

# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

## EFQM 2014

*Línea Madrid*

*Julio 2014*



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN .....	4
2.1	Actividades .....	5
2.2	El Equipo Autoevaluador .....	7
2.3	La metodología de la autoevaluación .....	9
3.	PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y EVIDENCIAS .....	11
	CRITERIO 1: LIDERAZGO .....	11
	CRITERIO 2: ESTRATEGIA.....	20
	CRITERIO 3: PERSONAS .....	29
	CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS .....	38
	CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	49
	CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	59
	CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	61
	CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	65
	CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE.....	70
4.	VALORACIONES OBTENIDAS .....	74
5.	MEJORA CONTINUA .....	77



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## 1. INTRODUCCIÓN

---

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

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

Los principales destinatarios de la acción de LÍNEA MADRID son los ciudadanos que residen en la ciudad de Madrid y que se benefician de los servicios que proporciona el Ayuntamiento de Madrid, así como los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones. Sin embargo, y con carácter general, se pueden considerar también destinatarios todos aquellos que en cualquier momento necesiten información sobre la ciudad de Madrid o los servicios que proporciona el Ayuntamiento: turistas, empresas, empleados públicos o privados, etc., residentes en el municipio o que acceden a estos servicios ocasionalmente o por vías telemáticas.

La **visión** de LÍNEA MADRID es convertirse en la organización pública líder en materia de atención al ciudadano multipropósito en el ámbito nacional, reconocida por sus usuarios y las organizaciones con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

LÍNEA MADRID incorpora los **valores** del Ayuntamiento de Madrid, y en particular los expresados en su Código de Buenas Prácticas Administrativas.

Adicionalmente, sus valores específicos son:

- Eficacia: capacidad de dar respuesta a las demandas sobre atención al ciudadano formuladas tanto por los propios ciudadanos como por los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones.
- Eficiencia: capacidad de obtener los mejores resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos que se utilizan para la financiación del servicio.

- Profesionalidad mediante la mayor cualificación profesional de todas sus personas.
- Participación y compromiso de sus integrantes, que son agentes activos y se implican en el proyecto, hacen suyos sus valores y trabajan en equipo.
- Accesibilidad de sus servicios para todas las personas, especialmente para aquellas con algún tipo de discapacidad o dificultad.
- Respeto, fomentando las actitudes de máxima cortesía hacia los ciudadanos y otros interlocutores.
- Receptividad: predisposición a recibir y analizar las opiniones y demandas formuladas individual o colectivamente por los propios ciudadanos, las personas que intervienen en la prestación del servicio y los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones u otras organizaciones, buscando su satisfacción.
- Transparencia: compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados.
- Innovación constante: incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia.
- Liderazgo: impulso y ejemplaridad de todos los responsables de la organización a todos los niveles en el cumplimiento de su misión, la promoción de su visión y el compromiso con sus valores.
- Responsabilidad social: contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

Línea Madrid ha realizado un recorrido positivo de innovación y adaptación a las expectativas y necesidades de los ciudadanos de Madrid y a la mejora continua. Tiene elaborada tres cartas de Servicios para sus tres canales y ha elaborado también la Carta de Servicios de Registro y del Servicio de Cita Previa.

## 2. EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

---

El proceso de Autoevaluación de una organización implica un examen global, sistemático y regular de sus fortalezas y de sus oportunidades de mejora en un ciclo dinámico de mejora continua de sus planes de acción y de su rendimiento. Línea Madrid, ha decidido poner en marcha un nuevo Proyecto de Autoevaluación EFQM, que es continuación de los procesos anteriores y que tiene como objetivo final la renovación del Sello de Excelencia EFQM 500+ y la elaboración del correspondiente Plan de Mejora.

La evaluación y sistematización de esta mejora continua se concreta en 2010 cuando la organización realizó su primera evaluación según el modelo de excelencia EFQM, habiéndole sido otorgado un sello 400+ por su modelo de gestión; en 2012 realizó su segunda evaluación EFQM y obtuvo el Sello 500+. Durante este periodo se han elaborado varios Planes de Mejora en los que

han participado numerosos trabajadores de la organización, siguiendo el ciclo de la Mejora Continua.

La actual evaluación tiene como objetivos:

- a) Elaborar un diagnóstico de la situación actual de Línea Madrid que permita conocer la organización y su grado de excelencia.
- b) Lograr, a través de la autoevaluación con el Modelo EFQM, que los criterios de calidad se incorporen de manera sistemática a la cultura de la organización.
- c) Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora del sistema de gestión actual de Línea Madrid.
- d) Poner en marcha un Plan de Mejora en la línea de la mejora continua.
- e) Avanzar los pasos necesarios para obtener la renovación del Sello de Excelencia 500+.

## 2.1 Actividades

Actividades preparatorias:

- Solicitar por parte del Subdirector General de Atención al Ciudadano el apoyo técnico a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano.
- Constituir el Equipo de Autoevaluación (EA) y asignar responsabilidades.
- Preparar la documentación de apoyo que pueda ser de utilidad para los miembros del Equipo Autoevaluador.
- Habilitar una Comunidad para su utilización por parte de Equipo de Autoevaluación en AYRE (Intranet del Ayuntamiento), espacio común donde colgar y compartir toda la documentación e información de interés.
- Planificar todo el proceso de autoevaluación, elaborando un plan de trabajo

Proceso de Autoevaluación

- Formar a las personas que no habían participado en autoevaluaciones anteriores del Equipo de Autoevaluación, en el modelo EFQM y en la metodología de la autoevaluación, para lo que se realizó una sesión de formación.
- Actualizar los formularios para la realización de la autoevaluación. La autoevaluación se realizó con el método formulario.
- Repartir los criterios, a las distintas personas del Equipo para su autoevaluación individual.
- Evaluar de forma individual por cada miembro del Equipo de Autoevaluación.
- Los miembros del Equipo de Autoevaluación han realizado la evaluación individual de los criterios asignados (ver anexo), identificando **los puntos fuertes** y las carencias o **áreas de mejora** de la organización, señalando

las evidencias en las que sustentan sus afirmaciones. Asimismo siguiendo la lógica REDER, han asignado a cada subcriterio la puntuación que estiman más ajustada a la situación actual de la organización.

- Realizar sesiones de consenso, en las que se ha realizado un proceso de deliberación para **llegar a acuerdos** con respecto a puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias aportadas y puntuaciones asignadas por cada uno de los evaluadores.
- Analizar los resultados comprobando la coherencia de los mismos.
- Analizar, elaborar y priorizar las áreas de mejora. La priorización se realizó teniendo en cuenta los criterios impacto y capacidad.
- Evaluar el proceso de autoevaluación.
- Elaborar del Informe de autoevaluación.
- Homologar el Informe de autoevaluación. La homologación la realizó la homologadora acreditada del Ayuntamiento de Madrid.

Cuadro 1: **Cronograma de las principales actividades del proceso de autoevaluación**

Fechas	Actividades
15 de abril 2014	• Reunión preparatoria
12 de mayo 2014	• Reunión de lanzamiento
13-23 mayo de 2014	• Autoevaluación de los criterios 5 y 6
19 de mayo	• Sesión de formación
27 de mayo	• Reunión de consenso criterio 5 y 6
28 mayo al 3 de junio	• Autoevaluación Criterios 4 y 8
5 de junio	• Reunión de consenso criterio 4 y 8
6-12 de junio	• Autoevaluación Criterios 3 y 7
16 de junio	• Reunión consenso criterio 3 y 7
17-26 junio	• Autoevaluación Criterios 1, 2 y 9
27 de junio	• Reunión de consenso criterio 1 y 2
27 junio -2 julio	• Compilación de todas las puntuaciones, para su presentación y agrupación de las áreas de mejora para su priorización.
2 de julio	• Consenso criterio 9 y presentación resultados de las puntuaciones de la autoevaluación
16 de julio	• Presentación y consenso de las áreas de mejora y presentación del Informe de autoevaluación.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## 2.2 El Equipo Autoevaluador

El equipo de autoevaluación ha contado con las siguientes personas:

Cuadro 2: Miembros del Equipo de Autoevaluación

Nombre y apellidos	Puesto de trabajo
José Nuño Riesgo	Director General de Calidad y Atención al Ciudadano
Francisco José López Carmona	S.G. de Atención al Ciudadano. Coordinador
Rosa Rodríguez Gutierrez	Jefa del Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios
Iñigo Sodupe de Cruz	Jefe de Dpto. de Atención Telemática
Rafael Gómez del Valle Rodríguez	Jefe de Dpto. de Coord. Oficinas de Línea Madrid
Ignacio Escobar Zapico	Adjunto al Dpto. de Coord. Oficinas de Línea Madrid
Juan Vázquez Sanz	Jefe de Servicio de Atención Personalizada
Soledad Muñoz Mora	Jefa de Dpto. de Atención Telefónica
Alicia González Ortiz	Adjunta al Dpto. de Atención Telefónica
Concepción Orive del Campo	Jefa de Dpto. de Gestión Administrativa
José Luis Salcedo Leache	Adjunto al Dpto. del Servicio de Atención Personalizada
José Ignacio Benitez Benitez	Auxiliar secretaría Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios
Raquel Moreno Carrasco	Jefa de Dpto. de Gestión de Servicios
Loreto Picatoste Ruggeroni	Jefa de Dpto. de Gestión de Contenidos
María Luisa Santidrián Corrales	Asesora de Gestión
María Luisa Martín Miranda	Jefa de Dpto. de Atención al Ciudadano Sanchinarro
Rafael Román Núñez	Jefe de Dpto. de Atención al Ciudadano San Blas
Jesús Aparicio Carbajo	Adjunto al Dpto. de Atención al Ciudadano Usera
Hiperdulia Emma Bornacelli Campbell	Jefa de la Unidad Técnica de Captación

### Equipo de apoyo técnico.

Nombre y apellidos	Puesto de trabajo
Margarita Larrea Paguaga	Jefa del Dpto. de Innovación de la DG de Calidad y Atención al Ciudadano.
Marta Lozano Jaraba	Agencia para el Empleo de Madrid

## Funciones y responsabilidades

Se indican a continuación las responsabilidades asignadas para el Proyecto.

### **Director del Proyecto: Francisco López Carmona**

- Asumir la dirección estratégica del Proyecto de Autoevaluación y su alineamiento con los objetivos estratégicos de su ámbito de competencias.
- Hacer visible y mantener a lo largo de todo el Proyecto el compromiso activo y el apoyo explícito de la dirección como factor crítico de éxito de la gestión de calidad y de la mejora continua, y en particular de la Autoevaluación.
- Comunicar a la organización la decisión de poner en marcha el Proyecto de Autoevaluación y el inicio de las actividades correspondientes.
- Designar al Equipo de Coordinación y Gestión del Proyecto de Autoevaluación, otorgándole las competencias, recursos y apoyo apropiados para el ejercicio de sus funciones.
- Designar al Equipo de Autoevaluación, otorgándole las competencias, recursos y apoyo apropiados para el ejercicio de sus funciones. Esta designación implica que las personas y equipos designados puedan incluir en su agenda de trabajo diario los tiempos requeridos para el ejercicio de sus funciones y para que este sea eficaz y eficiente.
- Asegurar los recursos, el apoyo y la implicación personal para la implantación del Plan de Mejora derivado de la Autoevaluación.

### **Coordinador del EA: Francisco López Carmona**

- Planificar el Proyecto y asegurar la elaboración y el adecuado despliegue y seguimiento del Plan de Trabajo.
- Apoyar y facilitar el trabajo del Equipo de Autoevaluación y acompañarlo a lo largo de todo el Proyecto.
- Servir de enlace entre el Equipo de Autoevaluación y el Equipo de Apoyo Técnico para asegurar la eficacia del Proyecto de Autoevaluación y optimizar sus beneficios y resultados.
- Colaborar en la elaboración y despliegue del plan de comunicación.
- Asegurar la disponibilidad y accesibilidad de los datos, la información y la documentación en los que el Equipo de Autoevaluación habrá de sustentar las evidencias y sus evaluaciones.
- Recopilar y organizar la información proporcionada por el Equipo de Autoevaluación.
- Preparar las sesiones de consenso y coordinar estas sesiones.
- Elaborar la Memoria final para la renovación del sello 500+.
- Elaborar el Plan de Mejora.

- Acompañar a la AEVAL en el momento de realizar la visita de evaluación

### **Equipo de Autoevaluación (EA).**

Las personas que formen parte del Equipo de Autoevaluación tienen la función principal de realizar la Autoevaluación. Su nombramiento se formalizará en un acta de constitución que incluirá los nombres de las personas del Equipo y que suscribirá el responsable del Órgano Directivo.

Los miembros del Equipo de Autoevaluación tendrán las siguientes funciones y responsabilidades:

- Realizar la autoevaluación individual de la organización con el método elegido, lo que implica identificar puntos fuertes y áreas de mejora, y asignar puntuaciones.
- Participar en las sesiones de consenso.
- Participar en la elaboración del Informe de Autoevaluación y de la memoria.
- Participar en la elaboración y despliegue del Plan de Mejora.
- Respetar todos los plazos de tiempo acordados para el equipo.

### **Apoyo técnico: Margarita Larrea y Marta Lozano (licenciatarias acreditadas)**

- Proporcionar consultoría y apoyo técnico al equipo de coordinación y gestión y al Equipo de Autoevaluación a lo largo de la planificación y despliegue del Proyecto.
- Realizar las actividades de formación del Equipo de Autoevaluación.
- Aportar los instrumentos para la realización de la Autoevaluación (formularios).
- Poner en marcha la plataforma de intercambio de documentación en AYRE.
- Prestar apoyo en las reuniones de consenso.
- Elaboración del Informe de Autoevaluación.
- Homologar (EFQM) el Informe de Autoevaluación realizado por la organización.
- Asesorar en la elaboración y despliegue del Plan de Mejora.

### **2.3 La metodología de la autoevaluación**

La metodología con la que se ha realizado la autoevaluación de Línea Madrid, es la que está prevista en el propio Modelo EFQM y en la Metodología de Autoevaluación, Mejora y Certificación con los Modelos EFQM y CAF en el Ayuntamiento de Madrid. Sigue además las orientaciones establecidas por la AEVAL en la Guía de interpretación del Modelo EFQM para las administraciones públicas.

Línea Madrid ha elegido el método del Formulario, y ha utilizado el elaborado por la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano que ha sido actualizado y adaptado a las necesidades de Línea Madrid. En él se han ido consignando los puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias y cualquier otra información de interés producida en el proceso de autoevaluación individual, así como las puntuaciones de

los subcriterios y la puntuación total de la organización. Cada evaluador del EA ha dispuesto de un formulario para la evaluación de los criterios asignados del Modelo EFQM.

Posteriormente el Equipo de Apoyo Técnico ha recopilado y agrupado toda la información resultante de las autoevaluaciones individuales para llevarlas a las sesiones de consenso. En dichas reuniones se llegaron a acuerdos con respecto a PF, AM, evidencias aportadas y puntuaciones asignadas por cada uno de los evaluadores.

Una vez establecido el consenso, el Equipo de Apoyo Técnico ha organizado la información recogida recogiendo un resumen de la puntuación, en la que se realizan los cálculos para obtener la puntuación total de la organización en una escala de 0 a 1.000 puntos, así como un listado de las áreas de mejora, que una vez priorizadas servirán de base para el Plan de Mejora.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

### 3. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y EVIDENCIAS

A continuación se recoge los puntos fuertes y áreas de mejora consensuados a través del proceso arriba detallado.

