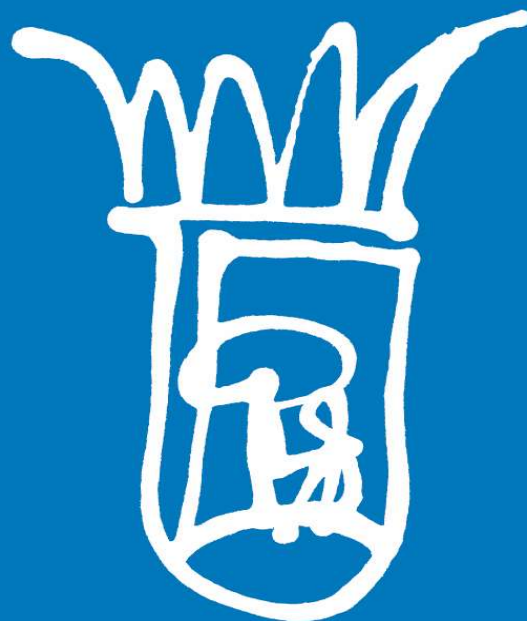


Líneamadrid  
el Ayuntamiento está  
cerca



Madrid. Ayuntamiento de Madrid



# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN CAF DE LÍNEAMADRID 2023

## Índice de Anexos

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados).....	3
ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS .....	5
ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION .....	7
ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN .....	8
ANEXO 3 FORMULARIO CAF 2020 .....	9

## ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº personas en plantilla)

Competencias /funciones	<p>Línea Madrid (LM) es la marca que identifica la red de atención a la ciudadanía dentro del Ayuntamiento de Madrid, integrada por diferentes canales de atención: presencial, telefónica y telemática para relacionarse con el Ayuntamiento.</p> <p>Su misión es proporcionar a la ciudadanía información útil, actualizada, servicios, trámites y gestiones de una manera sencilla, eficiente, coherente, y accesible, persiguiendo la máxima satisfacción de las personas usuarias y de quienes integran la organización.</p> <p>Los servicios de atención a la ciudadanía se prestan a través de los siguientes canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal presencial a través de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC)</li> <li>• Canal telefónico a través del 010 Línea Madrid</li> <li>• Canal telemático a través del Chat Online (disponible en el portal institucional <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>) perfiles de redes sociales (@lineamadrid de la red social Twitter y Messenger de Facebook), asistente virtual de atención automatizada y otros posibles como mensajería instantánea.</li> <li>• Peticiones de información del formulario procedente de <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a></li> </ul>
Nº total de personas de la organización	949 (577 puestos empresa adjudicataria más 372 puestos ocupados de los 458 puestos que figuran en la RPT a fecha 22-06-2023 de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía)
Nº personas funcionarias	371
Nº funcionarios Subgrupo A1	37
Nº funcionarios Subgrupo A2	65
Nº funcionarios Subgrupo C1	95

Nº funcionarios y laboral Subgrupo C2	175
Nº personas de la empresa adjudicataria	577
Nº total de efectivos de personal laboral	1

## ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS<sup>1</sup>

Denominación	CAF 500+
Fecha de obtención	24 de julio de 2021
Vigencia	24 julio de 2024
Entidad que lo concedió	Dirección General de Gobernanza Pública
Ámbito del reconocimiento	Línea Madrid. Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía
Denominación	EFQM, Sello Excelencia Europeo 500+
Fecha de obtención	24 de julio de 2018
Vigencia	24 de julio de 2021
Entidad que lo concedió	Dirección General de Gobernanza Pública
Ámbito del reconocimiento	Línea Madrid. Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía
Denominación	EFQM, Sello Excelencia Europeo 500+
Fecha de obtención	23 de marzo de 2015
Vigencia	23 de marzo de 2018
Entidad que lo concedió	AEVAL. Convalidado por el Club Excelencia de la Gestión

<sup>1</sup> En materia de Calidad y Excelencia

Ámbito del reconocimiento	Línea Madrid. Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía
Denominación	EFQM, Sello Excelencia Europeo 500+
Fecha de obtención	23 de noviembre de 2012
Vigencia	23 de noviembre de 2015
Entidad que lo concedió	AEVAL
Ámbito del reconocimiento	Línea Madrid. Subdirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Denominación	EFQM, Sello Excelencia Europeo 400+
Fecha de obtención	14 de septiembre de 2010
Vigencia	14 de septiembre de 2012
Entidad que lo concedió	AENOR
Ámbito del reconocimiento	Línea Madrid. Subdirección General de Calidad y Atención al Ciudadano

## ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION

Objeto/alcance	Línea Madrid. Dirección General de Atención a la ciudadanía
Fecha inicio	17 abril 2023
Fecha fin	Junio 2023
Fecha jornadas de sensibilización	
Nº de reuniones del equipo de evaluación y fechas	17 de abril, 18 y 19 mayo, 13 y 14 junio
Describe otros aspectos críticos respecto a la sistemática de aplicación del Modelo: -involucración de dirección -asistencias técnicas internas o externas antes/ durante el proceso)	La dirección ha estado involucrada durante todo el proceso, ejerciendo la directora un liderazgo activo. El Comité de Dirección y el Equipo Evaluador han mostrado compromiso y conocimiento de los principios de calidad y modelo CAF. Más allá de la renovación del reconocimiento externo, hay consciencia de la utilidad del proceso para la mejora de la gestión de la Dirección General.
Comente dificultades encontradas	La mayor dificultad es poder dedicar el tiempo necesario y suficiente.
Comparta lecciones aprendidas	Las reuniones en las que participan personas de las diferentes unidades dan lugar a un conocimiento transversal de las actuaciones especializadas, que enriquece a todos, ya que esto se pierde a veces en el quehacer cotidiano.

## ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO (funcionario de carrera, interino, laboral,)	NIVEL	FUNCIÓN DENTRO DEL EQUIPO
M <sup>a</sup> Angeles Castrillo Ortiz	Directora General	Nombramiento Junta Gobierno. Personal directivo ( <i>funcionaria N30</i> )		Evaluadora
José Manuel Roperro Campos	SG Atención a la ciudadanía	Funcionario de carrera	30	Evaluadora
Rosa M <sup>a</sup> Rodríguez Gutierrez	SG Coordinación de Servicios y Portal Institucional	Funcionaria de carrera	30	Evaluadora
Concha Orive del Campo	Jefa Servicio Gestión Administrativa	Funcionaria de carrera	29	Evaluadora
Begoña Zulaica Calvo	Jefa Servicio Atención Personalizada	Funcionaria de carrera	29	Evaluadora
M <sup>a</sup> Jose Martínez Illescas	Jefa Servicio Coordinación de servicios	Funcionaria de carrera	29	Evaluadora
Antonio Rodriguez Agea	Jefe Servicio Atención telefónica y telemática	Funcionario de carrera	29	Evaluadora
Mar Núñez Suárez	Jefa Dpto. Calidad y Formación	Funcionaria de carrera	28	Evaluadora
Paloma Mucientes Rufo	Jefa Dpto. Modelos de Calidad	Funcionario de carrera	28	Facilitadora
Blanca López Cambra	Coordinadora de Proyectos	Funcionaria de Carrera	28	Facilitadora



## ANEXO 3 FORMULARIO CAF 2020

### FORMULARIO AUTOEVALUACION CAF 2020

#### CRITERIO 1: LIDERAZGO

##### **Subcriterio 1.1**

Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores.

##### **Subcriterio 1.2**

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

##### **Subcriterio 1.3**

Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

##### **Subcriterio 1.4**

Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las organizaciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes políticos de los de los líderes/ directores de las organizaciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para poder lograr los resultados de las políticas públicas.

El Criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la organización: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la organización. Como directores, generan el entorno dentro del cual la organización y las personas pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su organización y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:**

<b>1.1</b>	<b>Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores</b>
	<p>Los líderes o directivos aseguran que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿cuál es nuestra meta?), y los valores (¿qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades- valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público. Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no-discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.</p> <p>Los líderes deben asegurar la agilidad de la organización, y permanecer atentos a los retos y oportunidades que plantea la digitalización.</p>
<b>1.1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer una dirección clara para la organización desarrollando la misión, la visión y los valores, involucrando a los grupos de interés relevantes y a los empleados</li> <li>b. Garantizar que los principios y valores del sector público europeo, como la integridad, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y la inclusión, la sostenibilidad, la diversidad y las cuestiones de género, tienen un papel predominante en las estrategias y actividades de la organización.</li> <li>c. Asegurar que la misión, la visión y los valores estén en consonancia con las estrategias locales, autonómicas, nacionales, internacionales y supranacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y las agendas europeas comunes (por ejemplo, los ODS, EU2020, la mejora regulatoria).</li> <li>d. Garantizar la más amplia comunicación sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés.</li> <li>e. Garantizar la agilidad de la organización , revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias, de forma que se reflejen los cambios en el entorno externo (por ejemplo, la digitalización, el cambio climático, las reformas del sector público, la evolución demográfica, el impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, la protección de datos, los cambios políticos y económicos, las divisiones sociales, las necesidades y expectativas específicas de los clientes).</li> <li>f. Preparar a la organización para los retos y oportunidades de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, formación, directrices para la protección de datos, nombramiento de un responsable de protección de datos).</li> </ul>

1.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.1.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Visión, Misión y Valores (MVV) está definida, revisada y se actualiza bienalmente por el Comité de Dirección en el proceso de planificación y revisión estratégica, teniendo en cuenta grupos de interés, cambios internos y externos.</li> <li>- Se realiza difusión de MVV dentro y fuera de la organización.</li> <li>- El establecimiento de MVV está en consonancia con las estrategias (mapa estratégico municipal) y objetivos del Ayuntamiento (POG) y agendas europeas comunes.</li> <li>- Las personas que ostentan niveles de liderazgo (A1 y A2) se identifican con MVV y se aseguran de que son compartidos por todos los miembros de LM. La preocupación por ofertar un servicio de calidad, cercano y accesible se percibe en toda la organización y cohesiona su funcionamiento.</li> <li>- Está implantada una estrategia de digitalización con la ampliación del canal telemático en redes sociales; nuevo canal de atención automatiza en WhatsApp; implantación del chatbot (asistente virtual); automatización de servicios.</li> <li>- Se mantiene una estrecha colaboración con otras unidades del Ayuntamiento competentes en el desarrollo de la administración digital, como la DG de la Oficina Digital, la SG de Administración Digital, SG de Innovación y nuevas Tecnologías.</li> <li>- Los líderes se implican en la mejora continua y aseguran la transparencia en la gestión de LM y la ética de sus actuaciones, operando de forma proactiva ante las necesidades identificadas.</li> </ul>
1.1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convendría mejorar la transmisión de prioridades estratégicas a las personas de LM.</li> <li>- Código de conducta: MVV y Cartas de servicios.</li> </ul>
1.1.	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de MVV actualizado y publicado en el Portal institucional <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>, la intranet (Ayre) e incluido enlace MVV en el pie de firma de todo el personal.</li> <li>- Memorias de Calidad anuales.</li> <li>- Participación y seguimiento de los objetivos establecidos por Madrid, ciudad amigable para las personas mayores.</li> <li>- Encuesta de satisfacción de la ciudadanía. Encuesta de clima laboral: resultados obtenidos por responsables.</li> <li>- Curso Liderazgo LM.</li> <li>- Proceso de contratación-información publicada.</li> <li>- Publicación de resultados detallados en la intranet, portal institucional, portal de transparencia y datos abiertos.</li> <li>- Reuniones del servicio de Atención con los equipos de cada una de las oficinas de forma presencial para transmisión de valores, revisión anual y líneas de futuro.</li> </ul>

<b>1 .2</b>	<b>Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua</b>
	<p>Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la organización. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos clave y de apoyo bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la organización para productos, servicios y resultados.</p> <p>La gestión del rendimiento organizacional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la organización. Los sistemas integrados de gestión del rendimiento organizacional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del rendimiento y de los resultados.</p> <p>Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento organizacional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje y el comportamiento ético.</p>
<b>1 .2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definir las estructuras de gestión adecuadas, los procesos, las funciones, responsabilidades y capacidades, que garanticen la agilidad de la organización.</li> <li>b. Dirigir la mejora del sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades específicas de los clientes.</li> <li>c. Definir el sistema de gestión de la información con la aportación del sistema de control interno y gestión de riesgos.</li> <li>d. Fijar objetivos y utilizar un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el rendimiento y el impacto de la organización, dando prioridad a las necesidades específicas de los clientes y los ciudadanos.</li> <li>e. Asegurar una buena comunicación interna y externa en toda la organización y utilizar nuevos medios de comunicación, incluidas las redes sociales.</li> <li>f. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga la corrupción y los comportamientos poco éticos, pero que también apoye a los empleados proporcionando directrices de cumplimiento.</li> </ul>

1.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1 .2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso, evolución y mejora del modelo de gestión de Línea Madrid. Especial referencia a las Certificaciones en Excelencia en la Gestión en modelo EFQM y CAF de forma continuada desde 2010 hasta 24 de junio de 2024.</li> <li>- La Dirección de LM ha desarrollado un sistema efectivo de gestión estableciendo los principales procesos que se llevan a cabo. Su ejecución se apoya en sistemas digitales.</li> <li>- El Comité de Dirección utiliza el cuadro de mando, desarrollado con constantes mejoras, alimentado por un sistema de monitorización en tiempo real de los principales indicadores de la atención que se presta a la ciudadanía en diferentes canales. Se han establecido objetivos para cada uno de los canales, que se miden y se recogen en las Cartas de Servicios.</li> <li>- En la DG se mantienen diferentes reuniones entre las SG en las que se transmite información y se toman decisiones para actuar de modo coherente. Asimismo, están calendarizadas y se llevan a cabo, según esa planificación, reuniones mensuales con los responsables (A1 y A2) lo que contribuye a una comunicación estable, actualizada y que permea toda la organización.</li> <li>- Están establecidos y actualizados los Procesos de toda la Cartera de Servicios (trámites y gestiones) y se encuentran publicados en la intranet (Ayre).</li> <li>- Se ha establecido el Sistema Registro Único de Mejoras (RUM) procedente de las diferentes fuentes de gestión (canales, servicios, sugerencias y reclamaciones...).</li> <li>- Objetivos de acuerdo con el POG: rendición de cuentas a la ciudadanía y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</li> </ul>
1 .2	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificación de los indicadores y mediciones establecidas en los compromisos con los diferentes planes y actuaciones del Ayto.</li> </ul>
1 .2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Última Certificación CAF+500 (24 junio 2021-24 junio 2024).</li> <li>- Memorias que incluyen todos los objetivos e indicadores: Calidad, Formación, Cumplimiento presupuestario, Sugerencias y Reclamaciones (SyR), impacto de género</li> <li>- Cuadro de mando (valores, objetivos e indicadores).</li> <li>- 4 Cartas de Servicios (OAC, 010, portales web y cita previa).</li> <li>- Establecimiento de objetivos en el Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento (POG) y en Programa de Desarrollo Sostenible 2030. Plan ciudad amigable para Mayores.</li> <li>- Informes semanales y mensuales.</li> <li>- Calendario de reuniones Teams.</li> <li>- Fichas de procesos publicadas en la intranet Ayre.</li> </ul>

<b>1 .3</b>	<b>Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia</b>
	<p>Los líderes inspiran, motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento personal y su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de conducta, los líderes plasman los objetivos y los valores establecidos, animando a los empleados a actuar de la misma manera. Los líderes ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos desempeñando sus funciones. Un estilo de liderazgo transparente basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta motiva a las personas a contribuir al éxito de la organización.</p> <p>Además de estas cuestiones de comportamiento personal, también es posible encontrar factores esenciales de apoyo y motivación de los empleados en el sistema de liderazgo y gestión de la organización. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es el principio de gestión más importante para motivar a las personas. La igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y el aprendizaje, así como los sistemas de reconocimiento y recompensa son también factores de motivación.</p>
<b>1 .3</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p>a. Inspirar a través de una cultura de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la participación.</p> <p>b. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente de acuerdo con los objetivos y valores establecidos (por ejemplo, integridad, propósito, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, rendición de cuentas, agilidad).</p> <p>c. Promover una cultura de confianza mutua entre los líderes y los empleados con medidas proactivas para combatir cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y atendiendo a las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.</p> <p>d. Informar y consultar regularmente a los empleados sobre cuestiones clave relacionadas con la organización.</p> <p>e. Empoderar y ayudar a los empleados proporcionándoles valoraciones oportunas para mejorar su desempeño.</p> <p>f. Promover una cultura de aprendizaje, estimular a los empleados a desarrollar sus competencias y a adaptarse a las nuevas exigencias (preparándolos para lo inesperado y aprendiendo rápidamente).</p>

