuerpo de Agentes de Movilidad ha desarrollado un amplio abanico de alianzas, entre las cuales destacamos las que mantiene con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencias y con empresas, con los que colabora en los servicios a la Ciudad de Madrid. No hay ninguna duda de que solamente a través de estas alianzas se pueden ofrecer servicios de alto valor para los ciudadanos, ya que se aúnan las distintas competencias, conocimientos y experiencias, coordinando y compartiendo responsabilidades. Las experiencias permiten un desarrollo, intercambio de conocimiento y enriquecimiento mutuo, y la creación de una cultura común a la hora de dar servicio. Además, se han mejorado los procesos e implantado nuevos medios y canales para crear y compartir información sobre el desarrollo y prestación de los servicios, como se explica en varios subcriterios (1c, 4d). Se expone aquí como ejemplo la alianza con MMSA. El objeto social de la empresa municipal **Madrid Movilidad, S.A.** (MMSA) es la retirada de la vía pública de aquellos vehículos que se encuentren mal estacionados dificultando gravemente la circulación. Para su adecuado cumplimiento dispone de una flota de grúas en los turnos de mañana, tarde y noche.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad tiene entre sus principales funciones algunas complementarias con la misión de MMSA:
- Art. 16º. 2. Velar por el cumplimiento de las normas de Circulación y Estacionamiento y denunciar todo tipo de infracciones de las mismas
- 3. Ordenar la retirada de vehículos de la vía pública, por los servicios de grúa.

Ambas organizaciones trabajan juntas para comprenderse mutuamente, aunar esfuerzos y, en definitiva, coordinarse bajo criterios comunes de eficacia y eficiencia, buscando el interés general de la movilidad para la ciudad de Madrid. Por todo lo anterior, y dado que ambos servicios se necesitan y complementan, se ha establecido un vínculo estratégico de coordinación.

DESPLIEGUE

La coordinación entre ambos servicios se realiza a varios niveles incluyendo reuniones periódicas de revisión:
- **Estratégicas** (Coordinador, Director y Subdirector Gral. de Movilidad y Gerente MMSA)
- **Operativas** (Jefe Dpto., Adjto Dpto, Jefes Secc. CAMM - Directora de Ops. MMSA)
- **De tipo técnico** (Servicios informáticos de ambas entidades e Informática del Ayto.).

Se han diseñado diversos modelos operativos que son continuamente revisados y que tratan de responder con la mejor precisión posible a las necesidades reales del servicio. Los principales **sistemas de trabajo** aparecen en la tabla adjunta.

En octubre de 2008 ha entrado en producción una **aplicación informática conjunta** para los dos servicios que permitirá solicitar las grúas desde el terminal PDA de los Agentes. El desarrollo de esta aplicación se ha aprovechado también para redefinir, mejorar y simplificar los procesos afectados. Principalmente se persigue: *Unificación de datos, mejora en la gestión, trazabilidad, mejora en la calidad de la documentación, mayor comodidad para el Agente y rapidez en el servicio*.

- Servicio Foro. Equipo formado por un operario de grúa MMSA y un Agente de Movilidad. Hay cinco foros diarios por cada turno y unidad y dos por turno y unidad en fines de semana y festivos. Los Jefes de Sección distribuyen estos servicios de acuerdo con sus necesidades y los dedican al apoyo directo de los Agentes ante sus requerimientos, al recorrido de zonas especialmente complicadas en cuanto a indisciplina de estacionamiento o a la atención de comunicados de emisora.
- Servicio de apoyo al Servicio de Estacionamiento Regulado (S.E.R.). Dispositivo especial en el que los Agentes de Movilidad retiran vehículos que infringen la normativa de Estacionamiento Regulado, en apoyo al servicio S.E.R. Para ello utilizan las grúas de Madrid Movilidad activándolas con una clave especial.
- Servicio ordinario de Grúas. Grúas disponibles a solicitud de los Agentes de Movilidad.

En su desarrollo han participado agentes CAMM, agentes implicados en la gestión de grúas, la Secretaría General Técnica del Área, la Tesorería del Ayuntamiento de Madrid y una empresa externa (EYSA).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Aún teniendo en cuenta que el volumen de vehículos retirados, en sí mismo, ni es el objetivo ni aporta gran valor, los datos se transforman en algo muy valioso cuando se estudian su evolución y tendencias, se analiza dónde y cuándo se produce el mayor número de retiradas, cuáles son las principales infracciones que las motivan, los tiempos de respuesta de ambos servicios, y el rendimiento de Agentes y de operarios de MMSA. Es una información muy amplia, que permite diseñar y evaluar estrategias, planes de actuación y definir objetivos.
Así, la eficacia del servicio se mide continuamente. De todos los vehículos que se retiran, los Agentes han de informar diariamente. En cada turno y sección, se realiza un seguimiento de esto, y desde el Departamento con carácter global. A su vez, los datos se confrontan con las estadísticas que mensualmente se reciben desde Madrid Movilidad.
La principal y más habitual revisión es la mensual en la que se confrontan (hasta que esté finalizada la nueva aplicación) los datos de MMSA y CAMM, pero también se hacen revisiones ante servicios concretos u operaciones especiales por quejas o requerimientos.
Otro aspecto que se evalúa constantemente es el debido a las posibles incidencias entre ambos servicios y se intenta buscar a las personas más idóneas para que trabajen juntas de una forma óptima.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med. eficacia/ ref. results
Alianzas **clave** con otras organizaciones del Ayuntamiento (IAM, D.G. de Organización y Desarrollo, D.G. de Emergencias, SER, CISEM y CIFSE). Las relaciones con éstas están estructuras, estableciéndose un canal predeterminado y en cascada.	Relaciones de vehículos reincidentes SER, enviadas a las Secciones	Nº de infractores del SER denunciados o retirados
Se mantienen **relaciones continuas** con diversos cuerpos y otras entidades colaboradoras en proyectos de mejora de procesos (ref.: fig. A.5 en ANEXO)	Equipos de Trabajo, proyectos y colaboraciones	Número equipos, mejoras en procesos y resultados
Existen alianzas con la **Policía Municipal de Madrid** en el ámbito del Área de Organización de los Servicios	Integración de miembros del ROM en la AOS	Nº servicios especiales/Nº de Agentes participantes.
Relaciones con **otras organizaciones** como EMT, Asociaciones del Taxi, con el objeto de mejorar el servicio	Vigilancia de los carriles BUS	Nº de inspecciones a taxis.
Alianzas con proveedores habituales, en temas de equipamiento, sistemas y medios (AMPER, EYSA, PARTENON, CITROEN, PIAGGIO, CALMERA, MAPFRE, STERIA),	Seguimiento, revisión y estudio de alianzas para mejorar eficacia.	Nº de contratos.
Se otorgan **reconocimientos a aliados y proveedores** por sus aportaciones a las mejoras en la organización, y el grado en que las relaciones y trabajos con ellas generan y apoyan una filosofía innovadora y creativa	Todos	Nº de reconocimientos.

Previsión económica estratégica y anual

ENFOQUE

La planificación económica se establece por parte de la Subdirección General de Regulación de la Movilidad, que se encuadra en la Dirección General de Movilidad. Dicha planificación se documenta a través de una memoria, que contiene los objetivos para el ejercicio siguiente y donde se justifica lo ejecutado durante el año en curso.
En base a esa planificación, se desarrollan estrategias de negociación en procesos económicos, por parte de los directivos de la organización, con el fin de conseguir los objetivos establecidos, alineados con la misión y visión de la organización.
Como se ha dicho en la Introducción, la planificación de los recursos presupuestarios asignados a la DGM y en concreto al Cuerpo de Agentes de Movilidad, se ha realizado en una planificación cuatrienal, habiéndose establecido una previsión de presupuesto que cubre el periodo 2007-2011, que es el necesario para desplegar los servicios del Cuerpo en todo el término municipal de Madrid.

Algunos de los presupuestos se realizan de forma coordinada con otras organizaciones, con las que el Cuerpo tiene relación. Se describe como ejemplo lo relativo al presupuesto para el Plan de Formación.

Desde la dirección, se ha planificado un Plan de Formación específico para Agentes de Movilidad, dotando al mismo de un presupuesto anual dentro del Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias (se realiza una estimación de gasto propio en materia de formación para el año 2008).

DESPLIEGUE

Lo expuesto más arriba está implantado y funciona en cascada en los niveles indicados, aplicando a todo el ámbito del Cuerpo de Agentes de Movilidad. Dicho presupuesto contempla todo lo necesario en cuanto a gastos e inversiones para llevar a cabo la política y estrategia descrita a lo largo del Criterio 2. Durante el periodo operativo, se ejecuta el presupuesto anual con un seguimiento trimestral, de acuerdo con cada uno de los planes y de las partidas presupuestarias correspondientes.

En lo relativo al ejemplo del Plan de Formación, a mediados de cada año, por parte de la dirección y el Departamento de Formación, se efectúa una previsión sobre el plan del año siguiente, teniéndose en cuenta los resultados del plan anterior, asignando a este plan un presupuesto el cual deberá ser aprobado por el Consejo Rector del CIFSE.
El presupuesto del año 2008 tiene previsto un total de 72.646 horas de formación las cuales se ven incrementadas tras una gestión eficiente del mismo, incorporando la posibilidad de asistir a los cursos impartidos por el Departamento de Formación fuera de las horas de servicio.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Como se ha mencionado, la ejecución del presupuesto tiene un seguimiento trimestral, como parte de su gestión, procediendo con los ajustes necesarios.

En el caso del seguimiento relativo al mencionado Plan de Formación, se hace asimismo un seguimiento trimestral por parte del Departamento de Formación y la Dirección del Cuerpo, que permite determinar, de forma eficaz, el grado de cumplimiento del mismo, así como las posibles variaciones que puedan producirse.

Anualmente, se realiza una evaluación de los resultados del ejercicio anterior, y la estimación del gasto para el siguiente año, lo que se somete a aprobación del presupuesto por el Consejo Rector del CIFSE
Como consecuencia de esta revisión, se ha producido un incremento, tanto en las tasas de formación como en el montante económico asignado para tal fin, entre el año 2006 y el año 2008. Ello se ha debido en gran medida a la incorporación del Cuerpo de Agentes de Movilidad al CIFSE. El mencionado presupuesto del año 2008 ha supuesto un incremento del 25% en las tasas de formación.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ ref a result
Existe una planificación económica por parte de la Subdirección General de Regulación de la Movilidad.	Memoria de objetivos del año siguiente y de seguimiento del año en curso.	Memoria de cumplimiento de objetivos
Las inversiones se realizan tanto en **activos tangibles** (partidas debidas a edificios, vestuario, parque móvil, tecnologías, etc.) como **intangibles**, por ejemplo formación y conocimiento. **Gobierno de la organización**: se realiza a través del conjunto de actividades de seguimiento de gastos y ejecución de presupuestos, (ref. 1b).	Se realiza siguiendo procedimientos establecidos, por parte de la Subdirección Económico Administrativa en función del plan.	Seguimiento de ejecución: cumplimiento presupuesto gastos e inversiones. Memoria Anual de objetivos económicos y relacionados con el ~~la~~ POG,
En lo relativo a la partida presupuestaria por **recursos humanos**, se ha firmado un acuerdo de condiciones laborales sectorial en el que se recogen horarios, días festivos a trabajar y programas de productividad necesarios para mejorar la utilización de los recursos en apoyo de la política de la organización.	Agentes de las Secciones incluidos en programas de productividad.	Nº de Agentes /Nº de jornadas festivas trabajadas.
La organización realiza una **política de reducción de gastos** en materia de adquisición de material móvil, así como de mantenimiento de aplicaciones informáticas a través del IAM. El primer contrato de adquisición y mantenimiento de termínales PDA´s supuso 391.050,00€, siendo asumido por IAM en el año 2009 lo relativo al suministro de terminales.		La parte de adquisición de terminales PDA y de desarrollo de nuevas aplicaciones
Riesgos económicos y financieros: la gestión presupuestaria en el CAMM no supone riesgos salvo los derivados de la propia ejecución de los planes presupuestarios.		

Gestión de vestuario y del parque de vehículos

ENFOQUE

La permanencia física en la vía pública para el cumplimiento de sus funciones obliga a la Organización a tener muy en cuenta la gestión del vestuario y del parque de vehículos, pues se trata de herramientas imprescindibles para el correcto desarrollo de sus tareas.
La gestión del vestuario responde a las siguientes premisas:

1. Las prendas han de proporcionar el necesario confort ante las inclemencias meteorológicas que se ven obligados a soportar al permanecer a la intemperie. Por ello, es importante la utilización de tejidos técnicos en los que se buscan características muy especiales (impermeabilidad, aislante térmico, transpirabilidad, ligereza…)
2. También tienen que proporcionar un nivel de seguridad adecuado, garantizando que el agente sea perfectamente visible por el conductor cuando se encuentre en el centro de la calzada haciendo circulación. Están confeccionadas con colores de alta visibilidad y diseñadas con numerosas superficies reflectantes de alta calidad.
   Además, los motoristas cuentan con prendas y equipos que les protegen en caso de caída.
3. Cantidad de prendas suficiente para que los agentes no tengan problemas para poder mantener su equipo limpio y en condiciones óptimas.

Por su parte, la organización pretende disponer de un parque de vehículos que garantice el equilibrio entre coste, emisión de contaminantes y necesidades operativas del Cuerpo de Agentes de Movilidad. La opción óptima resulta en un conjunto de vehículos de pequeña cilindrada, de motocicletas e incluso bicicletas, y de furgones de alta capacidad.
La utilización de motores pequeños es suficiente para la prestación del servicio y tienen la gran ventaja de que suponen un coste menor y una emisión pequeña de contaminantes.
Sin embargo, es importante la elección y adquisición del vehículo, dado que su mantenimiento puede suponer un problema mayor para la organización por lo que se ha considerado estratégico.
Así, el Plan de Mantenimiento de Vehículos reúne dos características esenciales:

1. Mantener el parque de vehículos con un nivel adecuado de operatividad.
2. Buscar formas de gestión que externalicen el mantenimiento huyendo de los tradicionales sistemas de autosuficiencia por ser antieconómico e ineficiente.

DESPLIEGUE

Para la gestión del vestuario se ha designado a una persona responsable, se han diseñado aplicaciones informáticas de gestión específicas y se ha establecido una planificación quinquenal. Se basa fundamentalmente en un contrato de suministro plurianual, adjudicado en tres lotes a proveedores distintos (vestuario, accesorios y calzado), con un programa de adquisición de prendas a cinco años vista, en el que se han previsto las necesidades para el equipamiento de nuevos agentes, reposición cíclica de prendas y atención a las posibles incidencias.
Con respecto a los vehículos, hay igualmente designado un equipo de trabajo compuesto por dos personas, que es responsable de la gestión. Se cuenta además con aplicaciones informáticas específicas de apoyo.
Los vehículos son propiedad municipal (parte de los vehículos de cuatro ruedas, las moto-escúter y las bicicletas) o se utilizan en régimen de arrendamiento (parte de los vehículos de cuatro ruedas).
Para la gestión integral de su mantenimiento se sacaron a concurso diferentes contratos (muchos de ellos novedosos) con proveedores especializados.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se mantienen reuniones periódicas desde la Subdirección con el responsable de vestuario y el equipo de gestión de vehículos, en las que se hace un seguimiento de las incidencias, nivel de operatividad de vehículos, tiempos de medios de reparación, se planifica la reposición de prendas y fijan calendarios, se sigue la ejecución del gasto, la tramitación de facturas y se define la estrategia con respecto a los proveedores, que también se consideran aliados estratégicos. Con ellos se mantienen permanentes contactos, en los que, además de lo anterior, se plantean mejoras en el diseño, ofertas de nuevos productos, necesidades futuras, previsión para incrementos de plantilla y, en definitiva, se perfilan hasta la especialización, las necesidades de la organización.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio		Despliegue	Med.efic/ ref results
Se cuenta con tres dependencias adecuadas a las necesidades de la organización. Está prevista la apertura de una nueva dependencia. Todas ellas con sistemas de protección.	Las tres dependencias están ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad. Se ha identificado la ubicación de una nueva dependencia (falta la adecuación de instalaciones).		Nueva sede (Federico Salmón). SHT. Contratos de mantenimiento y limpieza.
En temas de material y vestuario, se han diseñado aplicaciones informáticas para la **gestión de inventarios**. Se celebran reuniones periódicas con proveedores con el objetivo de optimizar la gestión, incorporar nuevo material y comparar con otras entidades.		100% de gestión del material y vestuario	Volúmenes. Actividad.
El material tiene un **tiempo asignado de duración** en base a sus características y uso, bajo criterios de ergonomía, seguridad e higiene.		100% del material según plan	Seguimiento del plan
Existen **programas para la gestión óptima** de los **equipos electrónicos móviles** de uso personal, facilitando a los agentes los medios necesarios para su adecuada custodia y conservación.		Establecidos criterios y procedimientos	Tiempo de vida útil, reposiciones.
La **gestión de vehículos**, la utilización del transporte público y los desplazamientos en bicicleta o a pie, se realizan siguiendo criterios **favorecedores del medio ambiente** y alineados con la política y estrategia de la organización, fijándose al efecto objetivos en la DPO.		Implantado en el 100%	Seguimiento de objetivos DPO
Se han rediseñado algunos procesos de **tramitación de documentación**, sustituyendo el **consumo de papel** por el uso de herramientas informáticas.		Implantado según plan	Consumo de papel

.