#### CRITERIO 1: **LIDERAZGO**

##### **Definición**

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos 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.

##### **1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

##### **Puntos Fuertes:**

1. La visión misión y valores está definida, revisada y actualizada bienalmente (incluyendo nuevos canales como redes sociales y valores como la responsabilidad social, el trabajo en equipo y el liderazgo), desplegada a través de actividades y proyectos y comunicada tanto a las personas de la Organización como a sus grupos de interés.

**Evidencias:** Decreto de Alcaldía Atención al Ciudadano de 17 enero de 2005, declaración de misión, visión y valores de Línea Madrid, registro de reuniones, registro de comunicaciones por correo electrónico.

2. Los líderes, a través de una supervisión diaria estrecha y continua y la participación directa en la atención a los ciudadanos actúan como modelo de referencia marcando los valores y principios éticos que apoyan la cultura de la organización.

**Evidencias:** planes bienales de formación y calidad en las personas, memorias anuales de formación y calidad en las personas, planes de comunicación.

3. LM fomenta la colaboración dentro y entre las distintas áreas que la componen, así como con otras unidades internas de la DGCyAC. En ese sentido, la relación con las SG de Calidad y Evaluación y de Administración Electrónica es muy estrecha y la colaboración ha supuesto una mejora en muchos aspectos.

**Evidencias:** registro de reuniones, registro de comunicaciones por correo electrónico.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

4. Línea Madrid evalúa a sus líderes de forma sistemática a través preguntas específicas en la encuesta de clima laboral que se encuentra implantada en toda la organización y ha sido evaluada y revisada. La evaluación incluida en los estudios anuales de clima laboral alcanza al Subdirector General, los Jefes de Servicio, Departamento y Adjuntos. Esta actitud es transferida por los líderes al resto de la organización, facilitando un comportamiento coherente con la misma de las personas que la integran.

**Evidencias:** estudios de clima laboral, estudios de opinión general sobre Línea Madrid, incluyendo preguntas sobre sus responsables, a clientes internos (desde 2009), proveedores internos y externos, y sector "atención al ciudadano" (desde 2013).

5. Los líderes reconocen los logros y esfuerzos de las personas habiendo avanzado en la sistematización de los reconocimientos.

**Evidencias:** Cartas publicadas en Ayre, jornadas técnicas, concurso anual de ideas de mejora, cartas de la Delegada a personas felicitadas, con inscripción en expediente personal.

6. Los líderes se implican en la mejora continua y la transparencia en su gestión impulsando y participando en equipos de mejora, comprometiéndose en la revisión y actualización de la misma.

**Evidencias:** documento de evolución de Línea Madrid PPT, grupos de mejora, registro de acciones de mejora, actas de Comité de Innovación de Línea Madrid.

7. Los líderes aseguran la transparencia en la gestión de LM y la ética de sus actuaciones, operando de manera proactiva ante las necesidades identificadas de terceros.

**Evidencias:** documento misión, visión y valores, proceso del nuevo pliego Línea Madrid (información publicada, convocatoria a empresas interesadas directa o indirectamente, preguntas respondidas públicamente en perfil del contratante, etc.), extensión de la publicación de resultados detallados y documentos en ayre y en [www.madrid.es](http://www.madrid.es), portales de transparencia y datos abiertos.

8. La dirección de LM favorece la participación, el compromiso de las personas que la integran y el conocimiento compartido, haciendo realidad el objetivo general de la organización, a la vez que promueve los objetivos personales de sus integrantes, logrando la sinergia y el desarrollo. En los cuatro últimos años se han establecido, impulsado y medido sistemas de participación.

**Evidencias:** mantenimiento de encuestas de clima laboral, creación del programa revisión general de oficinas (informe anual), buzón de sugerencias, foro y concurso de ideas, sistematización de grupos de mejora, registro

comunicaciones por correo electrónico solicitando participación, sistemas de participación e información publicada en ayre, registro visitas plan de comunicación.

### Áreas de Mejora:

1. No se evidencia sistemática en la evaluación de la coherencia en la actuación de los líderes como ejemplo de la misión, visión y valores. (evaluación 360 grados).
2. Evaluación y revisión del Plan de Comunicación para asegurar el despliegue de los valores, la misión y la visión de Línea Madrid como acción estratégica que promueva la implicación y el sentido de pertenencia de las personas, especialmente en las OAC´s, promoviendo la participación activa de las personas, mejorando su rendimiento y generando equipos de trabajo más comprometidos y eficientes.

### 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

### Puntos Fuertes:

1. Impulso, evolución y mejora del modelo de gestión de Línea Madrid. Especial referencia a la mejora continuada en la eficiencia (resultados/costes) desde 2008, y nuevamente con nuevo modelo de gestión desde 2012.  
**Evidencias:** presentación general Línea Madrid 2014, informes de resultados nuevo contrato/modelo (2013), caso Línea Madrid UIMP-INAP, impulso nuevas cartas de servicios Registro y Cita Previa (2014), ejemplo buena práctica utilizado xa la formación en la universidad la Salle (accesibilidad), Carta de Servicios, Sello EFQM 500+.
2. Línea Madrid tiene implantado, evaluado, revisado y mejorado, un sistema de apoyo a la gestión de las relaciones con los grupos de interés clave que permite seguir la evolución de la organización, determinar prioridades y deducir relaciones causa-efecto de sus actividades. Se señala especialmente la consolidación en la gestión por procesos habiéndose revisado bienalmente completamente el mapa de procesos, la última de ellas en 2013 y redefinido los procesos clave, así como la revisión completa de relaciones con grupos de interés e instrumentos relativos a la misma realizada por el grupo de mejora correspondiente también en 2013.  
**Evidencias:** CRM/BI, cuadro de mando, avance en la gestión por procesos y en la segmentación de los estudios (evaluación) por grupos de interés, presentación resultado grupo mejora de grupos de interés 2013, cuadro de indicadores para seguimiento utilizado por el Gerente, elaborado por el Dpto.

de Calidad, Plan de ampliación de los servicios municipales contra el desempleo.

3. Sólida estructura de datos de seguimiento de LM. De manera continua se atiende a la demanda interna de mejora, analizando los resultados a tiempo real, previendo situaciones futuras, posibles riesgos, evaluando condiciones de trabajo y gestión de los equipos, para dar respuestas de calidad y eficientes a las mismas. Escenarios o contingencia (tarjeta azul, tasa de basuras, catastro).  
**Evidencias:** plan de contingencia, con escenarios y evaluaciones, gestión por procesos, elaboración de protocolos, QMATIC, CRM, cuadro de mando, seguimiento y supervisión de implantación, informes sobre desarrollo de servicios y resultados para clientes internos, reuniones de Dirección y de responsables de servicios, canales y equipos, reuniones con clientes internos, grupos de mejora, jornadas técnicas, revisión de oficinas.
4. La confianza de clientes internos se hace patente en el incremento en la demanda/solicitud de prestación de nuevos servicios a LM.  
**Evidencias:** Solicitudes de servicios de cliente interno (TRU, revisión catastral, teleasistencia, etc.), evaluación clientes internos y resoluciones conjuntas publicadas en Ayre, informes anuales de seguimiento de indicadores presupuestarios, publicados en ayre.
5. Los líderes avalan una política y estrategia de innovación constante orientada a la excelencia, y basada en la participación y el compromiso de toda la organización, promoviendo la creatividad, apoyando, guiando y supervisando las actuaciones propuestas y los proyectos generados.  
**Evidencias:** presentación general de Línea Madrid donde se detalla su evolución, concurso de Ideas, proceso de autoevaluación 2010/2012, comité de innovación de Línea Madrid (por ejemplo, el puesto telefónico de desbordamiento PTD).
6. Elaboración de un plan de calidad y registro sistemático de todas las áreas y acciones de mejora derivadas del análisis de las S&R, de los indicadores de las otras Cartas de Servicios, encuestas satisfacción etc. Con seguimiento y evaluación de aquellas que son implantadas. (desde 2012) Parcialmente desplegado en la Organización.  
**Evidencias:** plan y acciones de mejora. Registro de acciones de mejora, fichero de mejoras en revisiones anuales de las OAC´s.
7. Alineado con la estrategia general del Ayuntamiento de Madrid, la transparencia en LM está, además de lo expuesto en el punto anterior, se encuentra definida como un valor; para ello los líderes ponen a disposición de la ciudadanía a través del Observatorio de la ciudad, los resultados obtenidos.  
**Evidencias:** sistema de Gestión Estratégica, programa Operativo de Gobierno, Cartas de Servicio, presupuestos y Memorias Presupuestarias.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## Áreas de Mejora:

1. Evaluación y revisión del Plan de Comunicación para asegurar el despliegue de los valores, la misión y la visión de Línea Madrid como acción estratégica que promueva la implicación y el sentido de pertenencia de las personas, especialmente en las OAC's, promoviendo la participación activa de las personas, mejorando su rendimiento y generando equipos de trabajo más comprometidos y eficientes.
2. Los procesos de evaluación y revisión de relaciones con grupos de interés externos definidos por grupo de mejora "grupos de interés" 2013 (consecuencia de la baja respuesta obtenida) no se encuentran desplegados ni sistematizados.
3. Profundizar en transparencia en la gestión con la publicación de nuevos conjuntos de datos en el portal de datos abiertos (registro, cita previa, CRM).

### 1c. Los líderes se implican con los grupos interesados externos.

#### Puntos Fuertes:

1. Los líderes tienen identificados a todos aquellos con los que LM interactúa, sus grupos de interés (revisión realizada en 2013 por grupo de mejora de "grupos de interés", incluyendo nuevos estudios de proveedores internos y externos y sector atención ciudadana), y mantienen contactos frecuentes para planificar, ejecutar y evaluar intervenciones conjuntas, identificadas como estratégicas y basadas en la sinergia de competencias recíprocas avanzando en la segmentación. Se impulsó un proceso de evaluación mediante encuestas a los grupos de interés pero debido a la baja respuesta, sus resultados no son concluyentes.

**Evidencias:** definición de grupos de interés, incorporación en documentos estratégicos y de mejora (revisada en 2013), modelo integrado de evaluación de LM, con estudios por grupos de interés, Plan Estratégico de Comunicación de LM 2011-2015, registro de eventos, jornadas, Unidades Gestoras de contenidos web y SyR, registros participación Director General de Comisión Accesibilidad AGFSS, proceso de comunicación del nuevo contrato LM, CRM, mapa de procesos, informe y Memoria EFQM.

2. El desarrollo de proyectos innovadores atraen nuevas alianzas, y consolidan los acuerdos de proveedores y contratos de colaboración.

**Evidencias:** notas de prensa, documentación en Ayre sobre nuevos servicios de Línea Madrid.

3. Línea Madrid está fuertemente implicada en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos destinatarios de sus servicios.

**Evidencias:** encuestas de satisfacción, Servicio de Quejas, Reclamaciones y Felicitaciones, reuniones con representantes de grupos específicos y sus asociaciones (por ejemplo, Colegio de Gestores Administrativos).

4. Los líderes son conscientes de la responsabilidad social de LM, acercando la organización a las necesidades y demandas comunitarias y ambientales, sobre la base de la gestión más eficiente de los recursos con los que cuenta, ajustándolos sin disminuir la calidad del servicio ofrecido.

**Evidencias:** reuniones de la Dirección con representantes sociales, declaración de política medioambiental de Línea Madrid, resultados grupo mejora 2013 gestión pública responsable, reajuste de la utilización de los recursos económicos, financieros y materiales a la situación social y administrativa actual, plan de comunicación, acuerdo con Agencia para el Empleo para formación de alumnos en LM.

5. Los líderes intervienen activamente en la proyección de LM como organización pública referente nacional e internacional en materia de atención al ciudadano (contactos con Berlín, Oporto, Salvador de Bahía, Belo Horizonte, Santiago de Chile, Zapopan, Huixquilucan, Miami, Moscú y otras ciudades) reconocida por sus usuarios y las organizaciones con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

**Evidencias:** publicaciones, notas de prensa, intervenciones en convocatorias propias y de terceros, registro de visitas y participación en eventos, estudios comparativos con otras organizaciones.

6. Línea Madrid tiene implantado Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 donde se recogen los diferentes canales de comunicación y participación tanto de los ciudadanos como de los diferentes grupos de interés. Este Plan de Comunicación ha sido evaluado y revisado desde 2011.

**Evidencias:** Estratégico de Comunicación 2011-2015.

7. Los líderes impulsan, de forma proactiva, el desarrollo de nuevos canales o mejoras en la gestión de los existentes, para ser más próximos y accesibles a los ciudadanos, apoyándose en las nuevas tecnologías.

**Evidencias:** Telesor, redes sociales y telefonía móvil, página web municipal, asistente virtual, CRM, Webtrends.

8. Los líderes impulsan la coordinación sistemática de Línea Madrid con su proveedor principal en su consideración de aliado estratégico para desarrollar 010 y apoyo a la atención presencial en OACs.

**Evidencias:** pliego de Prescripciones Técnicas, reuniones mensuales, informes de evaluación.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## Áreas de Mejora:

1. Revisar y mejorar los procesos de evaluación y revisión de relaciones con grupos de interés externos definidos por el grupo de mejora "grupos de interés" constituido en el año 2013.

## 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

### Puntos Fuertes:

1. Los líderes se comunican directamente con todas las personas de la organización con su participación en eventos, reuniones, envío de felicitaciones y envío de correos electrónicos.

**Evidencias:** registros del plan de comunicación de LM, reuniones mensuales atención personalizada, jornadas técnicas, concursos de ideas de mejora, foros, Cartas de traslado de felicitaciones por la Delegada de Área.

2. Los líderes fomentan la participación en actividades de mejora mediante la implantación de instrumentos de participación de todas las personas de Línea Madrid (correo de "sugerencias en línea", foro, concurso anual de ideas, grupos de mejora abiertos), solicitud de voluntarios para determinados proyectos (por ejemplo, pilotos de nuevo registro electrónico digitalizado) y su comunicación a través de su publicación en ayre, avisos, correos electrónicos, etc.

**Evidencias:** plan de formación y calidad, grupos de mejora con participación de todo el comité de dirección de LM, concursos de ideas para la mejora, canales de participación de Línea Madrid (participación de los líderes), registros del plan de comunicación.

3. Los líderes promocionan y están receptivos a nuevas ideas, impulsan su desarrollo y lo supervisan.

**Evidencias:** plan de formación y calidad, concursos de ideas de mejora, informe anual de mejoras Sugerencias y Reclamaciones, registro de acciones de mejora.

4. Se evidencia que los líderes se involucran en acciones que impulsan una cultura emprendedora asentada en la participación, implicación, delegación, pertenencia y responsabilidad de las personas, a través de diferentes canales.

**Evidencias:** constitución de grupos de mejora, jornadas técnicas, buzón de sugerencias, foro, concurso de ideas, plan de formación, plan de comunicación, visitas a otros entornos laborales.

5. Los líderes reconocen el trabajo de las personas mediante felicitaciones ante la consecución de objetivos y dándoles traslado de las presentadas por los ciudadanos. Los líderes invitan igualmente a las jornadas técnicas anuales a aquellas personas que han integrado voluntariamente los grupos de mejora, y a los ganadores de los concursos anuales de ideas de mejora.

**Evidencias:** Cartas publicadas en Ayre, sistema de reconocimiento de mérito, registro de personas invitadas a jornadas técnicas anuales.

6. Los líderes impulsan una cultura de la excelencia plasmada en el trabajo en equipo, basado en la sinergia de sus integrantes y en el desarrollo de sus competencias.

