

Formulario de Evaluación

(MODELO EFQM 2013 en su interpretación para la
Administración Pública)

ORGANISMO	LÍNEA MADRID
EVALUADOR	Pilar Cibeau Beatriz Rodrigo Moya Luis Miguel Palomares Virginia Álvarez (Coordinadora)
FECHA	ENERO- FEBRERO 2015

TEMAS CLAVE

Línea Madrid forma parte del Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública dentro de la D. G. de Calidad y Atención al Ciudadano en la Subdirección . G. de Atención al Ciudadano.

Integra los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid que se prestan por los distintos canales existentes para relacionarse con él: **telefónico** (Tf.010); **telemático**(www.madrid.es y @lineamadrid en Twitter)y **presencial** (26 Oficinas de Atención al Ciudadano, en adelante OAC).

LM ha sido evaluada los días 3, 4 y 5 de Febrero de 2015 en su sede central sita en la Calle Príncipe de Vergara 140, planta 4ª.

Durante la visita el equipo evaluador constituido por cuatro personas tuvo siempre a su disposición el material y la información que solicitó para poder cumplir con sus obligaciones, de igual forma hubo absoluta disponibilidad por parte del Equipo de Dirección para proporcionar información sobre cualquier cuestión que le fuese planteada, resolviendo aquellas cuestiones dudosas o no suficientemente claras de la Memoria.

La memoria presentada es una memoria clásica de 75 páginas, acompañadas de un gran número de Anexos con cuadros y datos referidos fundamentalmente a los criterios Resultados.

Son constantes las referencias cruzadas y los criterios y subcriterios abordan la totalidad de las cuestiones planteadas siguiendo la lógica REDER que define el Modelo EFQM.

A continuación se detalla una breve relación de los puntos fuertes y áreas de mejora determinados, así como posibles pautas de actuación.

Liderazgo: el equipo evaluador resalta la existencia de un liderazgo reconocido por todos los miembros de la organización y con capacidad y autonomía suficiente como para fomentar la innovación.

Fuerte compromiso con la calidad, mejora continua y servicio al ciudadano en línea con la M/V/V de LM, lo que se pone de manifiesto en la continua incorporación de nuevos servicios o prestaciones así como en las relaciones que mantienen con los diferentes GI para comprender sus necesidades e intentar satisfacerlas.

Fuertemente implicados con los GI externos, fundamentalmente con el proveedor principal (pieza clave para la prestación del servicio), y con el Instituto de informática del Ayuntamiento, siendo relevante la pertenencia al mismo área de gobierno que LM, y estando ésta considerada como cliente principal debido a su implicación con los ciudadanos.

Cultura de calidad fuertemente asumida por la gente de la organización e incorporada a la misma, habiéndose asentado la cultura de servicio al ciudadano y la prestación de un servicio de calidad por todos los miembros de la organización y por los empleados del proveedor principal

Desde el punto de vista de las áreas de mejora y aspectos relevantes a tomar en consideración, el equipo evaluador considera que se podrían buscar medios complementarios para mejorar la evaluación de los líderes de la organización.

Sería conveniente además plasmar en la estrategia a largo plazo o tener previsto de alguna forma el reto al que se enfrenta LM de afrontar los próximos años orientando a la organización en el camino adecuado en materia tecnológica, de recursos, medios.... En cuanto a la gestión del cambio, es preciso tomar en consideración que los retos económicos, sociales, y estratégicos a los que deban enfrentarse deben sistematizarse, aunque se pone de relieve el interés y la eficacia por parte de los líderes de afrontar el cambio y la gestión del mismo

Estrategia: desde el punto de vista de la estrategia de LM, hemos considerado que están claramente no sólo identificadas sino también definidas las necesidades y expectativas de los GI de LM, pese al riesgo existente de la no diferenciación con otros servicios que presta el Ayuntamiento.

Cuentan con un gran número de datos, para la evaluación de los servicios que prestan, los tiempos, los procesos, las interfases...., lo que en ocasiones puede suponer un inconveniente para la adopción de decisiones intermedias que permitan una mayor adecuación a cada momento, dificultando en ocasiones actuaciones más rápidas.

Destaca la estrategia perfectamente integrada con la del Ayuntamiento, a través del POG, enfrentándose a partir de este año al reto de renovar ese PE dentro de las nuevas circunstancias a las que van a tener que hacer frente y que ya se han puesto de relieve en el criterio 1.

Destaca cómo para hacer partícipe al personal de la estrategia de LM, ésta se concreta en objetivos hasta nivel de oficina y se comunica.

No obstante consideramos preciso el afianzar estos procesos establecidos hasta ahora.

Por último resaltar como la estrategia se comunica también al proveedor principal y se le hace formar parte de la misma

Desde el punto de vista de las áreas de mejora, consideramos que sería preciso poner de relieve el sistema de evaluación de la estrategia y de los objetivos.

Personas: en el criterio 3, queremos resaltar primordialmente cómo los planes de RRHH apoyan la estrategia de la organización dentro de los límites que tienen establecidos y les vienen impuestos por el cumplimiento de la legalidad vigente, si bien se intenta adecuar a las necesidades que existen y buscar la posibilidad de ofrecer siempre el máximo dentro de esa legalidad.

En este aspecto se facilita dentro de los límites la posibilidad de mejora de la carrera profesional.

Claramente identificada la estrategia de la organización de contar con un personal cualificado y satisfecho con las remuneraciones que perciben.

Se reseña como práctica innovadora el contar con un cuestionario de evaluación en las OAC sobre el conocimiento del personal para detectar las necesidades de formación.

Además de lo anterior se lleva a cabo una evaluación del conocimiento adquirido.

Como áreas de mejora en este apartado más relevantes, hemos considerado que la innovación y la mejora requieren una continuidad en el tiempo, no asociarlas a momentos concretos donde se llevan a cabo actuaciones específicas como la auto-evaluación, algo que se ha puesto de relieve en el descenso sistemático de las ideas presentadas en los concursos de ideas sin que hubiese una explicación para ello.

No hemos encontrado indicadores de percepción del proceso de las sugerencias internas.

Por último el plan de visibilidad de reconocimiento debe desarrollarse e implantarse de forma que exista una mayor repercusión del mismo, formalizándolo y reconociéndolo.

Alianzas: claramente definidos los aliados y los GI así como los beneficios que se logran de las citadas alianzas por parte de los intervinientes en las mismas.

El mantenimiento de edificios se ve óptimo pero se deja claro el reto de gestión y presupuestario con los aliados como los Distritos para el mantenimiento de los edificios.

Imagen corporativa es muy potente, existiendo una total identificación de LM, aunque como ya se ha subrayado, existe el riesgo de asociar todos los servicios que presta el Ayuntamiento, a los servicios que presta LM

Son conscientes del reto que tienen desde el punto de vista de la comunicación telemática, y por eso consideramos de gran valor el reto identificado en el DAFO de la gestión tecnológica tomando en consideración que es “ su futuro”, siendo preciso desarrollar el enfoque y plasmarlo a través de líneas estratégicas.

Como áreas a mejorar, hemos considerado por un lado que la gestión con el proveedor principal es beneficiosa pero no deja de suponer un riesgo estratégico al prestarse por alguien ajeno al Ayuntamiento (externalización del servicio.).