1.3	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>65</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>68</b>		

1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han elaborado informes de productividad y carga de trabajo de OAC, que permiten apoyar a las personas para la mejora de su desempeño en el puesto de atención, evitando la arbitrariedad y la desigualdad, al basar las valoraciones en datos objetivos.</li> <li>- Las personas con cargo de responsabilidad se identifican con los valores de LM y dan ejemplo de ello a sus equipos. El foco es el servicio a la ciudadanía, con eficacia, integridad y cortesía, y se puede ver el resultado en las encuestas de satisfacción.</li> <li>- Se atiende a las circunstancias personales de las personas, por ejemplo, permitiendo el horario flexible (en la parte posible) y acceso a permisos, cambios de turno, etc.</li> <li>- Se promueve una cultura de aprendizaje en LM, a través de cursos reglados y formación interna, para desarrollar sus competencias y adaptarse a las demandas cambiantes de la atención a la ciudadanía y de las nuevas tecnologías, y también habilidades de liderazgo.</li> <li>- Estudio de rotación del personal para mejorar las condiciones laborales teniendo en cuenta las necesidades de las personas.</li> <li>- Existe un sistema de reconocimiento de las felicitaciones de la ciudadanía con escrito personalizado y firmado por la concejalía, dirigido a los destinatarios de la felicitación.</li> <li>- Reconocimiento en las revisiones anuales de las OAC.</li> <li>- Reconocimiento a través de correo en distintos momentos.</li> <li>- Criterios de selección basados en igualdad de oportunidades.</li> <li>- Delegación de competencias.</li> </ul>
1.3	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar una mejora para el reconocimiento del personal.</li> <li>- Desarrollar el perfil profesional de cada puesto y mejorar las entrevistas de selección LD de acuerdo al perfil.</li> </ul>
1.3	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de productividad: los informes de productividad mensuales y de carga de trabajo se analizan con los responsables de las oficinas en la reunión mensual que se celebra con los mismos.</li> <li>• Clima laboral: los resultados de las encuestas de clima laboral se analizan de forma global y también de forma desagregada según el puesto/nivel (A1, A2, C1, C2, volante, inf. Urbanística, OAC, servicios centrales).</li> <li>• Felicitaciones SyR: se envían a las personas felicitadas y a sus responsables.</li> <li>• Encuestas de satisfacción de las personas usuarias.</li> <li>• Formularios WEM (gestor de contenidos web), correos para solucionar problemas.</li> <li>• Permisos retribuidos, flexibilidad horaria concedida.</li> <li>• Wacon, cl@ve con carpetas compartidas, teams, cita previa, 3er nivel CRM.</li> <li>• Memorias de calidad y formación.</li> </ul>

<b>1 .4</b>	<b>Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés</b>
	<p>Los líderes son responsables de gestionar las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan un interés en la organización o sus actividades. Por consiguiente, los directivos públicos dirigen el diálogo con las autoridades políticas otros grupos de interés. En el sector público, los líderes son los intermediarios entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las principales diferencias entre el sector público y las organizaciones privadas. Las organizaciones del sector público tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades públicas desde diferentes perspectivas.</p> <p>Por un lado, algunos políticos pueden desempeñar una función directiva, ya que, junto con los líderes de las organizaciones del sector público, formulan objetivos. De esta manera, las organizaciones del sector público actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otra parte, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que hay que tratar.</p>
<b>1 .4</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar y supervisar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades públicas relevantes.</li> <li>b. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li> <li>c. Alinear el desempeño de la organización conforme a las políticas públicas y las decisiones políticas.</li> <li>d. Mantener relaciones dinámicas con las autoridades políticas del poder legislativo o del ejecutivo.</li> <li>e. Gestionar las alianzas con los principales grupos de interés (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones profesionales, representantes de la industria, otras autoridades públicas, etc.).</li> <li>f. Promover el reconocimiento público, la reputación de la organización, y desarrollar un concepto de marketing centrado en las necesidades de los grupos de interés.</li> </ul>

1.4	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>68</b>		



1.	<b>LIDERAZGO</b>
1 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La DG analiza y supervisa las necesidades de los grupos de interés y establece objetivos de acuerdo con ellos en áreas como igualdad, accesibilidad y personas mayores.</li> <li>- La directora participa en Comité de Dirección de la concejalía semanalmente en los que abordan y se trasmite la evolución de la gestión, se establecen objetivos, nuevas acciones, etc.</li> <li>- La directora ha participado en reuniones periódicas con la Vicealcaldesa de seguimiento del programa de gobierno y novedades en los proyectos más relevantes</li> <li>- Se elaboran informes estadísticos de resultados de gestión semanalmente y mensuales que se remiten a la Concejalía, así como la Coordinación General.</li> <li>- Se elaboran Informe de respuesta a peticiones de información de los grupos políticos, e iniciativas que se solventan en la Comisión Permanente de Vicealcaldía del Pleno que se reúne mensualmente.</li> <li>- Se da cuenta de los resultados de gestión en el Portal de Transparencia y de Datos Abiertos, así como el espacio de Atención a la Ciudadanía en el portal institucional <a href="http://www.madrid.es/lineamadrid">www.madrid.es/lineamadrid</a>.</li> <li>- Se utilizan diferentes medios para informar a la ciudadanía, se han publicado videos informativos que se difunde principalmente a través del perfil de Twitter @lineamadrid y en el portal institucional. En <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a> se han incluido promocionales cuando se han implementado servicios.</li> <li>- Se han realizado varias campañas publicitarias bajo el acuerdo Marco de la DG de Comunicación, de la marca Línea Madrid y prestación de Servicios.</li> <li>- Para ajustar el diseño de servicios se fomenta la participación de la ciudadanía cuando van a implantarse nuevos servicios o canales, o se desarrolla alguna modificación en el procedimiento para mejorar la eficiencia o la accesibilidad.</li> <li>- Se han creado contenidos en el portal institucional con carácter transversal.</li> <li>- Se desarrollan buenas prácticas en la gestión y atención a la ciudadanía que se han exportado a otras áreas municipales.</li> <li>- Se mantiene coordinación, intercambio de información y reuniones con los grupos de interés como la Secretarí General Técnica, Consejo de Informática Ayuntamiento (IAM), y con otras unidades en la participación de Planes Estratégicos de la Ciudad (Personas Mayores, Igualdad de género, Accesibilidad, Desarrollo Sostenible).</li> </ul>
1 .4	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y unificar los objetivos e indicadores relacionados con grupos de interés.</li> </ul>
1 .4	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención sin cita para mayores y teléfono 900.</li> <li>- Grupos de trabajo sobre mayores, accesibilidad, igualdad.</li> <li>- Memoria de calidad.</li> <li>- Aparición en medios, campañas.</li> <li>- Participación ciudadana en implantación de cita previa 2021.</li> <li>- En 2023 participación de voluntarios en pruebas de frontales web, WhatsApp, etc.</li> <li>- Agenda de directora.</li> <li>- Convocatorias de reuniones de planes amigables con mayores.</li> <li>- Informes estadísticos, mensuales e información publicada en los portales.</li> <li>- Informes preparados para dar respuesta a los Grupos Políticos.</li> </ul>

## CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

### **Subcriterio 2.1**

Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

### **Subcriterio 2.2**

Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

### **Subcriterio 2.3**

Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

### **Subcriterio 2.4**

Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización.

Implementar la misión y la visión de una organización pública requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos es necesario identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tomar decisiones, y fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

La estrategia define los “outputs” (productos y servicios) y los “outcomes” (resultados) que se quieren obtener y la forma en que se desea medir los progresos, teniendo en cuenta al mismo tiempo los factores críticos de éxito relevantes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia debe traducirse en planes, programas, objetivos operativos y metas cuantificables. La supervisión y la dirección deben formar parte de la planificación, así como atender a la necesidad de modernización e innovación, lo que ayuda a la organización a mejorar su funcionamiento. La monitorización de la implementación de la estrategia y la planificación debe considerarse crucial para la organización, de manera que permitiera su actualización y adaptación siempre que fuera necesario.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:**

2 .1	<b>Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión</b>
	<p>El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, controlar, Actuar) desempeña un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia, así como en la planificación de una organización pública. La definición de la estrategia comienza con la recopilación de información fidedigna sobre las necesidades actuales y futuras de todos los grupos de interés relevantes, teniendo en cuenta su rendimiento y las posibilidades de la organización en el entorno, incluyendo las reformas del sector público en el nivel nacional, y europeo. La fijación de objetivos y la identificación de las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos —basados en un correcto análisis y gestión de los riesgos— resultan esenciales para garantizar una aplicación y un seguimiento eficaz</p> <p>Esta información es indispensable para respaldar el proceso de planificación estratégica y operativa. También resulta fundamental para dirigir las mejoras en el rendimiento de la organización.</p> <p>Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, incluyendo a los grupos de interés, para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de las respuestas de los grupos de interés, es un requisito previo para que los resultados deseados sean también de calidad.</p>
2 .1	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observar y analizar regularmente el entorno externo, incluidos los cambios legales, políticos, demográficos y la digitalización, así como factores globales, como el cambio climático, como aportaciones para la estrategia y la planificación.</li> <li>b. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y analizar la información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras y su satisfacción. .</li> <li>c. Analizar las reformas del sector público, a nivel nacional, y europeo, para definir y revisar estrategias eficaces.</li> <li>d. Analizar el rendimiento y la capacidad de la organización, centrándose en las fortalezas y las debilidades internas, en las oportunidades y las amenazas y los riesgos.</li> </ol>

2.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				70		
DESARROLLAR				70		
CONTROLAR				65		
ACTUAR				65		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				68		

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
2 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen identificados los grupos de interés (ciudadanía, unidades administrativas Ayto, personal de atención directa al público) iniciándose el diagnóstico en 2009 con el 1er sello de calidad EFQM y actualizándose según la evolución de la demanda.</li> <li>- Se tiene identificada la estrategia y la finalidad de prestar Información útil y realizar gestiones administrativas para la ciudadanía.</li> <li>- Hay sistemas de registro de Información sobre necesidades y rendimiento de los grupos de interés.</li> <li>- Elaboración de Informes de desempeño y rendimiento.</li> <li>- Evaluación cumplimientos objetivos. Cartas de Servicios.</li> <li>- Realización de estudios anuales de satisfacción de la ciudadanía.</li> </ul>
2 .1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar de forma sistemática la información relevante sobre variables políticos-legales, culturales, medioambientales, económicas.</li> <li>- Hacer consulta para la ciudadanía sobre nuevas necesidades en la plataforma de participación ciudadana <a href="#">Decide Madrid</a>.</li> <li>- Realizar un Mapa de grupos de interés.</li> </ul>
2 .1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto de Competencias AG y DG.</li> <li>• Acuerdos de Servicio con Gestores de Servicios.</li> <li>• Cartas de Servicios.</li> <li>• Sistema de sugerencias y reclamaciones (SyR), Encuestas anuales.</li> <li>• Cuadro de mando.</li> <li>• Base de datos/tipificaciones en CRM y BI con informes estadísticos.</li> <li>• Reuniones de coordinación con Gestores de servicios, teams y correos.</li> <li>• Informes estadísticos publicados en la web.</li> <li>• Informes semanales con indicadores de rendimiento. Informes de productividad y desempeño semanal de las Oficinas.</li> <li>• Documentación de todos las Certificaciones.</li> </ul>

2 .2	<b>Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.</b>
	<p>Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluida la información de gestión disponible, así como la información sobre la evolución del entorno.</p> <p>Las prioridades estratégicas y las decisiones tomadas por la alta dirección deben garantizar unos objetivos claros en cuanto a los productos y resultados, así como los recursos para lograrlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe reflejarse en su estrategia.</p> <p>La planificación debe ser abordada con un enfoque concienzudo y metódico, para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Los indicadores y los sistemas de seguimiento de los resultados que serán utilizados en la fase de ejecución posterior deben definirse durante la fase de planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de las estrategias y los planes de acción lo que permite crear un marco de medición de resultados que se evaluarán en los criterios de ciudadanos/clientes (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) y resultados clave (criterio 9).</p>
2 .2	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer la estrategia, definiendo los objetivos y prioridades a largo y corto plazo, en consonancia con la visión y las estrategias nacionales, y europeas.</li> <li>b. Involucrar a los grupos de interés y utilizar la información sobre sus necesidades y expectativas para la elaboración de la estrategia y la planificación.</li> <li>c. Integrar los aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social, diversidad y las cuestiones de igualdad de género en las estrategias y planes de la organización.</li> <li>d. Elaborar planes definiendo las prioridades, los objetivos y los “outputs” (los productos y servicios que se van a proporcionar), y los “outcomes” (resultados que se van a conseguir), en consonancia con la misión y con la reforma del sector público.</li> <li>e. Asegurar la disponibilidad de recursos para una implantación eficaz de la planificación estratégica.</li> </ul>

2.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				70		
DESARROLLAR				65		
CONTROLAR				65		
ACTUAR				65		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				66		

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
2.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia y objetivos de LM se encuentran alineados con la Estrategia general del Ayuntamiento de Madrid, Programa Operativo de Gobierno y Gestión presupuestaria municipal y Ordenanza de atención a la ciudadanía y Admón. Electrónica y ODS.</li> <li>- Publicado el grado de cumplimiento en el portal de evaluación de la gestión municipal.</li> <li>- Modelo de gestión del portal institucional.</li> <li>- Regulación de la publicación en webs externas a través de los criterios descritos en la Resolución de DG de web externas.</li> <li>- Implantación y seguimiento del modelo de cita previa municipal.</li> <li>- La estrategia se encuentra desarrollada en los requisitos de prestación de servicios del proveedor principal.</li> <li>- Se analizan los indicadores de rendimiento operativo, la comparativa con periodos y las tendencias para conocer las capacidades de respuesta a la demanda ciudadana y necesidades de desarrollo para cumplir los objetivos estratégicos. Se hacen estudios de benchmarking para conocer puntos fuertes y áreas de mejora en relación con otras organizaciones.</li> <li>- Se cuenta con un sistema de indicadores que permiten analizar la evolución, rendimiento y posibles cambios, facilitando la toma de decisiones.</li> <li>- Se identifican los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos. Se cubren con personal funcionario y medios propios y el apoyo de una empresa externa. A la empresa externa se le exigen los recursos establecidos en el pliego del contrato. Se identifican igualmente los recursos físicos necesarios.</li> <li>- Participación en la Agenda 2030 de Naciones Unidas y Planes Sectoriales de Ciudades amigables para Personas Mayores, Planes de Accesibilidad e Igualdad de Género.</li> </ul>
2.2	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una evaluación sistemática de impacto del desarrollo de la estrategia.</li> <li>- Realizar un análisis DAFO.</li> </ul>
2.2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico del Ayto. y POG. Documentos de Objetivos Presupuestarios y Memorias de Cumplimientos Objetivos Presupuestarios.</li> <li>- Resolución sobre web externas <a href="https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.b4c91589e7f6a5d829da39e5a8a409a0/?vgnextoid=89b246829df05510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&amp;vgnextchannel=741d814231ede410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&amp;vgnextfmt=default">https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.b4c91589e7f6a5d829da39e5a8a409a0/?vgnextoid=89b246829df05510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&amp;vgnextchannel=741d814231ede410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&amp;vgnextfmt=default</a></li> <li>- Sistema de cita previa (madrid.es/cita previa) <a href="https://ayre.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/AtencionCiudadano/Servicios/CitaPrevia/ResolucionesProtocolos/Ficheros/NuevoDecretoCitaPrevia.pdf">https://ayre.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/AtencionCiudadano/Servicios/CitaPrevia/ResolucionesProtocolos/Ficheros/NuevoDecretoCitaPrevia.pdf</a></li> <li>- Documentos de Estrategia LM. Presupuestos Anuales.</li> <li>- Pliego Prescripciones Técnicas (PPT) del Contrato.</li> <li>- Documentos de control y seguimiento de las prescripciones.</li> <li>- Sistema BI del CRM, cuadro de mando, informes estadísticos publicados en el portal institucional. Estudios anuales y sus Informes de resultados.</li> <li>- RPT, Informes de productividad en las OAC; reuniones mensuales de coordinación y seguimiento de servicio con el proveedor. Aplicación de cumplimientos de niveles de servicio.</li> <li>- Planes, con objetivos y actuaciones de Atención a la Ciudadanía.</li> </ul>