Terminales PDA (Personal Digital Assistant)

ENFOQUE

Garantizar el uso eficiente y racional de la tecnología es vital para el Cuerpo y se gestiona desde el liderazgo. Los líderes se encargan de la **identificación** de tecnologías a través de procesos de vigilancia tecnológica, la **evaluación** (tanto técnico-funcional como económica) y, cuando dicha evaluación responde a las necesidades, la **selección** de las nuevas tecnologías que pudieran ser aplicadas al negocio, y la **sustitución** de las obsoletas en su caso.

Se expone aquí como ejemplo la tecnología PDA como una de las más novedosas y avanzadas, que han contribuido a una mejora muy significativa de la gestión y del servicio, en conceptos muy amplios y tangibles.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad **dispone de los medios tecnológicos más avanzados** del mercado para ejercer su trabajo con la mayor eficacia, ya que se ha dotado a los Agentes de **terminales PDA,** siendo éstos un medio técnico muy ligero, de poco volumen y fácilmente manejable, mediante los que pueden **transmitir en tiempo real** las denuncias que interpongan a los vehículos que cometan alguna infracción. A través de estos terminales pueden hablar por teléfono, comunicarse con sus zonales, recibir las instrucciones de sus mandos a través de mensajes, consultar y recibir información solicitada por un ciudadano, etc. (ref.: figs. A.6 y 7 del ANEXO).

Este nuevo dispositivo ofrece muchas ventajas frente al sistema manual de emisión y procedimiento de infracciones, los llamados "boletines de denuncia". La alta tecnología permite varias cosas: *1) que las denuncias formuladas por los agentes se transmitan en tiempo real vía GPRS; 2) acelerar la gestión administrativa y evitar la duplicidad del trabajo, ya que la formulación será informática; 3) acabar con las multas ilegibles y tardías; 4) facilitar el intercambio de datos entre las distintas unidades de gestión; 5) reducir los archivos municipales (mucho menos papel) sin interferir en la adecuada gestión de los mismos.*

Por otra parte, los equipos favorecerán la coordinación y agilidad en las solicitudes de grúa a la empresa Madrid Movilidad.

El contrato con la empresa adjudicataria de los PDA incluye el mantenimiento de los equipos, garantías, licencias, desarrollo de aplicación de denuncias, interface de comunicación y mantenimiento (Web monitor), etc.

DESPLIEGUE

El despliegue comenzó el año 2005: se han ido entregando paulatinamente, PDA e impresora, a cada uno de los Agentes de Movilidad, teniéndolo en la actualidad el **100% de la plantilla**, y usándose como única herramienta de trabajo, ya imprescindible para prestar servicio. En cada una de las unidades existe un responsable de apoyo para optimizar su uso y funcionamiento, y solventar las posibles incidencias.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Desde la detección de nuevas tecnologías, la evaluación de las mismas y la decisión, hasta su implantación, el proceso se hace de forma participativa. Existen varios grupos de trabajo, entre los que se encuentra **el Grupo de PDA**, que periódicamente se reúnen para evaluar la sistemática de los procesos y planes para mantener y mejorar de forma continua en el aspecto de que se trate.

En el caso del ejemplo, el propio proceso de denuncias integra ahora la dinámica de mejora, ya que se realiza de forma automática cuando existe una nueva versión del software (sea mejora o ampliación). Ésta se descarga de forma inmediata en la PDA de los Agentes a través del GPRS. Los cambios de versión son comunicados mediante la Web monitor, Notas de Servicio Interior o los Jefes Vigilantes, responsables del proyecto PDA. La incorporación de nuevos módulos a la aplicación se deciden, analizan y valoran por la Organización y la Empresa encargada del desarrollo de la aplicación.

PDA: las enormes mejoras que el sistema supone

1. Mayor seguridad jurídica en la denuncia (trazabilidad y seguimiento de los boletines, reducción de plazos de tramitación, mayor control en el cobro…)
2. Calidad de las denuncias (supresión de problemas caligráficos, eliminación de errores en cuantías, denominación de calles, modelos de vehículos…)
3. Mejora en la operativa para los agentes. Se han eliminado actualmente 4 impresos que ya no tienen que llevar los agentes. En breve se retirarán tres impresos más.
4. Reducción en el consumo de papel (hasta el 80% del papel consumido en boletines de denuncia).
5. Satisfacción de los Agentes con los medios
6. Mejora en la gestión.
   a. Se han rescatado 4 puestos de trabajo que se dedicaban exclusivamente al conteo y tramitación de denuncias. En breve se rescatarán 2 más.
   b. Se ha homogeneizado el tratamiento de los diferentes tipos de denuncias (LSV, Ordenanza de Movilidad…)

Cada **proyecto de cambio** se somete a un piloto con seguimiento general y específico (primeras semanas de producción), para anticipar soluciones a posibles errores no identificados en las fases de validación previas.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas efic/ ref resultados
Sistema de captación por cámaras para denuncias de infracciones en Áreas de Prioridad Residencial	Barrios de las Letras, de Las Cortes y Embajadores	Número de denuncias
Radares de última generación	Todas las Secciones	Servicios prestados (Vigilancia Colegios)
Firma digital en la validación de denuncias, tramitación de expedientes.... La organización cuenta con una oficina acreditadora de firma digital de la FNMT.	100% plantilla	Mejora de la seguridad, tiempos, trazabilidad, fiabilidad
Desarrollo y mantenimiento de **aplicaciones y sistemas informáticos** a través de contratos con empresas especializadas (Steria, Eysa...)	En todas las oficinas y personal	Mejora del servicio, actualizaciones y mejoras, nuevas versiones
La estrategia de tecnologías tiene en cuenta **aspectos medioambientales**: disminución del gasto de papel y consumibles asociados, y uso de sistemas de transporte y desplazamiento poco contaminantes fundamentalmente	PDA´s, captación por cámara, firma digital, correo electrónico. Desplazamiento de Agentes.	Disminución de consumos. Disminución de emisiones
Sistema de comunicación eficaz y moderno, adaptado a las necesidades de la Organización, permite una comunicación de alta calidad (medios portátiles de transmisión), en el ámbito del **Centro de Información de Seguridad y Emergencias (CISEM).**	Agentes de Movilidad en CISEM (Guía 0).El 100% de la plantilla con equipos de transmisión.	Número de comunicados, solicitudes

Sistema Integrado de Gestión de la Información. Base de datos común

ENFOQUE

Desde sus comienzos, el Cuerpo de Agentes de Movilidad tuvo la necesidad de dotarse de un aplicativo informático de gestión, potente y avanzado, como mínimo similar al que disponían otros cuerpos del Ayuntamiento de Madrid (Bomberos, Policía Municipal....etc.).

Hoy cuenta con un **Sistema Integrado de Gestión de la Información,** que contiene una **base de datos común,** lo que permite estructurar y gestionar la información de forma muy eficaz**.**

Para el desarrollo de estas aplicaciones, Informática del Ayuntamiento de Madrid (I.A.M.), contrató a STERIA, empresa que ya había desarrollado el aplicativo de la Policía Municipal, por lo que se aprovecharon las mismas aplicaciones, adaptándolas a las necesidades del Departamento de Vigilancia de Movilidad, y disminuyendo así considerablemente los periodos necesarios para su análisis, programación y puesta en funcionamiento, con la consiguiente reducción de los costes económicos y la compatibilidad de enfoques.

Aspectos que se gestionan en la aplicación y Base de datos

Administración, aplicación que gestiona el acceso de usuarios al resto de aplicaciones informáticas.

Horas extraordinarias, registro, control y listados de prolongaciones de servicio o servicios extraordinarios que el personal del Cuerpo realiza.

Juicios, aplicación de registros y control de juicios pendientes, generando los documentos necesarios de comunicación.

Material, aplicación de gestión de vehículos, transmisiones, vestuarios, etc.

Personal y Recursos Humanos, aplicaciones de gestión de personal, según los perfiles del usuario, datos personales y profesionales, altas y bajas de enfermedad, cuadrantes, contadores, etc.

Servicios Ordinarios, a través de esta aplicación se generan los partes de servicio diarios y el control de permisos y ausencias, teniéndose en cuenta los registros que se realizan en otras aplicaciones. (bajas por enfermedad, vehículos, transmisiones, etc.). Posteriormente, se han incorporado al "Menú General" otras aplicaciones informáticas, desarrolladas según el análisis aportado por el Cuerpo, para cubrir nuevas necesidades de gestión:

- **Disponibilidad,** aplicación de gestión de la productividad por jornadas especiales, conectada con el cuadrante del parte de servicio.
- **Vacaciones,** registro y reparto de vacaciones, igual que la anterior esta aplicación está relacionada con el cuadrante del parte de servicio.

DESPLIEGUE

Las aplicaciones adaptadas comenzaron a utilizarse en septiembre de 2005, siendo su principal característica que todas las aplicaciones se alimentan de **una única base de datos,** habiendo sido éste un requerimiento específico efectuado por el Cuerpo de Agentes de Movilidad.

Esto supuso una mejora con respecto a la forma en que estaban funcionando en Policía Municipal, ya que contribuía a aumentar la eficacia en la gestión de la información y el conocimiento.

El **ámbito de la información** gestionada abarca todos los aspectos clave, como se indica en el cuadro adjunto.

Por otra parte, la adquisición de conocimiento a través de la formación se potencia con la integración de la organización en el Centro Integral de Formación (CIFSE).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Ya se ha mencionado anteriormente que los sistemas existentes, ya en su primera generación, supusieron una mejora frente a lo existente en otros cuerpos. También se ha mencionado que las mejoras subsiguientes se han debido a una labor de análisis de necesidades y planteamiento de nuevos requerimientos por parte del Cuerpo de Agentes de Movilidad. Esta dinámica se ha llevado a cabo, y se mantiene, a través de reuniones periódicas propias del Departamento Vigilancia de Movilidad, y con STERIA (empresa de mantenimiento y desarrollo de aplicaciones y nuevos proyectos), y el departamento de IAM (Informática Ayuntamiento de Madrid, encargado de contrataciones en informática y nuevas tecnologías). En dichas reuniones se realiza el seguimiento de los proyectos en desarrollo e identificación de nuevas herramientas a desarrollar, sobre mejora en la gestión y repositorios de informes de la base de datos común (Quering, Reporting, etc.). En definitiva, el desarrollo de aplicaciones informáticas específicas es constante (IAM, Steria), con reuniones periódicas de seguimiento y análisis para la implantación de nuevas aplicaciones.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med de la efic/ ref results
Se recoge **información relevante** para la organización de forma estructurada a través de los distintos medios de que dispone el sistema, y se almacena y gestiona, analiza, revisa y elaboran datos estadísticos, etc. usando la base de datos y herramientas del sistema. Esto incluye también indicadores de todo tipo.	Todas las personas, según su puesto de trabajo y servicio al que están asignados	Influye en muchos indicadores de eficacia de procesos y servicio, así como de satisfacción.
La organización dispone de **diversos sistemas** de traslado y acceso a la información, que permiten que ésta llegue a todos sus miembros, en función de sus necesidades específicas, a través de diferentes medios y canales: Instrucciones, pases de lista, notas de servicio interior, tablones de anuncios. Intranet, PDAs., Web Monitor, accesos a la base de datos.		
Existe un sistema de protección de datos que cumple las prescripciones legales. Se garantiza la seguridad de la información disponible en las aplicaciones informáticas mediante una gestión adecuada de accesos para los usuarios.	Las bases de datos utilizadas cumplen con las prescripciones legales de protección y seguridad de los datos. Gestión de accesos.	Interlocutor en materia de protección de datos. Auditorias de la DG. de Calidad del AGHE. Creación de una Comisión con la participación de los trabajadores (protección de datos, firma electrónica).
Existen mecanismos para **compartir el conocimiento** adquirido dentro del Cuerpo, y con otras organizaciones y grupos de interés, dando lugar a un aprendizaje recíproco. Esto ayuda a generar un **clima de creatividad**, que da lugar a la identificación de oportunidades de progreso, nuevos enfoques e innovaciones, como se explica en los apartados de más arriba. Un ejemplo relativo al trabajo con otros cuerpos es la aplicación informática conjunta para los servicios de CAMM y Madrid Movilidad, S.A. (ref. 4a).	Reuniones, canales de comunicación, trabajo conjunto con otros Cuerpos, etc.	Indicadores de servicio. Nuevas aplicaciones o mejoras incorporadas. La nueva aplicación supone una redefinición, mejora y simplificación de los procesos afectados.
Página web del Ayto de Madrid, con acceso interno y externo a información relevante (fig. A.8 ANEXO), entre la que se encuentra la relativa a la Carta de Servicios del CAMM	Todos	Indicadores del Ayuntamiento

Principales grupos de clientes y los procesos que tienen relación con ellos

Desde su nacimiento, el Cuerpo de Agentes de Movilidad ha completado su primera fase de despliegue y actualmente constituye ya una imagen de Madrid asumida por sus ciudadanos y visitantes.

En la introducción al Criterio 2 se indican sus Grupos de interés, de entre los cuales destacamos como clientes clave los siguientes:

- Usuarios directos del servicio: (Conductores, peatones, EMT, Transportistas de Viajeros y Mercancías).

- Sociedad: Los ciudadanos y ciudad vistos desde su aspecto global

- Policía Municipal, otros cuerpos de Seguridad y Emergencias y otras instituciones: con los que colabora.

El conjunto de procesos del sistema de gestión se detalla en el subcriterio 5a. La figura 5.1 indica las características de los tres tipos de procesos, de entre los cuales los procesos "clave" son los operativos que tienen una relación directa con los servicios y por tanto con los clientes.

Procesos clave: son los directamente relacionados con la prestación del servicio a los ciudadanos. Se caracterizan por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente. El ciudadano paga por ellos (literalmente o figurativamente, en el caso de la administración pública) e interactuamos con él en la realización de los mismos.

Desempeñar inadecuadamente estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente, por lo que el conjunto puede identificar como la cadena de valor de la organización.

Procesos de soporte: sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con mayor eficacia y eficiencia.

Procesos estratégicos: normalmente realizados por la Dirección, son los que utiliza la organización para "pensar" en sí misma y en su entorno, y gestionar la forma en que se toman las decisiones sobre estrategias, planes y metas globales de la misma. Asimismo, extraen información sobre todos los procesos, la analizan, y deciden sobre la optimización de los mismos.

Figura 5.1 Procesos del Cuerpo de Agentes de Movilidad

Productos y servicios de la Organización

Con respecto a los servicios, **los siete** que se han considerado suficientemente importantes para ser conocidos por los ciudadanos son:

1º Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario: Permanecer y vigilar activamente los puestos fijos de circulación. Vigilar itinerarios en función de la intensidad y la problemática circulatoria.

2º Regulación del tráfico ante eventos especiales e imprevistos: Regular el tráfico. Establecer y señalizar cortes y desvíos alternativos.

3º Vigilancia de la seguridad vial: Vigilar y denunciar infracciones. Participar en campañas de seguridad vial.

4º Inspección y apoyo al transporte: Controlar y vigilar los requisitos establecidos para la actividad del transporte. Mantener operativas las zonas de carga y descarga y las paradas y carriles de circulación de uso reservado al transporte público (bus, taxi, etc.).

5º Protección del Medio Ambiente relacionada con la contaminación producida por el tráfico rodado: Vigilar e identificar vehículos con indicios de exceso de Humos y Ruidos. Comprobar la documentación. Remitir con carácter obligatorio a los servicios técnicos para inspección y medición de emisiones contaminantes.

6º Atención a los ciudadanos/as en determinados incidentes de tráfico que dificultan la movilidad: Estacionamientos indebidos: ocupación de pasos de carruaje, doble fila, pasos de peatones, aceras, reservas de minusválidos, etc. Retenciones y vías congestionadas.

7º Atención en accidentes de tráfico: Asegurar y señalizar la zona. Identificar la necesidad y solicitar los servicios necesarios. Comprobar la documentación de los implicados. Regular la circulación reduciendo las posibles retenciones generadas hasta la retirada de todos los vehículos. Verificar que la calzada quede en perfectas condiciones de seguridad.

-Asegurar la vigilancia del tráfico permanentemente en los 55 enclaves de mayor intensidad de circulación, salvo en situaciones especiales.

-Regular el tráfico, mediante la señalización de cortes, desvíos y rutas alternativas, minimizando de esta manera el impacto negativo en la movilidad del tráfico ante cualquier situación especial y programada (grandes eventos deportivos, institucionales o culturales, incidencias en semáforos, averías, etc.). Además, acudirán en un tiempo máximo de 15 minutos cuando éstas sean imprevistas.

-Garantizar la movilidad del tráfico, mediante la retirada de aquellos vehículos que se encuentren mal estacionados y que obstaculicen gravemente la circulación o supongan un peligro para la misma.

-Atender de forma inmediata a los accidentes de tráfico, dado que representan una prioridad para el Cuerpo, garantizando la seguridad en la zona, facilitando la llegada del resto de servicios de emergencia y restableciendo la normalidad del tráfico.