Por otro, las grandes aplicaciones con las que cuentan y la potencia de las mismas: Ayre, gestor de contenidos, CRM, capacidad de comunicación, todo se analiza a nivel de rendimiento pero no aparecen resultados de percepción con los mismos.

Procesos, productos y servicios: en este caso consideramos que el diseño y gestión de los procesos es considerada como una fortaleza inequívoca de la organización.

Como ya se reseñó en los anteriores criterios, esa vocación de servicio constante al ciudadano ha supuesto que se promocionen los servicios y pro-actividad en la prestación de los mismos ofreciendo nuevas posibilidades de actuación, apostando claramente por la orientación y el servicio al ciudadano.

Como áreas de mejora poner de relieve el reto que tienen de solucionar las amenazas del DAFO que tienen identificadas.

Consideramos que se puede mejorar en el ámbito de la promoción de los servicios tecnológicos que trabaja LM.

Consolidación y desarrollo de las redes sociales como herramienta de comunicación del futuro.

Resultados: en el ámbito de los resultados, y poniendo de relieve los resultados que logran en prácticamente todos los indicadores a los que se hace referencia, manteniendo tendencias sostenibles en el tiempo y comparaciones tanto con el Ayuntamiento de Barcelona como con la Comunidad Autónoma de Madrid, consideramos que como áreas a mejorar o recomendaciones a tomar en consideración sería preciso: reflexionar y llevar a cabo una revisión de los mismos en base a una mejor adecuación, por otro lado y fundamentalmente en el criterio 8 no se han definido los objetivos a alcanzar

Diseñar y abordar el cómo mantener los resultados logrados y que previsiblemente van a ser crecientes en base a la capacidad y los recursos de la propia organización.

Establecer una mayor exigencia y eficiencia que puede dificultar el mantenimiento y mejora como exige el Modelo de los resultados logrados.

Buscar indicadores de reputación e imagen de LM como servicio

Intentar buscar otras organizaciones con las que compararse

Mejorar la percepción que los ciudadanos tienen del canal telemático

En base a todo lo anterior, el equipo evaluador, una vez reunido y consensuados los puntos de vista y las puntuaciones dadas antes y después de la visita, considera que Línea Madrid cumple con los requisitos precisos para ser merecedora de la puntuación EFQM +500, situándose en un rango de 525-550 puntos.

A continuación se procede a analizar los diferentes subcriterios del Modelo.

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 a.	<i>Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</i>
	<p>Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura. ▪ Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización. ▪ Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, La Visión y los objetivos de la organización. ▪ Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes.

1.	LIDERAZGO
1 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM se trata de un servicio de atención al ciudadano, que presta dicho servicio a través de diferentes canales: telefónico, telemático y presencial, que se encuadra dentro de la SGA y AC del Ayuntamiento de Madrid, y que depende del AGEHAAPP 2. Tienen identificados de manera clara quienes son los líderes de la organización, siendo éstos un total de 53 personas. 3. A partir de la normativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid, y alineados con la estrategia municipal, se ha definido la Misión, la Visión y los Valores de LINEA MADRID (LM), encuadrado en el objetivo estratégico de "ciudad bien administrada" 4. En 2012 se llevó a cabo un proceso de revisión de la M/V/V añadiendo valores como la accesibilidad, liderazgo y responsabilidad social. 5. Se han desarrollado esquemas y mecanismos que favorecen la participación de las personas de la organización (foros, jornadas técnicas), su creatividad (concurso de ideas) y la comunicación interna (reuniones periódicas y sistemáticas). 6. Los líderes de LM participan en equipos de mejora, desarrollan puntualmente actividades de atención al público, y son objeto de evaluación en los estudios de satisfacción de las personas. 7. Evaluación a todos los empleados públicos de LM "Los valores les son transmitidos y están presentes en el trabajo diario", alcanzando buenos resultados tanto en 2012 como en 2013, en este último supera el 4. 8. Los líderes obtienen en las evaluaciones puntuación superior a la media.
1 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias de que se han llevado a cabo distintas encuestas para poder evaluar el liderazgo en la organización 2. No se aportan datos de los motivos que motivaron la revisión de los valores de LM 3. No se aportan datos concretos sobre evaluación y perfeccionamiento.

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 b.	<i>Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</i>
	<p>Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave. ▪ Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización. ▪ Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés. ▪ Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. ▪ Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

1.	LIDERAZGO
1 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha definido los factores críticos de éxito y se encuentran claramente determinados. 2. En el ámbito de la mejora y el perfeccionamiento, se ha llevado a cabo una adaptación de la estructura organizativa para facilitar la implantación de estrategias, ofertar nuevos servicios y prestar un servicio más eficiente, por ejemplo mediante la creación del servicio de implantación y seguimiento de servicios, la adscripción del personal a la SGAC y no a los diferentes distritos, medir y evaluar la percepción de los GI, usuarios y clientes.... 3. Se ha desarrollado un proceso para informar de la estrategia a toda la organización, realizándose en cascada y contemplado en el criterio 2 4. Se ha desarrollado desde 2010 un sistema de gestión por procesos 5. Cada uno de los canales de información cuenta con su correspondiente carta de servicios, así como dos servicios adicionales: la cita previa y el registro. En todas se recogen los compromisos e indicadores más relevantes. 6. Hasta el momento se han desarrollado tres autoevaluaciones EFQM y se cuenta con la SG de calidad y evaluación como aliado estratégico para la mejora del servicio. 7. Se ha implantado el registro único de todas las acciones de mejora procedentes de todas las fuentes para el seguimiento de su despliegue. Entre 2013 y 2014 se han registrado 165 acciones, cerradas 63 y en proceso 72.
1 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque se desarrollan una gran cantidad de actuaciones, no siempre se ofrecen evidencias de la evaluación que se hace de las mismas, por lo que no se puede conocer su alcance. 2. Aunque se hace referencia a la implantación de mejoras derivadas del análisis de las S&R, no hay referencias a las mejoras derivadas de los indicadores de las otras tres Cartas de Servicios.

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 c.	<i>Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</i>
	<p>Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los distintos derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general. ▪ Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor. ▪ Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de una manera ética, responsable e íntegra. ▪ Garantizan la transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas. ▪ Animar a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

1.	LIDERAZGO
1 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Dirección de LM ha asumido como propios los valores recogidos en el catálogo que resume la estrategia de calidad del Ayuntamiento, entendiendo que no sólo debe escuchar sino también anticiparse a sus necesidades y expectativas, para lo cual cuenta con varias herramientas: encuestas de calidad de vida y satisfacción con los SP, creación de grupos de mejora para la introducción de mejoras, benchmarking sistemático, análisis del entorno, presencia en grupos... 2. El Plan estratégico de comunicación 2011-2015 se ha desarrollado para el logro del objetivo estratégico de consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva, poniendo para ello a disposición del ciudadano varias herramientas 3. La Dirección ha participado e impulsado el Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015, estableciendo sistemas de comunicación ascendente (SyR, encuestas anuales de satisfacción, foros temáticos, etc) para la ciudadanía así como de comunicación descendente: interacciones personales, correos electrónicos directamente del subdirector, notas de prensa, folletos y publicaciones, premios, videos, etc 4. Asimismo, impulsa nuevos canales: RRSS, internet (telesor), aplicaciones móviles "avisos Madrid", SMS, etc. 5. Utilizan diversos medios para informar a los ciudadanos 6. Se han desarrollado nuevos canales de comunicación para llegar a un mayor número de ciudadanos 7. Para lograr un mayor conocimiento de la organización y sus funciones, se fomenta su participación en foros, jornadas, cursos,... 8. Es clave la relación que mantiene con los clientes internos de LM y fundamentalmente con el proveedor principal de servicios, participando incluso en la comisión de innovación de forma conjunta. 9. Se han identificado los GI, la forma de conocer sus necesidades y los líderes implicados con cada uno. 10. En virtud del principio de transparencia, difunden información sobre sus resultados a través de ayre, comunicación a los grupos de interés y ciudadanos a través de la web 11. Cuentan con un grupo de mejora en materia medio ambiental implantándose algunas acciones en este campo
1 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace referencia a la adopción de mejoras, pero no siempre se establece el motivo por el cual se implantaron o definieron. 2. No se hace referencia al valor que las mejoras suponen en algunos casos. 3. No hay datos de porqué se revisaron los grupos de interés.