2.3	<b>Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación</b>
	<p>La capacidad de la organización para desplegar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallan los objetivos y resultados que se esperan de cada nivel de la organización, como de sus empleados. Así pues, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deberían estar bien informados de los objetivos y metas que les atañen para garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia.</p> <p>La organización tiene que implementar la estrategia en todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurarse de que se establezca una gestión de procesos, proyectos y programas adecuada, y de que se pongan en marcha las estructuras organizativas pertinentes para garantizar una implementación eficaz cumpliendo los tiempos establecidos.</p> <p>La supervisión sistemática de la implementación de la estrategia y de la planificación es crucial para las organizaciones. , así como el ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario, o actualizarlos si se fuera preciso. La estrategia y la planificación deben comunicarse a todos los grupos de interés relevantes.</p>
2.3	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Traducir la estrategia de la organización en sus correspondientes planes, tareas y objetivos para las unidades y las personas de la organización.</li> <li>b. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad organizativa con indicadores para los resultados esperados.</li> <li>c. Comunicar internamente y a los grupos de interés relevantes , las estrategias, los planes de actuación y los resultados deseados de la organización</li> <li>d. Supervisar y evaluar periódicamente el rendimiento de la organización en todos los niveles (departamentos, funciones, organigrama) para controlar la eficiencia, la eficacia y el nivel de implementación de la estrategia.</li> </ul>

2.3	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				55		
DESARROLLAR				50		
CONTROLAR				45		
ACTUAR				45		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				50		

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
2.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone en la intranet ayre de un espacio informativo de Atención a la Ciudadanía, en la que se publican los objetivos, documentos de procedimientos, formación, evaluación, memoria presupuestaria, etc.</li> <li>- Se mantiene un sistema de comunicación en diferentes niveles. Remisión de correos electrónicos con informaciones de carácter general, relativa a Estrategia, Objetivos, Recursos Humanos, resultados, etc. Desde la Dirección General. Correos con instrucciones, procedimientos, novedades, planificación formación y otras desde las SG, Servicios y Departamentos. Sistema de reuniones estructurado y con planificación mensual.</li> <li>- Se realiza monitorización de la evolución de los indicadores clave y medición del rendimiento de la organización, apoyado en la herramienta BI. Los resultados se plasman en un cuadro de mando con los indicadores relevantes para la gestión e Informes estadísticos.</li> <li>- Sistema de Gestión por Procesos.</li> <li>- Se dispone de un Comité de Innovación del que forma parte el proveedor principal y algunos grupos de interés.</li> <li>- Se traduce la estrategia de la organización en sus correspondientes planes, tareas y objetivos para las unidades y las personas de la organización.</li> <li>- Plan de contingencias informáticas y de seguridad: prevenir y evaluar riesgos de la organización.</li> </ul>
2.3	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar plan de contingencias como estrategia proactiva para prevenir (DAFO)</li> <li>- Evaluación de riesgos (personal, contratista, servicios, instalaciones, unidades gestoras, IAM.)</li> </ul>
2.3	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal de la intranet Ayre</li> <li>- Cuadro de mando</li> <li>- Fichas Procesos. Mapa de Procesos</li> <li>- Base de datos del CRM y BI</li> <li>- Sistema BI de algunos servicios</li> </ul>



2 .4	<b>Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización</b>
	<p>Un sector público eficaz debe garantizar la agilidad y la resiliencia para poder innovar y cambiar las prácticas, a fin de hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad del servicio y reducir los costes. La innovación se puede producir de varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mediante la implementación de métodos y procesos innovadores en el suministro de productos o servicios;</li> <li>▪ con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo;</li> <li>▪ introduciendo productos o servicios innovadores que tengan un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.</li> </ul> <p>La fase de diseño es crucial: para las decisiones posteriores, para la prestación operativa de los servicios y para la evaluación de las propias innovaciones. Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de la dirección es crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo a las sugerencias de mejora, cualquiera que sea su procedencia.</p>
2 .4	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar las necesidades y los motores de la innovación, teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital.</li> <li>b. Comunicar la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes</li> <li>c. Construir una cultura impulsada por la innovación y crear un ámbito y un espacio para el desarrollo interorganizativo.</li> <li>d. Gestionar el cambio de manera eficaz e informar e involucrar a los empleados y a los grupos de interés en una etapa temprana.</li> <li>e. Poner en práctica sistemas para generar ideas creativas y fomentar propuestas innovadoras de los empleados y los grupos de interés en todos los niveles, respaldando la exploración y la experimentación.</li> </ol>

2.4	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>65</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>60</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>65</b>		

2.	<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>
2.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con sistemas para identificar las mejoras a incorporar en los Servicios y gestión de canales.</li> <li>- Proceso Sistemático de evaluación de servicios.</li> <li>- teletrabajo como adaptación y resiliencia.</li> <li>- pilotos de nuevos servicios/modificaciones.</li> <li>- Se promueve la participación de las personas a través de diversos canales que se explican en el momento de la acogida: Concurso de Ideas, buzón de sugerencias internas.</li> <li>- Comité de Innovación.</li> <li>- Sistema de sugerencias y reclamaciones (SyR). Acciones de Mejora derivadas del mismo e implantadas. Memorias anuales de SyR.</li> <li>- Se comunica la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes.</li> </ul>
2.4	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación extensiva a todo el personal de las mejoras propuestas por ellos y que han sido implantadas (no sólo a la persona concreta o en las reuniones de responsables, que es lo que se hace actualmente).</li> </ul>
2.4	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro Único de Mejoras (RUM).</li> <li>- Sugerencias y Reclamaciones (SYR).</li> <li>- Reuniones del Comité dirección.</li> <li>- Seguimiento y evaluación servicios.</li> <li>- Informes mensuales de gestión de canales facilitado por el proveedor principal.</li> <li>- Proceso de evaluación.</li> <li>- Formularios Wem, turnos 010 (teletrabajo).</li> <li>- Buzón de sugerencias internas y concurso de ideas.</li> <li>- Informes de pruebas piloto y seguimiento.</li> <li>- Reuniones. Presentaciones del comité de innovación.</li> </ul>

### **CRITERIO 3: PERSONAS**

#### **Subcriterio 3.1**

Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización

#### **Subcriterio 3.2**

Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

#### **Subcriterio 3.3**

Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

Las personas son el activo más importante de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a la organización cumplir sus objetivos estratégicos y aprovechar los puntos fuertes y la capacidad de las personas. La gestión exitosa de los recursos humanos promueve el compromiso, la motivación, el desarrollo y la retención del talento. La organización tiene que gestionar las competencias y el pleno potencial de sus empleados a nivel individual para asegurar la agilidad organizativa.

Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la plantilla es fundamental, ya que las personas son la mayor inversión de la organización.

El respeto y la equidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la neutralidad política, la recompensa y el reconocimiento, la atención y brindar un entorno seguro y saludable son fundamentales para obtener el compromiso y la participación de las personas en el camino hacia la excelencia de la organización.

Es importante darse cuenta de que solo las personas satisfechas pueden hacer que la organización logre ciudadanos/clientes satisfechos.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:**

<b>3 .1</b>	<b>Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización</b>
	<p>Un enfoque integral de la gestión de las personas, la cultura del lugar de trabajo y el entorno son una parte fundamental de la planificación estratégica de una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas contribuir de manera eficaz y productiva a la misión general, a la visión y a la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p>Este subcriterio evalúa si la organización alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos para que sean identificados, desarrollados, implementados y mejorados de forma transparente, y se tengan en cuenta para lograr el mayor éxito. Asimismo, cuestiona cómo la organización logra atraer y retener a personas capaces de ofrecer servicios y productos que reflejen las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, así como la elaboración y aplicación de una política de gestión de los recursos humanos con criterios objetivos en materia de selección, desarrollo profesional, promoción, remuneración, recompensas, méritos y asignación de funciones directivas.</p>
<b>3 .1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización.</li> <li>b. Elaborar y aplicar una política de RR. HH. transparente basada en criterios objetivos de contratación, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y asignación de funciones de gestión, de acuerdo con los principios de RR. HH. de la organización.</li> <li>c. Aplicar los principios de equidad, neutralidad política, méritos, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y conciliación entre la vida profesional y personal en la política de RR. HH., y examinar la necesidad de promover las carreras de las mujeres y elaborar planes en consecuencia.</li> <li>d. Garantizar que se dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización, centrándose especialmente en las aptitudes sociales, en desarrollar mentalidades ágiles y en las competencias digitales y de innovación.</li> <li>e. Apoyar una cultura del desempeño definiendo objetivos de rendimiento con participación de las personas, evaluando el desempeño sistemáticamente, y ., manteniendo diálogos sobre su rendimiento con las personas.</li> </ul>

3.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>65</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>65</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>65</b>		

3.	<b>PERSONAS</b>
3.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los temas de RRHH (Dpto. Gestión Administrativa) para analizar las necesidades de personal de acuerdo con la estrategia.</li> <li>- Mejora del dimensionamiento de la plantilla, condiciones laborales y reubicación de efectivos.</li> <li>- Descripción y actualización de las tareas de todos los puestos.</li> <li>- Creación de perfiles para la provisión de puestos.</li> <li>- Elaboración de certificados de funciones y de horarios.</li> <li>- Seguimiento de la ocupación de puestos.</li> <li>- Formar parte de la Comisión Permanente de Valoración.</li> <li>- Se aplican los principios de equidad de mérito y capacidad.</li> <li>- Transparencia en la forma de distribución y asignación de personal del equipo volante a las diferentes oficinas.</li> </ul>
3.1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en la forma de provisión de los puestos de Gestor/a y Coordinador/a de OAC para pasar de concurso general a concurso específico.</li> <li>- Productividad por objetivos para hacer más atractivos los puestos para implementar un sistema de remuneración/reconocimiento.</li> <li>- Posibilidad de teletrabajo en puestos OAC.</li> <li>- Publicación en la intranet (AYRE) la RPT de la Dirección General, ya publicada en la web.</li> <li>- Actualización del catálogo de funciones.</li> </ul>
3.1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación de Puestos de Trabajo (RPT).</li> <li>- Modificaciones de RPT, PET tramitados y acumulación de tareas (2023).</li> <li>- Modelos de perfiles de puestos.</li> <li>- Cuadros de control de vacantes, control de interinos y control de jubilaciones.</li> <li>- Cuadros de distribución de personal del equipo volante (localizados en Teams y visibles para todo el personal involucrado).</li> <li>- Encuestas por Teams destinadas al equipo volante en relación a la asignación de oficinas no preferentes y tardes en Oficinas auxiliares.</li> </ul>

<b>3 .2</b>	<b>Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas</b>
	<p>Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la organización identifica, desarrolla y mantiene las competencias de las personas. Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo.</p> <p>Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la organización e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de las personas. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de las personas y los métodos a aplicar (por ejemplo, aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación).</p>
<b>3 .2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Implementar una estrategia/plan de desarrollo de los recursos humanos basada en la identificación de las competencias, las aptitudes y las necesidades de rendimiento, actuales y futuras de las personas.</li> <li>b. Atraer y desarrollar los talentos necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos.</li> <li>c. Permitir formas nuevas e innovadoras de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento creativo, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, formación a distancia, formación en el puesto de trabajo).</li> <li>d. Establecer planes de desarrollo de competencias individuales que incluyan aptitudes personales (por ejemplo, la mentalidad abierta a la innovación) como parte de la entrevista de evaluación del desempeño periódica (entrevista sobre el desarrollo de los empleados), que cree un espacio de retroalimentación mutua y de adecuación de las expectativas.</li> <li>e. Crear programas y cursos específicos para el desarrollo del liderazgo, que incluyan herramientas de gestión pública.</li> <li>f. Guiar a los empleados nuevos mediante sesiones de orientación, coaching y asesoramiento individual.</li> <li>g. Desarrollar y promover métodos de formación modernos (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación a distancia, uso de redes sociales).</li> <li>h. Evaluar el efecto de los programas de formación y desarrollo en los objetivos de la organización y transferir los contenidos a los compañeros.</li> </ul>

3.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

3.	<b>PERSONAS</b>
3.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad de Formación con competencias específicas en la materia y con colaboración del resto de unidades para la elaboración, seguimiento y satisfacción del Plan de Formación</li> <li>- Supervisión de la formación y de los perfiles de la empresa adjudicataria según el Pliego de Condiciones Técnicas (PPT) (igualdad, senior, lenguaje inclusivo...) y mejoras ofertadas por la empresa.</li> <li>- Formación interna, material formativo, reuniones: on line, por Teams, videos tutoriales, gamificación, grabación de las sesiones formativas, etc.</li> <li>- Participación proactiva del personal en su propia formación elaborando y compartiendo videos tutoriales.</li> <li>- Proceso de acogida y curso de formación de Inicio en LM de 80 horas.</li> <li>- Sistema de evaluación del rendimiento.</li> </ul>
3.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la movilidad interna (puestos de Gestor/a y Coordinador/a OAC)</li> <li>- Identificar las capacidades actuales de las personas (habilidades y aptitudes) y compararlas con las necesidades de la DG</li> <li>- Modificar algunas características de los puestos con el fin de retener el talento y evitar la fuga de personas a otras unidades con mejores condiciones laborales.</li> </ul>
3.2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Formación de LM y Plan Municipal de Formación.</li> <li>- PPT y los informes mensuales y auditorías de la empresa adjudicataria del contrato de LM.</li> <li>- Manual para grabación de formaciones online, memoria de formación.</li> <li>- Carpeta Z en share point.</li> <li>- Presentación de acogida y documentación curso de inicio LM.</li> <li>- Fichas e informes cualitativos y cuantitativos de revisión de OAC y productividad por OAC y por persona.</li> <li>- Memoria de formación (incluyendo la Formación en puesto: realizada por Coordinadores y Adjuntos del equipo volante cuando surge la necesidad; Formación interna de Dynamics (9, 16, 23 y 30 de junio 2023 para todo el personal de la SG) y Formación interna en SAP.</li> </ul>

<b>3.3</b>	<b>Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar</b>
	<p>La participación de las personas genera un entorno en el que estas tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. La dirección y los empleados cooperan activamente en el desarrollo de la organización, rompiendo los silos organizativos mediante la creación de un diálogo, dando espacio a la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar el rendimiento. Las personas tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial.</p> <p>Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia.</p> <p>El compromiso de las personas se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y evaluaciones a los líderes es importante para obtener más información sobre el ambiente de trabajo y poder utilizar los resultados para introducir mejoras.</p>
<b>3.3</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos, y fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>Involucrar a los empleados y sus representantes (por ejemplo, los sindicatos) en la elaboración de planes, estrategias y objetivos, en el diseño de procesos, y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación.</li> <li>Desarrollar sistemas para recoger ideas y sugerencias de los empleados.</li> <li>Realizar regularmente encuestas al personal, publicar e informar sobre los resultados, su análisis y las acciones de mejora resultantes.</li> <li>Asegurar unas buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, teniendo en cuenta todos los requisitos de salud y seguridad.</li> <li>Asegurar que existan unas condiciones favorables para lograr la conciliación entre la vida profesional y personal de los empleados (por ejemplo, posibilidad de adaptar los horarios de trabajo, trabajo a tiempo parcial, bajas de maternidad o paternidad).</li> <li>Prestar especial atención a las necesidades de los empleados socialmente desfavorecidos y de las personas con discapacidad.</li> <li>Proporcionar planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de manera no económica (por ejemplo, planificando y revisando los beneficios de las personas y apoyando actividades sociales, culturales y deportivas centradas en la salud y el bienestar de las personas).</li> </ol>

<b>3.3</b>	<b>0-10</b>	<b>11-30</b>	<b>31-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-90</b>	<b>91-100</b>
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>65</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>65</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>65</b>		



3.	<b>PERSONAS</b>
3.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorecer la conciliación (tanto en la empresa como LM): flexibilización horaria con atención a las necesidades especiales para el cuidado de hijos menores y otras circunstancias especiales (condiciones especiales de ejecución en los PPT de los diferentes contratos de la DG).</li> <li>- Adaptación de puesto en caso de discapacidad.</li> <li>- Diversas vías para facilitar la participación: concurso de ideas; sugerencias en línea.</li> <li>- Grupos de mejora y Reuniones de los diferentes Servicios, tanto en OAC como en Servicios Centrales.</li> <li>- Encuestas de clima laboral.</li> <li>- Detección de las necesidades y áreas de mejora de los espacios físicos de las dependencias de la DG.</li> </ul>
3.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar un incremento de la participación del personal en los espacios participativos (sugerencias internas, grupos, concurso, etc.).</li> <li>- Promover planes para premiar a las personas de manera no monetaria (actividades sociales, deportivas y culturales).</li> </ul>
3.3	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resoluciones de flexibilidad y documento para su registro.</li> <li>- PPT e informes de la empresa adjudicataria del contrato de LM.</li> <li>- Memoria Calidad.</li> <li>- Informe Concurso de Ideas.</li> <li>- Convocatorias y Actas de las reuniones y grupos.</li> <li>- Informes de encuestas.</li> <li>- Informes de la Unidad Técnica de Obras e informes de PRL.</li> <li>- Informe de adaptación de puesto.</li> </ul>

## CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### **Subcriterio 4.1**

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

### **Subcriterio 4.2**

Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

### **Subcriterio 4.3**

Gestionar las finanzas

### **Subcriterio 4.4**

Gestionar la información y el conocimiento

### **Subcriterio 4.5**

Gestionar la tecnología

### **Subcriterio 4.6**

Gestionar las instalaciones

Las organizaciones del sector público necesitan recursos de diferente tipo para apoyar la implementación de la estrategia y la planificación, así como el funcionamiento eficaz de sus procesos. Los recursos pueden ser de naturaleza material o inmaterial y deben ser gestionados con cuidado.