-Fomentar la seguridad vial de la Ciudad de Madrid mediante la presencia activa y la vigilancia en la vía pública, identificando situaciones de riesgo para la seguridad (entornos de colegios, zonas de alta ocupación peatonal, etc.), actuando sobre las mismas en el menor tiempo posible y participando en todas aquellas campañas de seguridad vial de ámbito nacional o municipal.

-Velar por la calidad y seguridad del transporte de pasajeros y mercancías, mediante la adecuada vigilancia y control. Igualmente asegurará la movilidad del transporte y la accesibilidad al mismo, mediante la vigilancia de los carriles y paradas destinados al transporte y de los espacios reservados para la carga y descarga.

Sobre estos servicios, el Cuerpo de Agentes de Movilidad establece un compromiso con el ciudadano para prestarlos bajo criterios de calidad, destacando los que aparecen en la tabla adjunta.

Normas de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de procesos y cómo se establecen los objetivos

El sistema, elegido con el objetivo de hacer efectivo el concepto de **nivel de calidad/excelencia** en esta organización, es fundamentalmente el **Modelo EFQM** que es un referente apropiado, conveniente y exigente para reconocer la eficacia e idoneidad de la forma en que llevamos a cabo la gestión de nuestros procesos, y ayudarnos en el diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora.

En relación con este referente, el Cuerpo de Agentes de Movilidad fue reconocido nivel **"Compromiso con la Excelencia"** en 2007.

Los objetivos se establecen, despliegan y se realiza su seguimiento, en función de varias referencias, y utilizando varios sistemas:

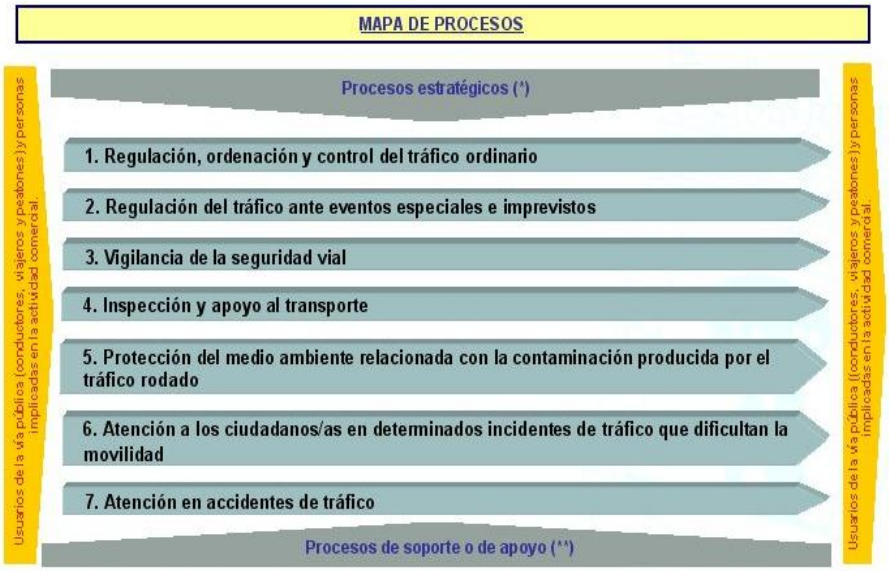
- Las **Líneas estratégicas** (ref.: Introducción memoria aptdo. 3), junto con la **Carta de Servicios**, que cubre la práctica totalidad de los servicios del CAMM, dan lugar a los objetivos DPO (ref.: 2d y 3b)
- El **Sistema de Gestión de Procesos** (ref.: 5a), que permite la implantación y seguimiento efectivos.
- Utilizamos **Internet** (página Web del Ayto. de Madrid) como fuente de información y vía de acceso a la Administración, y el **Buzón de Sugerencias y Reclamaciones**, y otros medios, en lo relativo al establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad, en relación inmediata con la ciudadanía.

También se llevan a cabo diversas actividades que favorecen la consolidación de las actuaciones, entre las que destacan, por ejemplo, la elaboración de la **normativa reguladora** necesaria, la redacción de **metodologías** de trabajo, **protocolos** de actuación, **planificación** de servicios, etc. Finalmente, paralelamente a la implantación de los sistemas calidad, se han desarrollado **modelos de evaluación y medición** de la satisfacción de la ciudadanía mediante encuestas (área de mejora autoevaluación 2008).

Análisis de procesos. Sistema y Mapa de procesos

ENFOQUE

Por claridad, en el Mapa de Procesos se representan macro-procesos relacionados con los **servicios genéricos** que presta la unidad. Los procesos estratégicos y de apoyo se listan en el cuadro adjunto.
Dentro de cada uno de estos servicios genéricos, se analizan los diferentes procesos que engloba cada uno de ellos. Para cada uno de estos procesos se analizan las distintas **fases que lo componen**, con el fin de poder detectar, tanto la estructura operativa del mismo, como los responsables de cada una de las fases y su interrelación con otros procesos (enlaces).



DESPLIEGUE

El contenido del sistema de procesos cubre la totalidad de los servicios y actividades relevantes del Cuerpo, así como la implicación de todas las personas de la plantilla, y las relaciones con los grupos de interés externos (ref. fig. R.3 en Información general de Resultados).
Para hacer más sencillo el uso de la documentación del sistema, se utiliza una misma estructura de dibujo con un **código de colores y formas**, homogeneizando de esta manera el análisis realizado y facilitando el manejo del documento como elemento de trabajo:
- Los **responsables de las fases** se sitúan siempre en la **parte superior** de la secuencia del proceso dibujado.
- Cualquier **proceso interconectado** con el representado en la secuencia central se dibuja en la **parte inferior del esquema**, situándolo en la fase correspondiente a la interrelación existente.
- Los responsables de los procedimientos ajenos, se representan solo en caso de ser relevantes o aclaratorios, en el lateral izquierdo del proceso correspondiente.
- Para cada proceso, el sistema incluye una **ficha** con información adicional del mismo. La ficha está compuesta de **diferentes campos**: *responsable del proceso, finalidad u objetivo, usuarios, recursos, actividades, tiempos, procedimientos y normativa aplicable, documentos de interés, comentarios*...
Se incluyen en el ANEXO (Figs. A.3 y 4) como ejemplo, el diagrama de bloques y la ficha del ***Proceso 1 "Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario".***

Procesos estratégicos:
1 Planificación económica y de recursos humanos.
2 Planificación de inversiones en nuevo equipamiento o en la mejora del mismo.
3 Identificación y definición de zona de actuación.
4 Planificación de servicios a prestar.
5 Identificación e implantación de herramientas tecnológicas.
6 Planificación y aplicación de sistemas de Calidad.
7 Identificación de alianzas clave.
8 Evaluación de los servicios y elaboración de los informes correspondientes.
Procesos de soporte o de apoyo:
1 Gestión presupuestaria y de personal.
2 Gestión de contratos.
3 Suministro de información a otras unidades.
4 Registro de datos y elaboración de estadísticas, estudios y memorias.
5 Plan de formación del Cuerpo de Agentes de Movilidad.
6 Sugerencias y reclamaciones (procedimiento habitual).
7 Tratamiento específico de QUEJAS (proceso interno)

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los procesos son diseñados y revisados por la organización, desde la dirección, para que respondan a las necesidades de la política y estrategia de la organización. Están procedimentados y sistematizados, con responsables definidos en cada uno de ellos. Las revisiones de los procesos están establecidas mediante reuniones focales de los responsables de cada uno de los procesos, donde se analiza su eficacia, eficiencia, indicadores y cumplimiento de objetivos, etc.
Dada la edad del CAMM, el sistema es de reciente creación y se ha desarrollado respondiendo a las necesidades del servicio y a su idoneidad para desplegar las Líneas estratégicas y objetivos. Se revisará por la dirección en cada subsiguiente ciclo del plan.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med eficacia/ ref a results
Protocolos de actuación conjunta con PM, Madrid Movilidad, SER y otras organizaciones del Ayuntamiento en determinadas actuaciones operativas.	Agentes/ Ciudadanos/ Otras organizaciones	Resultados/cumplimiento del protocolo.
Existen procesos sistematizados con sus indicadores, y con propietarios asignados, que son revisados para hacer realidad la PyE de la organización.	Los 7 procesos clave se despliegan a través de procesos operativos: Tramitación de quejas externas, de planificación de servicios, colegios, foros(grúas) , apoyo al SER (reincidentes), medioambiente, etc.	Mediante equipos de trabajo, grupos focales, reuniones de coordinación. Nuevas versiones y actualizaciones de aplicaciones. Indicadores: nº de equipos de trabajo, nº de cambios recogidos en estadillos de seguimiento. Los indicadores de DPO, Carta de servicios y cuadros de mando.
Existe un mapa de procesos de formación del Cuerpo de Agentes de Movilidad, en el marco de CIFSE.	A todos los procesos estratégicos, clave y de apoyo, mediante el Plan Anual de Formación.	Revisión anual del mapa de procesos. Revisión con la versión definitiva del mapa de procesos de CIFSE (mayo-junio).

Subcriterio 5B ***Introducción de mejoras en los procesos mediante la innovación, generando cada vez mayor valor***

Informatización de los procesos de tramitación de denuncias

ENFOQUE

Existe una actividad amplia y continua en la mejora de procesos, a través de equipos multidisciplinares, como se expone en 3c y detalla en la figura A.5 del ANEXO. Se describe aquí, como ejemplo, una que corresponde a una función que destaca entre todas las del Agente de Movilidad, por su especial complejidad, jurídica y de gestión, ***"...la denuncia de las infracciones y la sanción de las mismas...".***

Se trata de una competencia articulada en un proceso transversal que, en el caso del Ayto. de Madrid, afecta a varios Departamentos, principalmente: Cuerpo de Agentes de Movilidad y Cuerpo de Policía Municipal (responsables de la detección de las infracciones y de su denuncia), Departamento de Gestión Integrada de Multas, Recaudación Ejecutiva (embargos, cobros forzosos...), y IAM (Informática Ayuntamiento de Madrid), que da soporte a todo el proceso. Jurídicamente, se regula por el Dº Administrativo Sancionador que ha de seguir, al menos en lo principal, los mismos **principios garantistas** con el ciudadano, del Dº Penal, y que, en el caso que nos ocupa, se encuentra recogido en el RD 320/94 REGLAMENTO DE PROCEDIMIENTO SANCIONADOR EN MATERIA DE TRÁFICO, CIRCULACIÓN Y SEGURIDAD VIAL.

El más importante de estos principios, principalmente por englobar a todos ellos, es el de la **seguridad jurídica,** y éste se cumple cuando la Administración es capaz de: *1) informar correctamente al ciudadano de la infracción cometida, identificando vehículo, conductor, lugar, fecha y hora etc., 2) notificarle conforme a Derecho, 3) respetar los plazos preceptivos dispuestos en el ordenamiento.* Con estas premisas, el Dpto. puso en marcha una serie de proyectos para aplicar de forma intensiva herramientas informáticas, implicando a los Dptos. interrelacionados, con los objetivos que aparecen en el cuadro.

Objetivos del proyecto:
- Reducir los plazos de tramitación interna de denuncias.
- Elevar al máximo los estándares de seguridad jurídica imponiendo, allí donde se pueda, la uniformidad de conceptos, definiciones... incrementando el volumen de información de la denuncia y fotografía...
- Liberar personas dedicadas gestionar recursos y denuncias dedicándolos a servicios operativos de calle.
- Evitar la dispersión documental.
- Facilitar la labor al Agente en la vía pública otorgándole herramientas eficaces.
- Reducir el consumo de papel.

DESPLIEGUE

Se han realizado varios proyectos de mejora en la tramitación de denuncias. Todos ellos tienen **carácter transversal** e implican, con distintos grados de participación, además de al Dpto. Vigilancia de la Movilidad, a otros Dptos del Ayuntamiento (Subdir. Multas, IAM, Dpto Tecnologías del Tráfico...), así como a las empresas adjudicatarias. Para ello, se han formado los mencionados **equipos de trabajo multidisciplinares** (ref. fig. A.5 ANEXO). Todos los proyectos han tenido **pilotos**.

PROGRAMA PDA (Implantado y en producción al 100%, ref. figs. A.6 y 7 ANEXO).

Además de una innovación tecnológica, explicada en 4d, los terminales PDA y aplicaciones de soporte significan un gran avance para la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso, ya que integra en la labor del Agente la gestión y tramitación administrativa, lo que ha permitido reducir el personal operativo dedicado a tareas burocráticas. La aplicación es de fácil manejo, visual y práctica, y permite un uso en gran parte automatizado, siguiendo un **procedimiento homogéneo** para todos los agentes. Funciona por combos, desplegables y tablas pre-configuradas. El terminal se conecta a una impresora portátil individual, que produce un boletín de calidad muy superior a los manuscritos. Esto reduce además el consumo de papel (entre el 75% y el 100% y, en el peor caso, el 50%). Las **principales ventajas** sobre el sistema tradicional se detallan en el cuadro adjunto**.**

Ventajas del sistema PDA:
- Conceptos redactados de manera uniforme (descripción del precepto infringido, clave y cuantía, utilización de abreviaturas, denominaciones de vehículos, etc.)
- Vinculación automática entre conceptos.
- Eliminación de problemas caligráficos
- Tramitación inmediata a los servidores municipales.
- Posibilidad de incorporar fotografía a las denuncias
- Reducción de la dispersión documental.
- Cada denuncia lleva anexo de forma indisoluble toda la documentación relacionada
- Mejora en la coordinación operativa y administrativa con S. Gral. Multas, Madrid Movilidad y Secr. Gral. Técnica.
- Generación de todo tipo de documentación relacionada con las denuncias con lo se evita que los Agentes carguen con tres talonarios distintos.
- Reducción en el consumo de papel
- Incorporación de firma digital

CAPTACIÓN POR CÁMARAS. Los Agentes de Movilidad son los usuarios de las aplicaciones y sistemas de denuncias, de captación por cámaras con diferentes usos, p.ej. protección de APRs (Áreas Prioridad Residencial) y vigilancia de intersecciones (semáforo rojo). En todas ellas el funcionamiento es similar: se captan las imágenes de los vehículos infractores (p.ej., en APR los no registrados como residentes o rebasado el semáforo en rojo). Los agentes lo visionan en una sala de monitores y hacen la denuncia, firmada digitalmente.

Otros cambios e innovaciones en procesos: Sistema integrado de gestión informática de los recursos humanos y materiales de la organización; Uso de la **firma digital** en la validación de denuncias y en otras utilidades del sistema integrado de gestión; **Nuevos procesos** en materia de formación específica del Cuerpo de Agentes de movilidad independiente de otros cuerpos

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El seguimiento y control de los proyectos y peticiones de cambio, sigue una metodología establecida con el objetivo de realizar un seguimiento exhaustivo de la puesta en marcha, eliminar los riesgos no controlados en la fase de pruebas y verificar a través de pilotos que los resultados de los proyectos son los esperados, y reforzar o mejorar. Se realiza a través de los mencionados grupos multidisciplinares.

Las **Fichas de Acción,** incluidas en el POG, establecen y documentan todo lo necesario sobre el planteamiento, desarrollo y seguimiento de cada acción. El conjunto de fichas proporcionen un histórico de los cambios (ref. 1b).

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med eficacia/ ref a resultados
El personal recibe una comunicación y formación previamente a la implantación de nuevos procedimientos de actuación, así como de nuevas tecnologías	Agentes/ciudadanos	N.º de Agentes formados. Opinión.
Se realiza un seguimiento de los indicadores de rendimiento y percepción, para poder realizar actividades de aprendizaje y de mejora de procesos	Grupos trabajo/agentes	Indicadores DPO, quejas, reclamaciones, encuestas, mejora en procesos/resultados % de desarrollo e implantación de los proyectos, …
Seguimiento continuo de los servicios por parte de los responsables de los diferentes niveles, asegurando el desarrollo e implantación de los mismos, a través de un control personal y una revisión de documentos generados.	Cuerpo Agentes	

Subcriterio 5C ***Diseño y desarrollo de productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes***

Planificación de los servicios

ENFOQUE

Los servicios que realiza el Cuerpo de Agentes de Movilidad, de los cuales se hace un resumen en la Información general de este criterio, pretenden responder a una necesidad de los ciudadanos y de la Ciudad de Madrid, identificada desde el Ayuntamiento a través de sus mecanismos de captación: la Seguridad Vial.