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 d.	<i>Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización</i>
	<p>Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. ▪ Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario. ▪ Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas. ▪ Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente. ▪ Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización. ▪ Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

1.	LIDERAZGO
1 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas de la organización son consideradas como aliados estratégicos. 2. Desde el año 2008 se realiza una ESP, una evaluación de los líderes y consulta al personal sobre planificación y desarrollo de sus funciones. 3. Se presentan resultados positivos en el ámbito del liderazgo 4. Los líderes se implican en la mejora de la organización participando en los grupos de mejora y de autoevaluación 5. Se han establecido diversos mecanismos para fomentar la participación del personal y la implicación, adoptándose medidas en base a las sugerencias presentadas, e incrementando el número de personas que forman los grupos de mejora y las sugerencias presentadas. 6. Con el fin de implicar a las personas para que conozcan otras de las funciones que se realizan en la organización, existe el sistema de intercambio de experiencias entre distintos puestos de trabajo, en el que participan también los jefes de departamento de OACs y los adjuntos, lo que fomenta el conocimiento de la organización por parte de sus integrantes. 7. Han creado un comité de innovación para la evaluación de las mejoras realizadas.
1 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque se hace referencia, no se concretan los cambios introducidos en virtud de las opiniones de las personas en la ESP. 2. No se establecen los objetivos a lograr en cuanto a sugerencias presentadas y participantes en grupos de mejora.

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 e.	<i>Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</i>
	<p>Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial. ▪ Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan. ▪ Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización. ▪ Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada. ▪ Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas. ▪ Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para llevarlas a cabo en un plazo de tiempo adecuado.

1.	LIDERAZGO
1 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con un Plan de contingencias para analizar los posibles escenarios a tomar en cuenta. 2. En caso de incorporar un nuevo servicio se toma en consideración no sólo las peticiones del cliente externo, sino también el impacto y la necesidad del mismo. 3. En base a estos principios se han ido incorporando nuevos servicios. 4. Todos los cambios se comunican en cascada al personal 5. LM ha creado el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios que lleva a cabo la gestión estructurada del cambio, se realiza una evaluación de los cambios así como una medición de la eficacia de los mismos
1 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los instrumentos utilizados para conocer su percepción de los servicios por los GI no parecen los más apropiados para conocer la necesidad de nuevos servicios a prestar. 2. No se aportan datos acerca de cómo se establece la trazabilidad en el análisis de las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 a.	<i>La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifican las políticas públicas que afectan a la organización. ▪ Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio. ▪ Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad, tanto globales como locales. ▪ Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación. ▪ Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

2.	ESTRATEGIA
2 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen identificados los diferentes GI así como los medios o herramientas utilizados para medir sus necesidades y expectativas, las mediciones y la evaluación. 2. Tiene perfectamente identificada en qué consiste su estrategia y la necesidad de proporcionar una información útil para realizar trámites y gestiones por parte de los ciudadanos. 3. Los GI se han mejorado en cuanto a su identificación gracias a la labor de un grupo de mejora específico creado al efecto, quedando especificados tanto en el PE como en el documento Estrategia LM. 4. Están definidos para quien trabaja y con quien trabaja LM, estableciendo diferentes herramientas para la determinación de sus necesidades y expectativas 5. Se han implantado mejoras en base a las necesidades detectadas. 6. LM con el fin de alcanzar su objetivo estratégico y operativo ha planificado y desarrollado 7 acciones. 7. LM es la primera organización municipal que ha realizado la Evaluación de Riesgos Psicosociales en todas las OAC 8. Implicación de los GI en análisis DAFO. Ej.; Nueva web
2 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo se alinea la estrategia de LM y su M/V/V con la estrategia de la ciudad de ser una referencia competitiva y sostenible. 2. El cliente misterioso más que una forma de determinar necesidades es una forma de evaluación del servicio.

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 b.	<i>La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos. ▪ Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización. ▪ Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización. ▪ Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (<i>benchmarks</i>) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

2.	ESTRATEGIA
2 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un sistema de indicadores que le permiten analizar su evolución, rendimiento y posibles cambios, facilitando así la toma de decisiones. 2. El ED a través de los indicadores y de la información externa adopta decisiones. 3. Se ha establecido un sistema de gestión por procesos. 4. Se han creado como consecuencia de la autoevaluación una gran cantidad de equipos de mejora, que han llevado a cabo acciones que se han implantado en la organización.
2 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parece que se mezclan indicadores propios, con otros que son propios del Ayuntamiento globalmente considerado. 2. El benchmarking como tal no parece un indicador sino una herramienta para el establecimiento de mejoras. 3. A pesar de las mejoras implantadas fruto de la evaluación y la revisión, no se hace referencia al perfeccionamiento, al no aparecer mención a la medición posterior y al valor de estas acciones.

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 c.	<i>La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su Misión y Visión. ▪ Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos. ▪ Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos. ▪ Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios. ▪ Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

2.	ESTRATEGIA
2 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM despliega su estrategia conforme a diferentes sistemas de gestión hasta llegar al Cuadro de Mando donde se refunde toda la información relevante. 2. LM ha establecido los sistemas necesarios para el cumplimiento de la estrategia: SIGE, POG, Presupuestos, Cartas de Servicios, Estudios de percepción y finalmente el Cuadro de Mando 3. Interpretación de competencias clave así como generación de valor por parte de las mismas en beneficio de la sociedad 4. Los objetivos cuentan con sus respectivos indicadores de carácter estratégico. 5. El sistema de gestión aborda distintas herramientas que proporcionan los datos, indicadores y objetivos necesarios para lograr la estrategia de LM en consonancia con la del Ayuntamiento. 6. Destaca el plan de contingencia para poder actuar sin que se vea afectado el servicio en caso de que se produzca alguna incidencia. 7. Están definidos los FCE
2 c.	Identificación de Áreas de Mejora
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan datos acerca del proceso seguido para establecer el sistema de gestión y de si todas estas herramientas no podrían simplificarse en el Cuadro de Mando.