Los aliados (socios/colaboradores) de diferentes tipos, por ejemplo, otras organizaciones públicas, ONG, organizaciones educativas, proveedores privados de servicios, aportan conocimientos y la experiencia necesaria la organización y estimulan su enfoque externo.

La colaboración con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil es un tipo de alianza cada vez más relevante para las organizaciones del sector público. Las organizaciones públicas son consideradas cada vez más como parte de una red de organizaciones que trabajan conjuntamente para obtener resultados específicos para los ciudadanos (por ejemplo, en el ámbito de la seguridad o la salud).

Además de las alianzas, las organizaciones necesitan gestionar los recursos disponibles —como las finanzas, los conocimientos, la tecnología, las instalaciones— para asegurar su funcionamiento eficaz.

La gestión eficiente, innovadora y transparente de los recursos es esencial para que las organizaciones públicas garanticen la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.**

<b>4 .1</b>	<b>Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes</b>
	<p>En una sociedad como la nuestra, en constante cambio y de complejidad creciente, las organizaciones públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Estas alianzas pueden ser con colaboradores privados, no gubernamentales y/o públicos.</p> <p>Las organizaciones deben, por lo tanto, definir quiénes son sus socios clave y desarrollar acuerdos con ellos. Para lograr el éxito de las políticas públicas en cadena, , resulta crucial la colaboración entre los diferentes niveles institucionales.</p>
<b>4 .1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar los aliados clave (por ejemplo,, proveedores,suministradores, ,, co-productores, proveedor de productos complementarios/sustitutivos, propietarios, fundadores, etc..) de los sectores público y privado y de la sociedad civil para establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura.</li> <li>b. Gestionar los convenios de colaboración teniendo en cuenta el potencial de los diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse mutuamente con la experiencia, los recursos y los conocimientos.</li> <li>c. Definir el papel y las responsabilidades de cada aliado, incluidos los controles, las evaluaciones y las revisiones; controlar sistemáticamente los resultados y los efectos de las alianzas.</li> <li>d. Asegurar los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública.</li> </ol>

4.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				<b>70</b>		
DESARROLLAR				<b>70</b>		
CONTROLAR				<b>70</b>		
ACTUAR				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>68</b>		

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4 .1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claramente identificados los aliados clave.</li> <li>- Se mantiene una relación de colaboración continua a todos los niveles con la empresa que presta el servicio del 010, canal telemático y atención en OAC.</li> <li>- Convenios con la Agencia para el Empleo, Observatorio de accesibilidad (plataforma estatal), voluntarios por Madrid.</li> <li>- Coordinación con SGT, IAM (con AEAT), protección de datos, DG contratación, Oficina digital (FNMT, PID) SIR, EFAM, Calidad y Transparencia, DGT y el INE (a través de Estadística).</li> <li>- Comunicación continua con unidades gestoras web (jornada, reuniones, etc.) y otros portales web (11).</li> <li>- Interlocución y coordinación con DG de Comunicación del Ayto.</li> <li>- Contratos de seguridad, encuestas, convenio tarjeta azul, AENOR, WhatsApp.</li> <li>- Relación con DG Estadística, SyR, movilidad, ATM, etc.</li> </ul>
4 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover alianzas externas (ejemplo: voluntarios, ONG...).</li> <li>- Promover relación con otros municipios y CAM, Federación Española de Municipios y Provincias.</li> </ul>
4 .1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de seguimiento mensual de la empresa contratada para dar atención a la ciudadanía.</li> <li>- Convenios y contratos.</li> <li>- Protocolos y procesos.</li> <li>- Resoluciones conjuntas.</li> </ul>

<b>4 .2</b>	<b>Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil</b>
	<p>La participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil se considera cada vez más como un motor necesario para mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones públicas, y debe apoyarse. La información recibida en forma de quejas, ideas y sugerencias se considera una aportación importante para mejorar los servicios y productos. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son relevantes en todo el ciclo de las políticas públicas: así pues, se trata de una actuación conjunta de co-diseño, co-decisión, co-producción y co-evaluación.</p> <p>Como co-decisores, los ciudadanos son partícipes de las decisiones que les afectan. Como co-diseñadores, influyen en la prestación de servicios en respuesta a sus necesidades y expectativas. Como co-productores, participan en el proceso de producción y/o prestación de los servicios. Como co-evaluadores, enjuician la calidad de los servicios recibidos y de las políticas públicas.</p>
<b>4 .2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurar la transparencia mediante una política de información proactiva, proporcionando también datos abiertos de la organización.</li> <li>b. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el co-diseño y la co-decisión: a través de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión (como el análisis de la demanda, la evaluación de la satisfacción) y los ciclos de calidad;</li> <li>- En la co-producción: asunción de funciones en la prestación de servicios;</li> <li>- En la co-evaluación: análisis ex post de los servicios y políticas públicas que incluya los juicios de valor de los propios usuarios y de la ciudadanía.</li> </ul> </li> <li>c. Recoger activamente ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, recopilándolas por los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas, encuestas de satisfacción).</li> </ul>

4.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicados dataset en el portal de datos abiertos (datos de gestión, microdatos de encuestas de satisfacción). Nuestra unidad es responsable de publicar dataset en el portal de datos abiertos del Ayuntamiento. Visualización de datos para avisos, publicación de los tiempos de espera de OAC en tiempo real, llamadas y rechazo del 010. Información gráfica de audiencia de portales.</li> <li>- Participación de la ciudadanía en pruebas de funcionalidades de frontales web (TAZ y cita previa) y WhatsApp.</li> <li>- Se muestra el porcentaje de apertura de agenda de cita previa (transparencia) y en la web se encuentra los datos de gestión LM para consulta de la ciudadanía.</li> <li>- SyR, encuestas de satisfacción y formularios de incidencias, dudas y sugerencias.</li> <li>- Se evalúan y graban todas las llamadas al 010 (2022) y hay caritas para atenciones rápidas en OAC (2023).</li> <li>- Publicados los datos presupuestarios de la organización en Presupuestos abiertos (abierto para la ciudadanía) <a href="#">Inicio - Presupuestos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid.</a></li> </ul>
4.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar en mayor medida a representantes de la ciudadanía a los procesos.</li> <li>- Estudiar la posibilidad de mostrar la disponibilidad de citas en tiempo real.</li> </ul>
4.2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal de Transparencia, datos abiertos y portal institucional.</li> <li>- Encuesta de satisfacción en el frontal web de TAZ y "opina" en la página principal de la web y publicación de resultados.</li> <li>- Sistema de cita previa en el Portal institucional <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>.</li> <li>- Memoria SyR, resultados de encuesta anual de satisfacción, cartas de servicios y formularios en cada frontal web.</li> <li>- Registro y puntuación de todas las llamadas.</li> </ul>

<b>4 .3</b>	<b>Gestionar las finanzas</b>
	<p>La preparación cuidadosa de los presupuestos es el primer paso para una gestión financiera eficiente, sostenible y responsable, que integre objetivos financieros y no financieros. Se necesitan sistemas de contabilidad detallada y decontrol interno para monitorizar continuamente la eficacia de las decisiones financieras a la hora de lograr los objetivos definidos.</p> <p>La necesidad de generar recursos financieros adicionales cobra cada vez más importancia, a pesar de que la libertad de asignar o reasignar los fondos suele ser limitada</p>
<b>4 .3</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurar la resiliencia financiera mediante la planificación presupuestaria a largo plazo, el análisis de riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado.</li> <li>b. Elaborar los presupuestos teniendo en cuenta datos del rendimiento (integrar los datos sobre resultados en los documentos presupuestarios).</li> <li>c. Utilizar sistemas eficaces de contabilidad y control de los costes financieros y de evaluación (por ejemplo, fiscalización y revisión del gasto).</li> <li>d. Monitorizar el impacto del presupuesto en en la diversidad y la igualdad de género.</li> <li>e. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras y equilibrarlas con un control centralizado.</li> <li>f. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera y publicar la información presupuestaria de manera comprensible.</li> </ul>

4.3	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>65</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>65</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>65</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>65</b>		

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto elaborado, revisado y publicada memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios. Suelen alcanzarse casi todos los indicadores y objetivos marcados en los presupuestos. Para los no conseguidos se detallan las causas de su incumplimiento. La DG a través del presupuesto, dispone de los recursos económicos necesarios para la ejecución de su actividad.</li> <li>- Transparencia de la gestión presupuestaria (publicado en Presupuestos abiertos).</li> <li>- Monitorizar el impacto del presupuesto en la diversidad y género.</li> </ul>
4.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar en la plantilla la conciencia global de que el presupuesto y sus objetivos marcan la estrategia.</li> </ul>
4.3	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria del cumplimiento de objetivos presupuestarios.</li> <li>- Presupuestos abiertos (cuadro de mandos de Power BI de seguimiento de gestión presupuestaria y contratación) y POG en la web.</li> <li>- Memoria de cumplimiento de impacto de género.</li> </ul>



<b>4.</b>	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	<p>La principal fortaleza de una organización reside en sus conocimientos, habilidades y competencias. Un objetivo fundamental de cualquier organización es proporcionar a las personas la información adecuada en el momento adecuado y capacitarlas para utilizar los conocimientos adquiridos. Esto incluye una cultura organizativa abierta y comunicativa, basada en el aprendizaje, en la cual compartir y retener el conocimiento son factores clave.</p> <p>Las organizaciones públicas de éxito definen marcos para gestionar el conocimiento, utilizando el poder de la digitalización para adquirirlo y ponerlo a disposición de todos los empleados y grupos de interés.</p>
<b>4 .4</b>	<b>Gestionar la información y el conocimiento</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crear una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento, salvaguardando así la resiliencia y la flexibilidad de la organización.</li> <li>b. Aprovechar la oportunidad de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.</li> <li>c. Establecer redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y para obtener aportaciones creativas.</li> <li>d. Supervisar la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.</li> <li>e. Desarrollar canales internos para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y los conocimientos pertinentes.</li> <li>f. Promover la transferencia de conocimientos entre las personas de la organización.</li> <li>g. Asegurar el acceso a la información y a los datos abiertos relevantes y el intercambio con todos los grupos de interés externos de una manera sencilla, teniendo en cuenta aquellos sus necesidades específicas</li> <li>h. Asegurar que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan la organización, se mantiene dentro de la misma.</li> </ul>

4.4	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>60</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>60</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>60</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>60</b>		

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaboran publicaciones, y revisa su pertinencia y su actualización en todos los canales internos, de forma continua. publicación de protocolos, instrucciones y procedimientos y actas de reuniones.</li> <li>- Automatización de procesos de gestión interna en algunos servicios (ejem: queda automatizado el archivo de formularios de teleasistencia, gestión incidencias de TAZ, incidencias de SAP-TRM, etc.).</li> <li>- Formación interna, con fichas y videos tutoriales, grabaciones, etc. a disposición del personal migración de todas las carpetas compartidas de H al share point para facilitar su mantenimiento y acceso por parte del personal.</li> <li>- En el 010 y redes tienen fichas de guía y se trata de homogeneizar las respuestas y horas de formación, equipo, etc.</li> <li>- Facilitamos el acceso a datos abiertos, recursos útiles para la ciudadanía (instalaciones...) con consulta por dirección y una guía para consulta.</li> <li>- Para conservar el conocimiento en momentos de rotación del personal, se elaboran procedimientos de trabajo interno y reuniones para compartir los conocimientos.</li> <li>- Difusión de los portales web.</li> </ul>
4 .4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la comunicación a través de nuestro canal de ayre (avisos) y la organización de publicaciones.</li> </ul>
4 .4	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayre, disco Z, share point, disco H, web.</li> <li>- Memoria de formación.</li> <li>- Pliego, informes de calidad y formación, fichas supervisadas</li> <li>- Teams (automatismos, seguimiento de incidencias, etc).</li> <li>- Video de portales para promocionar en la página principal el día de internet.</li> </ul>

<b>4 .5</b>	<b>Gestionar las tecnologías</b>
	<p>Las políticas de uso de las tecnologías de la información (TIC) otras políticas tecnológicas de la organización deben ser gestionadas de modo que respalden los objetivos estratégicos y operativos de la organización de manera sostenible.</p> <p>Es fundamental disponer de una visión clara, seguida de una estrategia viable sobre dónde y cómo utilizar las TIC, y para qué procesos y servicios. Es necesario integrar las necesidades, capacidades, expectativas y sugerencias de los clientes, ciudadanos y empleados en la estrategia de la organización, para lograr los mejores resultados.</p> <p>Además, debe garantizarse un equilibrio entre el suministro de datos abiertos y la protección de datos.</p>
<b>4 .5</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar la gestión de la tecnología de conformidad con los objetivos estratégicos y operativos, y revisar sistemáticamente su efecto, rentabilidad e impacto.</li> <li>b. Identificar y utilizar nuevas tecnologías (big data, automatización, robótica, Inteligencia Artificial, análisis de datos, etc.) relevantes para la organización. Implantar datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando resulte adecuado.</li> <li>c. Utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (mediante servicios o herramientas en la nube) y la participación.</li> <li>d. Definir cómo las TIC pueden mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de manera inteligente para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> <li>e. Tomar medidas para proporcionar una protección de datos y una ciberseguridad efectivas, aplicando el Reglamento General de Protección de Datos.</li> <li>f. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de los residuos de los cartuchos, y la brecha digital.</li> </ol>

4.5	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>65</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>60</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>60</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>62</b>		

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
4 .5	<b><i>Identificación de Puntos Fuertes</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha incrementado las gestiones telemáticas y revisado los procedimientos para eliminar papel y coste a la administración y a la ciudadanía (ejemplo: firma electrónica, promoción de cl@ve, notificaciones, NSI, foto de TAZ, wacom, tarjeta madridmayor, escaneo en registro, comprobación automática de requisitos...) y cita con QR en el totem.</li> <li>- Se ha facilitado la accesibilidad universidad (ayuda a la navegación, formatos accesibles, readspeaker).</li> <li>- Dynamics y CRM nuevo, para generar QR y otras prestaciones avanzadas, basado en software como servicio.</li> <li>- Protección de datos: evaluación de impacto, tratamiento.</li> <li>- IVR en el 010 mayor automatización e información (cita, info, caídas...) Chatbot (padrón y bajas emisiones).</li> <li>- Actuaciones para la reducción de la brecha digital en OAC explicando las nuevas tecnologías.</li> <li>- La DG participa en el comité de ciberseguridad liderado por la Oficina Digital del Ayto.</li> </ul>
4 .5	<b><i>Identificación de Áreas de Mejora</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una prueba piloto de IA en información de multas.</li> <li>- Restringir el consumo de papel y fungibles relacionados.</li> </ul>
4 .5	<b><i>Evidencias</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos, datos de registro general, resultados comparando canal presencial y telemático.</li> <li>- Certificación de accesibilidad (índice LOSI 1er puesto <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>).</li> <li>- CRM, PPT e informes de los desarrollos.</li> <li>- Documentos en H.</li> <li>- Publicado en la web.</li> </ul>