El enfoque de su concepción y desarrollo se fundamenta por tanto en potenciar con medios humanos y materiales la seguridad vial, lo que se hace garantizando una mayor presencia de Agentes y mejorando las labores de ordenación de tráfico rodado principalmente en sus puntos más conflictivos: *organizando y distribuyendo la circulación de vehículos y peatones, mejorando el nivel de servicio de las vías o aprovechamiento óptimo de las mismas, evitando también otros problemas como la congestión y la contaminación ambiental-, prevención – con un mayor control de las conductas más peligrosas- y sanción de las infracciones circulatorias (sin que el objetivo sea un mayor número de denuncias sino de incrementar la disciplina de los usuarios de las vías), y estableciéndose la clasificación en servicios ordinarios y servicios especiales y extraordinarios.*

Como se ha comentado, el área de competencia y actuación del Cuerpo de Agentes de Movilidad es la zona interior del perímetro que forma la M-30 (Calle 30), actuándose y realizando servicio en las vías preferentes e intersecciones clave para la movilidad de la Ciudad, así como en las intersecciones de entrada y salida al interior de Calle 30 con repercusión en la zona de competencia (Pte. Vallecas, Plaza Contenedores, Glorieta de Cádiz, Glorieta Marques de Vadillo y Gta. Puente de Segovia). Se divide a su vez en tres zonas de actuación, CENTRO, NORTE y SUR. Las Secciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad actuarán y realizarán los servicios encomendados dentro de la zona asignada y en las calles que conforman su perímetro de delimitación.

DESPLIEGUE

Los servicios ordinarios son los realizados diariamente en los lugares y puestos planificados, asignándoles una prioridad y orden de preferencia en el montaje de los mismos, dependiendo del personal disponible, a saber:

- **Prioridad "A"**, estos servicio se montarán siempre, sólo dejaran de cubrirse cuando en las revisiones, anual o semestral, así se estipule.
- **Prioridad "B",** tienen la misma consideración que los servicio de prioridad A, con la excepción de que se podrán desmontar para establecer un servicio especial o extraordinario no planificado y sobrevenido en el mismo día, y que este agotado el personal liberado por el desmontaje de los servicios con prioridad "C".
- **Prioridad "C",** estos servicio se cubrirán o desmontarán según la disponibilidad del personal, por ser utilizado éste para montar servicios especiales y extraordinarios sobrevenidos o planificados, teniéndose en cuenta el orden de preferencia, es decir, no se montará o se desmontará empezando por el número más alto (sentido inverso), del orden de preferencia establecido.

Cada una de las **tres secciones** tiene asignada una **zona actuación**, límites operativos y de competencia, **relación de los puestos** con su nivel de prioridad y **fichas descriptivas** de cada uno de ellos. Hay establecidos dos turnos de servicio, turno de mañana y turno de tarde, cada uno de ellos con dos horarios, a fin de solapar los turnos para que siempre haya efectivos en servicio.

Los servicios especiales y extraordinarios se establecen a petición de entidades oficiales o privadas, previa autorización de la autoridad competente, notificados al Cuerpo de Agentes de Movilidad a través de Órdenes de Servicio emitidas por el Área de Organización de Servicios (en la que se cuenta con representación del Departamento), de eventos sociales, culturales y deportivos, participando en el control, regulación de la circulación y de estacionamientos de vehículos en general. Así mismo, se colabora con Policía Municipal en los servicios a ellos asignados por la citada Área, facilitando personal o montado de puesto de circulación.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La adecuación de la concepción y diseño de los servicios del CAMM, así como su despliegue, se viene revisando desde la creación del Cuerpo, en diferentes períodos:

- Revisión anual, en el mes de octubre las Secciones prepararan las propuestas de modificación o ampliación que consideren conveniente. Ejemplos de propuestas realizadas son la ***Propuesta servicio en periodo estival***, relación de puestos de circulación, recorridos, grúas, etc., para los meses de julio, agosto y septiembre, y ***Propuesta de servicio periodo navideño***, servicio propuesto para diciembre-enero, teniéndose en cuenta la campaña de navidad.

- **Revisiones mensuales y trimestrales**, cuando por incidencias especiales (obras, cambio de ordenación, etc.) se considere conveniente y la modificación se prolongue en el tiempo, se estudia la propuesta con los puestos y servicios a modificar.

Todas las propuestas son estudiadas y acordadas, trasladándose a las Secciones las nuevas planificaciones de servicio.

En lo relativo al despliegue, ya se ha comentado en otros subcriterios el plan de hacerlo extensivo a toda la ciudad (Plan 2008-2011).

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia/ referencias a resultados
Se analizan y utilizan nuevas tecnologías para diseñar y revisar, en relación con asociados y proveedores, nuevos productos y procesos tendentes a mejorar los servicios y desarrollar e implantar nuevos (PDA, APR, radar, vigilancia de zonas de difícil acceso, ref.: 4d, 5b).	100% Agentes. 2 Barrios acceso restringido, radar y vigilancia en zonas requeridas	Indicadores relativos a gestión ágil, rápida y eficaz, menor consumo papel, nº denuncias, erradicación de problemas
Mejora en la captación de necesidades y medida de la calidad percibida: Encuesta externa a ciudadanos (Área de mejora 2008)	Ciudadanía	Análisis del resultado, indicadores, mejora del servicio

Subcriterio 5D ***Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios***

Carta de Servicios

ENFOQUE

El Ayuntamiento de Madrid ha publicado Cartas de servicio en muchos de los servicios que tienen relación directa con la ciudadanía, entre las que se encuentra la Carta de Servicios del Cuerpo de Agentes de Movilidad. Con su elaboración y aprobación, acuerdo 29 de noviembre de 2007 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, se pretende:

- Dar a conocer a los ciudadanos los servicios que presta el Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid y las condiciones en que se realiza.
- Dar a conocer las responsabilidades y compromisos adquiridos en la prestación de estos servicios.
- Dar a conocer a los ciudadanos los derechos que poseen en relación con esos servicios, así como las responsabilidades y obligaciones que se derivan de los mismos.
- Mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Mostrar y aportar transparencia en el proceso de prestación del servicio.

La Carta de Servicios es el resultado del trabajo durante 2007 de un grupo que contó con miembros de diferentes unidades. Si la gestión se define como el resultado de la actividad aplicada a un fin, la gestión de la calidad es la actividad o actividades con las que se pretende alcanzar la calidad del producto ofrecido o servicio prestado, y los modelos o sistemas para la gestión de la calidad son aquellos que tienen por objeto hacer efectivo el concepto de calidad en la organización. Así, la **Carta de Servicio del Cuerpo de Agentes de Movilidad** es un sistema más, entre los que apoyan la gestión de calidad, pero de muy amplio espectro y repercusión.

DESPLIEGUE

Carta de Servicios: Un documento de compromiso con los ciudadanos; Recoge compromisos de calidad concretos en los servicios que ofrece el Cuerpo de Agentes de Movilidad; Compromisos que suponen un valor añadido para el usuario; Indicadores de calidad que periódicamente medirán su grado de cumplimiento; Canales de comunicación del ciudadano con el Cuerpo de Agentes de Movilidad (Sugerencias, solicitudes, reclamaciones...).

Una de las líneas de mejora es asegurar una **atención de calidad** a los ciudadanos. La elaboración de la Carta de servicios se fija como uno de los medios para alcanzar este objetivo. El Cuerpo de Agentes de Movilidad presenta esta Carta que describe **compromisos de calidad** con los ciudadanos, así como los indicadores para evaluar el cumplimiento de los mismos. Su publicación en la página web oficial del Ayuntamiento de Madrid se realizó en noviembre del 2007 y folletos en las Juntas Municipales de Distrito (ref. fig. A.8 del ANEXO).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La identificación de la necesidad, el desarrollo y la publicación de la Carta de Servicios es el mejor ejemplo de la evaluación y mejora en el capítulo de diseñar, poner en valor y comprometer estándares de calidad, por un lado, externamente y, por otro, como elemento de sensibilización, guía y medida del desempeño interno de personas y procesos.

La propia carta está sujeta a un **ciclo constante de revisión, actualización y mejora** a través de un grupo de trabajo específico, interdisciplinario, formado por Sub. Gral. Regulación, Sub. Gral. Calidad, y la Empresa asesora, con representantes de casi todas las Secciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

Los cambios para introducir mejoras son analizados, definidos, desarrollados e implantados por el grupo, junto con los departamentos y personas implicados.

Los indicadores de los niveles y estándares a los que el CAMM se ha comprometido, se cumplimentan a través del seguimiento, análisis y gestión, de los procesos, quedando reflejados como resultados en sus cuadros correspondientes. Su variedad y cobertura es muy significativa, citamos entre ellos los que aparecen en el cuadro adjunto.

Por su parte, los indicadores relativos al servicio de **Quejas** se siguen y revisan a todos los niveles, siempre intentando cumplir con los compromisos adquiridos en el protocolo establecido.

Conceptos medidos a través de indicadores:

Porcentajes de cobertura de los enclaves, porcentajes de vehículos renovados, porcentaje de prendas, porcentaje de todo tipo de eventos especiales, porcentajes de situaciones imprevistas y tiempos de respuesta, número de vehículos mal estacionados, número de patrullas de vigilancia, n.º de expedientes, nº de expedientes iniciados por posible exceso de emisiones contaminantes (humos o ruido), n.º de vehículos denunciados por no pasar la ITV, con retirada del Permiso de Circulación, porcentaje de vehículos de bajo poder contaminante utilizados por el CAMM, porcentaje de Agentes de movilidad que se desplazan a pie o en bicicleta, porcentaje de agentes que recibe, al menos, 20 horas de formación genérica al año, n.º de horas de formación especializada ofertadas, n.º de cursos impartidos de diferentes tipos, tiempo medio de llegada al lugar del siniestro desde que se tenga conocimiento del mismo, n.º de accidentes de tráfico atendidos, n.º de quejas o reclamaciones recibidas en relación al número total de accidentes atendidos, n.º de campañas de seguridad vial en las que se participa, n.º de denuncias de radar en zonas de alta ocupación peatonal, porcentaje de centros escolares en los que se ha analizado el riesgo para la seguridad vial, número de patrullas de vigilancia, n.º de controles a taxis realizados con denuncia, n.º de controles a taxis realizados sin denuncia, n.º de denuncias a vehículos por circular o estacionar en carriles o paradas destinadas al transporte, n.º de denuncias a vehículos por estacionar en espacios destinados a la carga y descarga, n.º de patrullas de vigilancia, porcentaje de agentes que disponen de PDA, porcentaje de agentes que disponen de equipos individuales de transmisiones, n.º de radares móviles utilizados en las proximidades de centros escolares y zonas de alta ocupación peatonal.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Med eficacia/ referencias a resultados
Creación de equipos multidisciplinares, así como priorización de puntos de circulación.	Diferentes grupos de trabajo/Agentes	Dan una respuesta eficaz a la demanda de los ciudadanos
La organización adquiere productos que previamente han sido objeto de estudio para asegurar que éstos son acordes con el posterior desarrollo o uso (vestuario, medios, etc.) de los que depende en gran medida la calidad del servicio.	Amplia gama. Estudios comparativos entre empresas licitadoras	Técnicas de cada producto/adquisición + prestaciones

Protocolo de quejas

ENFOQUE

El Departamento de Vigilancia de la Movilidad, en línea con la actuación del Ayuntamiento, considera un aspecto de vital importancia el poder garantizar que todos sus Agentes van a dispensar, ante cualquier circunstancia, un **trato correcto al ciudadano**.

Uno de los medios para saber en qué grado se consigue este fin, y las causas y oportunidades para mejorarlo, es el proceso para la identificación y tratamiento de las quejas de los ciudadanos, que se ha establecido mediante un procedimiento definido dentro del **Protocolo de quejas**. Este procedimiento es de aplicación para todas las quejas y reclamaciones presentadas por los ciudadanos.

DESPLIEGUE

La consecución de este objetivo se articula en **tres líneas básicas de actuación**:

1. **FORMACIÓN**. Los Agentes reciben formación en materia como "Relaciones con el Ciudadano" o "Deontología profesional" en diferentes acciones formativas. Fundamentalmente: **Curso básico de formación** (carácter selectivo): 12 horas en estas asignaturas. **Cursos de habilidades genéricas**: Cíclicos y periódicos para toda la plantilla distinguiendo por categorías, puestos funciones.
2. **SUPERVISIÓN DEL SERVICIO**. Los mandos del Dpto., en sus diferentes niveles y funciones, supervisan el servicio y vigilan que se desarrolle de acuerdo con la premisa del primer párrafo. Los mandos intermedios llevan a cabo una permanente labor de seguimiento y mejora del trabajo de los agentes a sus órdenes. Todos ellos, por su experiencia y formación, son conocedores de la enorme dificultad que entraña el mantener un adecuado **equilibrio entre el ejercicio de la autoridad y el mantenimiento de buenas relaciones con el ciudadano.**
3. **TRATAMIENTO ESPECÍFICO DE QUEJAS.** Pese a todo lo anterior, dado que se trata de un colectivo grande, con aproximadamente 750 Agentes, con funciones tan complejas y delicadas ante el ciudadano, como las de regular el tráfico y vigilar la indisciplina vial y de estacionamiento, que se realiza además en una ciudad tan compleja como Madrid, las características del servicio dan pie a que **se produzcan quejas** por parte de los ciudadanos con respecto a la actuación de los Agentes de Movilidad.

El presente protocolo pretende establecer de manera clara la forma de proceder para la consecución de los siguientes objetivos:

1. Valorar adecuadamente el contenido de la queja, intentando determinar hasta qué punto ha habido o se ha producido un comportamiento inadecuado del Agente o por el contrario ha sido una inapropiada interpretación del ciudadano a las funciones de aquél.
2. En cualquier caso, dar una contestación adecuada al ciudadano, explicando los hechos desde el punto de vista de la Administración e informando de las medidas a tomar.
3. Tener un indicador más del nivel de calidad del servicio, intentando a nivel general infundir en todos los Agentes los criterios de funcionamiento mencionados en párrafos anteriores.
4. Detectar comportamientos inadecuados de Agentes concretos para adoptar con ellos las medidas más apropiadas para su corrección (opciones formativas, etc.).
5. Depurar las posibles responsabilidades disciplinarias cuando haya indicios suficientes.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La eficacia del **Procedimiento de Quejas-Sugerencias-Reclamaciones** se mide a través de los indicadores asociados a los objetivos operativos del actual protocolo. La dinámica de evaluación y mejora de los enfoques, con ejemplos muy claros de mejora, pone de manifiesto su actualización y constante mejora. Como ejemplo de mejora, se incorpora un nuevo módulo, relacionado con las posibles responsabilidades disciplinarias. Además, como parte del sistema, mensualmente se miden los indicadores de control para detectar posibles desviaciones. También medimos la eficacia del **Proceso de gestión de quejas,** sugerencias y reclamaciones con indicadores tales como el número de quejas tramitadas, valoración del tipo de queja, tiempos de respuesta, etc.

Mensualmente se realiza un **seguimiento de los niveles de cumplimiento** de todos los compromisos con los ciudadanos adquiridos en los indicadores relativos a la tramitación de sugerencias y reclamaciones, y protocolo de quejas.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas eficacia/ ref. a resultados
Medida de la **percepción del servicio**: Encuesta de satisfacción dirigida a ciudadanos	Ciudadanos	Indicadores/mejora servicio
Implicación proactiva con clientes y grupos de interés	Ciudadanos, comerciantes, comunidades...	Respuestas a sus necesidades y anticipación a las mismas
Alianzas: servicios especiales en colaboración con otros cuerpos y empresas, para añadir valor al servicio al ciudadano y a la Ciudad de Madrid.	Amplio abanico de relaciones (ref.: 4a)	Calidad del servicio, indicadores DPO y percepción.
Existen distintos canales institucionales de información sobre la movilidad en la ciudad que favorece la mejora de las relaciones con los ciudadanos.	Boletines de tráfico, munimadrid, cámaras web.	Nº de planes de movilidad, nº de incidencias comunicadas, actualizaciones de información.
La organización ha elaborado una Carta de Servicios como instrumento eficaz para informar al ciudadano de servicios que se prestan y compromisos.	Publicación y difusión por los diferentes canales institucionales.	Revisión anual

En septiembre de 2008 se realiza una encuesta con el objetivo principal de **conocer el grado de satisfacción-insatisfacción de los ciudadanos de Madrid con el Cuerpo de Agentes de Movilidad** del Ayuntamiento de esta ciudad. La encuesta se repite en 2009 en dos oleadas, la primera de las cuales ya se ha realizado. Otros objetivos son:

- Averiguar si los ciudadanos identifican claramente cuáles son las principales funciones que realizan.
- Saber si los ciudadanos distinguen claramente este Cuerpo de otros de Seguridad y Emergencias.
- Conocer los satisfacción/ insatisfacción con cada una de las funciones realizadas por este Cuerpo.
- Averiguar otras posibles funciones que podría desempeñar este Cuerpo.
- Conocer cuáles son las principales razones que generan insatisfacción.
- Visualizar áreas de mejora orientadas a ofrecer un mejor servicio.
- Conocer la percepción de los madrileños sobre su necesidad/utilidad
- Proveer de indicadores que permitan marcar estrategias a fin de mejorar el servicio de los Agentes de Movilidad

UNIVERSO: Residentes en Madrid-municipio, mayores de edad y menores de 80 años.
TÉCNICA: Entrevista Telefónica mediante cuestionario y Asistida por Ordenador (CATI) a partir de listados públicos.
– Duración del cuestionario: 12 minutos aproximadamente.
DISEÑO DE LA MUESTRA:
- **Tamaño:** n=**1.000** entrevistas en 2008 y **900** en 2009 (Ola 1)
- **Distribución:** fijación de 100 entrevistas para cada uno de los 8 distritos situados dentro de la Calle 30 y otras 200 entrevistas para el resto de zonas.
- **Selección:** aleatoria de hogares y según cuota por sexo y edad. Las cuotas por sexo y edad son proporcionales al tamaño real según el Padrón Municipal de Habitantes.
- **Error:** a nivel total de 3,1. El margen de error por distrito es de 9,8 y para el resto de zonas de 6,9. Para una varianza de 50% y con un nivel de confianza del 95,5%.