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 d.	<i>La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor. ▪ Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos. ▪ Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización. ▪ Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones "causa-efecto". ▪ Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados. ▪ Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

2.	ESTRATEGIA
2 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toda la información se encuentra a disposición de sus GI publicándose tanto en internet como en ayre, al que tiene acceso todo el personal del ayuntamiento. 2. Se ha elaborado un plan estratégico de comunicación 2011-2015 que incluye diferentes acciones dependiendo del público al que va dirigido. 3. La estrategia de la organización se ha comunicado de diversos modos: correos electrónicos, comunicación del plan de formación y calidad, sistema de reuniones estructurado, despliegue de la estrategia en diferentes niveles... 4. La estructura organizativa se ha alineado con el mapa de procesos de la organización y permite prestar un mejor servicio. 5. Se dispone de un comité de innovación del que también forman parte algunos GI y el proveedor principal de servicios.
2 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La memoria recoge que la estructura organizativa se ha adaptado a las necesidades de los clientes internos, pero no se refiere nada a los clientes externos y a la prestación a éstos de un mejor servicio. 2. No se mencionan mecanismos de revisión de la comunicación de la estrategia en la organización y a sus grupos de interés. 3. Se ha creado un Comité de Innovación, ¿tiene objetivos?

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 a.	<i>Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos. ▪ Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave. ▪ Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos. ▪ Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los programas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores. ▪ Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. ▪ Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los programas y los planes de gestión de aquéllas.

3.	PERSONAS
3 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión del personal se realiza en base a lo establecido por las normas de la función pública, y tomando en consideración el Decreto del Alcalde de 17.01.2005 y el Acuerdo de 4.12.2008 por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas administrativas. 2. El personal se caracteriza por su condición de funcionario polivalente, frente a la anterior estructura departamental. 3. En la RPT se recogen las características básicas de los puestos y existen perfiles de los mismos. Su diseño es flexible y se adapta a las nuevas tecnologías y a los nuevos servicios que puedan surgir 4. La estrategia de LM está claramente identificada y se basa en contar con "personal cualificado y bien remunerado". 5. Los planes de RRHH apoyan la estrategia de la organización dentro de los límites que tienen establecidos y que les vienen impuestos 6. Desde 2003 se realizan ESP en las OACs y se ha extendido al resto de los servicios en 2008 7. LM ha definido e implantado un simulador de OACs que utiliza para el ajuste de plantillas
3 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El despliegue de la estrategia se realiza hasta el nivel de oficina, a través del establecimiento de objetivos a nivel de oficina en las revisiones anuales de las oficinas. El proceso es de reciente implantación, el pasado año se realizó la primera revisión total a todas las oficinas por lo que todavía no se ha realizado la revisión y mejora del mismo.

3.	PERSONAS
	<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>
3 b.	<i>Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos. ▪ Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades. ▪ Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización. ▪ Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción. ▪ Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

3.	PERSONAS
3 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM cuenta con un Plan de formación y calidad que se enmarca dentro del Plan de formación del Ayuntamiento. Realizan una memoria anual de Formación y Calidad 2. La unidad de gestión del conocimiento es la encargada de detectar las necesidades de formación, identificar los requerimientos de formación de otros organismos, medir la asistencia, cuestionarios... 3. Más de la mitad de la formación que se da se imparte internamente por LM. 4. Respecto del personal del proveedor principal, LM garantiza también la necesidad de formación, teniendo la obligación de realizar 100 horas de formación inicial y 20 de reciclaje al año 5. Cuentan con un plan de acogida del que se desprende también una formación inicial, formación básica de atención presencial y trabajo tutelado tras cada incorporación al puesto. 6. Destaca la obligatoriedad de las jornadas de intercambio en otras OACs y las experiencias cruzadas en otros puestos, resaltando así la condición de polivalentes del personal de LM. 7. La formación se imparte en horario de trabajo y adaptado a sus turnos. 8. Realizan cuestionarios de evaluación sobre las acciones formativas (previo y posterior a la misma) a través de medios tecnológicos 9. Se realizan pruebas de evaluación del conocimiento anuales
3 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se establecen datos sobre cómo se lleva a cabo la retención del talento

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 c.	<i>Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza. ▪ Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos. ▪ Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran. ▪ Animar a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización. ▪ Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

3.	PERSONAS
3 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde la Dirección de LM se han adoptado medidas para fomentar la creatividad y la innovación, destacando la creación de grupos de mejora, el trabajo en equipo, el foro LM, las jornadas técnicas, etc 2. Los grupos de mejora se crean con la intención de que sean plurales, autónomos y resolutivos. 3. Se destaca el incremento en los últimos años tanto de los grupos de mejora como del número de participantes en los mismos: Redacción y gestión de las CS, Benchmarking, Gestión Pública Responsable, Grupos de interés, etc. 4. Para fomentar la innovación se ha diseñado un concurso de ideas con premios, referidos a temas de mejoras, y para promover la participación. Gran parte de ellas se han implantado. 5. Fruto del análisis de los resultados de las encuestas de percepción se han determinado algunas mejoras que han sido objeto de nuevos servicios o modificación de los ya existentes. 6. Para evitar que una OACs deje de prestar servicio, se ha creado la figura del equipo volante. 7. Se han obtenido valoraciones altas en relación a la autonomía y reparto de tareas en el ESP.
3 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias de cómo se consolida la implantación del foro de LM actualmente en proceso de mejora

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 d.	<i>Las personas se comunican eficazmente en toda la organización</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo. ▪ Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización. ▪ Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización. ▪ Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo

3.	PERSONAS
3 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con un plan estratégico de comunicación 2011-2015 que ha sido totalmente desplegado (% de cumplimiento por encima del 85%) y que se dirige no sólo a los usuarios y clientes del servicio sino también al personal interno de LM. 2. En su objetivo estratégico 4 contempla incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas de LM, y para eso establece unas líneas estratégicas que se concretan en objetivos que se desarrollan en los planes anuales de comunicación. 3. Se ha implantado y revisado un protocolo de gestión de sugerencias internas 4. La comunicación con los compañeros es uno de los aspectos mejor valorados en la ESP 5. Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo a través de los Grupos de Mejora 6. Se fomenta el compartir el conocimiento a través de la participación en foros y jornadas de tal manera que se fomenta el compartir el conocimiento
3 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aporta indicadores de percepción derivados el proceso de gestión de sugerencias internas. 2. Se puede seguir trabajando en dotar a la innovación y la mejora de una mayor continuidad en el tiempo, se determinan la mayor parte de las mejoras cuando se llevan a cabo actuaciones específicas como la auto-evaluación

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 e.	<i>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes. ▪ Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros. ▪ Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar. ▪ Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos. ▪ Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

3.	PERSONAS
3 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM ha intentado dentro de los límites establecidos por la legislación en materia de personal alinear la retribución con la estrategia de la organización. 2. Existen algunos procedimientos sistemáticos de reconocimientos: felicitaciones formales, felicitaciones de los jefes y adjuntos, felicitaciones de los ciudadanos transmitidas a los responsables..... 3. Los Resultados obtenidos sobre la política de reconocimientos en las ESP son muy positivos 4. Cuentan con un programa de prevención de riesgos en colaboración con Madrid salud y han sido los únicos que han completado la revisión de riesgos psicosociales para toda su red de oficinas en 2014.
3 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias sobre el plan de visibilidad de reconocimiento, el cual debe desarrollarse e implantarse de forma que exista una mayor repercusión del mismo, formalizándolo y reconociéndolo