<b>4 .6</b>	<b>Gestionar las instalaciones</b>
	<p>Las organizaciones públicas tienen que evaluar periódicamente el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Es necesario gestionar las infraestructuras disponibles de manera eficiente, rentable y sostenible, de modo que satisfagan las necesidades de los clientes y proporcionen las condiciones de trabajo adecuadas del personal.</p> <p>Unas condiciones de trabajo seguras y saludables son un requisito importante para el buen desempeño de la organización. Igualmente relevante es el aspecto de la sostenibilidad, incluyendo políticas de gestión del ciclo de vida útil de los edificios, salas y equipamientos.</p>
<b>4 .6</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurar el suministro y mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, equipamientos, suministro de energía, medios de transporte y materiales).</li> <li>b. Proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones de uso seguras y eficaces, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>c. Aplicar políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipo técnico, etc.), que incluya su reutilización, reciclaje o eliminación en condiciones de seguridad.</li> <li>d. Asegurar que las instalaciones de la organización proporcionen un valor público añadido, (poniéndolas a disposición de la comunidad local, por ejemplo).</li> </ul>

<b>4.6</b>	<b>0-10</b>	<b>11-30</b>	<b>31-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-90</b>	<b>91-100</b>
<b>PLANIFICAR</b>				<b>65</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>60</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>60</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>61</b>		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .6	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 27 OAC accesibles y mantenimiento de instalaciones.</li> <li>- Evaluación de las personas usuarias de las instalaciones (confort, limpieza, ruido, climatización, distancias de mesas...) y se toman medidas de mejora en este sentido</li> <li>- Mejoras en el aula de formación.</li> <li>- Se prestan las OAC para las elecciones y publicidad de otros servicios.</li> <li>- Adaptaciones al Covid (mamparas, gel, mascarillas, etc.).</li> <li>- Medidores de CO2 y temperatura.</li> <li>- Sistema de gestión ambiental: Control de consumos. Restricción de impresoras en color/repasado de documentos antes de impresión. Fotocopias a dos caras para un mayor ahorro de papel. Eliminación de papel con membrete. Inclusión de logo en el documento. Apagado de luces/climatizadores/termostatos en despachos al finalizar la jornada laboral. Apagados de luces y sistemas de climatización en salas o despachos vacíos o sin uso. Apagado diario de la pequeña maquinaria de mesa. Aplicación de temperaturas oficiales. Selección de material de oficina de bajo coste dentro del catálogo oficial, limitando pedidos a dicha selección.</li> </ul>
4 .6	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir el ruido ambiental.</li> <li>- Habilitar una 2ª aula de formación.</li> <li>- Incluir cláusulas de responsabilidad ambiental en los contratos (PPT).</li> </ul>
4 .6	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de accesibilidad y contratos.</li> <li>- Estudios de satisfacción de ciudadanía y personal LM.</li> <li>- Correos con IAM y distrito.</li> <li>- Informes de prevención de riesgos y contratos de gel, etc.</li> <li>- Incluido en los criterios de solvencia para la licitación de empresas del contrato de LM ISO14001 de política ambiental.</li> <li>- <a href="#">Eficiencia energética en el Ayuntamiento de Madrid - Consumo de energía en edificios y centros municipales - Ayuntamiento de Madrid</a></li> </ul>

## CRITERIO 5: PROCESOS

### **Subcriterio 5.1**

Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor del servicio prestado a ciudadanos y clientes

### **Subcriterio 5.2**

Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

### **Subcriterio 5.3**

Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Existen muchos procesos en una organización, siendo cada proceso un conjunto organizado de actividades interrelacionadas que transforman los recursos o inputs de manera eficiente en servicios (productos-outputs-) y en impacto en la sociedad (resultados-outcomes-). Se pueden distinguir tres tipos de procesos que hacen que una organización funcione eficazmente, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interactividad:

- procesos nucleares, son los procesos operativos que permiten lograr la misión y la estrategia de la institución y que, por lo tanto, son fundamentales para ofrecer productos o prestar servicios;
- procesos de gestión, que hacen posible la dirección de la organización;
- procesos de apoyo, que proporcionan los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF), se centra en los procesos clave, que se encuentran entre estos tres tipos de procesos, siendo los que contribuyen eficazmente al logro de la misión y de la estrategia de la organización. El Criterio 5 se ocupa en particular de los procesos nucleares de la organización, mientras que los Criterios 1 y 2 se ocupan de los procesos de gestión, y los Criterios 3 y 4 de los procesos de apoyo. En el caso de las unidades horizontales, como las unidades de apoyo estratégico, los departamentos de RR. HH. o financieros, sus actividades de gestión o de apoyo forman parte, por supuesto, de sus procesos nucleares. Una organización eficaz y eficiente identifica los procesos nucleares, que lleva a cabo para poder prestar sus servicios (productos-outputs-) y generar impacto (resultados-outcomes-), teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/clientes y de otros grupos de interés, de acuerdo con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos nucleares en las organizaciones de servicios públicos puede variar enormemente, desde actividades relativamente abstractas, como las de apoyo a la elaboración de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas de prestación de servicios. Dos de los principales factores que deben impulsar el desarrollo de los procesos y la incorporación de la innovación son la necesidad de generar un valor cada vez mayor para los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés, y de aumentar la eficiencia. La creciente participación del ciudadano/cliente alienta a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos, aprovechando el entorno cambiante en muchas áreas como la tecnología/digitalización, la economía de la población y el medio ambiente.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:**

5 .1	<b>Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor para los ciudadanos y clientes</b>
	<p>Este subcriterio examina cómo los procesos respaldan los objetivos estratégicos y operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan para aumentar el valor de la organización. La forma en que los directivos y las personas de la organización, así como los diferentes grupos de interés externos, participan en los procesos de diseño, gestión e innovación es muy importante para la calidad del servicio/producto que se ofrece.</p> <p>El diseño de procesos en torno a las necesidades de los clientes exige una organización ágil, un análisis sistemático de las necesidades de los clientes/ciudadanos y la evaluación periódica de la eficiencia y la eficacia de los procesos mediante enfoques como la metodología “LEAN”</p>
5 .1	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar procesos “LEAN” en torno a las necesidades y expectativas del cliente para asegurar una estructura organizativa ágil. Identificar y documentar los procesos de forma continua.</li> <li>b. Adaptar con regularidad los procesos a las necesidades y expectativas de los empleados y los grupos de interés relevantes.</li> <li>c. Diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos que aproveche las oportunidades que ofrecen la digitalización, la gestión de datos y los estándares abiertos.</li> <li>d. Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.</li> <li>e. Identificar a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y asignarles responsabilidades y competencias.</li> <li>f. Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante.</li> <li>g. Simplificar con regularidad los procesos, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuese necesario.</li> <li>h. Impulsar la innovación y la optimización de los procesos , prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, y con la participación de los grupos de interés pertinentes.</li> <li>i. Revisar y mejorar los procesos para garantizar la protección de los datos personales (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD).</li> </ul>

5.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>65</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>68</b>		



5.	PROCESOS
5.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone del mapa de procesos, destacando los procesos clave, estratégicos, operativos, de apoyo y está asignada la responsabilidad de cada proceso.</li> <li>- 4 Cartas de Servicios evaluadas anualmente y certificadas con la norma UNE 93200.</li> <li>- Planificación durante la implantación /modificación de un servicio con metodologías ágiles (Planner y LEAN).</li> <li>- Los flujos de procesos se actualizan (última actualización en 2023) y publican en Ayre.</li> <li>- Se elaboran protocolos para todos los servicios prestados, que se modifican cada vez que hay una revisión de criterios, simplificación, digitalización, funcionalidad para mejora de la protección datos en el proceso. Se ha avanzado en el desarrollo de fichas de consulta más ágiles.</li> <li>- Modificación de los procesos en función de las necesidades cambiantes.</li> <li>- Con la empresa contratada se establecen acuerdos de nivel de servicio.</li> <li>- Se está trabajando en la mejor estructuración de contenidos y que sean más sencillos y claros para facilitar el servicio de información a la ciudadanía.</li> <li>- El personal volante ha trabajado para homogeneizar los procesos de las diferentes OAC, para que haya unos mínimos comunes.</li> <li>- Certificado AA UNE 301549:2020 Certificación web Refs. Homologación Nº: Aeat:9086E431B2BAF028, Guipuzkoa:1A6E6E4AC7109480, Bizkaia:BHSD160504ZERO0022, Navarra:28820072008464527, Álava:2009/17322/1 (madrid.es).</li> <li>- NTTdata: el pliego de prescripciones técnicas incluye criterios de solvencia.</li> <li>- CAF 500+.</li> </ul>
5.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar apoyo a ciudadanía con menos capacitación digital en este proceso de implantación de la Administración digital</li> <li>- Mejorar la agilidad y pertinencia en el Servicio de Información. Con la implantación de Dynamics la herramienta facilitará búsquedas predictivas, teniendo en cuenta los contenidos más buscados con la tipificación seleccionada</li> <li>- Facilitar la derivación a otras unidades municipales, cuando en Línea Madrid NO se puede dar respuesta a la demanda de información o de tramitación</li> <li>- Evaluar los riesgos</li> <li>- Elaborar documento de Factores críticos de éxito (objetivos estratégicos se cruzan con procesos)</li> </ul>

5 .1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de procesos en Ayre, TEAMS:  <a href="https://ayre.munimadrid.es/portales/ayre3/Areas-de-actividad/Atencion-ciudadania/Quienes-somos/Calidad-y-evaluacion/Gestion-por-procesos/?vgnnextfmt=default&amp;vgnnextchannel=a9f67c9d6e836610VgnVCM1000001d4a900aRCRD">https://ayre.munimadrid.es/portales/ayre3/Areas-de-actividad/Atencion-ciudadania/Quienes-somos/Calidad-y-evaluacion/Gestion-por-procesos/?vgnnextfmt=default&amp;vgnnextchannel=a9f67c9d6e836610VgnVCM1000001d4a900aRCRD</a></li> <li>- Protocolos en Ayre, Z en share point, Evolutivos en TEAMS.</li> <li>- Nuevo PPT: revisión de los acuerdos.</li> <li>- Cartas de Servicio de los canales</li> <li>- Pliego de prescripciones técnicas del contrato de servicios apoyo a la gestión de los canales de atención a la ciudadanía de LM.  <a href="https://ayre.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/AtencionCiudadano/GestionInterna/Contratacion/Ficheros/Contrato%20Servicio%20apoyo%20canales/PliegoPreescripcionesTecnicasCS22.pdf">https://ayre.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/AtencionCiudadano/GestionInterna/Contratacion/Ficheros/Contrato%20Servicio%20apoyo%20canales/PliegoPreescripcionesTecnicasCS22.pdf</a></li> <li>- Portal Institucional. Ej. Página contactar <a href="http://www.madrid.es/contactar">www.madrid.es/contactar</a>.</li> <li>- asistentes para direccionar a la información específica, etc.</li> <li>- Ejemplo de modificación proceso para asegurar la protección de datos: revisión de consentimientos de TAZ</li> </ul>

<b>5.2</b>	<b>Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes</b>
	<p>Este subcriterio evalúa la forma en que las organizaciones desarrollan y ofrecen sus servicios/productos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, implicándoles.</p> <p>Aprovechar la experiencia y la creatividad de los ciudadanos y la sociedad civil fomentará un sector público eficiente, eficaz e innovador, que ofrecerá servicios y productos innovadores a un coste razonable, centrados en el principio de "una sola vez". A fin de mejorar la calidad de los servicios y productos, el papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso en tres niveles: en el co-diseño, en la co-decisión y en la co-producción: los servicios basados en la co-producción consiguen aumentar la sostenibilidad de su calidad porque el proceso de producción se convierte en una proyecto conjunto entre administración y ciudadanía, y porque la forma de producir se vuelve más transparente, más comprensible y, por lo tanto, más legítima y satisfactoria.</p>
<b>5.2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar y diseñar los productos y servicios de la organización y gestionar activamente su ciclo de vida completo, incluido el reciclaje y la reutilización.</li> <li>b. Utilizar métodos innovadores para desarrollar servicios públicos orientados al ciudadano/cliente y que respondan a una demanda. Deben estar enfocados asimismo en el principio de "una sola vez".</li> <li>c. Aplicar la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colectivos.</li> <li>d. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el diseño y la oferta de productos y servicios, así como en la elaboración de estándares de calidad.</li> <li>e. Promocionar los productos y servicios de la organización y asegurar que la información ofrecida es la adecuada para ayudar a los ciudadanos y clientes.</li> <li>f. Promover la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo, accesibilidad en línea a los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en diversos formatos, tanto en papel como en versión electrónica, distintos idiomas, pancartas, folletos, tabloneros de anuncios en Braille y noticias en formato audio).</li> <li>g. Utilizar las encuestas a los clientes, los procedimientos de gestión de quejas y otras formas de retroalimentación para identificar las posibilidades de optimizar los procesos, productos y servicios.</li> </ol>

5.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>70</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>70</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>70</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

5.	PROCESOS
5.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evalúa continuamente la satisfacción de la ciudadanía mediante encuestas y mediante el sistema de sugerencias y reclamaciones. También mediante pruebas de la ciudadanía y de voluntariado de frontales web de determinados servicios (cita previa, tarjeta azul de transportes). Se utiliza también la metodología “mystery shopper”. Se tienen en cuenta los resultados para el rediseño de los procesos. Y se realizan consultas ciudadanas en decide.madrid.es para conocer qué servicios demandan.</li> <li>- Se atiende a la diversidad y la igualdad de género y satisfacer a todos los colectivos (discapacidad, personas inmigrantes...) y los resultados se analizan de manera desagregada.</li> <li>- A través de las vías telemática y telefónica se ofrece atención a la ciudadanía 24 horas, 365 días al año. Se atiende en diferentes idiomas y en lengua de signos española en OAC. Existe un chat online en el Portal Institucional para ayudar a la navegación y prestar algunos servicios personalizados y otros automatizados. En el Portal Institucional la herramienta Readspeaker facilita la navegación y la traducción de los contenidos a múltiples idiomas. Se fomenta la omnicanalidad: la IVR telefónica informa de otros canales de tramitación, las solicitudes por formulario web del SER que requerían presentación de documentación eran concluidas con el pago con tarjeta por la persona interesada en otros canales (010, sede electrónica, etc.), las consultas de objetos perdidos en las que hay un posible objeto coincidente, concluyen con la derivación de un este caso a la Oficina municipal de Objetos perdidos, a través de un formulario web, para que contacte con la persona interesada., descarga de documentos generados en canal 010 y redes sociales en la Sede electrónica, etc.</li> <li>- Línea Madrid está continuamente innovando, estableciendo diferentes canales para relacionarse con la ciudadanía. Se está implantando WhatsApp, se están mejorando las comunicaciones con la ciudadanía de forma síncrona a la prestación del servicio (envío de información facilitada por correo electrónico), procurando gestiones finalistas (remisión de CSV para la descarga de documentos en el Portal Institucional: certificados de empadronamiento, recibos para el pago de tributos, etc.), desarrollando funcionalidades digitales (nuevas tipologías y funcionalidades de servicio de cita previa: modificación de cita, descarga de justificante de confirmación y asistencia de cita, búsqueda de cita más temprana, etc o frontal web para la tramitación del título de transporte de Tarjeta azul de extremo a extremo)</li> <li>- Se promociona el registro en cl@ve, tras la prestación personalizada de un servicio, para que la ciudadanía pueda tramitar de forma autónoma las gestiones que necesite si tiene capacitación digital. También se ha promocionado la digitalización en Registro.</li> <li>- Se pone a disposición de la ciudadanía conjuntos de datos (Dataset), Visualización de datos (Avisos), Cuadros de mando (Portales web), datos geolocalizados de atención en tiempo real (tiempos de espera en las Oficinas de atención a la ciudadanía), para facilitar la reutilización, la transparencia y la mejora de los servicios prestados.</li> </ul>