**Evidencias:** reuniones de equipo, grupos de mejora, jornadas técnicas, foro, buzón de sugerencias, evaluación de conocimientos, pan de comunicación, atoevaluaciones EFQM 2010/12.

7. Los líderes generan sinergias que favorecen el desarrollo de la organización a partir de las personas, alineando los objetivos de LM con los objetivos personales.

**Evidencias:** encuestas de clima laboral, grupos de mejora, jornadas técnicas, buzón de sugerencias, foro, concurso de Ideas, reuniones de equipo.

8. Los líderes favorecen la igualdad de oportunidades y el enriquecimiento de la organización con la diversidad que aportan sus integrantes.

**Evidencias:** convocatorias de puestos de trabajo, grupos de mejora (abierto a todas las personas de la organización), jornadas técnicas, buzón de sugerencias, foro, concurso de Ideas, reuniones de equipo, encuestas de clima laboral, convenio colectivo del Ayuntamiento.

#### Áreas de Mejora:

4. El análisis, evaluación y seguimiento de las actividades relacionadas con el liderazgo, los líderes y el trabajo en equipo no está sistematizado no habiendo, además, evidencia sólida de sistemática en el reconocimiento del trabajo a los líderes.

**1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz.**

#### Puntos Fuertes:

1. Los líderes impulsan cambios relevantes tanto dentro de la propia organización como en las relaciones con el entorno de Línea Madrid, como resultado, Línea Madrid ha reducido su coste, ha liderado la extensión de horario en el resto del Ayuntamiento de Madrid adecuándolo a las necesidades de los usuarios siendo pionero con la modificación del horario de apertura de las OACs desde enero de 2013, ha extendido el servicio de cita previa a otras unidades del Ayuntamiento e implantado nuevos canales de comunicación con la ciudadanía (Twitter, asistente virtual), etc.

**Evidencias:** presentación General Línea Madrid, caso Línea Madrid UIMP-INAP, documentación nuevo modelo de actuación en Internet, Decreto horario de



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

apertura OACs, acuerdo Junta de Gobierno horario de Oficinas.

2. Ha implantado la constitución de grupos de trabajo múltiples para la introducción de cambios organizativos o de nuevos servicios, considerando la posición de los diferentes grupos de interés, sirva de ejemplo la puesta en marcha del grupo de trabajo de violencia en la atención en OACs, introducción PTD, nuevo modelo de actuación en Internet, grupo de redacción de las Cartas de Servicio de Registro y Cita previa.

**Evidencias:** actas grupo seguridad en OACs, actas reuniones cartas de servicio, documentación nuevo modelo de actuación en Internet, resultados grupo de mejora "grupos de interés" 2013, convocatorias reuniones mensuales de seguimiento mejoras informáticas CRM con IAM.

3. Los líderes impulsan la gestión del cambio con su participación en los acuerdos iniciales con clientes internos, revisión continua de los servicios e impulso de modificaciones y mejoras basadas en la evaluación de cada campaña, según se plasma en los informes de evaluación.

**Evidencias:** resoluciones conjuntas publicadas en Ayre, registro de reuniones con clientes internos para presentación de informes de evaluación, protocolos de servicios, informes de evaluación de servicios publicados en Ayre.

4. Definición de la "innovación constante" como valor de Línea Madrid e impulso de iniciativas estructuradas de captación, análisis e implantación de ideas de mejora, a partir de información extraída de diversas fuentes (buzón de sugerencias, concurso anual de ideas de mejora, sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos, grupos de mejora, grupos de autoevaluación EFQM, etc...)

**Evidencias:** declaración de misión, visión y valores de Línea Madrid, registros de sugerencias anuales, publicados en Ayre, registro de acciones de mejora, actas de comité de innovación de Línea Madrid, memorias anuales de los planes de formación y calidad, registros de concursos anuales de ideas de mejora y presentaciones de las ganadoras en evento anual, órdenes del día de reuniones mensuales del servicio de atención personalizada (responsables de canales).

5. Medición sistemática de la satisfacción de los clientes internos de Línea Madrid con la cercanía y flexibilidad en relación con los responsables.

**Evidencias:** modelo integrado de evaluación de Línea Madrid, encuestas anuales de satisfacción de cliente interno.

### Áreas de Mejora:

1. Impulsar la participación de las personas en la definición y lanzamiento de nuevos servicios y procedimientos (por ejemplo, modificando el procedimiento de elaboración de protocolos y/o resoluciones conjuntas para solicitar sugerencias de todas las personas de Línea Madrid).



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

2. Falta de sistematización en la evaluación de impacto del lanzamiento de nuevos servicios, asociada a la negociación de la "resolución conjunta" que da amparo al servicio, que tenga en cuenta de modo estructurado los aspectos personales (impacto sobre la carga de trabajo, entorno, riesgos psicosociales, etc.), normativos, medioambientales (consumo de energía y consumibles) y económicos (costes previstos del servicio), tecnológicos y relativos a la calidad del servicio, etc. Se trataría de incorporar un nuevo documento que fuera asociado al borrador de resolución conjunta, a modo de "memoria de impacto", revisado y acordado por los líderes con clientes internos y otros grupos de interés.
3. No se dispone de un espacio de aprendizaje compartido a través de grupos de discusión que analicen de manera cualitativa las necesidades de las personas y la organización frente al cambio permanente.

## CRITERIO 2: **ESTRATEGIA**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes del sector público implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en todos los interesados. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

### **2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos interesados y del entorno externo.**

#### **Puntos Fuertes:**

1. LM ha revisado y mejorado la identificación de sus grupos de interés (GI), como forma básica de comprender sus necesidades y expectativas y basar en ellas su estrategia.

**Evidencias:** equipo de mejora "grupos de interés".

2. Se analizan anualmente las expectativas y la satisfacción de los grupos de interés definidos: clientes externos (en los tres canales de atención (oficinas de atención, 010 y madrid.es) a través de los estudios de satisfacción de los usuarios y del análisis de las SyR; clientes internos (proceso de comunicación con las Áreas del Ayuntamiento clientes y con otras administraciones a las que se presta servicio, para recabar información sobre el servicio prestado y realizar una evaluación de los resultados del mismo); las personas (a través de los estudios de clima laboral; el proveedor PPLA: empresa (el PPT + reuniones sistemáticas de seguimiento).



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

**Evidencias:** estudios satisfacción, informes de sugerencias y reclamaciones, plan de comunicación, informes evaluación servicios, estudios clima laboral, Pliego de Prescripciones Técnicas, calendario reuniones y presentaciones.

3. Se analizan bienalmente las necesidades de la sociedad madrileña y la satisfacción con los servicios del Ayuntamiento de Madrid mediante la Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la ciudad de Madrid.

**Evidencias:** Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con Servicios Públicos.

4. Se han implantado mejoras anticipando nuevas formas más eficientes de prestación de servicio. Se analizan las necesidades futuras bajo los propios valores de Línea Madrid, de forma que antes de implantar cualquier servicio se analizan las necesidades que tienen las unidades. En particular, destaca el servicio de Multas con la creación del tercer nivel, domiciliación de la teleasistencia, aparición en el contrato de movilidad (Línea Madrid es el prestador del servicio de atención al ciudadano por todos los canales). Asimismo y como respuesta a la situación de recorte presupuestario, se lleva a cabo una estrategia de colaboración con imputación de costes (copago) de forma que se traslada el coste de los servicios a los clientes internos solicitantes (Tarjeta Madridmayor).

**Evidencias:** incorporación de nuevos servicios, resoluciones conjuntas con los clientes internos, Pliego de Prescripciones Técnicas, informes de evaluación de costes nuevos servicios que incluye estudios de impacto (por ejemplo, Tarjeta Madridmayor, Usuario y Contraseña de la Carpeta del Ciudadano de madrid.es, Tercer nivel de multas, domiciliación de aportación económica del ciudadano al servicio de teleasistencia, etc.).

5. Se constata que el modelo de Línea Madrid es innovador en la aplicación de la colaboración público privada. El contrato actual y el adjudicado para el periodo 2012-2016 incluye la participación e implicación de la empresa en los resultados de Línea Madrid a través de la aplicación de acuerdos de nivel de servicio (SLA) que además conforman la estructura tarifaria de los pagos por servicios realizados. Además en el proceso de licitación también participaron los posibles proveedores mediante reuniones y visitas estructuradas.

**Evidencias:** Pliego de Prescripciones Técnicas, calendario reuniones y presentaciones a los proveedores, evaluación mensual y seguimiento, respuestas a las preguntas de los proveedores del pliego, se publicaron en el perfil del contratante.

6. Las evoluciones en el portal web municipal y la sede electrónica toman en consideración las mejoras apuntadas en los estudios de satisfacción (que se realizan con una muestra de ciudadanos), realizados anualmente.

**Evidencias:** informes de implantación de servicios, reuniones y peticiones de cliente interno.

### Áreas de Mejora:

1. No se dispone de información de buenas prácticas en otras entidades ni de que se mantengan reuniones, intercambios o jornadas con organizaciones similares para intercambiar modelos y gestión asociada al proceso de planificación estratégica. El grupo de comparaciones encargado de la sistematización de la medida y evaluación con otras organizaciones comprobó la escasa información disponible de otras organizaciones en este aspecto.
2. Si bien existen evidencias de la mejora del análisis de necesidades y expectativas y revisión de estrategias en colaboración con algunos clientes internos, no existen evidencias de la realización de una evaluación sistemática de la eficacia de la actuación a los mismos ni de la realización de dichas acciones en todos los servicios (despliegue parcial).

### 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid tiene configurado un sólido sistema de indicadores (de percepción y rendimiento) y de información que le permiten analizar la evolución y funcionamiento de la organización y los cambios del entorno, facilitando la anticipación y la toma de decisiones en función de los datos aportados por el sistema.  
**Evidencias:** indicadores SIGE, indicadores Plan Operativo de Gobierno, indicadores presupuestarios, etc.
2. El mapa de procesos de la organización identifica los procesos clave, así como los estratégicos, operativos y de apoyo, y sobre todos ellos hay definido un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia así como el cumplimiento de objetivos y en base a ellos, evaluar y adecuar su estrategia. Además, se han identificado y formalizado los factores críticos de éxito de Línea Madrid, como elemento de entrada para la formulación de la estrategia y como parte del mapa de procesos de la organización.  
**Evidencias:** mejora continua de los procesos plasmada en las diferentes versiones del Mapa, modificación e implantación de servicios.
3. Se realiza seguimiento y analizan los datos internos de rendimiento procedentes del sistema de gestión de las Oficinas de Atención al Ciudadano (Qmatic y sistema integrado de gestión Customer Relationship Management



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

CRM y sistema de Business Intelligence BI (OBI), del 010 (Avaya), de la medición de audiencias del portal web (Webtrends), de los datos de administración electrónica y de las diferentes aplicaciones de gestión. A partir de 2011 se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral (CMI), que agrupa los indicadores más relevantes en los diferentes ámbitos y que evalúa resultados alineados con la estrategia definida.

**Evidencias:** Aplicación Qmatic, Avaya, Webtrends, CRM y OBI, Cuadro de Mando Integral.

4. Se analiza la información relativa al rendimiento de las áreas de Línea Madrid en las reuniones semanales tanto de la S.G. de Atención al Ciudadano como en el comité de la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano. También se realiza un análisis en las reuniones mensuales con los responsables de la atención personalizada (OAC y 010) y en el marco del Grupo de Portales, Servicios y Contenidos.

**Evidencias:** Se analiza la información sobre el rendimiento de las áreas de LM en las reuniones semanales tanto de la S.G. de Atención al Ciudadano y como en el comité de la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano. También se realiza un análisis en las reuniones mensuales con los responsables de la atención personalizada (OAC y 010) y en el marco del Grupo de Portales, Servicios y Contenidos.

5. Línea Madrid tiene 5 Cartas de Servicios aprobadas en Junta de Gobierno: OAC, 010, portal Web municipal, registro y sistema de cita previa (las 2 últimas aprobadas a principios de 2014). Para todas ellas se realiza seguimiento de los indicadores de evaluación de los compromisos.

**Evidencias:** Cartas de servicio OAC, 010 y portal web y sus revisiones anuales. Castas de Servicio de Registro y Cita previa.

6. Se analizan los datos procedentes de los diferentes estudios de opinión. Estos estudios se presentan y analizan internamente a todos los niveles (Delegada del Área, Gerentes de Distrito, responsables de oficina, personal de las OAC y de los servicios centrales, otros servicios clientes de Línea Madrid y la empresa colaboradora). Se analizan con el mismo fin los datos relativos a Sugerencias y Reclamaciones de Línea Madrid.

**Evidencias:** Agendas de presentaciones y análisis de los estudios de opinión y satisfacción, informes de mejora estructurados, se remiten a la Dirección General de Calidad, a Inspección de los servicios, resultados de Sugerencias y Reclamaciones.

7. Se identifican, analizan y potencian las fortalezas que aportan a Línea Madrid sus aliados naturales en el Ayuntamiento como son la propia Secretaría General Técnica (S.G.T.), Coordinación General de Recursos Humanos, IAM en apoyo tecnológico, etc., así como la potencialidad de aliados externos como la relación establecidas con la Comunidad de Madrid en relación con la atención al ciudadano o las colaboraciones con otros Aytos. que permiten la



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

comparabilidad, así como, la evaluación del rendimiento del proveedor principal de Línea Madrid.

**Evidencias:** Coordinaciones establecidas con aliados y proveedores, reuniones, Pliego de Prescripciones Técnicas.

8. Se ha organizado un grupo de mejora constituido en 2013 para establecer un proceso de comparaciones sistemático anual utilizando la información disponible de otras organizaciones como elemento de entrada para el Plan Estratégico.

**Evidencias:** propuestas del grupo de trabajo, borrador del Pliego de Prescripciones Técnicas del sistema de gestión de esperas

9. Tras analizar la situación desde 2010, se ha incorporado un incipiente nuevo canal de atención al ciudadano en Twitter desde 2012. Asimismo, se han desarrollado nuevas vías de comunicación de avisos e incidencias a través de móvil con la aplicación de "Avisos Madrid", que mejora y facilita al ciudadano la incorporación de incidencias en vía pública de forma ágil y sencilla. Para ello, se ha analizado la viabilidad de su puesta en marcha en términos de capacidad de Línea Madrid.

**Evidencias:** Twitter @lineamadrid, App "Avisos Madrid".

## ÁREAS DE MEJORA

1. Normalizar la evaluación de la implantación de nuevos productos y servicios en relación a las capacidades de la organización, e incluyendo acuerdos de servicio pro parte de los clientes internos.

2. Es necesaria una mayor sistematización de los análisis de impacto de las nuevas tecnologías y modelos de gestión asociadas sobre el rendimiento de la organización.

**2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.**

### Puntos Fuertes:

1. La estrategia de atención al ciudadano del Ayto. de Madrid está encuadrada en el Mapa Estratégico a través del objetivo "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima", seguido y evaluado por indicadores estratégicos y de acción. La estrategia se despliega a través del objetivo operativo: "Mejorar el acceso a la administración municipal a través de múltiples canales". Uno de los proyectos definidos por el Ayto. de Madrid para alcanzar este objetivo es el proyecto Línea Madrid que ha revisado las acciones en el Programa Operativo de Gobierno (POG) anterior, actualizándoles al

periodo 2011-2015 y sobre las que se realiza seguimiento mediante un sistema de indicadores que se incardina en las Cartas de Servicio (CC.SS.).