Figura 6a.1 Ficha técnica

Indicador de SATISFACCIÓN: Para calcular la media de satisfacción tanto a nivel global como para las funciones y atributos, se parte de una escala categórica de 4 intervalos (muy satisfecho-algo satisfecho-algo insatisfecho-muy insatisfecho). Esta escala se convierte en numérica de 0 a 10 dándole los siguientes pesos: muy satisfechos=10, algo satisfechos=6,67, algo insatisfechos=3,33 y muy insatisfechos=0. El resultado obtenido se pondera en cada distrito según su peso real.

Segmentación: se segmenta por sexo, edad, con coche, sin coche, con carnet, sin carnet, sancionado o no, etc. por distritos, dentro y fuera de la calle 30.

Identificación, funciones y diferenciación: La mayoría de los ciudadanos afirma conocer la existencia e identificar a un Agente de Movilidad y diferenciarle de otro Agente de otro Cuerpo de Seguridad y Emergencias. Sin embargo, no todas las funciones vinculadas a este Cuerpo son conocidas de la misma manera por parte de los ciudadanos de Madrid. Las principales competencias del Cuerpo de Agentes de Movilidad, regular del tráfico y controlar el mal estacionamiento de vehículos, son identificadas de forma mayoritaria. Sin embargo, la atención personal y la seguridad vial son asociadas en menor medida.

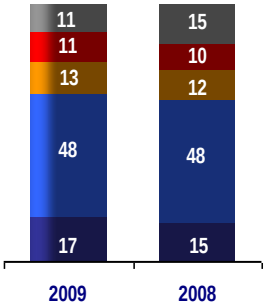


Figura 6a.2 Satisf. global

SATISFACCIÓN GLOBAL CON LOS AGENTES DE MOVILIDAD (ref. figura 6a.2)
En 2008 la Satisfacción Global de los ciudadanos con los Agentes de Movilidad denotaba un 63% de muy satisfechos y algo satisfechos, lo que aumenta a 65% en 2009, índice que se puede considerar aceptable, teniendo en cuenta que se trata de un cuerpo que puede ser sancionador y al que se pueden asociar percepciones de signo negativo.
En cuanto a insatisfacción, un 22/23 % manifiesta estar insatisfecho con el servicio prestado por este Cuerpo. El principal motivo que argumentan es el fin económico: sanciones y multas. Otras razones hacen referencia a la regulación del tráfico, al carácter frío y distante percibido, o a la inexperiencia (este atributo mejora mucho en 2009 frente a 2008).
Es significativo que en 2008, de los 226 insatisfechos, 54 (24%) habían sido sancionados, y de los sancionados (129 individuos) el 41% estaban insatisfechos. Similar en 2009: de los 221 insatisfechos, 55 (25%) habían sido sancionados y de los sancionados (140) el 38% está insatisfecho. En 2008 el 15% no sabe/no contesta, lo que disminuye en 2009, y significa que los ciudadanos van conociendo mejor la existencia del Cuerpo.

Valoración principales competencias	2008	2009
Regular el tráfico	**5,7**	**6,0**
Control de vehículos mal estacionados	**5,8**	**5,5**
Atención al ciudadano	**6,7**	**6,9**
Seguridad vial	**7,8**	**6,7**

Figura 6a.3 Satisfacción con principales competencias

COMPONENTES DEL SERVICIO: Los niveles de satisfacción con las principales competencias (componentes del servicio) se muestran en el figura 6a.3. Es destacable el nivel alcanzado por los más importantes Seguridad vial y Atención al ciudadano.

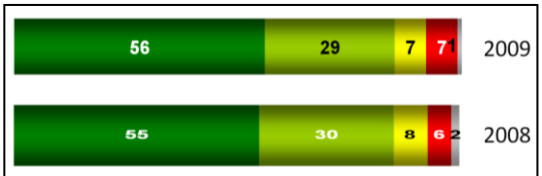


Figura 6a.4 Opinión sobre necesidad

GRADO DE NECESIDAD DE LOS AGENTES DE MOVILIDAD
Es destacable el **alto porcentaje** (85%) de ciudadanos **que considera que el Cuerpo de Movilidad es necesario.** La mitad de los ciudadanos considera que el servicio proporcionado por los agentes está bien y no hace ninguna sugerencia, la otra mitad considera que el servicio es mejorable. Sus principales demandas son: mejorar el trato, mayor eficacia y protección.

Recomendaciones: Al Cuerpo de Agentes de Movilidad se le asocian significaciones negativas (multas, sanciones, retirada de vehículos, estrés, etc.) que inciden notablemente en el nivel de satisfacción. En cambio, la atención personal, la seguridad vial y algunos aspectos de la regulación del tráfico (ante eventos especiales e intervención en accidentes-colisiones), transmiten sensaciones y valores positivos: cercanía, afectividad, protección, seguridad, ayuda; en definitiva, se humaniza el Cuerpo.
Las recomendaciones de los estudios, sobre las que se desarrollan los planes de acción, giran en torno a lo siguiente:

1. Generar una imagen positiva en las competencias que generan menos satisfacción, especialmente la regulación del tráfico ordinario
2. Generar valores de empatía y cercanía en las competencias que ejercen una acción positiva con el CAMM (atención personal y seguridad vial)
3. Generar sentimientos de protección y bienestar, aportando tranquilidad
4. Comunicar las acciones de mejora y los beneficios del control y vigilancia de los espacios: aceras, pasos de peatones, plazas reservadas a minusválidos,… a favor de un tráfico más fluido y mayor solidaridad con los colectivos más débiles
5. Tener un tacto especial con los colectivos más críticos y exigentes

Los indicadores 6b responden fundamentalmente a características relativas a calidad de servicios del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

Indicadores DPO: Los objetivos orientados a clientes a través de los servicios, contenidos en indicadores DPO y respondiendo a compromisos de la Carta de Servicios son fundamentalmente:

- Minimizar el impacto de atascos y embotellamientos (velocidades medias).
- Reducir los estacionamientos indebidos (grúas y denuncias).
- Facilitar la accesibilidad y visibilidad (cobertura de puestos de servicio)
- Potenciar la utilización del transporte público (denuncias de paradas de taxis).
- Fomentar la coordinación y colaboración con los Cuerpos de Seguridad y otros servicios (servicios realizados como agregados y e informes de viabilidad y ocupación de vía pública).
- Vigilar y controlar el transporte público (controles a taxis).
- Fomentar la seguridad vial y medioambiental (atropellos, denuncias radar en zonas sensibles e índice de compromiso con el medio ambiente de vehículos ecológicos o de bajo consumo).
- Potenciar el trato correcto al ciudadano (índice de quejas y porcentaje de plantilla que recibe formación de atención al ciudadano).

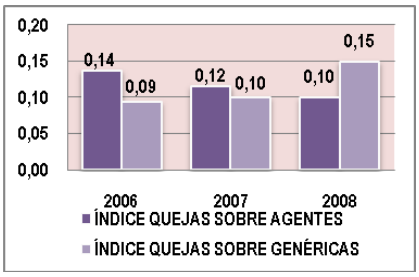


Figura 6b.1 Sugerencias y reclamaciones

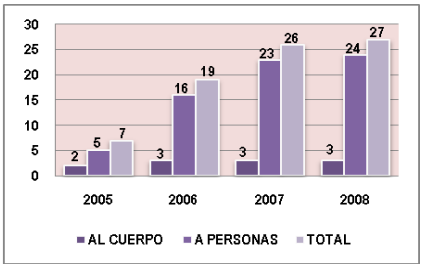


Figura 6b.2 Felicitaciones y recompensas

Se ha alcanzado un cumplimiento adecuado de la DPO (80% en 2006 y del 83% en 2007) y se realizan comparaciones con los resultados de periodos anteriores. Se realizan algunas comparaciones con los resultados de indicadores internos de organizaciones similares (PMM).

La mayor parte de estos indicadores se incluyen aquí como representativos de la calidad del servicio, que pueden predecir la satisfacción del ciudadano.

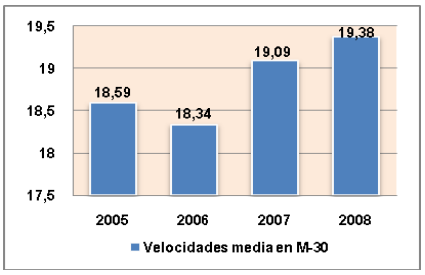


Figura 6b.3 Velocidad media interior M-30

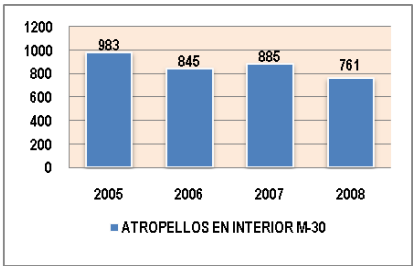


Figura 6b.4 Atropellos en interior M-30

Sugerencias y reclamaciones: Se realiza un seguimiento de la evolución de los indicadores de las quejas referentes a personas y servicios. Las quejas de los ciudadanos se han reducido del 5% sobre el año 2006 (ref.6b.1). El protocolo específico para contestar establece un plazo de 45 días. Se ha comenzado a medir este tiempo en enero de 2007: la media ha sido de 17 días, con un máximo de 24 (octubre) y un mínimo de 5 (julio).

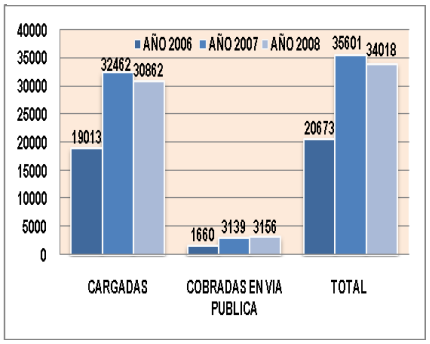


Figura 6b.6 Actuaciones grúa con agentes

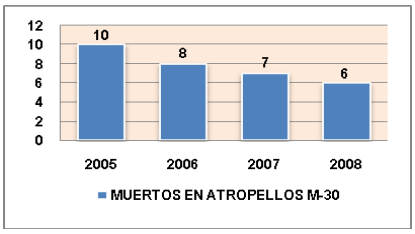
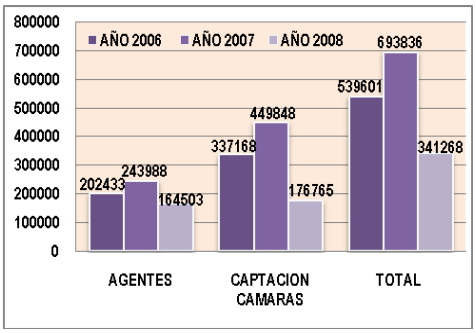


Figura 6b.5 Muertos en atropellos

Reconocimientos y felicitaciones: Se han recibido reconocimientos y felicitaciones de los ciudadanos a través de cartas dirigidas a la organización, así como de otros Ayuntamientos y grupos de interés (ref.6b.2).

Otros indicadores de rendimiento son:

- Velocidad media en los distritos contenidos dentro de M-30 (ref. 6b.3)
- Atropello y número de muertos (ref. 6b.4, y 5)
- Número de servicios de grúa con agente y denuncias (6b.6, y 7). Se incluyen más datos de actividad en el criterio 9. Aunque debe entenderse que el objetivo no es aumentar el número de denuncias, los resultados denotan una disciplina de captar y responder a las infracciones que perjudican la movilidad y por tanto la calidad de vida en este sentido.



6b.7 Denuncias por infracciones

En lo relativo a estacionamientos indebidos, se ha desarrollado e implantado un plan de acción que ha consistido en lo siguiente:

- Nombramiento de un mando intermedio (Jefe de Vigilantes) que supervisa esta tarea específicamente.
- Se ha desarrollado una instrucción que obliga a montar 4 puestos de tráfico de especial importancia a partir de la 7:00 horas de la mañana en puntos vitales de Madrid. Se ha nombrado un Jefe de Vigilantes, que supervisa esta tarea.
- Se ha reforzado la coordinación con el fin de que llegue la información de vehículos reincidentes (más de 50 infracciones por estacionamiento indebido) a las Secciones Operativas lo antes posible, permitiendo actuar de forma inmediata.
- Se utilizan estadillos de seguimiento de servicios de grúa.
- Requerimientos (códigos azules) atendidos y tiempos de respuesta (ref.6b.8).

Requerimientos (códigos azules) atendidos por el CAMM (Distrito Centro)					
Año	Solicitados	Atendidos	Positivos	% de atendidos	Tiempo medio de empleado
2007	6904	6840	3724	99,07	66,16
2008	13395	13267	7254	99,04	69,83

6b.8 Indicadores de requerimientos

Nota: *Todos los indicadores anteriores* ***tienen objetivos*** *y están en la DPO. Para ver su detalle en cuanto a su grado de cumplimiento, consultar las tablas incluidas en el subcriterio 8b y en los Resultados clave.*

Índices de la encuesta	Nº preguntas
1. Liderazgo, Política y Estrategia	8
2. RR.HH a) Retribuciones y Desarrollo Profesional	3
3. RR.HH b) Formación	4
4. RR.HH c) Características del Trabajo	4
5. Comunicación	4
6. Organización	6
7. Recursos, Instalaciones y Equipos	3
8. Comunicación interna en general	1
Observaciones y sugerencias	

Como se comenta en 1a, tanto el Plan de Comunicación como el Plan de Formación son áreas de mejora que se identificaron en la Autoevaluación EFQM 2007. Se diseñaron cuestionarios específicos y utilizaron como mecanismos de evaluación, y se pasaron en dos oleadas a una representación de empleados. Las preguntas contienen conceptos específicos sobre la comunicación desde el Liderazgo, canales, políticas y estrategias, conocimiento de los objetivos, etc. con enfoques inspirados en EFQM, más petición de observaciones y sugerencias de mejora.

Las valoraciones de los 8 índices, que agrupan las 33 preguntas se presentan en la figura 7a.1 y la tabla adjunta a la misma, en porcentaje de personas que contestan "si" a las preguntas en cada índice.
En función de los resultados de la primera oleada, se estableció el objetivo de sobrepasar el 50% en todos los índices y se tomaron acciones sobre aspectos específicos, la mayoría incluidas en el Plan de Comunicación, habiéndose experimentado un progreso muy significativo en los resultados en 7 de los 8 índices, quedando el otro muy similar.
En neto total supuso el cambio de percepción que se refleja en la figura 7a.2, como media, incluyendo todas las preguntas.

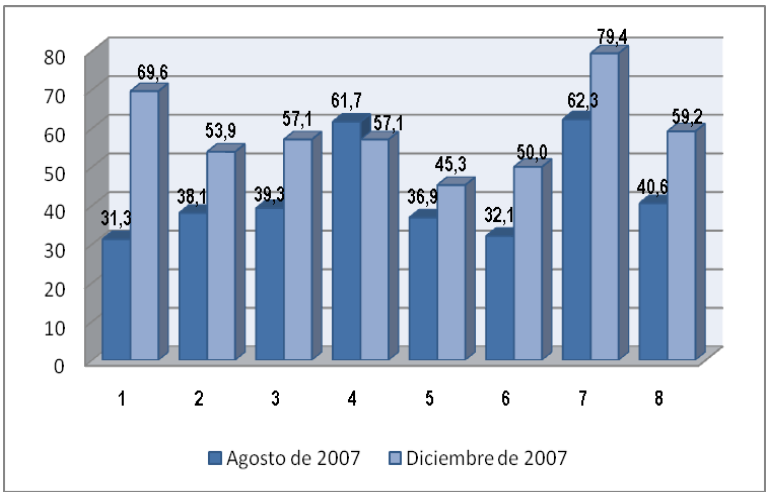


Figura 7a.1 Resultados de la encuesta

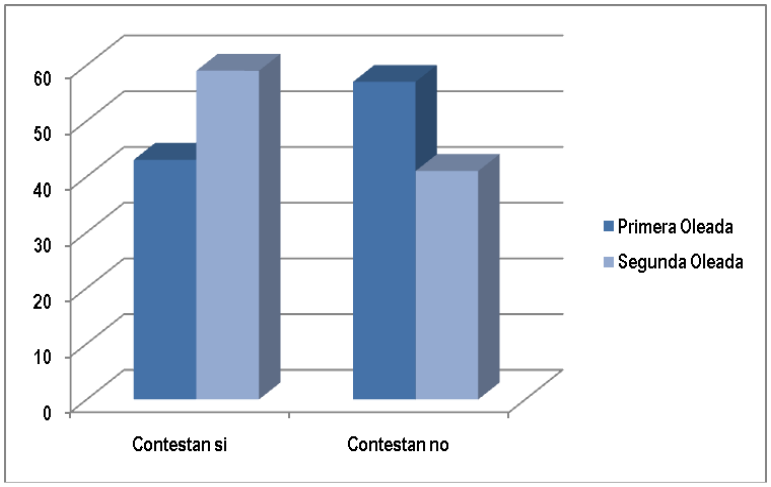


Figura 7a.2 Resultados globales de la encuesta

Aunque aún no se realizado ningún estudio de comparación formal con otras organizaciones, estos resultados en general posicionan al Cuerpo de Agentes de Movilidad al nivel de algunas de las consideradas como referencias de niveles 400+.