5 .2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar implementar la atención a la ciudadanía en una Oficina Virtual</li> <li>- Trabajar en la proactividad en puesto de atención, tanto para informar como para tramitar</li> <li>- Actuaciones para la reducción de brecha de género (empadronamiento mujeres calle...)</li> <li>- Los solicitantes de TMR (tarjeta de movilidad reducida) evitar que tengan que ir de modo presencial</li> </ul>
5 .2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de satisfacción en Ayre y en el portal de Datos abiertos <a href="#">Estudios de satisfacción - lineamadrid</a></li> <li>- Memorias anuales.</li> <li>- Informes de pruebas de la ciudadanía en Ayre y en el Portal Institucional.</li> <li>- Decide.madrid.es.</li> <li>- Información en el Portal Institucional, PPT, cuadro de mando.</li> <li>- Procedimientos en Ayre.</li> <li>- Portal de Datos abiertos, Portal de Transparencia, Portal Institucional: <a href="https://datos.madrid.es/sites">datos.madrid.es/sites</a></li> <li> <a href="#">Audiencia Portal de Madrid.es - Portal de transparencia del Ayuntamiento de Madrid</a></li> <li> <a href="#">Web pública/gestionturnos/GNSIS</a></li> </ul>

<b>5.3</b>	<b>Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes</b>
	<p>Este subcriterio evalúa cómo se coordinan los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios.</p> <p>La eficacia de las organizaciones públicas suele depender en gran medida de la forma en que colaboran con las demás organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, incluso de otros niveles administrativos, con las que forman alianzas en una cadena de prestación de servicios, orientada a un resultado común.</p> <p>Los procesos interfuncionales, entre unidades con distintas competencias, son habituales en la Administración Pública. Es fundamental integrar con éxito la gestión de los mismo, ya que la eficacia y la eficiencia de los procesos depende en gran medida de que se pase de una cultura de "silos" a un enfoque colaborativo e integrador de los procesos con el fin de añadir valor para los ciudadanos/clientes.</p>
<b>5.3</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Crear una cultura de trabajo interadministrativo en la gestión de procesos, abandonando la mentalidad de "silos".</li> <li>b. Definir las cadenas de prestación de servicios de la organización y sus principales aliados.</li> <li>c. Fijar criterios comunes, facilitar el intercambio de datos y los servicios compartidos, para coordinar los procesos de la misma cadena de suministro en toda la organización, así como con los principales aliados de los sectores privado, del tercer sector y de otros entes públicos.</li> <li>d. Involucrar a los empleados, clientes y grupos de interés en el diseño transfronterizo y la colaboración interadministrativa.</li> <li>e. Utilizar alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonómico, estatal y con las empresas públicas), para permitir la prestación coordinada de servicios.</li> <li>f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (por ejemplo, desarrollo de servicios compartidos y de procesos comunes entre distintas unidades).</li> </ol>

5.3	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PLANIFICAR</b>				<b>65</b>		
<b>DESARROLLAR</b>				<b>65</b>		
<b>CONTROLAR</b>				<b>60</b>		
<b>ACTUAR</b>				<b>60</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>63</b>		

5.	PROCESOS
5.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implantación y seguimiento de servicios se hace de manera coordinada con las otras unidades implicadas, teniendo en cuenta los requisitos y mejoras necesarias para la prestación del servicio. Se concreta en el protocolo del servicio.</li> <li>• Línea Madrid realiza una labor de asesoramiento al resto de las unidades del Ayuntamiento cada vez que se pone en marcha un servicio o hay que realizar una publicación de contenidos en el Portal Institucional. Por ejemplo: protección de datos, consulta de información plataforma de intermediación, cómo publicar determinados recursos en la web (calendario de actividades, geolocalización de contenidos, etc.) Línea Madrid aporta un conocimiento transversal.</li> <li>• A través del CRM se derivan a otras unidades municipales las consultas personalizadas y especializadas para facilitar la gestión a la ciudadanía y evitar el desplazamiento a otras unidades o segundas visitas de los ciudadanos. Se habilitan formularios a la ciudadanía para que puedan trasladar las solicitudes de información personalizada/especializada que no se puede atender en Línea Madrid (Oposiciones).</li> <li>• Las incidencias notificadas al IAM y a los gestores de cada aplicación se hacen de forma centralizada (HELIX). Y se ha puesto a disposición de la ciudadanía un formulario para que pueda trasladar las incidencias informáticas producidas durante la tramitación electrónica o digital.</li> <li>• Servicios para la DGT, INE, AEAT, CRTM, INSS.</li> <li>• Relaciones interinstitucionales (intercambio con ciudades de otros países...).</li> <li>• Participación en formación (curso CAM) sobre atención a la ciudadanía.</li> </ul>
5.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las publicaciones en comunicación clara y lectura fácil.</li> <li>• Homogeneizar la atención ciudadana en todo el ámbito municipal.</li> <li>• Jornada de intercambio con otros municipios y CAM en atención a la ciudadanía.</li> </ul>
5.3	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos.</li> <li>• Memoria de Calidad y de SYR, donde figuran las áreas de mejoras propuestas e implantadas.</li> <li>• Fichas de procesos.</li> <li>• Cartas de Servicios.</li> <li>• Resultados de grupos focales de colaboradores necesarios.</li> <li>• Reuniones en Teams y correos.</li> <li>• Portal Institucional formulario en madrid/contactar y reuniones con IAM.</li> </ul>

## CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS EN LA CIUDADANÍA

### **Subcriterio 6.1**

Mediciones de percepción

### **Subcriterio 6.2**

Mediciones de rendimiento

El término ciudadano/cliente refleja la compleja relación entre la administración y su público. La persona a la que se dirigen los servicios debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyente y actor de políticas públicas). La persona también debe ser considerada como cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios donde adopta la posición de beneficiario/usuario de los mismos, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado justamente, con respeto y deferencia, sin descuidar los intereses de la organización. Como las dos perspectivas no siempre son claramente separables, esta compleja relación se describirá como una relación ciudadano/cliente. Los ciudadanos/clientes son los destinatarios o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público. Es necesario definir a los ciudadanos/clientes, pero no necesariamente restringirlos únicamente a los usuarios principales o finales de los servicios prestados.

El Criterio 6 describe los resultados que la organización está logrando en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/clientes con la organización y con los productos o servicios que ofrece. El CAF distingue entre resultados de percepción y de rendimiento. Es importante que las organizaciones del sector público de cualquier naturaleza midan directamente la satisfacción de sus ciudadanos/clientes (resultados de percepción). Pero, además, hay que medir los resultados del rendimiento. De esta manera se recoge información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos/clientes, midiendo los indicadores de rendimiento. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores de rendimiento debe llevar a la organización a obtener una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.



**Evaluación. Considerar qué ha logrado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes mediante los resultados siguientes:**

<b>6 .1</b>	<b>Mediciones de la percepción</b>
	<p>La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos/clientes es de gran importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente, y obtener información y comentarios directos sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. También se utilizan herramientas complementarias como grupos focales o paneles con usuarios.</p> <p>Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si muestra los resultados de las mismas respecto a distintos ámbitos, como sobre la imagen de la organización, la accesibilidad, el desempeño del personal, la participación de los ciudadanos/clientes, la transparencia de la información, la calidad y las especificaciones de los productos y servicios, y la innovación, la agilidad y la capacidad de digitalización de la organización.</p>
<b>6 .1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p><u>Percepción general de la organización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La imagen global de la organización y su reputación pública;</li> <li>b. La accesibilidad a la organización;</li> <li>c. La orientación al ciudadano/cliente del personal.</li> <li>d. La implicación y participación del ciudadano/cliente, incluida la participación electrónica;</li> <li>e. La transparencia, la apertura y la información proporcionada por la organización;</li> </ul> <p><u>Percepción sobre los servicios y productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. La accesibilidad a los servicios físicos y digitales;</li> <li>g. La calidad de los productos y servicios;</li> <li>h. Diferenciación en la prestación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes;</li> <li>i. La capacidad de innovación de la organización;</li> <li>j. La agilidad de la organización;</li> <li>k. La digitalización en la organización;</li> <li>l. La integridad de la organización y la confianza general de los ciudadanos/clientes.</li> </ul>

6.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>70</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
6.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Madrid cuenta desde 2008 con un <i>Modelo de medición de las expectativas y satisfacción de la ciudadanía usuaria de los canales de Línea Madrid</i>. Se recoge una amplia diversidad de indicadores de percepción de los usuarios y criterios de análisis con segmentación, canal, etc., y desagregado por los grupos de interés. También se analiza la percepción de la ciudadanía a través del sistema de sugerencias y reclamaciones.</li> <li>• Desde los inicios del proyecto en 2001 se viene realizando estudios anuales de satisfacción de grupos de interés. En los estudios también se incluye la metodología del cliente misterioso y benchmarking.</li> <li>• El sistema de indicadores de percepción están integrados y recogidos para la evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos, presupuestarios, programa operativo de gobierno, las cuatro Cartas de Servicios.</li> <li>• Se realiza también encuestación continua tras la atención en todos los canales (010, portal institucional (<a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>), Twitter, OAC, chat online) y algunos servicios por ejemplo del servicio de solicitud de Tarjeta Azul de Transportes en la portal institucional (<a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>).</li> <li>• En el Pliego de Prescripciones Técnicas regulador del contrato de apoyo a la gestión se han establecido Acuerdos de Nivel de Servicio asociados a indicadores de satisfacción ciudadana, cuyo incumplimiento genera descuento en la facturación.</li> <li>• Se realizan focus group con los colaboradores internos.</li> <li>• Los resultados de satisfacción muestran una tendencia muy positiva y continuada con unos valores altos de satisfacción media general con puntuaciones sobre el intervalo de 8 a 10 puntos. En 2022 las OAC han tenido 8,96 p.; el 010 8,45 p., la portal institucional (<a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>) 8,05 p.</li> <li>• En la Carta de Servicios OAC 2022 se han medido 20 indicadores y se han cumplido todos ellos.</li> <li>• Se cumplen los acuerdos de nivel de servicio de NTT con resultados sostenidos por encima del 8,5.</li> <li>• La valoración que las personas usuarias de @lineamadrid ha subido a márgenes muy elevados en los dos últimos años.</li> <li>• Línea Madrid mide la satisfacción de los agentes colaboradores, manteniendo la tendencia positiva superior a 7 puntos.</li> </ul>
6.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valoración que las personas usuarias del chat online hacen de la información ofrecida parece mejorable.</li> <li>• La valoración que las personas usuarias hagan de los medios de participación (si les ha gustado participar en la implantación o modificación de un servicio o canal).</li> <li>• Publicar los resultados de la encuesta continua.</li> <li>• Medir la satisfacción concreta en algún aspecto (ejemplo: callback).</li> </ul>
6.1	<i>Evidencias</i>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios anuales de satisfacción ciudadana, modelo integrado de evaluación e informes de resultados publicados en la intranet ayre y en el portal institucional (<a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>).</li><li>• Cartas de servicios publicadas en Ayre y portal institucional (<a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>).</li><li>• Informes de la evaluación continua de satisfacción.</li><li>• Pliego de Prescripciones Técnicas del contrato de gestión de Línea Madrid.</li><li>• Informe de colaboradores (resultado del grupo focal).</li><li>• Memorias de cumplimiento de objetivos, calidad, formación, SyR, etc.</li></ul> |
|--|---|

<b>6 .2</b>	<b>Mediciones del rendimiento</b>
	<p>Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos y clientes, la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y clientes puede medirse mediante indicadores de gestión del rendimiento. En este caso, se utilizan los resultados cuantificables de los indicadores de gestión (por ejemplo, el tiempo de tramitación, el tiempo de espera, el número de quejas).</p> <p>Sobre la base de esas mediciones se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios, la transparencia, la accesibilidad, la participación de los grupos de interés y la innovación. El CAF ofrece una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden el rendimiento para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.</p>
<b>6 .2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p><u>Resultados relativos a la calidad de los productos y servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tiempo de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio);</li> <li>b. Número de quejas, tiempo de tramitación de las mismas y medidas correctivas aplicadas;</li> <li>c. Resultados de las medidas de evaluación en relación con los errores y el cumplimiento de los compromisos de calidad;</li> <li>d. Grado de adhesión a los estándares de calidad publicados</li> </ul> <p><u>Resultados en cuanto a transparencia, accesibilidad e integridad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales;</li> <li>f. Disponibilidad y exactitud de la información;</li> <li>g. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y los resultados de la organización;</li> <li>h. Alcance del suministro de datos abiertos;</li> </ul> <p><u>Resultados relativos a la participación de los grupos de interés y la innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos, o en los procesos de toma de decisiones;</li> <li>j. Número de sugerencias recibidas y aplicadas;</li> </ul> <p><u>Resultados relativos al uso de la digitalización y los procedimientos de administración electrónica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>k. Alcance de las actividades de evaluación conjuntas con los grupos de interés, para tener en cuenta sus cambiantes necesidades y su grado de satisfacción;</li> <li>l. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos);</li> <li>m. Coste de los servicios;</li> <li>n. Disponibilidad de la información acerca de las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios/departamentos.</li> </ul>

6.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>70</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
6.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Madrid tiene un cuadro de mando con 37 indicadores estratégicos, además de todos los de rendimiento, segmentados por canal, por servicio, por OAC, por unidad temporal, etc. Todos ellos alineados con los objetivos establecidos. La medición del rendimiento se realiza a través de indicadores de volumen (número de atenciones, gestiones realizadas...), de calidad (idiomas, horario de atención...) y tiempo (capacidad de respuesta, de atención, de espera, etc.). Los objetivos son revisados anualmente.</li> <li>• Los objetivos para todos los indicadores están establecidos. Estos objetivos son alcanzados prácticamente en todos los casos, con tendencia general positiva en los últimos 4 años. Se conocen las causas de las desviaciones y, cuando procede, se adoptan medidas correctoras.</li> <li>• Se ha producido un incremento de nuevos servicios de forma eficaz y transparente para la ciudadanía y mejora de los existentes. En los últimos 4 años, se han implementado adaptaciones en nuestros servicios.</li> <li>• Se cumplen los objetivos establecidos en las cartas de servicios (en OAC se atiende a más del 60% de la ciudadanía en TME de 10 minutos y en el 95% de los casos el TME no superará los 45 minutos; el 100% de días hay citas disponibles en los 7 días hábiles siguientes a la petición de cita en al menos alguna OAC). Las cartas de servicios muestran resultados positivos en el cumplimiento de sus compromisos con la ciudadanía con tendencia positiva en los últimos 4 años.</li> <li>• El porcentaje de llamadas atendidas sobre las recibidas en el 010 muestra un resultado sostenido superior a 90%.</li> <li>• En el 100% de las OAC se atiende en inglés y lenguaje de signos, además de la atención presencial en los idiomas chino, rumano y árabe en las oficinas con población mayoritaria de estos países.</li> <li>• Seguimiento del cumplimiento de accesibilidad de 118 portales y portal institucional <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a> y las webs externas municipales.</li> </ul>
6.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar para corregir el porcentaje de llamadas rechazadas por saturación en el 010.</li> <li>• Actuar para corregir los tiempos de espera para conseguir cita.</li> <li>• Aumentar el grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos o en los procesos de toma de decisión.</li> <li>• Incluir gráficas de incumplimiento de SLA (acuerdos de niveles de servicio) mensuales.</li> </ul>
6.2	<i>Evidencias</i>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cartas de Servicios.</li><li>• Informes de datos estadísticos de resultados de la gestión publicados en ayre, <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>, portales de transparencia.</li><li>• Publicación de data set mensuales en el portal de datos abiertos.</li><li>• Informes de implantación de nuevos servicios.</li><li>• Informes de gestión de canales centralita llamadas 010, gestor turnos OAC, canales telemáticos.</li><li>• Aplicación de los acuerdos de nivel de servicios en la facturación de acuerdo al Pliego de Prescripciones Técnicas.</li><li>• Correos informativos con resultados de la gestión: semanales, mensuales.</li><li>• Informes de seguimiento de los servicios.</li><li>• Memorias de cumplimientos de objetivos presupuestarios.</li></ul> |
|---|

## CRITERIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS EN LAS PERSONAS

### **Subcriterio 7.1**

Mediciones de percepción

### **Subcriterio 7.2**

Mediciones de rendimiento

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos. El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados del desempeño.