**Evidencias:** Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid, Plan Operativo de Gobierno, Cartas de Servicios, documento de Líneas Estratégicas, proceso de planificación estratégica, presentación Línea Madrid CMI.

2. Anualmente se planifican a través del Presupuesto del Ayto. de Madrid los objetivos, las actividades para desarrollarlos, los indicadores para evaluar su cumplimiento y los recursos económicos de los que se disponen para LM (programa presupuestario "Atención al ciudadano"). La memoria del programa presupuestario "Atención al ciudadano" define la misión de LM, sus destinatarios y principales líneas estratégicas. Anualmente, se realiza una evaluación del programa presupuestario "Atención al ciudadano" en la Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios de la Cuenta General del Ayto. de Madrid, que garantiza la sostenibilidad económica del servicio.

**Evidencias:** presupuesto, memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios.

3. Claro apoyo del Ayuntamiento de Madrid a la estrategia de Línea Madrid.

**Evidencias:** presupuesto, Pliego nuevo de contrato empresa colaboradora, Decreto.

4. Línea Madrid alinea su estrategia con los principales proveedores estableciendo alianzas, en las que se refuerzan y aprovechan las ventajas competitivas del servicio prestado por Línea Madrid. Un importante ejemplo es la definición del servicio (servicio personalizado, atención telefónica humana "sin máquinas", cita previa, etc.) y los niveles de calidad de servicio exigidos en el pliego de prescripciones técnicas que regula el contrato de prestación de servicios de atención telefónica y presencial.

**Evidencias:** Pliego prescripciones técnicas 2012 nuevo contrato.

5. Uno de los criterios integrados en la estrategia es la accesibilidad, de relación directa con grupos de interés identificados. Ejemplos de esta integración es la participación en la Comisión de Accesibilidad de la Comunidad de Madrid, el Consejo Municipal de Accesibilidad, la accesibilidad total de 5 oficinas de atención al ciudadano, Telesor o la obtención del certificado AENOR de accesibilidad TIC según la norma UNE 139803 al portal web municipal.

**Evidencias:** Plan de Accesibilidad, notas de prensa, Sistema de gestión de accesibilidad web, nuevo espacio web para personas con discapacidad.

6. Implantación del Registro Digitalizado en 2013 en todo el Ayuntamiento de Madrid que supone un ahorro considerable de papel, una mejora en la aportación a la cadena de valor al ciudadano (se lleva el documento que aporta, no hay fotocopias, incorporación inmediata sin mecanización). El proceso de implantación está siendo constantemente revisado para



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

incrementar el alcance de la digitalización, siendo además el Ayuntamiento de Madrid una de las administraciones líderes en la incorporación en el Sistema Intercomunicado de Registros (ORVE-SIR). El grupo de mejora de Gestión Pública Responsable ha analizado medidas de sostenibilidad medioambiental y otras medidas relacionadas con la aportación de beneficio a la sociedad. Evaluación, revisión y mejora mensual.

**Evidencias:** integración ORVE-SIR, informes del nivel de digitalización, resultados grupo de Gestión Pública Responsable.

7. En relación con los criterios sociales y medioambientales, ha habido avances en este ámbito con el grupo de mejora constituido en 2011 y su continuación en el marco del grupo de Gestión Pública Responsable de 2013, cuyas conclusiones están publicadas en Intranet. Como resultado de este proceso, el pliego de prescripciones técnicas del proveedor principal contempla algunas de dichas conclusiones sobre criterios medioambientales de sostenibilidad y normas AENOR 14.000.

8. Asimismo se ha incluido en la Carta de Servicios de las Oficinas de Atención al Ciudadano un compromiso relativo al consumo de papel reciclado procedente de fibras recuperadas.

**Evidencias:** conclusiones grupo mejora medio ambiente, compromiso 14 de la Carta de Servicios de las OAC's.

9. En determinados casos, Línea Madrid contempla escenarios de actuación diferentes y prevé actuaciones en base a estos para actuar ante las eventualidades en la demanda en determinados servicios cuya demanda era desconocida al comienzo de la prestación del servicio (catastro, centros abiertos).

10. Se ha adecuado el marco normativo que regula la atención al ciudadano, incorporando nuevas formas de relación como pudieran ser las redes sociales, contemplándose también en la guía de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid que se está elaborando.

**Evidencias:** Acuerdo de Junta de Gobierno sobre delegación del competencias del área, instrucción de participación y actuación en medios sociales, guía de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid.

11. Línea Madrid ha intensificado la puesta en marcha campañas activas de comunicación al ciudadano con llamadas salientes desde el 010, correos electrónicos con Participación Ciudadana, SMS y módulo de marketing del CRM, Twitter @lineamadrid, usuario y contraseña para "mi carpeta", etc. En casos como IVTM y Twitter ha habido además evaluación posterior de los resultados

**Evidencias:** Plan de Comunicación 2013 e informe de evaluación del plan de comunicación, informes ad-hoc de campañas de emisión llamadas, correos electrónicos, módulo de marketing, etc.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

### Áreas de Mejora:

1. Si bien la estrategia de Línea Madrid se adapta a las nuevas circunstancias, hay escasa evidencias de sistemática en la reformulación de la estrategia a corto plazo ante resultados negativos de cumplimiento anual.
2. Aunque hay escenarios definidos para algunos servicios: que se recoge en el documento de alcance del servicio y se analizan cuando hay riesgo a través del plan de contingencia (incendios, falta de luz...). No hay evidencia clara que los planes de calidad definidos incluyan la identificación sistemática de los posibles riesgos y los posibles escenarios correspondientes a las nuevas situaciones de forma global.
3. Si bien se ha avanzado de forma importante, se detectan posibles mejoras en el plan de comunicación y los mecanismos de participación.

### 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid dispone de un enfoque basado en procesos que permite un funcionamiento eficaz y coordinado, así como la gestión de numerosas actividades fuertemente relacionadas entre sí. Se dispone y es conocido por toda la organización su mapa de procesos y subprocesos, que se entronca y alinea con el Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid, desarrollado a través del Programa Operativo de Gobierno y que emana de las Líneas Estratégicas de Línea Madrid y su proceso de planificación estratégica. El mapa de procesos es revisado periódicamente (bienal) y en él se identifican y detallan los procesos clave, procesos operativos, procesos estratégicos y procesos de apoyo y se desarrollan procedimientos. Los responsables de cada proceso no sólo impulsan su implantación y adecuado despliegue sino que controlan y realizan seguimiento de su cumplimiento mediante los indicadores definidos para cada proceso y subproceso (y los estándares y objetivos definidos para los mismos), así como la comunicación adecuada con las personas implicadas en su realización.

**Evidencias:** Mapa de procesos, fichas e indicadores de procesos, documento Líneas Estratégicas de Línea Madrid, publicado en Ayre, Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid, POG publicado en Ayre y en la web madrid.es, los objetivos particulares de cada una de las Subdirecciones Generales se encuentran totalmente alineados con los objetivos claves del POG y planes de actuación.

2. El despliegue de la estrategia en sus diferentes niveles (Mapa estratégico de la Ciudad, POG, Plan Estratégico Línea Madrid) se incardina en las Cartas de Servicios como instrumento de comunicación y control por parte del



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

ciudadano, en los presupuestos para garantizar una ejecución económica de los mismos coordinada y coherentes con esos objetivos, y en el mapa de procesos como mecanismo de gestión interna que garantiza su ejecución material. Todos ellos, están sujetos a revisión, a través de sus respectivos sistemas de indicadores, y a la mejora periódica.

**Evidencias:** Cartas de Servicios, presupuesto, memoria de cumplimiento presupuestario publicada en [www.madrid.es](http://www.madrid.es) y en Ayre, mapa de procesos, presentación del grupo de mejora de procesos publicados en [www.madrid.es](http://www.madrid.es) y en Ayre.

3. El sistema de reuniones de Línea Madrid está sistematizado y estructurado (comité semanal de la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano, reuniones semanales de la S.G. de Atención al Ciudadano, cada mes la reunión de comisión de seguimiento con proveedor principal se realiza en una oficina distinta, reuniones mensuales con los responsables de las Oficinas de Atención al Ciudadano, reuniones por oficina/servicio/departamento) permiten comunicar y desplegar en cascada los objetivos y metas.

**Evidencias:** sistema de reuniones, agendas y actas de reunión, plan estratégico de comunicación.

4. Se realiza un seguimiento de la estrategia mediante las aplicaciones corporativas del Ayuntamiento de Madrid. Sistema de Gestión Estratégica SIGE y Sistema de Gestión Operativa POG. También se elabora mensualmente un Cuadro de Mando con los principales resultados de los canales de atención, que reflejan los resultados de los procesos clave. Como ya se ha comentado, se elaboran informes de evaluación del resultado de la implantación de servicios.

**Evidencias:** SIGE, POG, publicado en Ayre y en la web [www.madrid.es](http://www.madrid.es), cuadro de Mando de la Subdirección, publicado en Ayre informes de evaluación.

5. Constitución de un Comité de Innovación (reuniones en 2012, 2014) en colaboración con el proveedor principal donde se establecen objetivos para la innovación basándose en el conocimiento de la sociedad y de las oportunidades acontecidas. Ha dado como resultado la incorporación de nuevos productos y servicios como el Puesto Telefónico de Desbordamiento (PTD), y en el marco del mismo se analizan el asistente virtual o los nuevos canales de atención, etc. habiendo sido respaldado el Comité con políticas y recursos adecuados.

**Evidencias:** actas del Comité de Innovación, propuestas planteadas e implantación de PTD.

6. La comunicación de la estrategia se soporta en gran medida en el Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015, y en los planes anuales de dicho plan. En este plan estratégico se han incluido para las personas que trabajan en la organización distintos canales de comunicación. A título de ejemplo, existe un sistema de comunicación relacionado con el plan de formación y calidad con todos los agentes de LM donde se comunica todas las actuaciones formativas, la

participación en grupos de trabajo y de mejora, las Jornadas Técnicas anuales. Todo ello se encuentra publicado en ayre. También existen canales rápidos de información puntual.

**Evidencias:** plan Estratégico de Comunicación, plan de formación, Ayre, [www.madrid.es](http://www.madrid.es) , correos puntuales.

7. Existe un plan de acogida para el nuevo personal, en el que se hace mucho esfuerzo en la comunicación de los procesos y actividades clave de la organización.

Igualmente, se hace mucho hincapié en la comunicación a los clientes internos en todas las reuniones mantenidas con ellos, así como en todas las comunicaciones (p.ej.: envío de correos a UU.GG., etc.).

Invitación a clientes internos de la organización a participar en nuestras reuniones de responsables, visitas a los canales de atención (010, OAC), etc

**Evidencias:** plan estratégico de comunicación, plan de formación, Ayre, [www.madrid.es](http://www.madrid.es) .

## ÁREAS DE MEJORA

1. No parece existir un proceso sistemático para la búsqueda de información de organizaciones similares para incorporarla al proceso de planificación estratégica.
2. No existe información ni indicadores de rendimiento comparativos con otras organizaciones similares que permitan adecuar los objetivos de Línea Madrid.
3. Generar un tercer nivel de información general que unifique la actual atención ofrecida de forma separada y no sistemática por cada canal.
4. Línea Madrid no participa en la encuesta nacional sobre cultura de la innovación en España (COTEC, INE).
5. Si bien se ha avanzado de forma importante, se detecta posibles mejoras en el plan de comunicación y los mecanismos de participación.

## CRITERIO 3: PERSONAS

### Definición

Las organizaciones excelentes del sector público valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera mutuamente beneficiosa. Desarrollan las capacidades de las personas y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y expresan reconocimiento 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.

### 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid considera como aliado estratégico a las personas que la componen por su impacto decisivo en la consecución de sus objetivos estratégicos. Organización

**Evidencias:** Conclusiones del Grupo de Mejora (grupo de interés).

2. La estrategia de RR.HH. de Línea Madrid es tratar de disponer de un personal cualificado y bien remunerado, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un nivel alto dentro de los niveles funcionariales del Ayuntamiento y el complemento específico más alto posible para dicho nivel, lo que ha sido establecido para garantizar el funcionamiento adecuado y la máxima eficiencia en la atención al ciudadano del Ayuntamiento.

**Evidencias:** relación de puestos de trabajo y tablas retributivas.

3. El organigrama general y la relación de puestos de trabajo de Línea Madrid están diseñados para ajustarse a su esquema de gestión por procesos, de forma que, gracias a su estructura, la organización puede cumplir con los objetivos estratégicos marcados, satisfacer las demandas de los ciudadanos, que se traducen sobre todo en rapidez y calidad en la atención, y cumplir los compromisos de calidad asumidos en las Cartas de Servicios.

**Evidencias:** RPT y compromisos Cartas de Servicios.

4. Mejora continuada en la gestión de las personas y de lo equipos de trabajo teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas de de clima laboral en la gestión de las personas en toda la Organización y especialmente en las OAC´s que figura en las fichas de revisión anual.

**Evidencias:** encuesta anual de clima laboral, informe de revisiones de Oficinas, informe de riesgos psicosociales.

5. La definición de los niveles de resultados en Línea Madrid facilita que las personas conozcan los objetivos para alcanzar la estrategia.

**Evidencias:** cartas de servicios, memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios.

6. Como resultado del trabajo acometido por un grupo de trabajo, los perfiles de los puestos de trabajo están claramente definidos.  
**Evidencias:** grupo de trabajo
7. Desde el año 2011, toda la plantilla de la organización tiene dependencia orgánica y funcional única  
**Evidencias:** Decreto Delegada Hacienda y AAPP 19/12/2011 de estructura y modificación de RPT.
8. Hay evidencias de que existe equidad e igualdad de género en el acceso a todos los puestos de trabajo dentro de la organización.  
**Evidencias:** Convocatorias de los concursos, documento base para la valoración, RPT.
9. Línea Madrid dispone de herramientas que permiten conocer la contribución de las personas al logro de los objetivos de la organización, a partir de estas, se evalúan y miden en resultados.  
**Evidencias:** CRM, Qmatic y otras herramientas de gestión (informes OBI).
10. Existe evidencia de la implicación de las personas de la organización en los grupos de mejora.  
**Evidencias:** Resultados de los Grupos de Mejora publicados en AYRE
11. Línea Madrid ha elaborado una instrucción donde se fija la organización y funcionamiento de las oficinas delimitando la responsabilidad de las personas que las componen.  
**Evidencias:** Instrucción del Director General de Calidad y Atención al Ciudadano, sobre organización y funcionamiento de las OACs.
12. Flexibilidad en los recursos personales que permiten facilitan su adaptación a las demandas/necesidades de cada oficina.  
**Evidencias:** Simulador de carga de trabajo en OACs y modificaciones RPT.
13. Flexibilidad horaria y conciliación laboral para toda la organización y adaptación de éste a la realidad de la Organización.  
**Evidencia:** Acuerdo Junta de Gobierno 13 de septiembre de 2012, solicitudes del personal y Resoluciones de la SGT.
14. Hay evidencias de la regulación y gestión de la carga de trabajo en función de las necesidades del trabajador, gestionado por los responsables de las oficinas y de los informadores urbanísticos.  
**Evidencias:** Agendas de Cita Previa.

15. Se ha elaborado un fichero con información y personas de contacto de otras administraciones públicas para solicitar anualmente datos relativos a personas para poder realizar comparaciones.

**Evidencias:** grupo trabajo Benchmarking.

16. Línea Madrid crea sinergias que impulsan la calidad en su principal contratista a través de la inclusión en el Pliego de Prescripciones Técnicas (documento básico que regula el contrato) de un punto que exige la elaboración mensual por parte de la adjudicataria de un informe de supervisión de los servicios prestados (Formación y calidad).