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos
4 a.	<i>Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente. ▪ Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia. ▪ Se aseguran de que los aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización. ▪ Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés. ▪ Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los GI y aliados identificados formalmente en 2010, han sido revisados por el grupo de mejora sobre grupos de interés de 2013 que ha señalado los aliados estratégicos: personal, proveedor externo principal, IAM, comité español de representantes de personas con discapacidad, la SGT del AGEHAP..... 2. Fruto de una acción de mejora de la autoevaluación de 2012, se ha mejorado la gestión de las relaciones con aliados y GI 3. En virtud de la transparencia, comunican los resultados a los GI afectados por cada alianza. 4. Formalización del alcance de las relaciones con aliados y proveedores a través de resoluciones conjuntas 5. Participación conjunta de LM y sus aliados en acciones de difusión. Ej.; Casos de éxito de Oracle LM, candidaturas LM premios contact center, etc. 6. Se han establecido directrices para la gestión de las alianzas, se ha definido el alcance de las relaciones y la formalización de documentos conjuntos y de reuniones periódicas. 7. La relación con el proveedor principal es contractual pero con una gran implicación en la gestión de LM. 8. La información de interés para los aliados se incluye en la Intranet "ayre" y se han realizado acciones conjuntas de difusión de información, ofreciéndose algunos ejemplos de las mismas.
4 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solamente se hace referencia a los aliados clave pero no a los otros (otras AAPP, ciudadanos, usuarios del servicio, organismos, organizaciones...), sin establecer tampoco los diferentes beneficios que logran cada uno de ellos. 2. No se hace referencia al proceso de mejora implantado en la gestión de las alianzas, ni si estas se revisan y se analizan. 3. No hay referencias a la segmentación de sus aliados.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 b.	<i>Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera. ▪ Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera para optimizar el uso de recursos. ▪ Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva. ▪ Implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización. ▪ Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión presupuestaria forma parte de la estrategia, aportando los recursos económicos precisos para alcanzar los objetivos. 2. Realiza la gestión económica a través de SAP, sistema integrado FRP para la gestión económica y de RRHH del Ayunt. 3. Cuenta con un programa presupuestario propio dependiente de la DGCyAC. 4. En la elaboración del presupuesto se vinculan a programas los objetivos, indicadores y actividades a desarrollar. 5. Al finalizar el año se realiza un análisis detallado del grado de cumplimiento de cada objetivo del presupuesto. 6. Se ha ido incrementando el grado de ejecución presupuestaria hasta alcanzar casi el 93% en 2013. 7. El lanzamiento de nuevos servicios derivados de peticiones del cliente interno o de las necesidades detectadas viene precedido por una evaluación previa de los costes. 8. Se ha desarrollado un sistema de control coste beneficio que pone de relieve la importancia del servicio y el valor que aporta a la sociedad. 9. Se incorporan resultados y medidas adoptadas en base a las nuevas circunstancias surgidas en el ámbito económico.
4 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se menciona como es el proceso de asignación de recursos no sólo a corto plazo sino también a largo. 2. No hay datos sobre la gestión de inversiones.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos
4 c.	<i>Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental. ▪ Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales. ▪ Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. ▪ Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales. ▪ Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los locales en los que LM presta sus servicios son del Ayunt, un total de 28, 20 en propiedad y 8 alquilados. 2. Se ha producido una reestructuración de las OACs, para ajustarlas a los objetivos estratégicos de consolidar una relación con los ciudadanos accesible y proactiva. 3. Se ha creado un grupo de mejora de gestión medio ambiental y de gestión pública responsable; y desde 2012, LM cuenta con una declaración de Política ambiental donde se recogen una serie de compromisos a cumplir. 4. LM ha introducido la gestión ambiental a través de la Declaración de la Política Ambiental, la introducción de compromisos medioambientales en las CS de las OAC y la introducción de elementos de valoración y requisitos medioambientales en los PPT. 5. Accesibilidad al servicio 010 a través del sistema Telesor, facilita el acceso a este servicio a personas con discapacidad auditiva. 6. En 2014 ha renovado su imagen corporativa, y todas las OACs cuentan con cartelería en braille 7. Desde 2011 cuentan con un plan de accesibilidad que se revisa anualmente y se publica en ayre. Su contenido fue elaborado en colaboración con CERMI y ha recibido varios premios. 8. Destaca también la accesibilidad de la web municipal. 9. Puntuación destacada en el ámbito de accesibilidad en las encuestas de satisfacción al usuario con una puntuación por encima del 8,5
4 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias de las medidas adoptadas para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones en materia medio ambiental por parte de la empresa proveedora principal. 2. De la memoria parece desprenderse que algunas de las medidas medio ambientales se han implantado exclusivamente en las OACs y no en otras instalaciones o en los SSCC de la Subdirección.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 d.	<i>Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general. ▪ Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización. ▪ Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados. ▪ Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente. ▪ Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno de los valores claves de LM para el cumplimiento de su labor es la tecnología y la innovación constante en la mejor prestación de los servicios. 2. Cuenta con aplicaciones informáticas propias que sirven para dar soporte a diferentes servicios prestados a sus clientes y áreas del Ayunt: CRM, Q-matic, cita previa que les permiten lograr información para analizar resultados. 3. LM ha definido un proceso de apoyo específico "Tecnologías" 4. Reconocimientos externos: Premio Computer World 2014 al registro digitalizado, Mejor web europea y 3ª del mundo, Premio Platinum Contact Center 2013 a la mejor solución tecnológica de atención al ciudadano, 5. La tecnología supone el elemento clave en la prestación de servicios permitiendo también al personal: acceder al sistema, dar información, disponer de herramientas adecuadas.... 6. Actualmente hay en curso dos iniciativas para la gestión informática: Proyecto REOAC y el sistema para la renovación completa del sistema de gestión de turnos. 7. Se ha creado un comité de innovación del que forma parte la empresa proveedora principal para la mejora de la gestión tecnológica de forma sistematizada 8. Cuentan con un plan de contingencia que garantiza el mantenimiento del servicio en diferentes escenarios y que se revisa de manera constante.
4 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan datos de las auténticas capacidades de LM sobre la gestión tecnológica y sus posibilidades de mejora de forma independiente.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 e.	<i>Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna. ▪ Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente. ▪ Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación. ▪ Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave. ▪ Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora. ▪ Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde 2011 con la gestión por procesos se garantiza una gestión clave y estructural de la información que permite transmitir a cada persona qué aporta y cómo puede mejorar la organización. 2. Dentro del proceso personas se encuadra el subproceso de formación/ gestión del conocimiento 3. Se ha realizado una evaluación de la seguridad de la información conforme a la Norma ISO 27000 y se han introducido mejoras sobre reutilización de información. 4. La implantación del CRM (sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos) ha proporcionado una base de datos de información de cada cliente-usuario. 5. Importante repercusión de la utilización de las RRSS 6. Destaca el proceso de gestión de contenidos que garantiza la incorporación de conocimientos provenientes de diversas fuentes. 7. Mejoras en base a los resultados si bien hay escasas evidencias de perfeccionamiento. 8. Modelo interactivo que favorece la creatividad e innovación: Correo Electrónico, Reuniones, SyR, CRM, etc
4 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los datos sobre horas de formación y asistentes no dan pie a conocer el número real de personas que han recibido formación ni de que tipo