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos. El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

**Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas mediante los resultados de lo siguiente:**

<b>7.1</b>	<b>Mediciones de percepción</b>
	El subcriterio evalúa si las personas que trabajan en la organización la perciben como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Es importante para todas las organizaciones del sector público el medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización, y sobre la calidad y los servicios que presta.
<b>7.1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p><u>Percepción general de la organización respecto a</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La imagen y el rendimiento global de la organización;</li> <li>b. La participación del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones y en las actividades de mejora;</li> <li>c. La concienciación del personal sobre los posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad;</li> <li>d. Los mecanismos de recogida de información, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas al personal;</li> <li>e. La responsabilidad social de la organización;</li> <li>f. El nivel de apertura de la organización al cambio y a la innovación;</li> <li>g. El impacto de la digitalización en la organización;</li> <li>h. La agilidad de la organización;</li> </ul> <p><u>Percepción sobre la gestión y los sistemas de gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. La capacidad del personal directivo para dirigir la organización y llevar a cabo una comunicación eficaz.</li> <li>j. El diseño y la gestión de los diferentes procesos de la organización;</li> <li>k. La división de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas;</li> <li>l. La gestión del conocimiento;</li> <li>m. Las medidas de comunicación e información internas;</li> <li>n. El grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo;</li> </ul> <p><u>Percepción sobre las condiciones de trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización;</li> <li>p. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, la flexibilidad de los horarios laborales, la conciliación entre la vida profesional y personal, la protección de la salud);</li> <li>q. La gestión de la igualdad de oportunidades, de trato y la actitud de la organización;</li> <li>r. Las instalaciones de trabajo;</li> </ul> <p><u>Percepción sobre la carrera y desarrollo de habilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>s. Desarrollo sistemático de la carrera profesional y de las competencias necesarias.</li> <li>t. El acceso a la formación, la calidad de la misma y el desarrollo profesional,</li> </ul>

7.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>57</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>67</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>62</b>		



7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
7.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han realizado encuestas de clima laboral anualmente desde el año 2003, y cada 2 años desde 2020, analizando aspectos relevantes para la organización con resultados segmentados (A1, A2, C1, C2, inf urb, volante). El ítem Me involucro en mi tarea obtuvo una media 8,85 sobre 10 en servicios centrales y un 8,71 en OAC, como reflejo del grado de implicación del personal de la organización en la atención a la ciudadanía.</li> <li>• Se realizan encuestas de percepción de las personas de nuevo ingreso respecto del proceso de acogida, situándose la satisfacción con nota de 4,64 (entre 0 y 5) en 2022.</li> <li>• Se mide la percepción de las personas de los cursos de formación realizados con valores que se sitúan en 4,36 (entre 0 y 5) de nota media en 2022 para la formación reglada.</li> <li>• Se realizan entrevistas personalizadas para conocer los motivos de rotación.</li> <li>• Se realiza anualmente un concurso de ideas y su valoración.</li> <li>• Existe un canal de sugerencias en línea, puesta a disposición como vía de recogida de ideas de mejora. Se han recibido 34 sugerencias internas en 2022.</li> <li>• Se realizan anualmente revisiones por OAC (percepción cualitativa del equipo en informe publicado en intranet, AYRE).</li> <li>• Se dispone de indicadores de gestión de personas respecto a absentismo, tasa de rotación, etc.</li> <li>• Durante 2022, a través del canal SyR, se han recibido 598 felicitaciones que se han trasladado directamente a las personas y oficinas felicitadas, acompañándose con una carta de la Concejalía responsable.</li> </ul>
7.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar al personal sobre el comportamiento ético y sus conflictos.</li> <li>• Medir la satisfacción del impacto de la digitalización en la organización.</li> <li>• Requerir a la empresa adjudicataria del contrato de LM los resultados de su encuesta de clima laboral.</li> </ul>
7.1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo integrado de evaluación e informes de clima laboral.</li> <li>• Memorias de Formación y Calidad.</li> <li>• Memorias de Sugerencias y Reclamaciones (incluye Felicitaciones).</li> <li>• Informes de control de vacantes y absentismo.</li> <li>• Canal de sugerencias internas en intranet, Ayre.</li> <li>• RUM (Registro Unificado de Mejoras donde se integra las ideas del concurso, sugerencias internas, SyR, etc).</li> </ul>

<b>7.2</b>	<b>Mediciones de desempeño</b>
	<p>Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con el personal , que permiten a la organización medir los resultados obtenidos en relación con su comportamiento general, su desempeño, el desarrollo de habilidades, su motivación y su nivel de implicación en la organización.</p> <p>Esos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento que las personas de la organización muestran en la práctica (por ejemplo, bajas por enfermedad, rotación de personal, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.).</p>
<b>7.2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<p><u>Resultados generales en las personas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Indicadores sobre la retención, la lealtad y la motivación de los empleados;</li> <li>b. El nivel de participación en las actividades de mejora;</li> <li>c. El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) notificados;</li> <li>d. La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social;</li> <li>e. Indicadores de la capacidad de las personas de la organización para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes;</li> </ul> <p><u>Resultados relativos al desempeño y las capacidades individuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Indicadores sobre el desempeño individual;</li> <li>g. Indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación;</li> <li>h. Indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación;</li> <li>i. La frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos .</li> </ul>

7.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>			<b>50</b>			
<b>OBJETIVOS</b>			<b>50</b>			
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>			<b>50</b>			

7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
7.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación que recibe el personal. En el año 2022 se impartieron 28.526 horas de formación.</li> <li>• Sistema de reconocimiento y comunicación de las 598 felicitaciones de la ciudadanía en 2022, transmitidas personalmente, y acompañadas con carta de la Concejala responsable.</li> <li>• Modificación de la relación de puestos de trabajo con mejoras de nivel/complemento a todos los informadores urbanísticos y adjuntos departamento de las OAC, y en torno a 25 puestos de los servicios centrales.</li> <li>• Se han creado grupos de mejora para diferentes materias (IBI, padrón, asistente de navegación, etc).</li> <li>• Toda la plantilla ha realizado formación en digitalización (proyecto Easydro). En 2021 se impartieron 7.080 horas de formación en competencias digitales, con asistencia de 472 personas.</li> <li>• Objetivos para las encuestas de clima laboral: el objetivo para la satisfacción global es 6 y para la puntuación del liderazgo es 7. Respecto a la frecuencia, que se realice cada dos años. Estos objetivos se han cumplido en los cuatro últimos años.</li> <li>• Premios y diplomas del concurso de ideas. Ejemplo: en 2023 se presentamos 12 ideas. Se entrega diploma a todas las ideas y premio a las ganadoras en la modalidad individual y colectiva.</li> <li>• Informes de productividad del trabajo de atención a la ciudadanía (Informe diario, informe semanal y mensual). Se publican en Ayre.</li> </ul>
7.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar sistemas de evaluación del desempeño.</li> </ul>
7.2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria anual de Formación.</li> <li>• Cartas de felicitación de la Concejala responsable.</li> <li>• Informe del concurso de ideas.</li> <li>• Modificaciones relación de puestos de trabajo llevadas a cabo.</li> <li>• Resultados de los grupos de mejora.</li> <li>• Memoria de calidad.</li> <li>• Correos diarios y semanales de productividad desde el Departamento de Coordinación.</li> <li>• Informes mensuales en Z.</li> </ul>

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Subcriterio 8.1

Mediciones de percepción

### Subcriterio 8.2

Mediciones de rendimiento

La principal misión de los organismos públicos está siempre relacionada con la satisfacción de las necesidades y expectativas de categoría social. Más allá de su misión principal, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económico, social y medioambiental, en relación con las comunidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Esto debe incluir el enfoque y contribución de la organización a la calidad de vida, la protección del medio ambiente, la preservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de empleo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social se traduce, en primer lugar, en la voluntad de la organización de integrar criterios sociales y medioambientales en sus consideraciones para la toma de decisiones (Criterio 2) y, en segundo lugar, en tener la capacidad de responder del impacto que, en la sociedad y el medio ambiente, tienen sus decisiones y actividades. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados, aplicando parámetros de responsabilidad social para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una organización hacia la comunidad en la que opera (a nivel local, regional, nacional o internacional) y su impacto en el medio ambiente, se han convertido en un componente crítico de la medición de su rendimiento general.

Una organización que trabaja en su responsabilidad social:

1. mejorará su reputación e imagen ante los ciudadanos en general;
2. mejorará su capacidad para atraer, motivar, comprometer y retener a su capital humano;
3. mejorará sus relaciones con las empresas, otras organizaciones públicas, los medios de comunicación, los proveedores, los ciudadanos/clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones abarcan tanto medidas cualitativas/cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Estos indicadores pueden estar relacionados con: el comportamiento ético, democrático y participativo de la organización; la sostenibilidad medioambiental; la calidad de vida; o los impactos económicos consecuencia de los comportamientos de las organizaciones.

**Evaluación. Considerar qué está logrando la organización en cuanto a su responsabilidad social mediante los resultados siguientes.**

<b>8.1</b>	<b>Mediciones de percepción</b>
	<p>Las mediciones de la percepción se centran en la percepción de la comunidad del comportamiento de la organización en el nivel local, regional, nacional o internacional. Esta percepción puede obtenerse a través de diferentes fuentes, como encuestas, informes, conferencias de prensa públicas, contactos con ONGs, organizaciones de la sociedad civil a través de información directa y opiniones de los grupos de interés y de las comunidades vecinales, etc.</p> <p>Las percepciones obtenidas dan indicación de la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Deberían incluir la opinión sobre la transparencia, sobre el impacto en la calidad de vida y en la calidad democrática, la opinión sobre el comportamiento ético de las instituciones y sus servidores para apoyar a los ciudadanos y sobre los enfoques y resultados de las cuestiones medioambientales.</p>
<b>8.1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes, más allá de la misión institucional;</li> <li>b. La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local/regional/nacional/global;</li> <li>c. El impacto de la organización en el desarrollo económico;</li> <li>d. El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático;</li> <li>e. El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el Estado de Derecho, la apertura y la integridad.</li> </ul>

8.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>55</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>55</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>55</b>		

8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
8.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan mediciones anuales de satisfacción desagregando por colectivos (mayores, discapacidad, inmigración, mujeres...). La satisfacción de personas con discapacidad sobre la atención recibida en OAC es de 8,94, en 010, 8,50 y para www.madrid.es 7,24. La satisfacción de los mayores de 65 años en OAC es 8,74, en 010 8,46 y para www.madrid.es 7,43.</li> <li>• El portal institucional cuenta con certificación de accesibilidad TIC de AENOR, según la norma UNE 139803, acreditando el cumplimiento del nivel (doble AA). En 2022, el portal institucional ha revalidado la primera posición en el índice LOSI de la ONU, y en la décimo tercera posición de 100 sitios web con complejidad alta en accesibilidad.</li> <li>• En el informe de Revisión de Accesibilidad (IRA), realizado en 2021, se obtiene la puntuación de 9,27, siendo la media de las Entidades Locales de 8,29 puntos.</li> <li>• Se hace seguimiento mensual de la aparición en los medios de comunicación de los servicios a la ciudadanía de Línea Madrid, habiéndose contabilizado 308 noticias en 2022 y 183 en 2021.</li> <li>• Se participa en diferentes proyectos transversales (Mesa de accesibilidad, Ciudad Amigable para los mayores, Igualdad...).</li> <li>• Línea Madrid refuerza su labor de atención en situaciones excepcionales como la Covid-19, y fenómenos meteorológicos excepcionales, como Filomena, y actuación de apoyo a campañas humanitarias, como, por ejemplo, la guerra en Ucrania, etc.).</li> <li>• Puntuación positiva de percepción ciudadana sobre los canales de Línea Madrid en la encuesta de calidad de vida del Ayuntamiento: <a href="#">Observatorio Ciudad/EncuestasCalidad/EncuestaMadrid</a></li> <li>• Se ha realizado evaluación de satisfacción de las personas que han participado en las pruebas de tramitación en línea de los servicios de Cita Previa y Tarjeta Azul de transportes. El resultado de satisfacción de los participantes se sitúa en el rango de 7 a 8 puntos.</li> <li>• Se facilitan informes respondiendo cada demanda de solicitud de información pública y utilidad.</li> <li>• Se realiza comunicación externa y campañas publicitarias que permiten incrementar el conocimiento y visibilidad de la organización y su funcionamiento. Vídeos informativos sobre LM en www.madrid.es y Twitter.</li> <li>• Se colabora con otros municipios de España y otros países, recibiendo a las delegaciones y presentado el proyecto de Línea Madrid, con visita a sus canales. Ejemplo: en 2022 delegación de Países Bajos y Oporto.</li> <li>• Rosa Rodríguez (subdirectora de Servicios y Portal Institucional) participó como formadora en las dos ediciones del curso Mejora de la gestión en la administración local: hacer las cosas bien, hacer las cosas mejor, organizado por la Comunidad de Madrid. El tema desarrollado fue Enfoque a la ciudadanía en la prestación de servicios públicos, poniendo como caso de éxito el ejemplo de Línea Madrid. Las dos ediciones se realizaron el 26 de mayo y el 7 de octubre de 2022.</li> </ul>
8.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcar objetivos en relación con las apariciones de LM en medios de comunicación.</li> <li>• Realizar una encuesta de satisfacción al personal de la Agencia para el Empleo.</li> </ul>
8.1	<i>Evidencias</i>

- Resultados de satisfacción segmentados por colectivos publicados del portal institucional ([www.madrid.es](http://www.madrid.es)) y en la intranet (AYRE).  
<https://www.madrid.es/UnidadWeb/NxC/AtencionCiudadania/ficheros/informe8.pdf>
- Certificación de accesibilidad AENOR en el 2021 y revisión en marzo de 2023.
- Informe de Revisión de Accesibilidad (IRA).
- Resultado estudio índice LOSI de la ONU. [Madrid-revalida-1-posicion-en-el-Indice-LOSI-2022-de-Naciones-Unidas](#)
- Registro de apariciones en medios de comunicaciones (excepto redes sociales) realizado por la Unidad de Captación.
- Informe de resultados encuestas de calidad de vida del Ayuntamiento.
- Memoria de calidad.
- Información concreta sobre forma de apertura de agendas en sede electrónica:  
[Apertura.semanal.agenda.citas](#)
- Documentación relativa a la recepción de delegaciones de otros municipios (invitaciones, correos para agendar los encuentros y orden del día) y presentaciones en Power Point sobre la organización de LM (Asociación Directores de Servicios Públicos de Países Bajos, representantes Ayuntamiento de Oporto). [Visita Asociación Directores Servicios Públicos Países Bajos a Madrid - Ayuntamiento de Madrid](#)

<b>8.2</b>	<b>Mediciones del rendimiento</b>
	Las mediciones de rendimiento se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento en relación con su responsabilidad social. Deberían dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en cuestiones sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas de intercambio de conocimientos, las iniciativas para conservar los recursos y reducir el impacto medioambiental, etc.
<b>8.2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos;</li> <li>b. Frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, y con los grupos y representantes de la comunidad.</li> <li>c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa de los medios de comunicación;</li> <li>d. Apoyo brindado a los ciudadanos socialmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social;</li> <li>e. Apoyo, como proveedor de empleo, , de una política inclusiva de diversidad y de integración, así como de aceptación de las minorías étnicas y las personas desfavorecidas;</li> <li>f. Apoyo a proyectos de cooperación internacional al desarrollo;</li> <li>g. intercambio de conocimientos, información y datos con todos los grupos de interés;</li> <li>h. Programas de prevención de riesgos laborales, peligros para la salud de los empleados públicos y prevención de accidentes de los ciudadanos/clientes.</li> </ul>

8.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>60</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>65</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>63</b>		