El siguiente paso es extender esta encuesta a la totalidad de la plantilla y establecer unos objetivos, criterios de segmentación, así como comparaciones formales. Hay un grupo de trabajo formado y esta acción se contempla como área de mejora cuyo estudio se está acometiendo.

Formación
La motivación por la formación es muy evidente: el total de la plantilla ha contestado a la solicitud de cursos CIFSE en la última convocatoria.
Por otra parte, alrededor del 20% de las horas de formación en 2008 han sido fuera de las horas de trabajo, lo que se hace voluntariamente lo que denota el interés de los agentes (era muy insignificante en años anteriores).

En los cursos impartidos en el CIFSE se valora por parte de los asistentes tanto el curso como los profesores, lo que permite ir mejorando la oferta y la calidad de los cursos. Las actividades relativas a la valoración durante 2007 se consideran pruebas piloto, por lo que se muestran aquí solamente los resultados de 2008 relativos a las asistentes del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

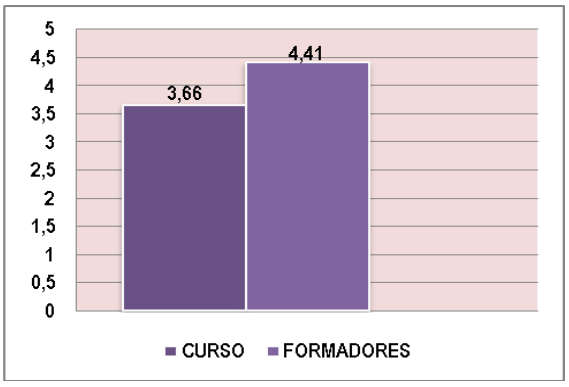


Figura 7a.3 Resultados de percepción de la Formación

Los indicadores de rendimiento son las medidas internas que se utilizan para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas y para anticipar sus percepciones. Se presentan a continuación las más relevantes.

Formación: La figura 7b.1 representa el número de participantes, las horas de formación y el número de ediciones de los cursos impartidos en el CIFSE, solicitados por los Agentes sobre los ofertados en el Plan de Formación.

Días libres: El número de días libres concedidos para realización de cursos externos o fuera de horas de servicio ha aumentado significativamente, como muestra en la fig. 7b.2 (referido a la plantilla total).

Reconocimientos: Los indicadores de reconocimientos que se incluyen en el subcriterio 6b (fig. 6b.2), se pueden considerar también en éste, ya que se trata de distinciones por la realización de hechos especialmente destacables en el desempeño y se comunican por parte de la Dirección a los agentes.

Indicadores de absentismo: Para el Cuerpo de Movilidad es muy importante controlar el absentismo. Se realiza un control diario del personal a través del parte de servicio y de las herramientas de la aplicación integral informática de la organización. Este sistema, mejorado desde 2006, permite la obtención de una serie de indicadores referentes a las personas, como son: Indicadores de absentismo, Índices de accidentes de trabajo, asistencia a cursos externos, personas disponibles para el servicio y rotación del personal.

Se realiza un informe por cada día y turno, por zona y total. La figura 7b.3 muestra un ejemplo de una de las pantallas del sistema con cifras del control anual.

Productividad: Como se comenta en 6b, aunque el objetivo no sea aumentar las denuncias, hay una serie de indicadores, que se presentan en 6b y sobre todo en el Criterio 9 que denotan proactividad de los agentes en el cumplimiento de su labor para evitar infracciones, a través de las denuncias de éstas, y en beneficio de unas mejores condiciones viales en la ciudad.

Los indicadores que incluimos aquí se refieren a dichas actividades, relativizados por el nº de agentes, como índices de productividad. Se miden y analizan segmentados por servicios. Todos ellos presentan una evolución positiva. La figura 7b.4 muestra las actuaciones con grúas por agente, referidas a las cifras medias anuales de agentes (ref. figura 7b.5).

La composición se indica en la Figura 7b.6.

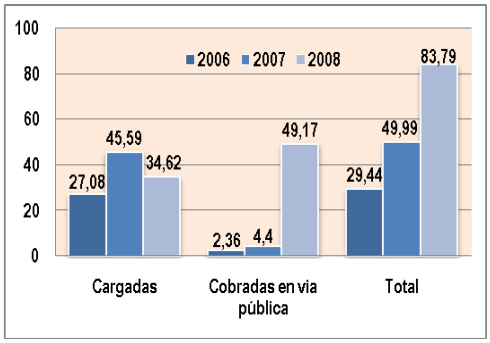


Figura 7b.4 Actuaciones con grúa por agente

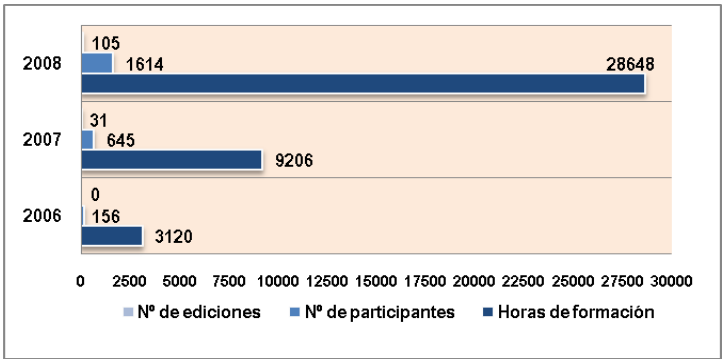


Figura 7b.1 Cursos CIFSE

2006		2007		2008	
PLANTILLA	DIAS LIBRES	PLANTILLA	DIAS LIBRES	PLANTILLA	DIAS LIBRES
651	**3148**	**797**	**3687**	**758**	**3781**
Media días/empleado: **4,84**		Media días/empleado: **4,63**		Media días/empleado: **4,99**	

Figura 7b.2 Días libres concedidos

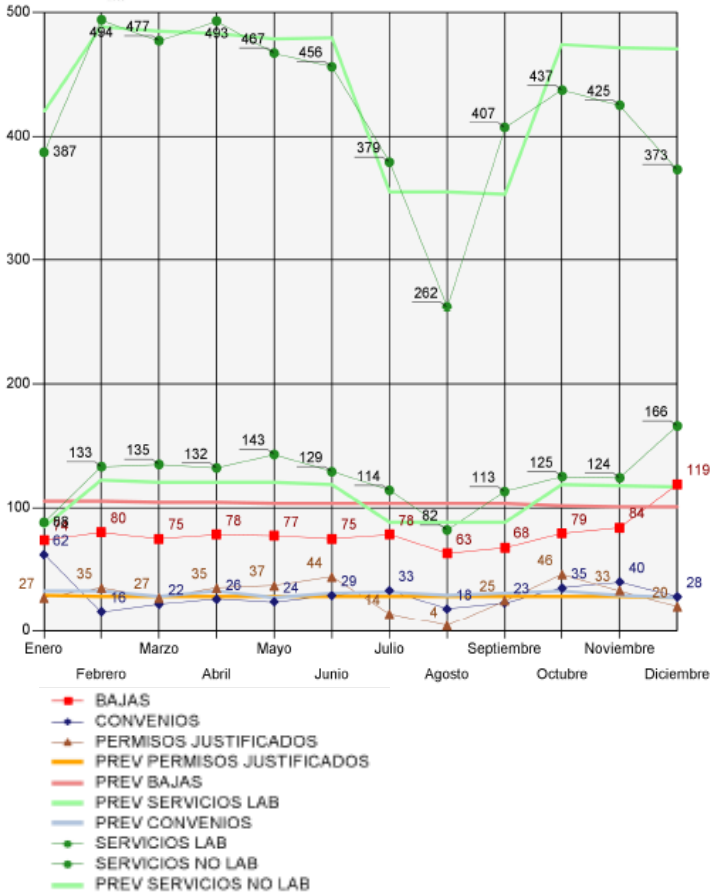


Figura 7b.3 Controles de absentismo

Años	2005	2006	2007	2008
Nº de agentes	580	597	724	695

Figura 7b.5 Nº de agentes

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Jefes de vigilantes	56	12	68
Agentes de movilidad	517	73	590
TOTAL	573	85	658
% sobre TOTAL	87,08%	12,92%	

Figura 7b.6 Composición Hombres-Mujeres Agentes de movilidad

Tanto la misión del Cuerpo de Agentes de Movilidad (*"Prestar un servicio público de calidad … en aras a conseguir un Madrid más dinámico, humano y con una mayor calidad de vida")* como sus principios y objetivos plurianuales (ref. Introducción), ponen de manifiesto que se trata de un servicio público orientado a la sociedad. Su ámbito de actuación por el momento está restringido al núcleo interior a M-30, por lo que la percepción social se obtendrá fundamentalmente a partir de la opinión de los ciudadanos que puedan conocer la existencia del Cuerpo, es decir los que habitan en la "almendra central", y los residentes en otros distritos pero que visitan con frecuencia esta zona.

La percepción que tiene la sociedad sobre el Cuerpo de Agentes de Movilidad se recibe y analiza por **varias vías**, que arrojan informaciones complementarias, pero que no son mecanismos exclusivos de medida de percepción social.

Una de éstas es la propia **Encuesta a ciudadanos realizada por el Cuerpo de Agentes de Movilidad en 2008** que tiene un público objetivo muy similar al de una encuesta a la sociedad y que, aparte de recabar información sobre su satisfacción, contempla en sus objetivos cuestiones de carácter social (ref. 6a)

Como se ha indicado en 6a, la Satisfacción Global de los ciudadanos con los Agentes de Movilidad muestra un 65% de muy satisfechos y algo satisfechos, a pesar de que algunos argumentan un fin económico asociado al Cuerpo.
Un 80% de los entrevistados conoce la existencia del Cuerpo de Agentes de Movilidad, y un 19% ha requerido su ayuda, manifestando una satisfacción de 7 sobre 10 referida a dicha ayuda.

Dos de las características más destacables de la labor del Cuerpo en cuanto a aportación social son la "Atención al ciudadano" y la "Seguridad vial". Ambas se valoran con un 6,9 y un 6,7 respectivamente. Con relación a la primera característica, destacan como elementos diferenciadores el trato recibido, la correcta uniformidad y aseo, la facilidad de contacto y la calidad de la información recibida. Respecto a la segunda, el control y vigilancia de infracciones, de distintos tipos.
Por último, un 85% de los encuestados considera que el Cuerpo de Movilidad es necesario.

Otra vía de captación de opinión social es la **Encuesta anual de calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios públicos**. Este estudio se enmarca dentro del *Observatorio de la Ciudad* puesto en marcha por el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, e intenta responder a las previsiones formuladas por el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid y, en particular, a lo establecido en el artículo 69 en el que se manifiesta que "con objeto de recoger adecuadamente la demanda de necesidades de los ciudadanos se llevarán a cabo sondeos de opinión y encuestas de satisfacción que permitan conocer la percepción que tienen los ciudadanos acerca de los servicios públicos".

A la hora de diseñar el cuestionario se tomaron en consideración tres modelos básicos:

• Las encuestas a residentes sobre satisfacción con los servicios públicos que realizan numerosas ciudades de los EEUU de América.
• El *Urban Audit* de la Comisión Europea en el que se recurre también a estudios de opinión pública, con objeto de comparar la calidad de vida en ciudades grandes y medianas de la Unión Europea.
• La experiencia del Reino Unido, empleadas por el 92% de las autoridades locales, por ejemplo el *Annual London Survey*.

Entre los principales problemas que expresan los encuestados, entre 35 posibles, están el "tráfico", la "seguridad", el "transporte público", la "contaminación" y el aparcamiento (posiciones 1, 3, 6, 9 y 11 respectivamente). Todos éstos están de alguna forma dentro del cometido y objetivos del Cuerpo de Agentes de Movilidad, justificando sobradamente su existencia y labores. Los resultados son muy amplios y tocan todos los aspectos que recaen sobre el abanico de responsabilidades y servicios del Ayuntamiento. Dentro de los resultados de la encuesta cabe destacar la Calidad de vida en la Ciudad de Madrid: el 55% opinan que es buena.
La pregunta específica que incluye la encuesta sobre el Cuerpo de Agentes de Movilidad es sobre la satisfacción de los encuestados con su funcionamiento. Los resultados en 2006 y 2007 (no hay resultados de 2008), son respectivamente 46% y 49%, que conviene interpretar teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se trata de niveles mejorables, pero ya muestran una cierta evolución positiva. De hecho, es el único Cuerpo que mejora, comparando con los resultados obtenidos por los otros Cuerpos en preguntas similares.
- Los niveles de "no sabe" son de 11,7% y 10,0% respectivamente, lo que se considera muy alto comparando con los resultados en los otros Cuerpos, que muestran niveles entre 4 y 6%.

Otras vías de información:

- El grado de respuesta a las convocatorias de procesos selectivos de acceso evidencia que la sociedad ve a la organización como generadora de empleo.
- Se realizan acciones de comunicación y presentación de la organización a diferentes niveles: charlas en cursos universitarios (cursos de verano de El Escorial, publicaciones, etc.), con una alta aceptación de la sociedad. Se ha realizado una media de seis participaciones anuales.
- Los medios de comunicación se hacen eco de las actividades y acciones que realiza la organización tanto en materia de seguridad vial como de vigilancia del tráfico (campañas de radar, campaña de atropellos...).
- Los medios de comunicación reflejan las acciones de la organización relativas a la mejora del medio ambiente en el despliegue de sus actividades (retirada de vehículos abandonados, control de ruidos y humos...).
- La presencia en la calle de los agentes de movilidad facilita la realización de una labor permanente de ayuda e información constante a la sociedad.

Por la misma razón que se expone al principio del subcriterio anterior, algunos de los indicadores incluidos en el Criterio 6 se consideran aplicables aquí, por ejemplo, los relativos a **Sugerencias y reclamaciones** (ref.6b.1), así como los relacionados con **Reconocimientos y felicitaciones** (ref.6b.2).

Estudios ROM: La organización realiza estudios de viabilidad en los permisos y autorizaciones relacionados con el tráfico en eventos en la vía pública. La figura 8b.1 muestra el número de informes realizados sobre este cometido. Es un indicador de actividad, por lo que no está sujeto a objetivos ni tendencias.

Creación de empleo: Dentro de su tamaño y misión, la organización es creadora de empleo. En lo que va de existencia ha generado un total de 1.177 empleos y su demanda se ve cubierta en su totalidad por un número muy superior de opositores, más de 5.000 en cada convocatoria. También se generan empleos indirectos en una cantidad difícil de evaluar.

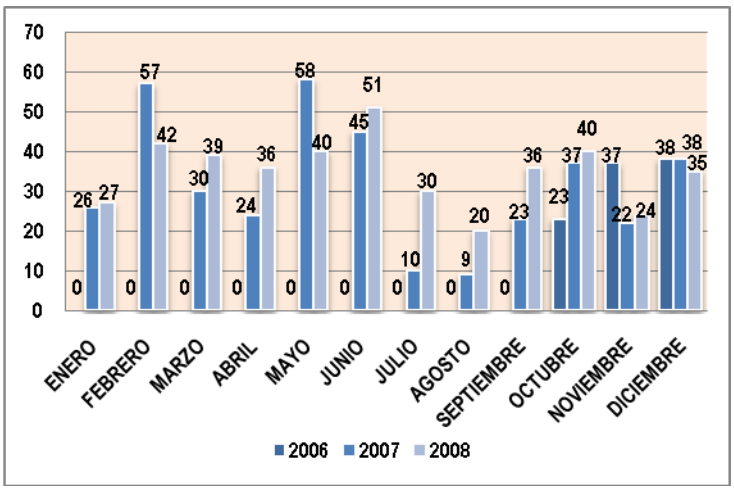


Figura 8b.1 Informes R.O.M.(Regulación y Ordenación de la Movilidad)

Consumos: En uso de las nuevas tecnologías (captación por cámara, PDAs, firma electrónica...) ha significado hasta el momento una reducción de consumo de papel que puede cifrarse alrededor de 30.000 folios, y más del 50% en el número de talonarios de denuncias.

Indicadores de Carta de Servicios (Ref figura R1 de la Info. General 6-9): hay una serie de indicadores que permiten hacer un seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios, de los cuales se incluyen en la figura 8b.2 aquellos que tienen influencia en la sociedad, sea imagen, apoyo o medio ambiente. Los resultados disponibles son solamente los de 2008, por haberse publicado la carta en 2007.

Indicadores de la DPO: hay una serie de indicadores DPO cuyos resultados tienen influencia en la sociedad, en línea con muchos de sus objetivos. Se incluyen en la figura 8b.3 algunos de ellos solamente, dado que el resto también tienen que ver con resultados de calidad de los servicios y resultados clave y se incluyen en 6b como gráficas y en el 9 como tablas.