**Evidencias:** Pliego de Prescripciones Técnicas e informes de supervisión.

### Áreas de Mejora

1. Si bien las encuestas de clima laboral se encuentran implantadas en toda la organización, han sido evaluadas y revisadas, se detecta baja participación de las personas adscritas a los servicios centrales.
2. No se ha revisado la descripción de las funciones de los puestos que fue realizada por el grupo de mejora de personas 2011.
3. No se dispone de mecanismos eficientes que permitan incrementar la implicación de los trabajadores en los procesos de organización y regulación de su trabajo.
4. No se realiza evaluación del desempeño de las personas de la Organización.

### 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid cuenta desde hace años con un Plan de Formación y Calidad en las Personas consolidado y adaptado a las necesidades de la organización, que se enmarca en el Plan de Formación de los Empleados públicos del Ayuntamiento, cuyos principales hitos se publican en la intranet municipal Ayre y cuyos resultados y grado cumplimiento se recogen en la Memoria anual de Formación y Calidad en las Personas.

**Evidencias:** Plan de Formación de los Empleados públicos del Ayuntamiento

2. La Organización gestiona de una manera eficaz y eficiente los planes de formación y desarrollo de las personas habiéndose establecido para ello en el marco del proceso de Gestión de Personas, el Subproceso "Formación-Gestión del Conocimiento".

**Evidencias:** Mapa de Procesos.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

3. La detección de necesidades de formación se encuentra sistematizada a través de múltiples canales, asimismo, se realiza evaluación de la eficacia formativa previo y posterior a la impartición de cada curso.  
**Evidencias:** Plan de formación y Memoria Anual con grado de cumplimiento (Ayre), buzón de sugerencias, cuestionario anual, encuesta de clima laboral, memoria anual de formación, evaluaciones del Instituto de Formación, comunicación mensual de la evolución del Plan de Formación a las personas.
4. Como resultado de la implantación de idea ganadora del 2º concurso de Ideas, las personas de Línea Madrid visitan las instalaciones de clientes internos al objeto de conocer su forma de trabajo.  
**Evidencias:** Plan Bienal de Formación.
5. Línea Madrid tiene elaborado, implantado, evaluado y revisado un Plan de Acogida para las nuevas incorporaciones de personal a la organización, conforme a éste, se imparte formación de acogida y formación de segundo nivel en el caso del personal adscrito a las OACs.  
**Evidencias:** memoria anual de formación, plan de acogida publicado en Ayre.
6. Al margen de la formación propia del Ayuntamiento de Madrid, se dispone de un aula de formación donde se imparten cursos propios.  
**Evidencia:** aula ubicada en la oficina de Chamberí.
7. Se realizan jornadas presenciales del personal de los Servicios Centrales en las OACs al objeto de conocer el trabajo de las personas que están en atención.  
**Evidencia:** Plan Bienal de Formación y Calidad.
8. Se ha puesto en marcha una experiencia piloto en 2 oficinas cuyo objetivo es favorecer las habilidades y relaciones personales entre sus miembros.  
**Evidencia:** oficinas de atención al ciudadano de Villa y Fuencarral.
9. Tras evaluar las instrucciones, se ha reducido su nivel de detalle al objeto de asegurar su entendimiento.  
**Evidencias:** fichas de 2º nivel.

#### Áreas de Mejora:

1. Inexistencia de formación online para todas las personas de la organización, por ejemplo, para poder hacer extensiva la formación del primer nivel.

**3C. Las personas están alineadas con los objetivos de la organización, implicadas y disponen del grado de delegación y autonomía necesario.**

#### Puntos Fuertes:

1. La distribución de responsabilidades y funciones en Línea Madrid, así como la estructura creada y el esquema de gestión por procesos definido, posibilita tanto la ejecución de la tarea diaria que se tiene asignada de forma responsable y eficaz como la participación en la mejora, al fomentarse por la

Dirección la creatividad, la innovación y el desarrollo del talento en todos los elementos clave de la organización.

**Evidencias:** Instrucción del Director General de Calidad y Atención al Ciudadano, sobre organización y funcionamiento de las OACs, RPT, mapa de procesos.

2. Línea Madrid impulsa el trabajo en equipo y la creación de grupos de mejora con el objetivo de fomentar la participación activa en la resolución de los problemas de la organización.

**Evidencias:** grupos de mejora (disponible en Ayre), Grupos de Redacción y Gestión de la Carta de Servicios.

3. Las personas adscritas a las Oficinas de Atención al Ciudadano participan en la gestión del tiempo.

**Evidencias:** Informes de riesgos psicosociales de Madrid Salud, encuestas de clima laboral.

4. Para fomentar la innovación y la creatividad del personal, LM diseñó e implantó en 2010 los concursos de ideas con reconocimiento formal y compromiso de puesta en marcha de la idea ganadora si fuera posible, con la participación de su autor. Éste concurso tiene periodicidad anual.

**Evidencias:** Concursos de Ideas (Ayre), correos electrónicos.

5. Se fomenta la participación de las personas para la mejora continua modificándose en base a sus aportaciones los procesos, procedimientos y aplicaciones. Esto se lleva a cabo a través de un buzón de sugerencias implantado en el año 2010, el objetivo de este canal es la comunicación directa de los trabajadores con la Subdirección siendo atendidas, analizadas y contestadas todas las sugerencias que se reciben.

**Evidencias:** Buzón de Sugerencias (habilitado en Ayre)

6. Desde el año 2007 se realizan anualmente jornadas técnicas como punto de encuentro de los mandos intermedios o superior de la organización y la participación de los trabajadores del contratista principal. Estas jornadas son evaluadas por la Unidad de Gestión del Conocimiento.

**Evidencias:** Orden del día de las Jornadas y presentaciones (Ayre).

7. El foro Línea Madrid se inaugura en 2011 dirigido a todos los trabajadores dependientes funcionalmente de la Subdirección General de Atención al Ciudadano. El foro está abierto a todas las personas que forman Línea Madrid y a todos los temas relacionados con el proyecto y pretende el intercambio de opiniones y experiencias, así como la resolución de dudas.

**Evidencias:** Foro Línea Madrid (Ayre).

8. Para determinar las necesidades formativas del personal de la organización y elaborar la oferta de formación continua anual, Línea Madrid consulta a las personas de la organización incorporando sus aportaciones, cuando procede, a la programación anual de formación continua.

**Evidencias:** Reuniones mensuales de Oficinas, Correos electrónicos

#### **Áreas de Mejora:**

1. Si bien hay espacios comunes que promueven encuentros entre el personal de Línea Madrid, no en todos los casos las personas acceden a ellos.
2. Mejora de la gestión documental en red y de la utilización del espacio común y carpetas compartidas.

#### **3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.**

#### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid ha estructurado sus canales de comunicación teniendo implantado desde el año 2011 un Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 fruto del trabajo realizado por un grupo de mejora. Este Plan de Comunicación está dirigido, entre otros, a las personas que forman parte de la organización definidos específicamente como "empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid que prestan sus servicios bajo las instrucciones de la Subdirección General de Atención al Ciudadano, sea mediante dependencia orgánica o funcional. Este plan se encuentra totalmente desplegado y ha sido evaluado y revisado.

**Evidencias:** Ayre, Mapa de procesos del Plan de comunicación, fichas de indicadores, Memoria de Objetivos Presupuestarios.

2. Línea Madrid dispone de un canal formalizado de comunicación en la intranet (Ayre) que recoge la información proporcionada por los responsables de los distintos canales y servicios, quienes generan, revisan y actualizan los contenidos y realizan las comunicaciones de los cambios relevantes en este canal, para su consulta por parte del personal. Asimismo, en este espacio se encuentran habilitados el foro y el buzón de sugerencias y se difunde la información relativa a los concursos de ideas (también difundidas en la Memoria de Formación y Calidad).

**Evidencias:** Ayre sectorial.

3. El sistema de reuniones es la forma habitual de trabajo en Línea Madrid, está sistematizado y son planificadas periódicamente a todos los niveles dentro de la organización.

**Evidencias:** Convocatorias mediante correo electrónico, Instrucción del Director General DGC y AC que regula el Comité de Dirección de las OACs



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

4. Tiene definido, implantado, evaluado y revisado un Protocolo de Gestión de las Sugerencias Internas (ver subcriterio 3c).

**Evidencias:** Memoria Anual de Formación y Calidad.

#### **Áreas de Mejora:**

1. Mejorar la comunicación entre las unidades de soporte y los canales de atención.
2. Si bien el personal administrativo participa en diversos grupos de trabajo, sería positivo fomentar y/o facilitar en determinados casos su asistencia.
3. Aún habiendo reconocimiento del trabajo de las personas a través de la productividad y las felicitaciones, sería aconsejable estudiar que ésta fuera en función de los objetivos conseguidos (productividad por objetivos)

### **3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

#### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid alinea la remuneración de las personas con la estrategia de la organización, de forma que hay evidencias claras que demuestran que, en términos generales, su equipo y fundamentalmente las personas adscritas a las oficinas de atención al ciudadano, se encuentra entre el mejor remunerado del Ayuntamiento de Madrid (niveles, productividad, etc.).

**Evidencias:** Relación de Puestos de Trabajo.

2. De manera voluntaria participa en la evaluación de riesgos psicosociales para el análisis de las condiciones de trabajo, incorporándose las conclusiones a los informes de las oficinas; la comisión de salud laboral insta a los responsables a resolver las incidencias detectadas y anualmente se evalúan las medidas adoptadas. Para 2014 se habrá completado la evaluación de todas las oficinas.

**Evidencias:** Informes Madrid Salud (AYRE), OAC Retiro, informes de revisión anual de cada OAC.

3. Línea Madrid reconoce a las personas el trabajo realizado a través de felicitaciones formales (vía comunicado o correo electrónico), de forma habitual y para los premiados en los concursos de ideas desde la Dirección (Dirección General y Subdirecciones Generales), a toda la organización cuando se cumplen y exceden los objetivos planteados o incluso con reconocimientos oficiales a la persona interesada a través de las felicitaciones de la Delegada Hacienda. Además, existe un registro de felicitaciones y anotación en el expediente personal.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

**Evidencias:** cartas de felicitación, correos electrónicos, registro de felicitaciones, Documento resumen de los concursos de Ideas, NSI a la SG. de Personal Expediente personal.

4. Desde el año 2013, se reconoce la labor realizada a las personas jubiladas de Línea Madrid y al personal interino cesado.

**Evidencias:** Resumen del Concurso de Ideas (ayre)

5. Se fomenta y facilita la promoción Interna y movilidad entre el personal de Línea Madrid.

**Evidencias** Méritos específicos en los concursos, comunicación de los puestos vacantes.

6. Línea Madrid aplica la política general del Ayuntamiento para la contratación de personas con discapacidad. Destacar también que se adaptan los puestos de trabajo a las personas por motivos de salud.

**Evidencias:** Oferta Pública de Empleo y Ley de Contratación, informes de riesgos laborales, Notas Internas a la Secretaría General Técnica.

7. Se asegura y acoge la diversidad de las personas, de hecho, la contratación de personas de otras etnias y culturas durante el año 2012 supera el 37%.

**Evidencias:** Contratos de trabajo, perfiles de acceso exigidos en los Programas de Obras y Servicios, Talleres de Inserción Ocupacional Municipal, Escuelas Taller, Talleres de Empleo.

8. Fomento del ocio de las personas de Línea Madrid a través de invitaciones junto a las familias a diversas actividades lúdicas.

**Evidencias:** invitaciones, descuentos.

9. Un grupo de trabajo creado a tal efecto compuesto por personas de diferentes unidades del Ayuntamiento de Madrid (trasversal), ha elaborado un protocolo de actuación ante situaciones de violencia física y psicológica en las oficinas.

**Evidencias** Instrucción Operativa sobre violencia en las oficinas diciembre-2013 (botón de alarma).

### Áreas de Mejora:

1. No se encuentra implantada la evaluación de riesgos laborales y psicosociales en los Servicios Centrales.
2. Si bien no es competencia de Línea Madrid, sería necesario homogeneizar los niveles de todas las personas que desempeñan las mismas funciones en puestos similares.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

3. Aun habiendo reconocimiento del trabajo de las personas a través de la productividad, sería aconsejable estudiar que ésta fuera en función de los objetivos conseguidos (productividad por objetivos).

#### CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

##### Definición

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 las políticas de apoyo, 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.

##### 4a. Los aliados y proveedores son gestionados para asegurar un beneficio sostenible.

##### Puntos Fuertes:

1. Fruto del trabajo en 2013 de un grupo de mejora, línea madrid ha elaborado un Mapa de grupos de interés, donde están identificados los grupos de interés, socios, proveedores, personas, etc. encontrándose definido qué se entiende por aliado, asimismo, se han identificado de forma exhaustiva sus tipologías y características.

**Evidencias:** plan de comunicación, mapa de grupos de interés, informe final Grupo de Mejora de Grupos de Interés 2013 y la Presentación de los resultados de dicho grupo (2013).

2. Existe comunicación y transparencia en relación con sus aliados, entre otros: Aliados internos (IAM, SGT, Distritos, D.G. Patrimonio, etc.), externos (CERMI, EFQM, socios benchmarking, Universidades, Comisiones interadministrativas, accesibilidad en Ayto. y CM), Proveedor principal (Ferrovia), otros proveedores (Empresas adjudicatarias de la realización de estudios de satisfacción, Convenios de ventanilla única con la CM), para ello tiene establecidos diversos mecanismos implantados y sistematizados.

**Evidencias:** plan de comunicación, mapa de grupos de interés, informe final Grupo de Mejora de Grupos de Interés 2013 y la Presentación de los resultados de dicho grupo (2013), presentación de estudios de satisfacción a la ciudadanía a los Gerentes de Distrito,

3. Está definido el alcance de las relaciones con el proveedor principal en el pliego de prescripciones técnicas. Su gestión se encuentra integrada con la de Línea Madrid, constatándose una generalización del uso protocolos comunes como base para trabajar por procesos eficazmente. El protocolo parte de las

necesidades del cliente y en él se define el servicio acordado en resoluciones conjuntas con más detalle.

**Evidencias** Pliegos de prescripciones técnicas 2012-2016 de servicios de apoyo Línea Madrid, acuerdos de Nivel de Servicio, protocolos de definición de servicios y procedimientos, documentos técnicos conjuntos con Ferrovial, plan de contingencia, documento técnico del Comité de innovación con la empresa adjudicataria.

4. Está definido el alcance de las relaciones con los Aliados internos. Existe un trabajo conjunto y se elaboran diversos documentos (instrucciones, protocolos, documentos técnicos, pliegos, etc.) para la prestación de los servicios. Se especifica el valor añadido que se obtiene con la alianza de cada uno de ellos.