8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
8.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas de mayor accesibilidad para mayores y otros en OAC y 010, cumpliendo el objetivo 10 ODS (OAC y web). Número de personas mayores o con discapacidad atendidas en las OAC y 010: 91.859 en 2022 (de abril a diciembre).</li> <li>• La web es muy avanzada en parámetros de accesibilidad (nivel AA informe IRA 2022).</li> <li>• Clausulas accesibilidad, conciliación, etc. de contratos propios y externos (Acuerdo marco de la DG comunicación para web externas).</li> <li>• Zonas de bajas emisiones: se facilita el alta a personas con movilidad reducida con tarjeta (TPMR) emitida en Ayto. Madrid.</li> <li>• Se ha creado el Frontal web para la tarjeta azul (TAZ) facilitando la solicitud a personas con discapacidad mayores de 18 sin tener que ir presencialmente.</li> <li>• Se informa en la web de si las instalaciones son o no accesibles.</li> <li>• Formación en accesibilidad: interna, contratista y EFAM (discapacidad, signos, inmigrantes, accesibilidad digital, igualdad...). Se ha cumplido el compromiso de impartir 1000 horas de formación en accesibilidad en 2022.</li> <li>• En la Mesa municipal de accesibilidad LM ha participado activamente en el grupo de interlocutores.</li> <li>• Colaboración con Agencia para el Empleo para apoyo a personas de difícil empleabilidad. Como ejemplo, en 2022, se contrató a 27 auxiliares administrativos y 19 recepcionistas con en las OAC.</li> <li>• Se miden los parámetros de criterios medioambientales (gasto en papel y material de oficina relacionado, tóner para las impresoras, etc.).</li> <li>• Se han puesto espacios/oficinas a disposición de la comunidad, por ejemplo, para las elecciones, también para asociaciones, ahora para servicios sociales.</li> <li>• Transparencia. Publicación regular de resultados en formato abierto y reutilizable. <a href="#">transparencia/es/Relacion-con-la-ciudadania/Atencion-a-la-ciudadania/Linea-Madrid</a></li> <li>• Datos de atención, de servicios, etc. desagregados por sexo. Por ejemplo, las mujeres solicitan el 57,70% de las citas, frente al 42,30% de los hombres.</li> <li>• Curso de prevención y afrontamiento de conflictos en atención presencial en OAC LM. Esta formación se realiza todos los años.</li> </ul>
8.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar para prevenir la conflictividad en OAC (poster para poner en pantalla de GNSIS)</li> <li>• Acciones respecto al ruido (mediciones).</li> <li>• Marcar objetivos en relación con la incorporación de personal de la Agencia Empleo.</li> </ul>
8.2	<i>Evidencias</i>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implantación del Teléfono 900 y atención sin cita en OAC, informes OAC y Memoria de calidad.</li><li>• Contratos NTT y los de las webs.</li><li>• Informe IRA donde se reconoce la categoría AA a la web <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a></li><li>• Memoria de formación.</li><li>• Informes de accesibilidad de las OAC.</li><li>• Convocatorias a reuniones (mesa de accesibilidad, etc.).</li><li>• Mediciones de los distritos de los edificios municipales (consumo energético)</li></ul> |
|--|--|

## **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO**

### **Subcriterio 9.1**

Resultados externos: de los servicios u productos y del impacto (valor público)

### **Subcriterio 9.2**

Resultados internos: nivel de eficiencia

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo.

Representan la capacidad de las políticas y procesos para alcanzar las metas y objetivos definidos en la misión, la visión y los planes estratégicos de la institución.

Los resultados clave del rendimiento se pueden dividir en:

- Resultados externos: resultados de productos y servicios, e impactos, en relación con los objetivos de la organización, vinculados con la misión y la visión (Criterio 1), la estrategia y la planificación (Criterio 2), los productos y servicios (Criterio 5), y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- Resultados internos: nivel de eficiencia, vinculados con las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados en el camino de la organización hacia la excelencia.

**Evaluación. Considerar los resultados que está logrando la organización, en relación con lo siguiente.**

<b>9 .1</b>	<b>Resultados externos: productos y valor público</b>
	Los resultados externos son las medidas de la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos y de generar valor público, en consonancia con la misión, la visión y los planes de reforma del sector público en el seno de la organización. Toda organización del sector público debe evaluar en qué medida se logran sus objetivos clave, tal como se definen en el plan estratégico, : en términos de “outputs”(resultados de los servicios y productos ofrecidos a la ciudadanía) y, de “outcomes” , (resultados del impacto último de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad en general). Todo ello con el propósito de poder mejorar su rendimiento de manera eficaz.
<b>9 .1</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Resultados en términos de “outputs” (cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecidos a la ciudadanía)</li> <li>b. Resultados en términos de “outcomes” impacto de los servicios y productos en el público objetivo de su actividad</li> <li>c. El grado de cumplimiento de los convenios/compromisos/acuerdos entre las autoridades políticas y la organización administrativa;</li> <li>d. Resultados de las inspecciones externas y de las auditorías de rendimiento;</li> <li>e. Resultados obtenidos a partir de la evaluación y el análisis comparativo (benchmarking) en términos de productos, servicios e impactos;</li> <li>f. Resultados de la implementación de reformas del sector público en el marco de los planes de modernización administrativa</li> </ul>

9.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>70</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Madrid tiene definido un conjunto de indicadores estratégicos considerados clave para la organización y que están incorporados en el cuadro de mando segmentados por canal de atención (volumen y porcentaje atención, capacidad de atención y respuesta, tiempos de espera, rechazo llamadas...). Los resultados muestran una tendencia positiva y sostenida en los últimos cuatro años, si bien la pandemia del Covid ha impactado sobre la atención en las Oficinas, ya que durante los 3 meses de estado de alarma y confinamiento domiciliario las OAC estuvieron cerradas (aunque se implementó modalidad de atención para padrón e información urbanística por formulario web) y su reapertura se hizo con atención con cita previa que se ha mantenido hasta enero de 2023.</li> <li>• Los resultados de atención de LM se mantienen en un nivel muy elevado, en el año 2022 se han atendido a 6.340.353 de personas que han realizado 9.592.223 gestiones con un crecimiento del 8,0% respecto a 2021.</li> <li>• En el portal institucional <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a>, en 2022 se han visto 87.905.157 páginas, con un crecimiento del 8,2% sobre 2021. Con un promedio diario de 226.717 páginas vistas y contando con 21.784.884 personas usuarias.</li> <li>• La satisfacción de las personas usuarias se mantiene alta: 8,96 puntos con las OAC; 8,45 con el 010 y 8,05 con el portal institucional (escala 0-10). El 95.4% de personas están satisfechas con @lineamadrid”.</li> <li>• El número total de atenciones (llamadas entrantes y llamadas emitidas) realizadas por el Teléfono 010 en 2022, ha sido de 3.644.771 llamadas, si bien con el proceso de cambio de contratista, ello ha supuesto un decremento del 12,22% respecto a 2021 y se han realizado 5.781.995 servicios/gestiones. En la centralita del 010 se han recibido 3.972.090 llamadas, atendándose 3.644.771 de éstas, lo que representa el 91,8%, con un tiempo medio de atención (TMA) de 283 segundos (4m 43s).</li> <li>• En las Oficinas de Atención a la Ciudadanía Línea Madrid, durante 2022, fueron atendidos 1.264.663 ciudadanos/as, lo que ha supuesto un 9 por ciento de aumento sobre el ejercicio anterior, se han realizado 2.220.636 servicios, lo que ha supuesto un aumento interanual del 28,7 por ciento respecto al año 2021 (1.724.916 servicios), con un tiempo medio de espera de 4 minutos y 02 segundos. El 86,6 por ciento de las personas fueron atendidas con un tiempo de espera inferior a 10 minutos.</li> <li>• En el canal del Chat online se han realizado un total de 471.613 conversaciones atendidas, también afectado por el cambio de contratista en el verano de 2022 ha supuesto un decremento del 10 por ciento respecto al año anterior, con un tiempo medio de espera de 1 minuto 12 segundos y un tiempo medio de gestión de 4 minutos 45 segundos.</li> <li>• En la red social Twitter (@Lineamadrid) se han publicado 2.646 tuits informativos y se han realizado 136.560 atenciones a través de las conversaciones de respuesta a tuits y tramites por mensaje privado, lo que supone un incremento del 10,2 por ciento sobre el año anterior. Hay que indicar que se han unido 13.424 nuevos seguidores/as y se han recibido 98.318 menciones.</li> <li>• En la red social Facebook (Facebook/lineamadrid) se han realizado 94 publicaciones informativas, llegando a 75.593 usuarios/as, un 15% superior al año anterior. A través de Facebook Messenger que contiene el chat para conversaciones privadas se han realizado en total 13.887 solicitudes de servicio, lo que supone un incremento del 72 por ciento sobre 2021.</li> <li>• Volumen de atenciones no presenciales (alineado con la estrategia): 19,34%</li> <li>• Servicios más especializados en personas con dificultades en OAC. Desde abril de 2022, atención sin cita previa a personas mayores y personas con discapacidad.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos POG, Cartas de Servicios, Plan Madrid ciudad amigable con las personas mayores, igualdad, Agenda 2030. Por ejemplo, en la Carta de servicios de</li> </ul>

	<p>010 se incluye el compromiso de prestar un servicio que sea valorado por los ciudadanos con una nota mínima de 7 (entre 0 y 10), obteniéndose una nota de 8,45 en 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de presupuesto. La asignación presupuestaria de gastos para el programa 925.01, correspondiente a la DG de Atención a la Ciudadanía, sigue una tendencia creciente: 36.724.801 € en 2019; 41.506.952 € en 2020; 43.854.486 en 2021; 45.171.210 € en 2022. Para 2023 se ha prorrogado presupuesto de 2022.</li> <li>• Benchmarking. En el estudio de comparación con otras administraciones de similares características realizado en 2022, las OAC obtienen un resultado de satisfacción ciudadana con la atención recibida de 8,96, solo superado por el Ayuntamiento de Valencia con una nota de 9,33.</li> <li>• SyR: Ha habido un total de 4999 Sugerencias, reclamaciones y felicitaciones en 2022 para la DG Atención a la Ciudadanía. De ellas, las sugerencias han sido 130 (2,6%), las reclamaciones 4271 (85,4%) y felicitaciones 598 (12%) y el tiempo de respuesta (16,68 días naturales de media) cumpliendo el compromiso de la Carta de Servicios SyR: contestar el 60% de las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones en un plazo máximo de 30 días desde su presentación y, en ningún caso, en un plazo superior a 2 meses</li> </ul>
9 .1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos, y para ello, incrementar la interlocución con asociaciones de mujeres, personas inmigrantes, con discapacidad, etc.</li> </ul>
9 .1	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de mando.</li> <li>• CRM.</li> <li>• EVALGE (POG).</li> <li>• Memoria presupuestaria.</li> <li>• Contrato principal para apoyo de la atención a la ciudadanía.</li> <li>• Estudios de satisfacción <a href="#">Estudios de satisfacción - lineamadrid</a></li> </ul>

<b>9.2</b>	<b>Resultados internos: nivel de eficiencia</b>
	<p>Los resultados internos están relacionados con la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, y con las medidas financieras para el correcto funcionamiento de la organización. Pueden incluir los resultados de la gestión de los procesos (por ejemplo, su productividad, rentabilidad o deficiencia); el rendimiento financiero (por ejemplo, empleo eficaz de los recursos financieros, o el cumplimiento presupuestario); el uso eficiente de los recursos (por ejemplo, alianzas, información, tecnología, instalaciones); y pueden tener en cuenta los resultados de las evaluaciones del rendimiento (inspecciones y auditorías externas, certificaciones, participación en concursos y premios).</p>
<b>9.2</b>	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La eficiencia de la organización a la hora de gestionar los recursos disponibles, incluidas personas, los conocimientos y las instalaciones;</li> <li>b. Resultados de las mejoras e innovaciones en los procesos;</li> <li>c. Resultados de la evaluación y el análisis comparativo (mediante benchmarking);</li> <li>d. Resultados de los proyectos colectivos, la cooperación interadministrativa y los convenios de colaboración;</li> <li>e. El impacto de la digitalización en el rendimiento de la organización;</li> <li>f. Resultados de las inspecciones o auditorías internas.</li> <li>g. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y obtención de certificación en sistemas de gestión de la calidad;</li> <li>h. Resultados de la ejecución de los presupuestos y del cumplimiento de los objetivos financieros;</li> <li>i. Eficiencia de costes: lograr resultados al menor coste posible.</li> </ul>

9.2	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDENCIAS</b>				<b>70</b>		
<b>OBJETIVOS</b>				<b>70</b>		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO</b>				<b>70</b>		

9.	<b>RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO</b>
9.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sellos de calidad y premios (listados al principio del documento y publicados en ayre y web) <a href="#">Certificación excelencia EFQM - CAF - Lineamadrid</a></li> <li>• Datos de atención por canales, servicios... Atenciones anuales en las OAC: 1.169.963 en 2020; 1.160.802 en 2021; 1.264.663 en 2022. Servicios anuales en las OAC: 1.564.166 en 2020; 1.724.916 en 2021; 2.216.634 en 2022. Atenciones anuales en 010: 3.639.917 en 2020; 4.252.934 en 2021; 3.646.115 en 2022. Servicios anuales en 010: 4.919.969 en 2020; 6.120.848 en 2021; 5.844.145 en 2022. Servicios en el canal telemático: 555.193 en 2020; 972.538 en 2021; 1.558.133 en 2022.</li> <li>• Cumplimiento eficiente de objetivos financieros. El grado de ejecución presupuestaria ha sido: 92,7% en 2020; 99,12% en 2021; 95,5% en 2022.</li> <li>• Mejora de los RRHH. Aumento de niveles y específicos en 2019 (gestores y coordinadores de OAC), 2022 (adjuntos e informadores urbanísticos de OAC) y 2023 (servicios centrales).</li> <li>• Interoperabilidad (comprobación automática de requisitos) lo que supone el ahorro de papel y de tiempo de las personas usuarias y de LM y mejora de tiempos de atención 010.</li> <li>• Datos de transparencia y datos abiertos.</li> <li>• Se han creado nuevos Espacios Informativos en el Portal institucional (119 espacios en 2022), y 1 Portal temático en 2022 (Portal de Calidad del Aire).</li> </ul>
9.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar desarrollos informáticos (aplicación de padrón, epob y aplicación de tributos SAP...).</li> </ul>
9.2	<i>Evidencias</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias.</li> <li>• Resultados publicados de <a href="#">Estudios de satisfacción - lineamadrid</a></li> <li>• Memoria presupuestaria.</li> <li>• RPT.</li> <li>• Aplicaciones.</li> <li>• CRM.</li> </ul>



HOJA DE PUNTUACIÓN CAF								
Criterios Agentes Facilitadores								
	P	D	C	A	Puntuación media		Puntuación	Puntos Porcentuales
1.1	70	70	70	70	70,0		70,0	
1.2	70	70	70	70	70,0		70,0	
1.3	70	70	65	65	67,5		68,0	
1.4	70	70	70	65	68,8		68,0	
<b>1 (media)</b>							<b>69,0</b>	69,0
2.1	70	70	65	65	67,5		68,0	
2.2	70	65	65	65	66,3		66,0	
2.3	55	50	45	45	48,8		50,0	
2.4	70	65	60	60	63,8		65,0	
<b>2 (media)</b>							<b>62,3</b>	62,3
3.1	70	65	65	60	65,0		65,0	
3.2	70	70	70	70	70,0		70,0	
3.3	70	65	65	60	65,0		65,0	
<b>3 (media)</b>							<b>66,7</b>	66,7
4.1	70	70	70	65	68,8		68,0	
4.2	70	70	70	70	70,0		70,0	
4.3	65	65	65	65	65,0		65,0	
4.4	60	60	60	60	60,0		60,0	
4.5	65	60	60	60	61,3		62,0	
4.6	65	60	60	60	61,3		61,0	
<b>4 (media)</b>							<b>64,3</b>	64,3
5.1	70	70	65	65	67,5		68,0	
5.2	70	70	70	70	70,0		70,0	
5.3	65	65	60	60	62,5		63,0	
<b>5 (media)</b>							<b>67,0</b>	67,0
Criterios Resultados								
		<b>T</b>	<b>O</b>				Puntuación	
6.1		70	70		70,0		70,0	
6.2		70	70		70,0		70,0	
<b>6 (media)</b>							<b>70,0</b>	70,0
7.1		57	67		62,0		62,0	
7.2		50	50		50,0		50,0	
<b>7 (media)</b>							<b>56,0</b>	56,0
8.1		55	55		55,0		55,0	
8.2		60	65		62,5		63,0	
<b>8 (media)</b>							<b>59,0</b>	59,0
9.1		70	70		70,0		70,0	
9.2		70	70		70,0		70,0	
<b>9 (media)</b>							<b>70,0</b>	70,0
<b>Puntuación Total</b>								<b>584</b>