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 a.	<i>Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización. ▪ Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización. ▪ Se aseguran de que los propietarios de los procesos comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos. ▪ Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización. ▪ Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con motivo de la autoevaluación se ha constituido en 2011 un grupo de mejora de procesos para la revisión del mapa de procesos, crear nuevas fichas, protocolos.....y establecer indicadores que permitan medir los ítems realmente importantes de los mismos. 2. <i>LM ha definido su mapa de procesos contemplando los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.</i> 3. <i>Se han identificado los procesos clave que responden a los objetivos estratégicos con vistas a los GI.</i> 4. <i>Se realizan revisiones bienales, la última corresponde al 2013, con la creación de un nuevo grupo de mejora, al que se incorporaron sus grupos de interés: ha supuesto la modificación de los procesos incluyendo 18 nuevos, realización de nuevas fichas e indicadores, determinación de 38 productos ofertados y revisión de las tablas de indicadores.</i> 5. Se ha elaborado un catálogo de los productos y servicios que presta vinculando cada uno con los procesos claves operativos y con el/los canales a través de los cuales se presta. 6. Cuentan con un mapa de procesos que se revisa sistemáticamente ante los nuevos servicios asumidos y prestados. 7. En el cuadro de mando se han incorporado indicadores incluidos en el ANS y que afectan al proveedor principal, garantizando así el buen funcionamiento del servicio y el objetivo de los compromisos adquiridos. 8. El CM se revisa mensualmente, y se utiliza Ayre y la web para la difusión de la incorporación de las mejoras. 9. Están definidos y desplegados los sistemas para la recogida de mejora de procesos: las mejoras a introducir en los procesos se identifican a partir de las reuniones de la Subdirección y con el personal, los resultados de las autoevaluaciones, las aportaciones de los grupos de mejora; la percepción de los clientes y de las demás unidades del Ayuntamiento (CRM, Qmatic) 10. <i>LM con un presupuesto inferior al 0,6% del ayuntamiento da respuesta al 10% del total de las cartas de servicio del consistorio</i>
5 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>LM ha definido un mapa de procesos, que fundamenta la base para su gestión, y que contempla su ámbito de actuación, pero podría seguir trabajando en la ampliación de estos límites de actuación, extendiéndolo a los GI y partes interesadas</i> 2. No se aportan ejemplos de mejoras introducidas en base a la revisión de los procesos. 3. No hay evidencias de que en la mejora de procesos se hayan tenido en cuenta indicadores de referencia adecuados, como podrían ser las comparaciones externas.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 b.	<i>Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias. ▪ Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos. ▪ Desarrollan su cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales. ▪ Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendiendo a las características del servicio que presta, se han incrementado las peticiones de integración de nuevos servicios, lo que les ha llevado a elaborar un estudio (DAFO) acerca de las amenazas y mejoras que puede suponer este incremento. 2. Se ha desarrollado el proceso de gestión de contenidos que permite una actualización constante del gestor de los contenidos que da soporte a LM. 3. Se ha creado el Servicio de Implantación y Seguimiento de servicios para integrar los nuevos y modificar los existentes. 4. Destaca la elaboración de declaraciones conjuntas que acompañan a cada nuevo servicio que se presta y que suponen una alianza en la que ambas partes adquieren una serie de compromisos de obligado cumplimiento para garantizar el buen desarrollo del servicio. 5. Se han realizado estudios de percepción anuales de sus proveedores internos y externos con vistas a la mejora de sus procesos, lo que ha llevado a la incorporación de nuevos servicios además de introducir mejoras en los ya existentes. 6. Despliegue de los sistemas de recogida de mejoras para la mejora de los servicios: seguimiento y evaluación de los servicios, SyR, canales de participación, grupo de portales y contenidos, reuniones de seguimiento del servicio con clientes y proveedores internos, análisis canal web, etc 7. Los nuevos productos surgen de los grupos de mejora, de manera participativa y teniendo como centro el cliente externo, el ciudadano sea consumidor actual o potencial. 8. Hay un enfoque claro hacia la innovación en procesos y productos, además de los indicados, otro ejemplo lo constituiría el creado Puesto telefónico de desbordamiento o el asistente virtual LM. 9. Este modelo de LM se extrapola a todas las unidades gestoras del ayuntamiento que requieren cita previa
5 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias de cómo se mejora la cartera de productos y servicios públicos gestionando el ciclo de vida de manera responsable 2. No hay datos de que se consolide la implicación de los grupos de interés en el desarrollo de nuevos servicios públicos.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 c.	<i>Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas. ▪ Transforman los derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales. ▪ Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación. ▪ Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Proceso de Comunicación está incluido en el Mapa de Procesos de LM: Plan estratégico de comunicación 2011-2015. 2. LM ha definido y desplegado un servicio integrado de atención al ciudadano multicanal (telefónico, presencial y telemático) 3. Tiene publicados sus canales de información y los servicios que presta tanto en ayre como en la web, permitiendo así un conocimiento amplio entre los clientes internos y externos, así como el resto de los GI. 4. Con los años se han incrementado el número de servicios que presta y se ha incrementado su carácter multicanal permitiendo un acceso más amplio. 5. La comunicación está considerada como uno de sus procesos claves para fomentar su identificación y conocimiento. 6. Cada uno de los canales tiene aprobada su CS con compromisos e indicadores. 7. Ha recibido reconocimiento por su sistema de comunicación: Premio Platinum Contact Center 2013.
5 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay referencias expresas a procesos de marketing para alcanzar la estrategia de potenciar algunos canales. 2. No hay datos acerca de si se han tomado o no en consideración las necesidades de los GI al momento de promocionar o prestar determinados servicios y por determinados canales. 3. No se aportan evidencias de cómo se promocionan los servicios proporcionados por LM; en especial, los servicios tecnológicos. 4. No se evidencian estrategias de marketing dirigidas a los clientes potenciales, por ejemplo, entre la juventud que manejan las RRSS de una manera más activa que los clientes que están usando en la actualidad estos servicios (perfil usuario actual). 5. No se aportan datos de los procesos de consolidación y desarrollo de las redes sociales como herramienta de comunicación del futuro

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 d.	<i>Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan. ▪ Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente. ▪ Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima. ▪ Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente. ▪ Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los servicios se enfocan a la atención al ciudadano. 2. Desde la estrategia al sistema de gestión por procesos, todo se encamina a ese objetivo resaltando el carácter de la multicanalidad facilitando el despliegue de los servicios para todos los colectivos de diferentes perfiles y preferencias. 3. Cada proceso cuenta con sus procedimientos y protocolos de actuación. 4. Al momento de prestar nuevos servicios se ha creado un proceso para unificar necesidades del usuario y del cliente interno, atendiendo también al presupuesto con el que se cuenta. 5. Cuentan con un sistema de gestión de contenidos para tener la información actualizada y prestar siempre el servicio de la mejor manera posible. 6. Cuentan con un presupuesto suficiente y sostenido 7. Es de destacar la creación del plan de accesibilidad, el plan de contingencia, el plan de comunicación y dentro de este, las instrucciones y manuales de BBPP
5 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan evidencias de que se profundice en las comparaciones con referencias relevantes de cara a identificar oportunidades de mejora. 2. No hay datos sobre las posibilidades de trabajar en el despliegue o ampliación del alcance del Plan de Contingencia, actualmente limitado a las contingencias que se puedan producir en relación al servicio que proporciona la empresa adjudicataria del contrato de apoyo.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 e.	<i>Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran</i>
	<p>Por ejemplo, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan los sistemas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación. ▪ Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. ▪ Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia. ▪ Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan. ▪ Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM tiene claramente identificados a sus usuarios y las diferentes herramientas para lograr información sobre ellos, como por ejemplo: Estudios de satisfacción de usuarios, cliente misterioso, SyR, encuesta de calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los SSPP, CRM y Qmatic, información de los ciudadanos, análisis del entorno y evolución social 2. Tras la aplicación de EFQM la organización ha aprendido, aplicado y puesto en marcha las propuestas de mejora con la incorporación de grupos de mejora.
5 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM realiza una segmentación de los clientes (ciudadanos, usuarios finales) conforme a inmigrantes, mayores, mujeres y discapacidad, se podría segmentar también por empresas y particulares. No hay evidencias de que los usuarios se segmenten de acuerdo a la estrategia de la organización. 2. LM ha desarrollado una estrategia sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos, pero no hay datos de cómo se profundiza en la difusión de estos aspectos a los usuarios finales.