**Evidencias:** protocolos con clientes internos (IAM: Gestión de usuarios, Voluntariado, protocolo de acompañamiento a las gestiones administrativas), documentos técnicos conjuntos con IAM, criterios de elaboración de las Cartas de Servicio, pautas de usabilidad de aplicaciones informáticas y simplificación administrativa (SG Administración Electrónica), directrices de Secretaría General Técnica, convenio de colaboración con la Agencia para el empleo, con la DGT, con el CERMI, con el CRTM, con el SIR, instrucciones para el Registro Digitalizado en los Distritos (SIR), directrices para las unidades gestoras web y de redes sociales (con todas las áreas del ayuntamiento que quieren incluir algún contenido en la Web o en su cuenta de Twitter), actas del proceso y actas de los grupos de mejora surgidos de la evaluación EFQM 2013, actas de los GRG de Cartas de Servicio, informe de sugerencias y reclamaciones para la Inspección de los Servicios, Pliego de prescripciones técnicas y contrato de apoyo a las OAC y 010 del periodo 2012-2016 que define el comité de innovación, registros de la comisión de accesibilidad, nota de prensa y registro de la participación del CERMI en la entrega de certificación AENOR SGAW 2012, documentación en "collab" del grupo de gestión de portales y contenidos, incluyendo actas, órdenes del día, documentación aportada por IAM, evaluación anual de actuaciones IAM 2013, correos Electrónicos;

Decretos Delegada de Hacienda, expedientes archivados en Departamento de Gestión Administrativa, participación de Línea Madrid en la Comisión Ejecutiva del "II Plan contra la Explotación Sexual y la Atención a la Prostitución en la Ciudad de Madrid".

5. Se realizan reuniones de seguimiento mensuales tanto por proyecto, con determinados aliados y/o aliados, por canal y por servicio, con presencia sistemática de Aliados tanto a invitación de línea Madrid como a petición suya. En ellas se valoran los resultados de los procesos y se realiza un trabajo conjunto para la mejor consecución de los objetivos. Se publican los resultados de gestión en Ayre accesible a todos los trabajadores municipales.

**Evidencias:** informes de seguimiento, Cuadro de Mando, publicaciones en Ayre, convocatorias y actas Reuniones.

6. Participación conjunta con Aliados en acciones de difusión, como por ejemplo: casos de éxito Oracle y IECISA Línea Madrid, evento Oracle en Madrid 2013



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

sobre "Smart Cities" con referencia a Línea Madrid en Casino de Madrid, nota de prensa Ferroser con la nueva adjudicación Línea Madrid, etc.

**Evidencias:** registro de eventos (Agenda Oracle Smart Cities 2010), notas de prensa, publicación de Quota con el histórico de los estudios de satisfacción de Línea Madrid 2002-2011, plan de comunicación, premio a la mejor web europea en ámbito municipal (estudio de las ONU realizado por e-Governance Institute de EE.UU y universidades de Rutgers y Kent, premio en la 3ª edición Platinum Contact Center Awards por considerarse al 010 el mejor servicio de atención a la ciudadanía, premio en la 4ª edición Platinum Contact Center Awards por la tecnología utilizada: la solución más funcional para la atención al ciudadano.

7. Se han elaborado, actualizado y sistematizado los archivos para la recogida de datos de ficheros de contactos con las organizaciones Internas del Ayuntamiento de Madrid por el Grupo de Mejora de Benchmarking.

**Evidencias:** fichero de contactos

#### **Áreas de Mejora:**

1. Si bien se han realizado 2 encuestas de satisfacción de cliente interno (aliado), hay que sistematizar la evaluación global de la relación con socios y proveedores estratégicos. Incluir indicadores y cuantificación de alianzas y aspectos clave: como por ejemplo nº alianzas, distribución sectorial alianzas. Sistematizar la coordinación con los partners implicados en las labores de registro en oficinas. AaR: Incorporar la evaluación específica, estableciendo indicadores asociados, de la relación con socios y proveedores, en el proceso estratégico de "evaluación y calidad".
2. No hay evidencia de promoción de alianzas con una búsqueda activa de aliados.
3. La presencia de LM en foros especializados en atención al ciudadano no es suficientemente potenciada al objeto de conseguir mayor visibilidad de la organización en la sociedad dándose a conocer y haciéndola más asequible a la ciudadanía. En la actualidad, como consecuencia de los recortes presupuestarios a los que se han visto abocadas las AAPP, se hace a demanda.

#### **4b. Los recursos económico-financieros son gestionados para asegurar un éxito sostenido.**

##### **Puntos Fuertes:**

1. Se realiza un proceso de planificación y presupuestación anual, en el marco del proceso general del Ayuntamiento de Madrid con una definición y seguimiento de objetivos e indicadores presupuestarios. Elaborándose una Memoria Anual de Cumplimiento de Objetivos presupuestarios de Línea Madrid, cuya publicación de los últimos 3 años y comunicación de la misma está diferenciada en Ayre. Línea Madrid tiene un programa presupuestario propio e independiente.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

**Evidencias:** Presupuestos Línea Madrid publicados en Ayre, cuadro de seguimiento en el Departamento de Gestión Administrativa.

2. Se evidencia la capacidad de gestión e integración de variaciones, la introducción de nuevos servicios, reducción global de recursos municipales, etc. en Línea Madrid. La gestión económica de su contrato principal, que da apoyo a la gestión de OAC y 010, representa, el 40% del programa presupuestario total. En el ejercicio 2013 hubo un 19% de recorte presupuestario sin producirse una percepción negativa de los ciudadanos sobre el servicio prestado, se consiguieron los mismos valores en los estudios de satisfacción y no se produjeron problemas con la empresa ni con los trabajadores. Este nuevo modelo se encuentra además implantado tanto en el 010 como en las OAC, se pasa de pago por llamada a pago por servicio prestado (implantado en 2012), se dispone de indicadores y resultados. Además, se elaboran Informes de evaluación de costes nuevos servicios que incluye estudios de impacto (por ejemplo, Tarjeta Madridmayor, Usuario y Contraseña de la Carpeta del Ciudadano de madrid.es, Tercer nivel de multas, domiciliación de aportación económica del ciudadano al servicio de teleasistencia, etc.), conforme a las conclusiones (revisión) se adoptan medidas de mejora (ej. tarjeta azul).

**Evidencias:** datos de seguimiento de los costes del contrato y aplicación SLAs, gestionado por el Dpto. de Gestión Administrativa, informes mensuales de seguimiento UTE con costes asociados, cuadro de seguimiento del importe que queda por consumir, memoria del contrato de apoyo Línea Madrid 2012-2016, informes de evaluación de costes nuevos servicios que incluye estudios de impacto (por ejemplo, Tarjeta Madridmayor, Usuario y Contraseña de la Carpeta del Ciudadano de madrid.es, Tercer nivel de multas, domiciliación de aportación económica del ciudadano al servicio de teleasistencia, etc.) y registros presupuestarios de recursos a tal efecto.

3. Línea Madrid tiene un sistema integrado de gestión económico-financiera y de contratación alineado con los principios de transparencia impulsados por el Ayuntamiento de Madrid.

**Evidencias:** SAP, PLYCA, presupuesto, perfil del contratante, portal de transparencia en madrid.es.

4. Fruto de los recortes presupuestarios experimentados, Línea Madrid ha analizado y racionalizado la imputación de costes mediante diversas medidas como pudiera ser el copago en determinados servicios o el traslado del coste de los servicios a los clientes internos.

**Evidencias:** transferencia de crédito, copago.

5. Línea Madrid sensibiliza a sus aliados impulsando la racionalización de los costes de los servicios incluyendo en los informes de seguimiento de servicios los costes de los mismos.

**Evidencias:** Informes de seguimientos de servicios publicados en Ayre.

6. Centralización de compras de fungibles de las OAC habiéndose evaluado su impacto (Área de Mejora detectada en el proceso de autoevaluación acometido en 2012).

**Evidencias:** Informes y presupuesto Línea Madrid.

#### **Áreas de Mejora:**

1. No hay evidencia de planificación a medio y largo plazo al objeto de asegurar la sostenibilidad financiera del modelo.

#### **4c. Los edificios, equipos, materiales y recursos naturales son gestionados de manera sostenible.**

#### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid, no solo asume las directrices dadas por el Ayuntamiento de Madrid en relación con sus políticas medioambientales sino además implanta medidas resultado de las conclusiones de los grupos de mejora surgidos de las autoevaluaciones realizadas conforme al modelo EFQM los años 2011 y 2013. De esta forma, se han incorporado requisitos medioambientales en la carta de servicios de las Oficinas de Atención al Ciudadano e incorporado valoración y cláusulas medioambientales en el los Pliegos para la adjudicación mediante concurso del contrato de servicios de apoyo Línea Madrid 2012-2016.

**Evidencias:** conclusiones y presentación en Ayre de los Grupos de mejora de medio ambiente en 2011 y de Gestión Pública Responsable en el 2013, Pliego de prescripciones técnicas contrato apoyo Línea Madrid 2012-2016, Pliego de cláusulas administrativas contrato Línea Madrid 2012-2016, Carta de Servicios de la OAC, publicación en [www.madrid.es](http://www.madrid.es) y en Ayre del Catálogo de buenas prácticas ambientales.

2. Línea Madrid vela por el medio ambiente poniendo en marcha diversas acciones como por ejemplo: instalación de dispositivos para la retirada tóner y material contaminante, reciclaje de materiales informáticos por medio del IAM, vigilancia sistemática del consumo de energía con el apagado de ordenadores e impresoras y luces, vigilancia sistemática del consumo de fungibles, implantación del Registro Digitalizado, etc.

**Evidencias:** Instrucciones del departamento coordinación y/o de la Subdirección General, carta de servicios de oficinas, Sesiones formativas de implantación del Registro Digitalizado.

3. Con la implantación de nuevas aplicaciones informáticas en determinados servicios, se han definido procesos en los que se contempla el ahorro de papel, la eliminación de impresos y el uso de impresoras standard (con +TIL ya no son necesarios los impresos de recibos, ni las impresoras matriciales; con la

nueva aplicación del SER no van a ser necesarios los distintivos, ni las impresoras kyoceras). Con el borrador del PPT del gestor de esperas se apuesta por dispositivos electrónicos (tablets), que también van a modificar los procesos, consiguiendo la simplificación de las gestiones y el ahorro de papel (los ciudadanos van a firmar directamente en la Tablet, evitándose la impresión de las solicitudes o conformidad en papel, así como la posterior digitalización –ej justificantes de pago, tarjeta azul, tarjeta madridmayor...).

**Evidencias:** plan de contingencia LM; Estudio "REOAC", pliego de prescripciones técnicas del nuevo contrato LM (plan de contingencia y gestión de consumibles), instrucciones sobre destrucción de documentación patronal, documento base de los Informes, informes de revisiones OAC generales, documento Excel que recoge todas las mejoras que necesitan las oficinas, como consecuencia de los informes de revisión de las mismas, donde se incluye un apartado final de mejoras (en la carpeta "público"), estudios de satisfacción relativo al ámbito de los elementos tangibles, borrador del nuevo PPT de gestión de colas, protocolo de IVTM y del SER,

4. Como resultado del trabajo del grupo de mejora "Gestión Pública Responsable" en el año 2013, Línea Madrid ha sistematizado y unificado los criterios sobre tiempos de conservación y destrucción de documentación habiéndose elaborado un protocolo que homogeniza el proceso. El protocolo se encuentra implantado pendiente de revisión y evaluación transcurrido el primer año desde su despliegue.

**Evidencias:** Grupo de mejora de Gestión Pública Responsable en el 2013, sus conclusiones y su presentación en Ayre.

5. Inclusión en el Plan de Formación 2014-2015 de sesiones formativas de concienciación de buenos hábitos medioambientales.

**Evidencias:** plan de formación.

6. Se incluyen cláusulas específicas en los Pliegos que obligan a las adjudicatarias de asistencias técnicas de formación a cumplir unos estándares en relación con la supresión de barreras arquitectónicas y prevención de riesgos laborales.

**Evidencias:** Pliegos de Prescripciones Técnicas.

7. En 2006 Línea Madrid diseñó su imagen corporativa, que se extiende a todo el equipamiento e infraestructuras que están de cara al público en las OAC y que además integra elementos para los canales telefónico y Web, reforzándose así su imagen de "marca".

**Evidencias:** manual de imagen corporativa.

8. En 2011 y fruto de una acción de mejora, la Dirección de Línea Madrid promovió el Plan de Accesibilidad que fue aprobado el 5 de julio y difundido a través de Ayre.

**Evidencias:** plan de accesibilidad (Ayre).



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

9. En relación al mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, existe un Plan de Prevención de Riesgos Laborales global del Ayuntamiento de Madrid. Como consecuencia del grupo de mejora de gestión ambiental 2011, se concluye y se planifica la realización por parte de la S.G. de Prevención de Riesgos Laborales, de las evaluaciones de riesgos en las oficinas.

**Evidencias:** Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

#### **Áreas de Mejora:**

1. No hay evidencia de separación de residuos en las dependencias de los servicios centrales de Línea Madrid.
2. No se realiza benchmarking con otras organizaciones en temas de sostenibilidad ni se han seleccionado las entidades susceptibles de comparación.
3. No hay evidencia de objetivos marcados para minimizar el impacto ambiental de la actividad desarrollada ni de indicadores asociados.

#### **4d. La tecnología es gestionada para hacer realidad la estrategia.**

#### **Puntos Fuertes:**

1. Uno de los valores de Línea Madrid, es la innovación constante entendida como la "incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia", lo que incide aun más en la importancia de la tecnología en el desempeño de su actividad alineada con su estrategia.

**Evidencias:** documento "Misión, Visión y Valores" (vs. 2012) publicado en [www.madrid.es/lineamadrid](http://www.madrid.es/lineamadrid).

2. Utilización de la tecnología para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización (Oracle Business Intelligent (BI), sistema cita previa, servicios por móvil -concertación de cita, sugerencias y reclamaciones-, mejora tecnológica continua en procesos de campañas voluntarias de pago de tributos, sistema CRM, nuevo sistema de medición de satisfacción en puesto OAC, nuevo asistente virtual, nuevas versiones de la aplicación de registro. Está identificado el proceso de tecnologías (procesos soporte), este proceso se encuentra desplegado en toda la organización, ha sido evaluado y revisado.

**Evidencias:** documentos funcionales de la evolución del sistema de cita previa (por ejemplo, correo electrónico y SMS de confirmación, asignación de cita previa en el mismo día, Sistema recordatorio de cita previa), Notas de prensa, documento funcional CRM publicado en [www.madrid.es/lineamadrid\\_y\\_nueva\\_version\\_2012](http://www.madrid.es/lineamadrid_y_nueva_version_2012), Pliego de Prescripciones Técnicas en el contrato de apoyo Línea Madrid 2012-2016, informes de seguimiento de los servicios ofrecidos por LM (especialmente apartado propuestas de mejora y mejoras realizadas), SMS de las confirmaciones de pago en las operaciones del 010, contraseña para acceso

a la carpeta del Ciudadano, alta de solicitudes de centros abiertos, todas las comunicaciones de las gestiones derivadas del nuevo contrato integral de movilidad (sms y e-mail), ficha del proceso de tecnologías, desarrollos informáticos en el CRM para el funcionamiento del 3º nivel (ej.: devolución de llamada por parte del gestor o funcionario especializado al ciudadano que ha realizado una petición de información especializada).

3. Línea Madrid utiliza la tecnología para incorporar nuevos modos de trabajar y aportar valor a la ciudadanía, sirvan como ejemplo las nuevas aplicaciones informáticas del contrato integral de movilidad que permiten conseguir autorización sin necesidad de desplazamiento por parte del ciudadano con comprobación periódica automatizada de cumplimiento de requisitos por parte de éstos, los nuevos canales telemáticos y de telefonía para tramitar avisos, peticiones y en algunos casos gestión de servicios (Twitter, APP). Además, evalúa y revisa sistemáticamente.