COMPROMISOS E INDICADORES CARTA DE SERVICIOS	Valores (2008)
Actuar según principios de proximidad …	
-Renovación vehículos	100%
-Renovación vestuario	100%
-Quejas respecto al personal	0,15
Contribuir a reducir contaminación…	
-Nº patrullas vigilancia (acumulado año)	209
-Nº expedientes por posible exceso de emisiones	123
-Nº denuncia por no pasar ITV y retirada carnet	6.170
-% Vehículos del Cuerpo de bajo poder contaminante	97,97%
-% Agentes que se desplazan a pie o en bicicleta	12,75%
Atender de forma inmediata…	
-Tiempo medio llegada a lugar siniestro	0 (inmediato)
-Nº accidentes atendidos	749
-Nº quejas en relación con accidentes atendidos	0
Fomentar la seguridad vial	
-Nº de campañas de seguridad vial en que participa	24
-Denuncias por radar en zonas alta ocupación	1833
-% Centros escolares en los que se analiza el riesgo	21,14%
-Nº Radares móviles utilizados en prox. Centros escolares	3

Figura 8b.2 Compromisos e indicadores Carta de Servicios

Nota: *En las numeraciones de los indicadores en las tablas, 8b.3 primera columna, los primeros números (negrita) corresponden a los grupos de indicadores DPO de la figura R.2. de la Información general a los criterios de resultados.*

INDICADOR	2005			2006			2007			2008		
	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C
1.3 Regularidad del transporte público	84,10	83,98	-	-	84,12	100	84,1	88,57	100	90,70	90,91	-
5.2 Nº de informes de viabilidad atendidos sobre ocupaciones vía pública	-	-	-	-	-	-	420	433	100	433	416	-
6.1 Nº de inspecciones a vehículos taxi realizadas con denuncia	-	-	-	-	-	-	100	257	100	755	855	-
7.1 Número de atropellos	939	988	-	939	845	100	803	885	0	803	554	-
7.2 Puesta en marcha y funcionamiento operativo de radares	0	0	-	1.800	2.723	100	600	3.007	100	-	-	-
Vigilancia con radares en colegios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	99	-
7.3 Nº de vehículos verdes	-	-	-	-	211	-	-	211	-	-	-	-
7.4 Total vehículos	-	-	-	-	217	-	-	217	-	-	-	-
7.5 Nº Agentes que se desplazan en transporte público o a pie	-	-	-	-	70	-	-	80	-	-	-	-
7.7 Índice compromiso con Med. Ambte	79	79		79,78	79,67	-	80	80,04	100	-	-	-
Denuncias por incumplimiento ITV					4.562	-	-	6.087	-	6.000	5.660	-
M: Valor meta; VTO: Valor total obtenido; C: % de cumplimiento del objetivo												

Figura 8 b.3 Indicadores DPO que tienen relación con sociedad y Medio Ambiente

Colaboración con otros cuerpos: Como se comenta en varias ocasiones en los Criterios 1 a 5, una de las potencialidades de los Cuerpos de Seguridad y Emergencias es el trabajo conjunto en servicios especiales con Policía Municipal y otros Organismos (Madrid Movilidad, SAMUR, etc.), logrando un alto grado de efectividad. La figura 9a.1 representa el porcentaje de personal que participa que, como se ve, crece acercándose al 100% en media y llegando al 100% en algunos meses del año.

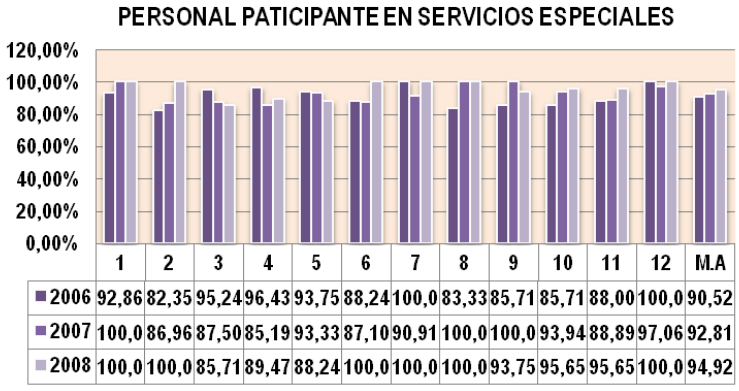


Figura 9a.1 Personal participante en servicios especiales con Policía

Objetivos DPO: La mayoría de los objetivos orientados a actividad y cumplimiento de la misión del Cuerpo de Agentes de Movilidad contenidos en la DPO, tienen una estrecha relación o coinciden con los orientados al cliente. Por esta razón, el cumplimiento de muchos de los objetivos DPO planteados en 6b depende de los incluidos en el presente Criterio 9 de Resultados Clave. Los objetivos globales en relación con este Criterio, pueden considerarse los siguientes:

- Reducción de los estacionamientos indebidos (9b)
- Facilitar la accesibilidad y visibilidad (cobertura de puestos de servicio) (9a).
- Potenciar la utilización del transporte público (denuncias paradas taxis) (9b).
- Fomentar la coordinación y colaboración con los Cuerpos de Seguridad y otros servicios (9a)
- Vigilancia y control del transporte público (controles a taxis) (9b).
- Fomentar la seguridad vial (denuncias por infracciones) (9b)

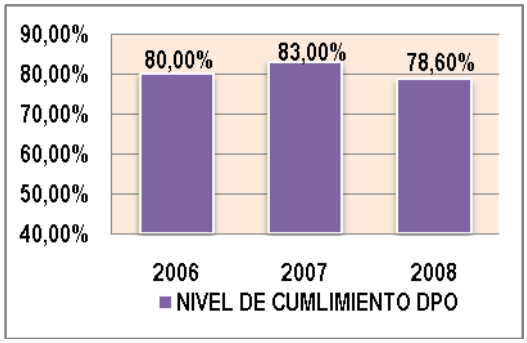


Figura 9a.2 Nivel de cumplimiento del DPO

Cumplimiento global DPO: La figura 9a.2 muestra el nivel de cumplimiento de objetivos que se mantiene cercano o por encima del 80%.
El detalle está en la tabla de la figura 9a.3. En 9b se incluyen otros indicadores DPO complementarios a éstos.

INDICADOR	2005			2006			2007			2008		
	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C
3.1 Porcentaje de cobertura de los puestos de circulación sobre el total de puestos	-	-	-	-	-	-	75%	75%	100	-	83	-
5.1 Porcentaje de servicios realizados con Policía Municipal vs total solicitados	90	87,08		90	91	100	92%	93%	100	-	-	-
Nº de personas cedidas a PM/Plantilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1500	2310	-
5.2 Nº de informes de viabilidad atendidos sobre ocupaciones de vía pública	-	-	-	-	-	-	420	433	100	433	474	-
M: Valor meta; VTO: Valor total obtenido; C: % de cumplimiento del objetivo												

Figura 9a.3 Indicadores DPO

Cobertura de puestos: La cobertura de los puestos y recorridos prioritarios es del 100%. "A" y "B". En Carta de Servicio se adquiere el compromiso de cubrir un total de 55 puestos de circulación de gran intensidad con cobertura del 100% (ref. figuras 9a.4 y 5).

Indicadores de Carta de Servicios (Ref figura R1 de la Info. General 6-9):
Dichos indicadores se incluyen en el subcriterio 9b (fig. 9b.5)

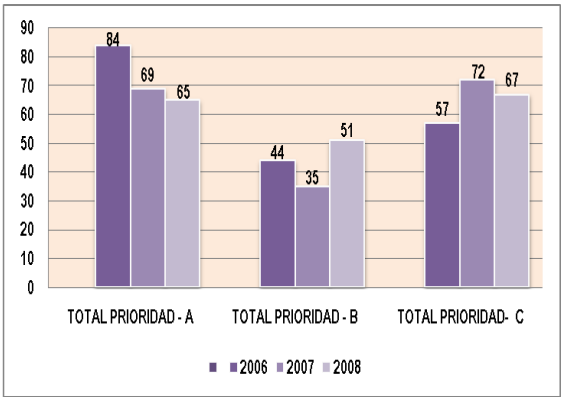


Figura 9a.4 Cobertura de puestos y recorridos de Servicio

TIPO DE SERVICIO		Cobertura 100%
PUESTOS PRIORIDAD "A"	18	58
PUESTOS PRIORIDAD "B"	40	
PUESTOS PRIORIDAD "C"	55	
SERVICIO GRÚAS "A"	15	51
RECORRIDOS PRIORIDAD A	25	
RECORRIDOS PRIORIDAD B	11	
RECORRIDOS PRIORIDAD C	12	
BARRIOS (APR) "A"	4	4
RADAR "A"	3	3
TOTAL	183	116

Figura 9a.5 Cobertura de puestos

Los resultados en este subcriterio son complementarios a los que se incluyen en 9a.

Servicios: número de denuncias, por causa, de los cuales algunos se representan en gráficas: denuncias por estacionamientos indebidos (fig.9b.1), en carril bus (9b.2), en paradas de taxi (9b.3).

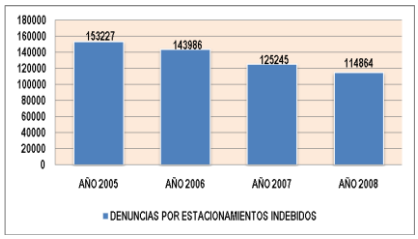


Figura 9b.1Denuncias estación. indebidos

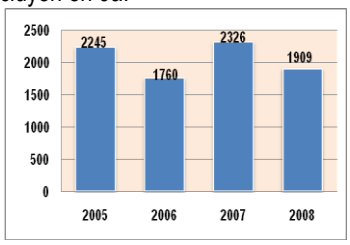


Figura 9b.2 Total denun. carril bus

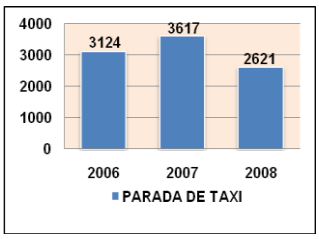


Figura 9b.3 Total denun.taxi

En la figura 9b.4 se indican las cifras de estos y otros indicadores de rendimiento. Como se puede apreciar, algunos de estos indicadores se iniciaron en 2005, y otros en 2006.

Año	Carril bus	Parada taxi	Inspección svcio. taxi	Total estaciontos	Permisos circul. e ITV	Denuncias CAMM
2005	2245	0	0	153227	2150	214.207
2006	2615	3124	84	143986	4.562	228.775
2007	2326	3617	639	125245	6.087	333.958
2008	1909	2621	1410	114864	6.613	-

9b.4 Denuncias por infracciones de tráfico

Indicadores de la DPO: Se incluyen en la figura 9b.5 los indicadores que tienen que ver con resultados DPO que entendemos responden a los conceptos de este subcriterio. Algunos de ellos están en otros subcriterios, por ejemplo 6b, ya que también tiene que ver con calidad de los servicios. Como puede apreciarse, la mayoría cumple con sus objetivos y presentan tendencias crecientes.

INDICADOR DPO	2005			2006			2007			2008		
	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C	M	VTO	C
1.1 Velocidad media interior de la M-30		18,48		18,48	18,34	0	18,4	19,09	100	19,5	19,38	70
1.2 Velocidad media del transporte público		13,99		14	13,86	0	13,87	13,76	0	-	-	-
1.3 Regularidad del transporte público		83,98		84,1	84,12	100	84,1	88,57	100	90,7	89,95	0
2.1 Nº de denuncias infracciones tráfico		202.741		210.040	228.775	100	251,653	333,958	100	-	-	-
2.2 Nº servicios grúa		12.157		12.765	19.013	100	19,964	32.432	100	-	-	-
2.3 Vehículos reincidentes	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	1.531	-
4.1 Nº de denuncias en parada taxi		8.532		9.044	5.697	0	2310	3.617	100	-	2.621	-
6.1 Nº de inspecciones a vehículos taxi realizadas con denuncia							100	257	100	755	1.410	100
8.1 Puesta en marcha de la DPO				SI	SI	100	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
8.2 Porcentaje de la plantilla que denuncia con PDA	0	0	---	50	50	100	75	95,00%	100	100	100	100
8.3 Elaborar planificación (quincenal, mensual, anual)				SI	SI	100	SI	SI	100	6	12	100
9.1 Identificación causas seguridad vial, soluciones e indicadores				SI	SI	100	SI	SI	100	SI	SI	100
10.1 Nº anual de quejas de ciudadanos vs personal operativo (nº agentes)				0,47	0,14	100	0,13	0,12	100	0,11	0,15	0
10.2 Porcentaje de la plantilla que recibe formación en atención al ciudadano							40	50,62%	100	49,18	93,01	100
M: Valor meta; **VTO**: Valor total obtenido; **C**: % de cumplimiento del objetivo												

Figura 9b.5 Indicadores DPO

Indicadores de Carta de Servicios (Ref. figura R1 de la Info. General 6-9): Los indicadores que permiten hacer un seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios, que no se han incluido en 8b, se incluyen en la figura 9b.6. Como puede verse, algunos tienen relación directa o coinciden con indicadores DPO.

Los resultados disponibles son solamente los de 2008, por haberse publicado la carta en 2007.

Seguimiento de presupuestos: existe un seguimiento pormenorizado del cumplimiento de los objetivos presupuestarios y del presupuesto. No se incluyen aquí por no considerarse del grado de importancia que los que mostramos.

Asimismo hay controles de inventarios de material, uniformes, mantenimiento de vehículos, etc. de los que se hace un seguimiento sistemático

.

COMPROMISOS E INDICADORES	Valores (2008)
Vigilancia en los 55 enclaves…	**100%**
Actuar según principios de proximidad …	
-Renovación vehículos	100%
-Renovación vestuario	100%
-Quejas respecto al personal	0,13
Regular el tráfico…	
-% Eventos especiales atendidos vs asignados	100%
-% Eventos especiales atendidos vs demanda PMM	95,71%
-% Situaciones imprevistas atendidas vs identificadas	100%
-Tiempo medio de respuesta en situaciones imprevistas	6 minutos
Garantizar movilidad…	
-Nº vehículos mal estacionados retirados	20377
Recibir una formación continua…	Incl. Indicadores DPO 7b
Atender de forma inmediata…	
-Tiempo medio llegada a lugar siniestro	0 (inmediato)
-Nº accidentes atendidos	749
-Nº quejas en relación con accidentes atendidos	0
Fomentar la seguridad vial	
-Nº de campañas de seguridad vial en que participa	24
-Denuncias por radar en zonas alta ocupación	1582
-% Centros escolares en los que se analiza el riesgo	21,14%
-Nº Radares móviles utilizados en prox. Centros escolares	3
Velar por la calidad y segto. transporte	Incl. Indics. DPO 6b, 9b
Utilizar nuevas tecnologías…	Incl. Radares, uso PDA
Sugerencias y reclamaciones	Incl. Indicadores DPO 6b

Figura 9b.6 Compromisos e indicadores Carta de Servicios

GLOSARIO

Siglas	Significado
AAPP	Administraciones Públicas
ADD	Aplicación de Denuncias
APR	Áreas de Prioridad Residencial
CAMM	Cuerpo de Agentes de Movilidad
CFE	Centro de Formación y Estudios
CIFSE	Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias
CISEM	Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de Madrid
DG	Dirección General
DGM	Dirección General de Movilidad
DPO	Dirección por Objetivos
EEUU	Estados Unidos
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMT	Empresa Municipal de Transportes
FNMT	Fábrica Nacional de Moneda y Timbre
GESAM	Aplicaciones de gestión
GI	Grupos de Interés
GTCI	Grupo de trabajo de Comunicación Interna
IAM	Informática del Ayuntamiento de Madrid
ITV	Inspección Técnica de Vehículos
MMSA	Madrid Movilidad S.A.
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
NSI	Notas de Servicio Interior
NNTT	Nuevas tecnologías
N y E	Necesidades y expectativas
OS	Órdenes de Servicio
PDA	Personal Digital Assistant
PM	Policía Municipal
PMM	Policía Municipal de Madrid
POG	Programa Operativo de Gobierno
P y E	Política y Estrategia
Q y R	Quejas y Reclamaciones
RRHH	Recursos Humanos
SAM	Servicio de Atención a la Mujer
SAMUR	Servicio de Asistencia de Municipal de Urgencia
SAP	Aplicación informática para la gestión corporativa
SER	Servicio de Estacionamiento Regulado
SGT	Secretaría general Técnica
S y R	Sugerencias y Reclamaciones
UCCI	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas

ORNANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO VIGILANCIA DE MOVILIDAD
CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD

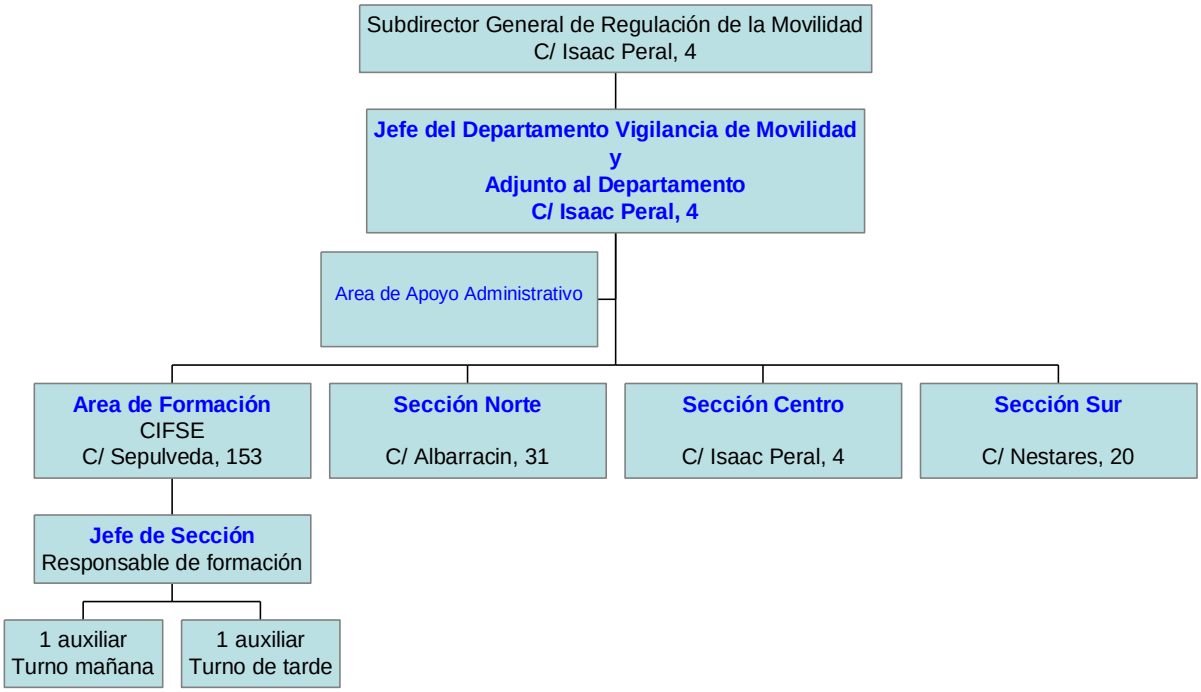


Figura A 1 Organigrama

TIPO	MODULO DE FORMACIÓN	NOMBRE DEL CURSO
TRANSVERSAL	I TÉCNICAS DEFENSIVAS	Defensa Personal - Básico
	II CONDUCCIÓN VEHÍCULOS EMERGENCIA	Conducción Vehículos de Emergencia 2 ruedas (scooter) – Básico y Medio
		Obtención Permiso B.T.P. (Oficial)
		Formación Instructores Motoristas
		Utilización y mantenimiento de bicicletas
	III GESTION ADMINISTRATIVA Y PERSONAL	Ofimática para aplicaciones de movilidad
	IV HABILIDADES PROFESIONALES	Formación Básica Agentes de Movilidad
		Formación de Jefes de Vigilantes
		Formación Supervisores
		Actualización de nuevas tecnologías - Básico y avanzado
	V. ACCION JUDICIAL	Falsificación de documentos
ESPECIALIZADA	VI. CONTROL DEL TRAFICO	Normativa de Tráfico – Ordenación y Regulación
		Utilización de la vía ante eventos especiales
		Control de Vehículo – Documentación del Taxi
		Atención Primaria en Accidentes de Trafico
		Actualización de Normativa Transporte Mercancías, Escolar y Menores
		Transporte Terrestre - Básico
		Transporte Terrestre – Avanzado
		Necesidades Puntuales de Formación
		Contaminación Acústica y Humos por el Trafico
	VII. TENICAS DE SEGURIDAD VIAL	Control Técnico de Radar Digital
	VIII. ATENCIÓN AL CIUDADANO	Comunicación y Atención Telefónica y de Emergencias
GENERICA	FORMA PARTE DE UN PLAN DE FORMACIÓN CUYO OBJETIVO GENERAL ES ESTABLECER UN CONJUNTO DE ACCIONES FORMATIVAS, A DESARROLLAR POR EL CIFSE, DIRIGIDAS A LA MEJORA DE COMPETENCIAS Y CUALIFICACIONES DEL LOS CUERPOS DE AGENTES DE MOVILIDAD. POLICÍA MUNICIPAL. BOMBEROS. SAMUR Y PROTECCIÓN CIVIL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID, QUE PERMITAN COMPATIBILIZAR LA MAYOR CALIDAD DEL SERVICIO CON LA FORMACIÓN INDIVIDUAL DEL TRABAJADOR	

Figura A 2 Plan de Formación 2008

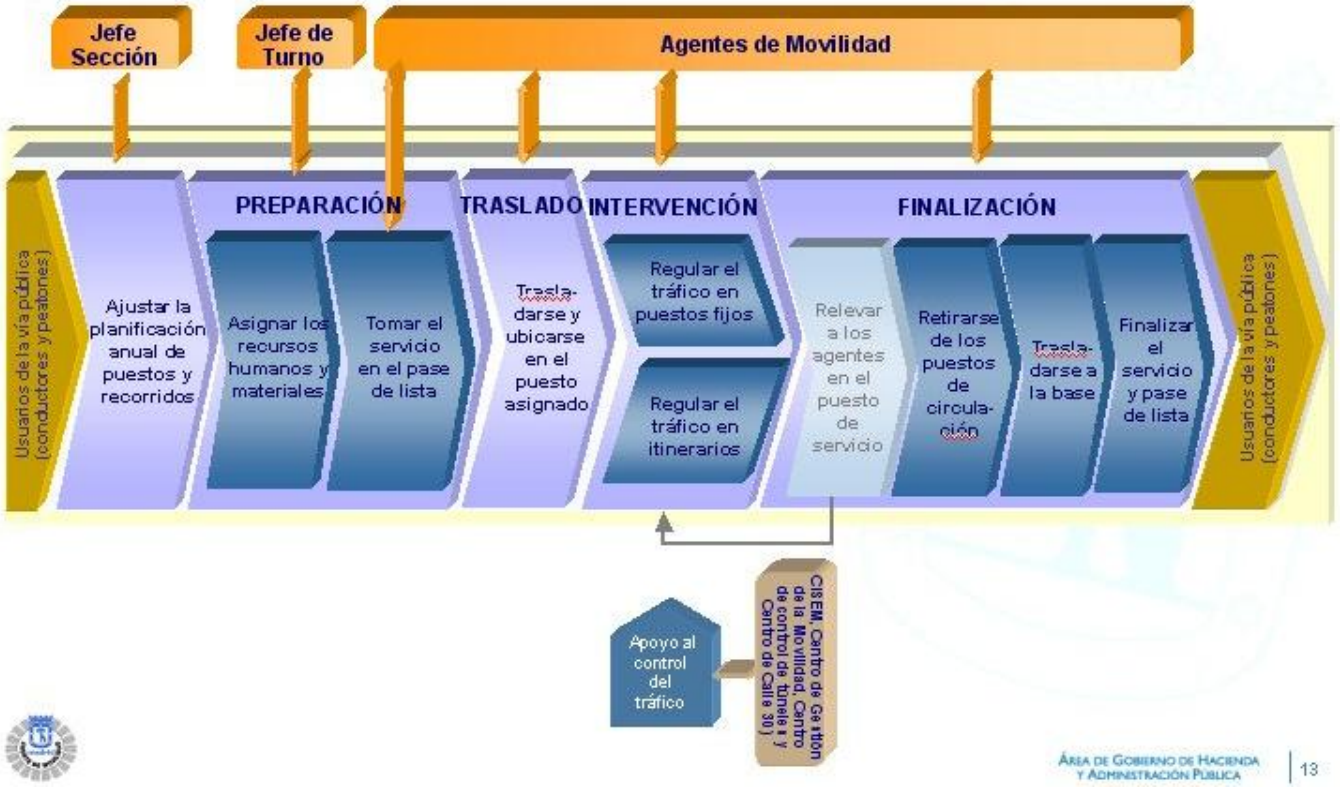


Figura A.3 Ejemplo Proceso 1: Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario

NOMBRE DEL PROCESO 1. Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario.

FINALIDAD U OBJETIVO: Mantener de manera habitual un nivel óptimo de movilidad en determinadas áreas de la Ciudad de Madrid consideradas estratégicas para el tráfico.

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Departamento de Movilidad (Jefe y Adjunto).
- ✓ Jefes de Sección.
- ✓ Jefe de Turno.

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ CISEM (Centro Integral de Seguridad y Emergencias - 092).
- ✓ Centro de Gestión de la Movilidad.
- ✓ Centro de Control de Túneles .
- ✓ Centro de Calle 30.

USUARIOS:
- ✓ Usuarios de la vía pública (conductores y peatones).

RECURSOS:
- ✓ **MATERIALES:** Vehículos, vestuario de alta visibilidad, silbatos, equipos de transmisiones, linternas de señalización, elementos de señalización y balizamiento (conos, vallas...).
- ✓ **HUMANOS:** Agentes de movilidad.

ACTIVIDADES:
1. Ajustar planificación
2. Preparación: asignar recursos / y tomar el servicio.
3. Traslado: trasladarse y ubicarse en puesto
4. Intervención: Regular el tráfico en puestos fijos / o regular tráfico en itinerarios.
5. Finalización: relevar, en su caso / retirarse / trasladarse a base / y finalizar el servicio.

Además de las anteriores:
- ✓ Comunicar incidencias en el momento que ocurran.
- ✓ Coordinar todos los puestos de una zona o eje.

TIEMPOS:
- ✓ Pase de lista y traslados (a puestos o base): media hora al principio y media hora al final.
- ✓ 4 turnos de 7 horas.
- ✓ En función de la importancia de los puestos y de las intensidades horarias de tráfico:
  - Servicio permanente (07:30 / 21:30).
  - Servicio de hora punta (2,5 hrs. aprox.).
  - Visitas puntuales.

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Documento de planificación del servicio y priorización de puestos y recorridos.
- ✓ Reglamento.
- ✓ Parte de Incidencias.
- ✓ Parte de Servicios.

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Bases generales y programa por los que se regirá la convocatoria de pruebas selectivas para proveer plazas del Cuerpo de Agentes de Movilidad.

COMENTARIOS Y EJEMPLOS:
- ✓ Los puestos de circulación y recorridos se clasifican en Prioridad A, B y C.
- ✓ A su vez, los puestos son por el horario de cobertura: Fijos o permanentes, De hora punta y Vigilados.

AREA MEJORA: Informatizar el proceso diario integrado en el CISEM.

Figura A.4 Ejemplo Ficha del Proceso 1: Regulación, ordenación y control del tráfico ordinario

Equipos de trabajo					
	I.A.M	Empresas	Dirección General de Movilidad		
PDA	Direcciones de : - Admón. Electrónica - Dto. Ingresos - Grabación y Digitalización - Telecomunicaciones - Sistemas y Tecnologías	E.Y.S.A (Estacionamientos y Servicios)	Subdirección Gral de Multas de Circulación		Subdirección Gral de Regulación de Movilidad – Dto. Vig. Movilidad
Firma digital	Direcciones de : - Admón. Electrónica - Dto. Ingresos - Grabación y Digitalización - Telecomunicaciones - Sistemas y Tecnologías	SICE	Subdirección Gral de Multas de Circulación	Subdirección Gral. Circulación y Planificación Infr. Mov. -Dpto. de Tecnologías del Tráfico	Subdirección Gral de Regulación de Movilidad – Dto. Vig. Movilidad
Semáforo rojo	Direcciones de : - Admón. Electrónica - Dto. Ingresos - Grabación y Digitalización - Telecomunicaciones - Sistemas y Tecnologías	TELVENT SICE	Subdirección Gral de Multas de Circulación	Subdirección Gral. Circulación y Planificación Infr. Mov. - Dpto. de Tecnologías del Tráfico	Subdirección Gral de Regulación de Movilidad – Dto. Vig. Movilidad
APR ***Bº CORTES***	Direcciones de : - Admón. Electrónica - Dto. Ingresos - Grabación y Digitalización - Telecomunicaciones - Sistemas y Tecnologías	REVENGA ALCATEL	Subdirección Gral de Multas de Circulación	Subdirección Gral. Circulación y Planificación Infr. Mov. - Dpto. de Tecnologías del Tráfico	Subdirección Gral de Regulación de Movilidad – Dto. Vig. Movilidad
Bº LETRAS					
Bº EMBAJADORES		SICE			
ACCESO A PUERTA SOL	Direcciones de : - Admón. Electrónica - Dto. Ingresos - Grabación y Digitalización - Telecomunicaciones - Sistemas y Tecnologías	TEVA	Subdirección Gral de Multas de Circulación	Subdirección Gral. Circulación y Planificación Infr. Mov. - Dpto. de Tecnologías del Tráfico	Subdirección Gral de Regulación de Movilidad – Dto. Vig. Movilidad

Figura A.5 Equipos de Trabajo multidisciplinares, proyectos y colaboraciones

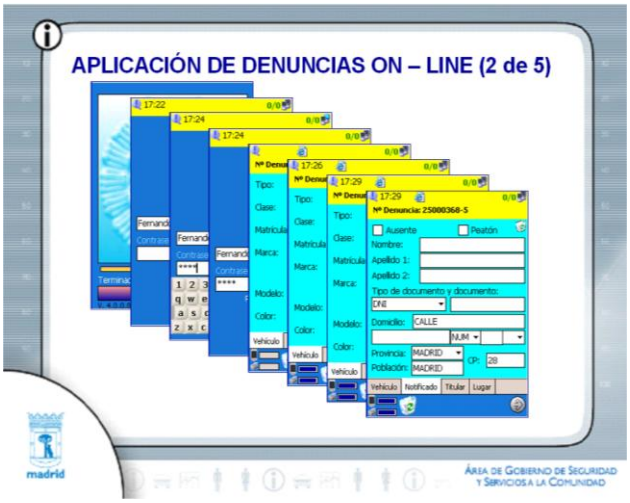


Figura A.6 Aplicación de denuncias on-line.

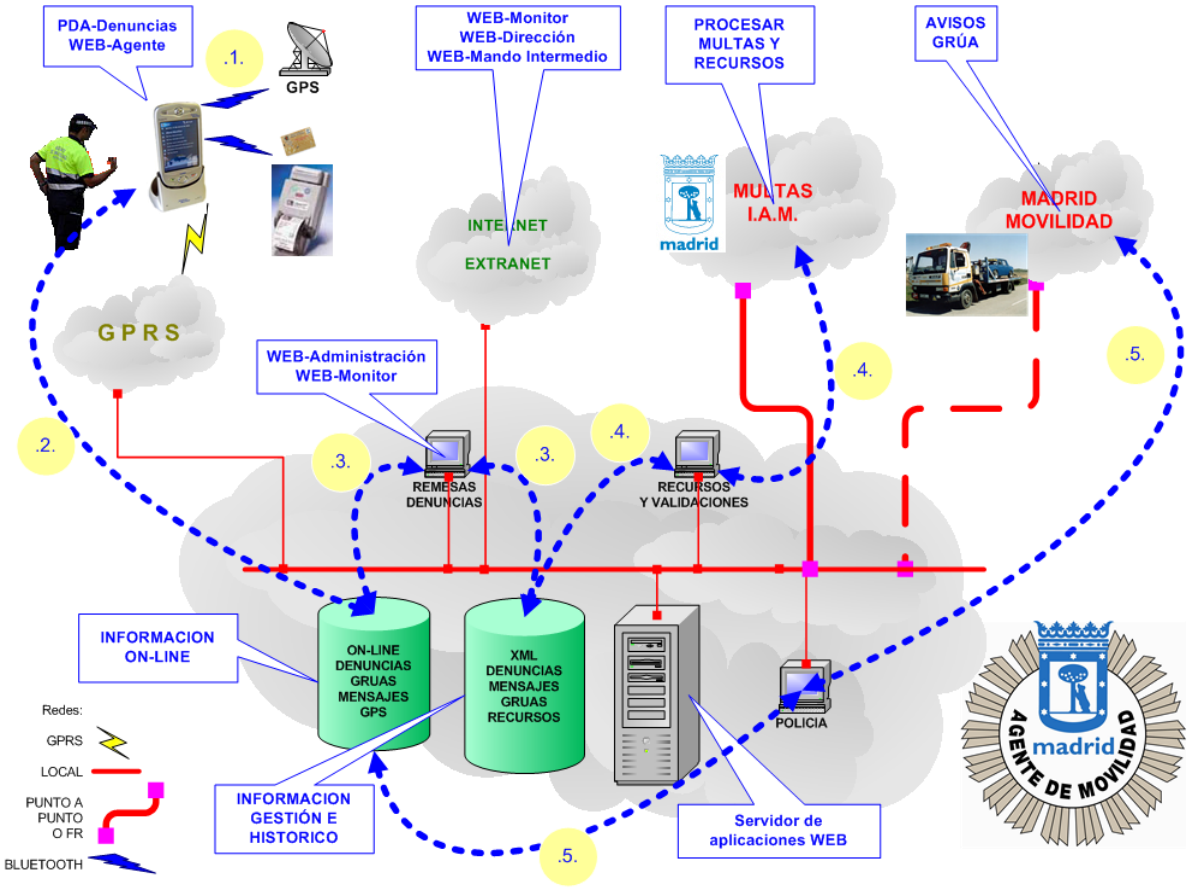


Figura A.7 Proceso de denuncias

Figura A.8 Página Web del Ayuntamiento de Madrid, con acceso a las Cartas de Servicios