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
6 a.	Percepciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas. ▪ Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir percepciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Reputación e imagen › Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos. › Distribución de productos y servicios públicos. › Servicio, atención y apoyo al cliente. › Fidelidad y compromiso del cliente.

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM realiza estudios de satisfacción de clientes y usuarios basados en el Modelo Integrado de Evaluación de la Calidad del Servicio anualmente (metodología inicialmente servqual y posteriormente servperf). Se presenta muy completa ya que incluye: valoración global, elementos tangibles, personal, capacidad de respuesta, flexibilidad y eficacia y seguridad. 2. Los datos se presentan segmentados por canal, y también por usuarios del mismo. 3. Todos los estudios de LM para medir la satisfacción de sus clientes se publican en Ayre y en la Web. 4. Los resultados son positivos, y se mantienen en cuanto a la satisfacción global con el servicio prestado por cada canal, fundamentalmente OACs y 010, presentando datos por encima de los objetivos fijados. 5. La satisfacción global media por canal se mantiene en niveles muy altos para OAC (entorno a 9). 6. Se presentan comparaciones, benchmarking, con la CM y el Ayunt. Barcelona. 7. Estas valoraciones, obtenidas en el benchmarking con OAC, están siempre por encima de las obtenidas por el Ayuntamiento de Barcelona y la CCMM.
6 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si los objetivos se alcanzan en la mayoría de las ocasiones y se superan ampliamente, conviene realizar una revisión y adecuación de los mismos a la realidad de su cumplimiento, o por lo menos convendría explicar la razón de la no revisión, si es que ésta está en línea con la estrategia de LM. 2. No hay datos de las medidas adoptadas en caso de incumplimiento de objetivos. 3. En el canal telemático si bien los resultados son positivos, algunos elementos a considerar no alcanzan los objetivos previstos. 4. En los casos en los que sí se cumplen los objetivos tras varios periodos, no se replantean estos como sería deseable en un proceso de mejora continua. Ej. Valoración claridad y eficacia información OACs, valoración gestión colas de espera en OACs, fiabilidad y eficacia OACs, capacidad de respuesta OACs. 5. No se presentan indicadores sobre reputación e imagen

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
6 b.	<i>Indicadores de rendimiento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes. ▪ Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Distribución de productos y servicios públicos. › Servicio, atención y apoyo al cliente. › Gestión de quejas. › Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una de las más importantes herramientas de soporte para medir el rendimiento es el CRM, que permite consultar información y datos de actividad. 2. En 2013 registraron más de 7,5 millones de solicitudes de servicio. 3. Manejan indicadores de rendimiento de forma periódica y comparada 4. Para medir el rendimiento incorporan indicadores de volumen, calidad y disponibilidad 5. LM ha definido, revisado e implantado un Cuadro de Mando integrado, ordenado en base a criterios EFQM y clasificado por canales y servicios. Los datos se ofrecen segmentados por canal, servicio y OACs 6. Se establece una clara relación causa efecto entre la estrategia y la solicitud de prestación de nuevos servicios por los clientes internos. 7. Indicadores positivos en cuanto al rendimiento de las OACs y trazados con Cartas de Servicios. 8. Resultados positivos en cuanto a la línea 010 y la web municipal, p.e. en cuanto al tiempo medio de contestación a las reclamaciones 9. Índice de fidelidad por encima del 90% 10. Han realizado benchmarking y comparaciones en los últimos 3 años
6 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque se menciona, los datos no se ofrecen segmentados por OACs 2. Las s, r y f no se segmentan por materias. 3. Se podrían revisar algunos objetivos cuya meta se ha ido alcanzando con creces a lo largo de los años. Ej.; Llamadas abandonadas 010, tiempo medio de respuesta de sugerencias y reclamaciones, SyrR del 010 contestadas en 10 días, % SyrR recibidas relativas a la actualización de los contenidos del Portal Web Municipal 4. No se establecen indicadores específicos sobre la implicación de los clientes en el diseño de productos, servicios, públicos, procesos, etc 5. En cuanto al volumen de llamadas rechazadas en el 010, la meta no se consigue a lo largo de los años.

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>En la práctica las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y .expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e .interpretan las relaciones causa-efecto que existe. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
7 a.	Percepciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. ▪ Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir percepciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Satisfacción, implicación y compromiso. › Motivación y delegación y asunción de responsabilidades. › Liderazgo y gestión. › Gestión de las competencias y del desempeño. › Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. › Comunicación eficaz. › Condiciones de trabajo.

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollan encuestas de satisfacción del personal (ESP) donde los datos se segmenten en dos grandes categorías OACs y demás personal. 2. La satisfacción global es considerado como indicador estratégico y presenta resultados positivos tanto en las OACs como para el resto del personal. 3. En las cuestiones presentadas por gráficos presentan tendencias positivas y constantes respecto al compromiso con el ciudadano, organización de trabajo, liderazgo, etc 4. Algunos aspectos obtienen valores muy altos: compromiso con el ciudadano, grado de satisfacción con respecto a la delegación, valoración con el proceso de acogida, etc
7 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM ha establecido valores óptimos respecto de los objetivos fijados pero se podría reflexionar y llevar a cabo una revisión de los mismos en base a una mejor adecuación. Ej.; Grado de satisfacción con el espacio de trabajo en el caso de los SSCC, iluminación, Implantación de acciones de mejora, información de los responsables adecuada y oportuna, indicadores cualitativos y cuantitativos para la evaluación del trabajo. 2. No se aportan evidencias de metodologías alternativas para la evaluación del Liderazgo además de las preguntas relacionadas incluidas en la ESP 3. No se determinan indicadores de percepción en relación a las experiencias cruzadas

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>En la práctica las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y .expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e .interpretan las relaciones causa-efecto que existe. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
7 b.	Indicadores de rendimiento
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones. ▪ Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Actividades de implicación y compromiso. › Actividades de gestión de las competencias y del desempeño. › Resultados de la gestión del liderazgo. › Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. › Comunicación interna.