**Evidencias:** contrato integral de movilidad, SMS, @LINEAMADRID, APP avisos Madrid, Bicimad, parquímetros.

4. Gestiona su cartera de mejoras tecnológicas alineado con sus aliados, tanto internos como externos:

- Proyectos de gestión de portales y contenidos.
- Aplicación de sugerencias y reclamaciones.
- CRM -tarjeta azul.
- Tele-asistencia y domiciliación.
- Tarjeta madridmayor.es.
- Servicios derivados del contrato integral de movilidad: SER, APR, bicicleta pública, etc.
- Gestión del software y de los equipos informáticos: equipos de atención a usuarios presenciales, gestión telefónica y gestión telemática.

**Evidencias:** Documentación del grupo de gestión de portales y contenidos (especialmente peticiones anuales de mejoras a IAM y evaluación de las mismas en 2011), registro reuniones nueva aplicación SyR con unidades gestoras, informe de evaluación de costes de Teleasistencia, análisis funcional CRM Teleasistencia y tarjeta azul, gestión unificada de usuarios a través de CRM, Pliegos de prescripciones técnicas nuevos contratos apoyo Línea Madrid, Plan de contingencia de gestión de la tecnología, todas las aplicaciones que dan soporte a los servicios mencionados.

5. Impulsa la innovación tecnológica en sus aliados, internos con la implantación de nuevas tecnologías ya comentadas formando además a las personas de otras unidades en estas tecnologías (Web, registro, etc.) y externos al objeto de mejorar los puestos de atención y facilitar a la ciudadanía el acceso a los servicios del Ayuntamiento de Madrid con la renovación y gestión tecnológica

implementada con el cambio completo de infraestructura en el contrato de apoyo a la atención telefónica y presencial. Además, ha constituido un comité de innovación.

**Evidencias:** Pliego de prescripciones técnicas del contrato de apoyo de atención telefónica y presencial 2012-2016, nueva aplicación de registro, gestores de contenidos Web, etc. Plan de contingencia Línea Madrid; documento de seguridad Protección de Datos Personales, seguimiento de incidencias informáticas, PTD (Puesto Telefónico para Desbordamiento), conclusiones del trabajo del grupo de mejora en Ayre, actas de reuniones del comité de innovación (2012, 2014).

6. Dentro del acuerdo con el IAM de renovación de los equipos de Línea Madrid cada 4 años, se pone en marcha en 2014 el Plan REOAC para renovar todos los equipos informáticos e instalar el Windows 7 con homologación y simplificación del equipamiento informático.

**Evidencias:** protocolo de incidencias informáticas, renovación de equipos informáticos año 2014, partes de incidencias, informe mensual de incidencias informáticas. Protocolo de notificación de incidencias y partes.

7. Los canales de participación y sugerencias de Línea Madrid impulsan la implicación de las personas en el desarrollo y despliegue de las nuevas tecnologías. Lanzamiento de ideas.

**Evidencias:** información de canales de participación, resultados en la memorias del plan de formación y calidad en las personas, informes de lanzamiento de nuevos servicios.

8. Línea Madrid utiliza las nuevas tecnologías para la difusión externa de la información relevante para los grupos de interés.

**Evidencias:** Ayre, Web, correo electrónico, público, redes sociales

9. Línea Madrid participa en la creación de aplicaciones informáticas de servicios prestados por sus aliados.

**Evidencias:** Mástil, AVISA2, Telefonía IP, MOVILIDAD (SER, APR, Bicicleta pública, etc.) eliminación del fax, Tarjeta Madridmayor, Enajenación de plazas de aparcamiento, etc.

10. Línea Madrid ha recibido diferentes premios, menciones y dispone de una situación muy favorable en los rankings Web.

**Evidencias:** Premios a [www.madrid.es](http://www.madrid.es) (certificación UNE, TAW, Universidad de Corea), premio a la mejor web europea en ámbito municipal (estudio de las ONU realizado por e-Governance Institute de EE.UU y universidades de Rutgers y Kent, premio en la 3ª edición Platinum Contact Center Awards por considerarse al 010 el mejor servicio de atención a la ciudadanía, premio en la 4ª edición Platinum Contact Center Awards por la tecnología utilizada: la solución más funcional para la atención al ciudadano (ALTITUDE), por la tecnología utilizada, premio Registro digitalizado otorgado por una revista. Premios web: Certificación UNE, TAW, universidad de Corea, en un estudio de la ONU, 1 en usabilidad y 2 en contenidos, ver si se puede poner actualizado.

## Áreas de Mejora:

1. En determinados casos, no se realiza escucha activa de los desarrollos tecnológicos en foros y congresos, Línea Madrid no siempre asiste a los eventos que podrían ser útiles para conocer nuevos productos y buenas prácticas de otras Entidades.

## 4e. La información y el conocimiento son gestionados para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

### Puntos Fuertes:

1. La transparencia, como “compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados” es un valor de Línea Madrid. Este valor está directamente relacionado con la accesibilidad de información y el impulso de la gestión del conocimiento.  
**Evidencias:** documento “Misión, Visión y Valores” (vs. 2012) publicado en [www.madrid.es/lineamadrid](http://www.madrid.es/lineamadrid).
2. Línea Madrid tiene identificado el proceso personas y su subproceso formación/gestión del conocimiento, y cuenta con una Unidad específicamente responsable de la gestión del conocimiento. Además, existe una unidad administrativa específicamente responsable de la gestión del conocimiento. Anualmente se elabora y difunde una Memoria de la unidad de gestión del conocimiento.  
**Evidencias:** mapa de procesos, diagrama y ficha, relación de puestos de trabajo de la Subdirección General de Atención al ciudadano.
3. Se utilizan los datos y la información como soporte a toma de decisiones sobre procesos (sistema de indicadores, implantados, revisados y mejorados)  
**Evidencias:** Cartas de Servicios, informes de seguimiento de servicios, por ejemplo campañas tributarias, cuadro de mando publicado en Ayre, informes de evaluación nuevos servicios.
4. El Plan de comunicación de Línea Madrid incluye la gestión sistematizada del conocimiento de forma que se asegura el acceso de las personas de la organización y grupos de interés a la información y al conocimiento a través de la Web municipal e intranet Ayre. Hay evidencias de evaluación y revisión habiendo mejorado la velocidad, la retroalimentación y la gestión del conocimiento. Se realizan reuniones de seguimiento: de los canales, de coordinación con la asistencia técnica, de los servicios, departamentos, con clientes internos y Comités de dirección.  
**Evidencias:** Plan de comunicación Línea Madrid y registros correspondientes, canal ayre y Web, registros del plan de comunicación sobre comunicaciones y visitas con usuarios externos, CRM, canal específico en Ayre Sectorial de Atención al Ciudadano.

5. Se elaboran, contrastan y difunden informes periódicos de seguimiento en todos los servicios y 3 canales de Línea Madrid.  
**Evidencias:** informes específicos.
6. Utilización de las redes de innovación para la captación de conocimiento interno y externo.  
**Evidencia:** canal de participación en Ayre para personas de la organización, registro de grupos de mejora con participación de agentes internos y externos, registro de visitas usuarios externos.
7. Línea Madrid vela por el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales. Inclusión en el informe anual de SyR de LM del motivo "protección de datos" para tener clasificadas todas las reclamaciones vinculadas con éste.  
**Evidencia:** documento de seguridad de datos de carácter personal, Pliego de prescripciones técnicas contrato Línea Madrid 2012-2016 (exigencia protección de datos, mejoras CRM protección de datos), instrucción sobre protección de datos del Director General (Ayre), formación específica en protección de datos personal de Línea Madrid (curso de acogida y otros), posibilidad de ejercicio en línea de derechos de acceso, rectificación y cancelación de datos personales, carteles en las oficinas, ficheros declarados, resultado de la auditoría realizada, informe de SyR.
8. Línea Madrid identifica las necesidades de información de las diferentes unidades de Registro, la unifica, homologación y traslada a todas las Oficinas de Registro.  
**Evidencia:** oficinas de registro.
9. Línea Madrid de diferentes canales para el intercambio de información (buzón de sugerencias, foros, jornadas, concurso de ideas, etc.)  
**Evidencias:** foro en Ayre, cuenta de correo ([sugerenciasenlinea@madrid.es](mailto:sugerenciasenlinea@madrid.es)), informe anual de seguimiento de sugerencias recibidas en el buzón, memoria anual de la unidad de gestión del conocimiento, concursos de ideas.
10. Se evidencia sistematización de reuniones a diferentes niveles (horizontal y vertical) por canales y/o sectores, tanto internas (sólo personal de LM) como externas (clientes internos y aliados).  
**Evidencia:** ver subcriterio 3d.

## Áreas de Mejora

1. Sistematización y presentación de la información contenida en los informes de modo que sea más clara, accesible y orientada a la acción y a la toma de decisiones.

## CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

### Definición

Las organizaciones excelentes del sector público diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para los ciudadanos.

### 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

#### Puntos Fuertes:

1. El Mapa de Procesos está definido, revisado y mejorado en el año 2013, con identificación y diferenciación entre Procesos Clave (Estratégicos y Operativos) y de Soporte. Se encuentra desplegado a toda la organización. Los procesos tienen sus fichas, protocolos y procedimientos de actuación. con objetivos de calidad, identificación de propietario y otros intervinientes, sistemas, documentación relacionada e indicadores.

**Evidencias:** Mapa de Procesos (disponible en Intranet y en Espacio Línea Madrid de la Web municipal), Protocolos de Actuación y procedimientos, Fichas de Procesos Operativos con sus Procedimientos e Indicadores de Calidad Asociados, Tabla de Indicadores de Procesos/Procedimientos 2013

2. Constitución de Grupos de Mejora para revisión y la mejora de los procesos, así como para la incorporación de los procedimientos en los procesos operativos año 2011/ 2013.

**Evidencias:** Acta de Constitución del Grupo de Mejora 2011/2013., Actas de Reunión del Grupo de Mejora. 2011/2013.

Presentación de conclusiones Grupo de Mejora 2011/ 2013. (Intranet).

3. Se ha elaborado un registro para el seguimiento de indicadores de procesos, que se evalúa y se mejora.

**Evidencias:** Tabla de Indicadores de Procesos

4. Se constituyó un grupo de mejora de procesos en 2013 en el que se definió el Proceso de Evaluación y Calidad.

**Evidencias:** Flujograma y ficha del subproceso.

5. Existencia de un Cuadro de Mando con interrelación y unificación de indicadores de rendimiento relacionados con los procesos y Cartas de Servicio de los tres canales, así como de Registro y del Sistema de Cita Previa.

**Evidencias:** Documento de Cuadro de Mando, Informes de estadísticas de Servicios y Canales.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

6. Todos los canales disponen de Carta de Servicios, además también se dispone de Carta de Servicios, Registro y Cita Previa. El propio proceso de elaboración de la CS según metodología establecida por el Ayto. establece que se reflejen los procesos relativos a los servicios que recoge cada una de las CS de Madrid. Las Cartas se evalúan anualmente y se recogen e implantan las áreas de mejora detectadas.

**Evidencias:** Sistema de Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid.

7. Existencia de un subproceso de control y gestión de las Sugerencias y Reclamaciones sobre Línea Madrid, incorporando el análisis y mejora continua de los servicios y canales de atención. Se evalúan anualmente.

**Evidencias:** Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid

8. Definición de un perfil dentro de la Subdirección General de Línea Madrid, dedicado a las funciones de Evaluación y Calidad.

**Evidencias:** Plaza creada pendiente de cubrir prev. Antes de dic. 14 (escrito SGT con Perfil)

9. Acciones divulgativas a la organización de la gestión por procesos, Jornadas Técnicas de Línea Madrid (presentación del grupo de gestión por procesos) comunicación y publicación en la intranet del resultado de los grupos de mejora.

**Evidencias:** Programa de las Jornadas, Intranet municipal

## 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

### Puntos Fuertes:

1. Sistematización de las Acciones de Mejora a partir de las diferentes fuentes de información y medios disponibles (proceso SyR, cartas de servicio, evaluación de los indicadores de resultados de los procesos, mejoras tecnológicas, propuestas del personal, propuestas clientes y aliados en relación con el proceso de Evaluación y Calidad. Se realizan anualmente encuestas de Expectativas y Satisfacción de los usuarios de los tres canales de Línea Madrid, existe un proceso de análisis y mejora de los Servicios a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones presentadas por los ciudadanos, estudios de Usabilidad Web, Cliente Misterioso. De esta forma identifican las necesidades de sus clientes e introducen mejoras en sus servicios.

**Evidencias:** Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados desde 2001 al 2013, Informe anual de SyR de Línea Madrid, Encuestas específicas de evaluación de servicios (Tarjeta Azul, Centros Abiertos y Madrid Mayor), Encuesta de satisfacción unidades gestoras de contenidos (elaborada pte implantación). Tabla excel de Acciones de Mejora con las fuentes de Información y medios disponibles.

2. Disponibilidad, en la Subdirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, de una unidad administrativa encargada del estudio y análisis de requerimientos para la implantación de nuevos servicios o mejoras de éstos, así como el seguimiento de los mismos.  
**Evidencias:** Relación de Puestos de Trabajo de la Subdirección de Atención al Ciudadano, Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios, Protocolo de actuación de servicios, Informe de seguimientos y evaluación de servicios.
3. En los Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT) que regulan la prestación de servicio con la colaboración de empresa externa, se definen los criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio.  
**Evidencias:** Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT), documento "Evolución Modelo de Atención al Ciudadano"
4. Disponibilidad de un Plan estratégico y anual de Comunicación para toda la organización que incorpora la homogeneización en el proceso de comunicación relativo a los cambios sobre los Servicios prestados.  
**Evidencias:** Plan Estratégico y Anual de Comunicación, Ficha de Proceso de Comunicación, Tabla de Indicadores de Procesos/Procedimientos.
5. Evaluación y seguimiento de los servicios con la elaboración de informes conteniendo áreas de mejora, fase definida en el proceso de Gestión de Servicios. Implantación de una herramienta de BI (Business Intelligence) para llevar a cabo la extracción de datos para elaborar informes de seguimiento y rendimiento de los Canales, de los Servicios que realiza Línea Madrid para los ciudadanos y Facturación, así como para la valoración y vehiculizar la ampliación de funcionalidades para todos los canales según necesidades y objetivos marcados por la Organización..  
**Evidencias:** Análisis de procesos y ficha del Proceso, Informes de seguimiento conteniendo el apartado de áreas de mejora (Disponibles en la intranet).
6. Constitución de grupos de trabajo para la mejora de Servicios. Existencia de un grupo de trabajo permanente de Portales, Contenidos y Servicios (ampliado en 2013 a servicios electrónicos), con reuniones mensuales para el seguimiento y mejora -entre otros- del portal Web del Ayuntamiento y los contenidos disponibles a través del mismo.  
Participación de los clientes internos y el Personal de Línea Madrid en la detección de necesidades y elaboración de los Protocolos de Actuación definido en el Proceso de Gestión de Servicios.  
**Evidencias:** Decreto de Cita Previa Mayo de 2013, Diagrama de Flujo, Ficha de Procedimiento y Ficha de Proceso. Resoluciones para concertación de Cita Previa con diversas Areas de Gobierno y Organismos Autónomos Ayuntamiento de Madrid Tabla Origen Mejoras y Evaluación Mejoras 2013, Informes de Seguimiento y Evaluación del Servicio de Cita Previa, Carta de Servicios de Cita Previa.