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cumplimiento del plan de formación y calidad en las personas ha sido de un 100% (personal propio) 2. Tendencias positivas y constantes en cuanto a los asistentes a los cursos tanto totales como fundamentalmente en las OACs 3. Se supera el objetivo del personal que ha asistido a cursos de formación aunque hay un descenso entre 2012 y 2013 4. Desde 2011 se cuenta con una evaluación del nivel de conocimiento con resultados positivos desde entonces 5. Importante participación del personal en los grupos de mejora 6. Descenso del índice de absentismo 7. Se realizan diversas acciones formativas alternativas a la formación tradicional: visitas a oficinas, visitas a SSCC, visitas al 010, visitas a otras unidades, jornadas en otras OAC, jornadas polivalencia, etc. Tendencia creciente en las jornadas de polivalencia.
7 b.	Identificación de Áreas de Mejora
	<ol style="list-style-type: none"> 1. LM ha establecido valores óptimos respecto de los objetivos fijados pero se podría reflexionar y llevar a cabo una revisión de los mismos en base a una mejor adecuación. Ej.; Horas dedicadas a formación interna, asistentes a cursos, personas formadas en novedades, grupos de mejora, participantes en grupos de mejora, visualizaciones canal atención al ciudadano "Ayre" etc. 2. En algunos gráficos no aparecen objetivos. 3. Seguir trabajando en las comparaciones homogéneas.

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad. • Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
8 a.	Percepciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas. ▪ Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Impacto ambiental. › Imagen y reputación. › Impacto en la sociedad. › Impacto del lugar de trabajo. › Premios y cobertura en medios de comunicación.

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha impulsado la creación de un grupo de mejora sobre gestión pública responsable. 2. El crecimiento en cuanto a su utilización de la línea 010 y la web, están en consonancia con la estrategia de la organización. 3. Datos positivos en cuanto a su comparación en satisfacción y valoración con otros servicios municipales. 4. Incremento constante de las apariciones en prensa si bien descienden en 2013 siguen cumpliendo los objetivos. 5. LM obtiene unos resultados excelentes en relación al índice de transparencia y mejores que el Ayuntamiento de Barcelona. 6. Selección de LM como caso de estudio en el máster del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo. 7. Nº de seguidores en twitter, ha superado al número de seguidores de la cuenta de la CM 8. Incremento de las notas de prensa enviadas 9. Incremento del número de seguidores en twitter.
8 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se aportan datos sobre las acciones desarrolladas y su relevancia por parte del grupo de mejora de gestión pública responsable. 2. No se explica el descenso de satisfacción de la evolución de la satisfacción en los canales municipales y el aumento del NS/NC entre 2012 y 2013. 3. No se presentan indicadores de impacto ambiental 4. Muchos de los indicadores no presentan objetivos: valoración de los servicios, apariciones en prensa 5. No se fijan objetivos respecto de la valoración de los servicios de atención al ciudadano. 6. Los datos que se presentan respecto a transparencia son de la totalidad del ayuntamiento y no referidos específicamente a LM.

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad. • Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
8 b.	<i>Indicadores de rendimiento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir, y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. ▪ Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. ▪ Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Actividades ambientales, económicas y sociales. › Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. › Resultados respecto a salud y seguridad. › Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevan a cabo un análisis coste beneficio que permite cuantificar económicamente su actividad (ver cómo lo hacen e indicadores que tienen en cuenta). 2. En el ámbito de la accesibilidad de las oficinas OACs, se superan los objetivos marcados de revisión. 3. Cuentan con 5 OACs con medidas de accesibilidad universal. 4. Resultados positivos en cuanto a acciones en materia de lengua de signos y atención a personas con discapacidad. 5. En cuanto a la web la accesibilidad se mide mediante un indicador, cuyo cumplimiento se refrenda por la certificación AENOR conforme a la norma UNE 139803:2004 6. Se ha incrementado de 89 a 975 el número de personas atendidas por telesor (para personas con discapacidad auditiva) 7. Se han incrementado el número de servicios que se prestan a colectivos específicos 8. Medidas en materia de medio ambiente: servicio inmediato de envío de sms, descenso del papel consumido ,lámparas de bajo consumo...
8 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. De la mayoría de los datos aportados en este criterio no se contemplan objetivos concretos y definidos. 2. No se presentan indicadores relativos a la gestión de compras y proveedores socialmente responsables a excepción del papel reciclado consumido por la subcontrata principal

9.	RESULTADOS CLAVE
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>En la práctica las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. • Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
9 a.	Resultados Clave de la Actividad
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación. ▪ Las medidas pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> › Resultados económico-financieros. › Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación. › Resultados de la gestión y control del presupuesto. › Volumen de productos o servicios públicos clave. › Resultados de los procesos clave.

9.	RESULTADOS CLAVE
9 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento notable del número de servicios realizados por LM, superando el objetivo marcado, se trata también de un indicador estratégico. 2. Se supera también el objetivo marcado en cuanto a la satisfacción global de los usuarios, siendo también el otro indicador estratégico. 3. Presentan resultados positivos en cuanto al resto de indicadores estratégicos, y aunque en ocasiones se siguen sin alcanzar las metas marcadas, la tendencia es al alza (atenciones anuales del 010, atenciones anuales OACs... 4. Se ha incrementado en un 23% el volumen de las atenciones globales. 5. Relación directa entre sus procesos clave y los resultados presentados. 6. Implantación de la mayor parte de las acciones asociadas al POG 2011-2015. 7. Se han incrementado de manera constante las gestiones por internet y las citas concertadas por vía telemática 8. Reducción del plazo de contestación de Q/R de 31,7 días en 2010 a 10,8 en 2013. 9. Ejecución presupuestaria cercana al 100% en el capítulo I y descenso hasta el 84% del capítulo II.
9 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay referencias a las medidas adoptadas en el caso del 010 al no alcanzar el objetivo de satisfacción global que presenta también tendencias negativas (8,5; 8,4; 7,9; 7,8)

9.	RESULTADOS CLAVE
	<p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>En la práctica las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. • Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
9 b.	<i>Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. ▪ Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> › Gestión económico-financiera y presupuestaria. › Costes de los planes, programas y proyectos. › Rendimiento de los procesos clave. › Rendimiento de los aliados y proveedores. › Tecnología, información y conocimiento.

9.	RESULTADOS CLAVE
9 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las OACs presentan tiempos de espera cada vez más bajos, con un descenso constante desde el año 2005, hasta llegar a los 4 minutos en 2013, tratándose de uno de los compromisos previstos en su CS. 2. Supera de forma positiva y constante el objetivo de 7,5 de satisfacción del usuario con el servicio. 3. Se cumplen también los compromisos de número de ciudadanos atendidos en plazo y la satisfacción con el tiempo de espera, superando el objetivo. 4. En la línea 010 se han reducido las llamadas rechazadas, cumpliendo los compromisos establecidos respecto de atender al 85% de las llamadas en el primer intento, reducir el número de llamadas rechazadas, y reducción de los tiempos de espera. 5. En la página web también se cumple el compromiso de contar con información disponible. 6. Se realizan comparaciones.
9 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pese a los buenos resultados, el incremento de los recursos tanto humanos como materiales resultan clave para la reducción de plazos de espera. 2. No hay datos respecto de indicadores no asociados a la CS: número de recursos, rendimientos de los aliados y proveedores, 3. Han bajado los resultados en 2013 en general en la mayoría de los indicadores a excepción de las citas asignadas desde Madrid.es, los servicios relacionados con el padrón municipal de habitantes, los justificantes de empadronamiento gestionados por internet, las gestiones tributarias relacionadas con multas de circulación y las gestiones de la tarjeta azul