7. Modelo de gestión mediante Cita Previa en Línea Madrid para determinados trámites, y extrapolación del modelo para todas las Unidades Gestoras del Ayuntamiento de Madrid que requieran cita previa en la prestación de servicios.  
**Evidencias:** Decreto de Cita Previa Mayo de 2013, Diagrama de Flujo, Ficha de Procedimiento y Ficha de Proceso. Resoluciones para concertación de Cita Previa con diversas Areas de Gobierno y Organismos Autónomos Ayuntamiento de Madrid Tabla Origen Mejoras y Evaluación Mejoras 2013, Informes de Seguimiento y Evaluación del Servicio de Cita Previa, Carta de Servicios de Cita Previa.
8. Puesta en marcha de nuevas versiones de CRM (Customer Relationship Manager) con nuevas funcionalidades según necesidades con implantación de grupo de seguimiento en 2013 que mantienen reuniones mensuales con el organismo municipal responsable de la informática (IAM).  
**Evidencias:** Manuales de Instrucciones de Servicios, Manual de Campañas de Marketing. Documento de Desarrollo funcional (Año 2014).
9. Puesta en funcionamiento de Puestos de Atención Directa telefónica (PTD) en oficinas municipales (fruto de conclusiones del Comité de Innovación)  
**Evidencias:** Ubicación física de los PTD. Carta de Servicio de canal telefónico. Informes mensuales de seguimiento del proyecto Línea Madrid. Actas del Comité de Innovación.
10. Puesto en funcionamiento del asistente virtual en el canal de atención al ciudadano de [www.madrid.es](http://www.madrid.es).  
**Evidencias:** [www.madrid.es](http://www.madrid.es)
11. Presencia de Línea Madrid en redes sociales (twitter)  
**Evidencias:** Informe de seguimiento mensual de @Líneamadrid
12. Puesta en funcionamiento de una aplicación móvil para la recogida de avisos e incidencias producidas en la prestación de los servicios.  
**Evidencias:** Aplicación AVISA MADRID en Google Store (y próximamente en Apple Store).
13. A principios de 2014 se han realizado encuestas de satisfacción a proveedores internos.  
**Evidencias:** Encuesta de satisfacción

#### Áreas de Mejora:

1. El registro único de áreas de mejora sistematizado solo está implantado en parte de la organización.
2. Los nuevos Servicios prestados a los Ciudadanos no tiene incluidos los procedimientos en sus procesos.

## 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

### Puntos Fuertes:

1. Existencia de un decreto del alcalde de 2005 por el que se regula la atención al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid y se establece la marca LÍNEA MADRID como identificadora y configurándose como sistema integral de los servicios de atención telefónicos (Teléfono 010 LM), presenciales (Oficinas de Atención al Ciudadano LM) y telemáticos (portal web municipal LM) del Ayuntamiento de Madrid. Con su imagen y contenidos de marca, LM promociona su servicio y facilita la identificación y acceso a los mismos. Se ha elaborado un documento con la evolución de Línea Madrid y se estudia en las Escuelas de Negocios como Caso Línea Madrid.

**Evidencias:** Decreto del Alcalde por el que se regula la Atención al Público de 17 de enero de 2005, Misión, Visión y Valores de Línea Madrid, Documento de Evolución de Línea Madrid v 1.4.

2. Existe un Plan Estratégico de comunicación, un proceso con Indicadores de Calidad y Planes Anuales que se evalúan, que permiten difundir los servicios de Línea Madrid.

**Evidencias:** Plan Estratégico y Anual de Comunicación, Ficha de Proceso de Comunicación, Tabla de Indicadores de Procesos/Procedimientos.

3. Línea Madrid tiene un espacio propio en la Web municipal (AYRE), informando de todas las características de los servicios, el acceso a los mismos, así como la posibilidad de realizar gestiones y trámites. Este espacio se revisa y se ha mejorado en 2013.

**Evidencias:** la intranet municipal

4. Línea Madrid da a conocer sus servicios a través de la web del Ayuntamiento de Madrid. Esta web a su vez facilita la participación de los ciudadanos y les facilita la realización de trámites y gestiones a través de la sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid y la Carpeta del Ciudadano.

**Evidencias:** web municipal.

5. Línea Madrid cuenta con una entrada en "Wikipedia", "Youtube" y pone a su disposición sus productos a través de tales canales. Elabora folletos y carteles en marquesinas y en oficinas de atención a ciudadanos, y realiza múltiples apariciones en medios de comunicación y notas de prensa.

**Evidencias:** Resultados del Plan de Comunicación, intranet.

6. Línea Madrid da a conocer y promociona sus servicios a través de presentaciones a Congresos, Jornadas, Visitas de Profesionales, Visitas de

Alumnos a las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC), Visitas didácticas al canal telefónico 010.

**Evidencias:** Registro de Visita, correos electrónicos, Presentaciones, resultados del Plan de Comunicación, Memoria de Formación. En el Catálogo de servicios de Línea Madrid, se ha incluido para cada servicio, el grupo de interés.

7. Implantación del modelo de gestión de @Líneamadrid en septiembre de 2012, twitter se realizó en 2013 revisión y mejora con ampliación de los servicios prestados a través de este canal. Se ha realizado una estrategia de marketing para promocionar @Líneamadrid.

Tras el análisis de demanda de los ciudadanos en @LíneaMadrid, se amplió el servicio inicial de información general con la gestión de avisos y peticiones.

**Evidencias:** Informe de seguimiento mensual de @Líneamadrid.

Registro en la aplicación de CRM de avisos y peticiones de los ciudadanos recibidos vía twitter. @Líneamadrid.

8. Identificación de los grupos de interés para Línea Madrid, desarrollando el contenido de las relaciones de los directivos con los grupos de interés de la organización. Se ha definido Plan de Acción sobre grupos de interés de Línea Madrid y se ha creado un mecanismo de captación de opinión de grupos de interés. Cada servicio tiene definido su grupo de interés.

**Evidencias:** Grupo Mejora de Grupos de Interés 2013 Intranet, Plan de Acción sobre grupos de interés de Línea Madrid.

9. Puesta en marcha de Modulo de Campañas de Marketing de CRM para los Servicios que se determinen: por ejemplo Centros Abiertos, Tributos etc

**Evidencias:** Programación y envío de las campañas de Marketing en CRM Manual Modulo de Marketing CRM

10. Estrategia de marketing para promocionar 010 Líneamadrid.

**Evidencias:** Acceso directo al canal telefónico, sin coste para el ciudadano, mediante Puestos de Atención Directa telefónica (PTD) en oficinas municipales.

11. Línea Madrid ha elaborado las Cartas de Servicios de sus tres canales así como la de Registro y la del Servicio de Cita Previa. Estas Cartas incluyen el catálogo de servicios prestados y son evaluadas y mejoradas anualmente. Se publican en la intranet municipal y en la página web del Ayuntamiento.

**Evidencias:** cartas de Servicios de Línea Madrid.

#### **Áreas de Mejora:**

1. Implantar y Evaluar Proceso Clave de Evaluación y Calidad.
2. Medición de reputación en redes sociales.
3. Revisión y actualización de las encuestas de satisfacción según conclusiones Grupo de Mejora Grupo de Interés 2013



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

1. Línea Madrid facilita múltiples modalidades de acceso al servicio/producto, propiciando el acercamiento al ciudadano en relación a los siguientes aspectos: Disponibilidad de oficinas/centros de atención suficientes y cercanos; Infraestructuras/instalaciones y medios tecnológicos que permitan el acceso a personas con especiales requerimientos. Se ha ampliado el horario de Atención en las Oficinas de Atención del Ciudadano a las 8h30 y en los Canales telefónico 010 y Telemático, atención 24h los 365 días del Año, se atiende por Idiomas, y en determinados trámites con Cita Previa.

**Evidencias:** Intranet, [www.madrid.es](http://www.madrid.es), Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción, Plan de Accesibilidad, Protocolo y Registro de notificación de Incidencias para los 3 Canales, Protocolo de Contingencias, evaluado

2. Plan de Accesibilidad, publicado en Ayre que contempla la accesibilidad en las OACs, en el teléfono 010 y en la web.

**Evidencias:** Plan de Accesibilidad.

3. Definición de criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio definidos en los Pliegos de Prescripciones Técnicas que regulan la prestación de servicio con la colaboración de empresa externa. Requerimientos de incorporación de nuevos productos tecnológicos para la mejora de los servicios.

**Evidencias:** Pliego de prescripciones Técnicas, Documento "Evolución Modelo de Atención al Ciudadano v 1.4.

4. Existe un seguimiento permanente del Servicio a través del Seguimiento de Indicadores del Sistema de Gestión Estratégica, Programa Operativo del Gobierno (POG), y Objetivos Presupuestarios.

**Evidencias:** Documentación de Seguimiento de Indicadores, Aplicación de Seguimiento de Indicadores, Disponible en INTRANET

5. Existencia de Cuadro de Mando con interrelación y unificación de indicadores de rendimiento relacionados con los procesos y Cartas de Servicio de los tres canales, de Registro y Sistema de Cita Previa.

**Evidencias:** Cuadro de Mandos, Informes de estadísticas de Servicios y Canales

Tabla de Indicadores de Procesos/Procedimientos asociados a los procesos operativos. Sistema de Información de Indicadores de Cartas de Servicios.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

6. Plan de Formación de Línea Madrid contiene acciones formativas de carácter general con formación asociada a la implantación de servicios y acciones de formación de de segundo nivel.

**Evidencias:** Documentación del Plan de Formación. Memoria Anual del Plan de Formación.

7. Las personas de la organización cuentan con un Manual de Buenas Prácticas para la gestión de contenidos, para la gestión de Sugerencias y Reclamaciones así como para la gestión de portales de internet.

**Evidencias:** Manuales de Buenas Practicas.

8. Tras el análisis de demanda de los ciudadanos en @LíneaMadrid, se amplió el servicio inicial de información general con la gestión de avisos y peticiones. Implantación del modelo de gestión de @Líneamadrid (twitter).

**Evidencias:** Integración de los servicios prestados a través de la cuenta @Líneamadrid en el CRM atención al ciudadano lineamadrid., Informe BI de solicitudes de servicio a través de @Líneamadrid. Supervisión y control por el Departamento de Atención Telemática de la SGAC. Reuniones de seguimiento con empresa adjudicataria.

9. Se han realizado comparaciones de Encuestas de Satisfacción de los Servicios prestados al Ciudadano por los tres Canales de Atención al Ciudadano, Presencial, 010 y Web . Organizaciones comparadas: Otras unidades del Ayuntamiento de Madrid, Ayuntamiento Barcelona y Comunidad de Madrid. Grupo de Mejora de Benchmarking 2013.

**Evidencias:** Informe Grupo Mejora de Benchmarking

10. Las Cartas de Servicios de Línea Madrid, establece compromisos de calidad con los ciudadanos sobre los servicios prestados. Estos compromisos tienen unos objetivos que se evalúan anualmente mediante un sistema de indicadores.

**Evidencias:** Cartas de Servicios.

#### **Áreas de Mejora:**

1. Unificar el Sistema de Procedimientos por los 3 Canales de Atención.
2. Realizar despliegue y evaluación de la Identificación de los Grupos de Interés
3. Definir, determinar e implantar un procedimiento de comparación de servicios con otras Organizaciones similares.

#### **5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**

1. Existe una sistemática en realizar estudios de percepciones y necesidades de los ciudadanos realizándose anualmente encuestas de Expectativas y Satisfacción de los usuarios de los tres canales de Línea Madrid, y del proceso de sugerencias y reclamaciones, estudios de Usabilidad Web, Cliente Misterioso.

**Evidencias:** Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web, Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados entre el año 2000 y el año 2013.

2. Análisis de las necesidades de los clientes internos a través de la realización de la encuesta de satisfacción del cliente interno, de carácter anual.

**Evidencias:** Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web, Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados entre el año 2000 y el año 2013.

3. Existencia del Proceso de análisis y mejora de los Servicios a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones presentadas por los ciudadanos.

**Evidencias:** Flujograma y ficha del Proceso, Documentos anuales de análisis de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos con propuestas de mejoras implantadas o para acometer en un futuro.

4. Se han incorporado mejoras en la gestión de canales y servicios a partir de los estudios de calidad (ejemplos: incorporación de horario de tarde en marzo de 2006 y adelanto de atención presencial a las 8:30 en octubre de 2012; e incorporación de la atención a través de cita previa -en ciertos servicios- desde 2008 a 2014).

**Evidencias:** Nuevos servicios: Tarjeta MadridMayor, Centros Abiertos, usuario y contraseña, Mejora de servicios y canales: Cita previa, SyR, Registro, Multas Prevista nueva implantación / mejora de servicios: APR, Bicimad, SER, enajenación de plazas de aparcamiento.

5. Sistema informático CRM que permite la integración de canales personalizados, recoge la información de servicios del ciudadano e integra el acceso a diferentes aplicaciones que dan soporte a la atención.

**Evidencias:** El propio sistema desplegado en todos los Puestos de Atención y Servicios Centrales. El documento de especificación funcional del CRM. Manual de usuario CRM. Los protocolos de actuación del sistema desplegado en todos los Puestos de Atención y Servicios Centrales. Documento de Desarrollo funcional (Año 2014)

6. Disponibilidad de la funcionalidad de Petición de Actualización o incorporación de nuevos contenidos que pueden formular el personal de los canales personalizados (O10 y OAC) y Sugerencias y Reclamaciones, a través de la Aplicación de "Buscador (información) Línea Madrid".

**Evidencias:** Funcionalidad: "Petición de incorporación de contenido" en la Aplicación "Buscador Línea Madrid", Correos recibidos y respuestas emitidas Memoria anual (disponible en la intranet).

7. Se ha incorporado en los informes de seguimiento de servicios información de gestiones no completas y las causas.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

**Evidencias:** Informes de seguimiento de Servicios

8. Realización de Confirmación de Citas Concertadas y Recordatorios de Citas concertadas con al menos 2 días de antelación por correo electrónico o SMS siempre que el ciudadano haya informado de alguno de los dos.

**Evidencias:** Aplicación de Cita Previa.

Carta de Servicios de Cita Previa.

9. Identificación de Grupos de Interés Segmentados: Los ciudadanos residentes o relacionados con el municipio de Madrid, tanto tomados en conjunto como considerados de manera agrupada en segmentos específicos, (Lista de 17 segmentos):Eje: Personas mayores (edad) y su entorno familiar, Mujeres (genero), Personas con discapacidad y su entorno familiar.

**Evidencias:** Grupo Mejora de Grupos de Interés 2013 Intranet ,Plan de Acción sobre grupos de interés de Línea Madrid .

10. Identificación de Grupos de Interés "Atención al Ciudadano": son otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en el proyecto Línea Madrid (servicios 010 de otros Ayuntamientos ó 012 de Comunidades Autónomas, servicios de atención telefónica o presencial de otras Administraciones Públicas nacionales o extranjeras, estudiosos de la atención al ciudadano, etc...).

**Evidencias:** Grupo Mejora de Grupos de Interés 2013 Intranet.

11. Revisión y actualización del Proceso Planificación Estratégica definiendo Línea Madrid como un modelo de gestión que sitúe en el centro de atención a la ciudadanía, prestándole unos servicios de calidad, facilitándole la tramitación de los asuntos de su interés a través de una atención multicanal (presencial, telefónica, web municipal y redes sociales electrónicas) con idénticos niveles de calidad y de fácil accesibilidad, eliminando barreras para las personas con discapacidad, ofreciendo atención presencial en todos los distritos, diversificando los idiomas y ampliando los horarios...

**Evidencias:** Grupo Mejora de Grupos de Interés 2013 Intranet ,Plan de Acción sobre grupos de interés de Línea Madrid .

12. Disponibilidad de un canal específico de Atención al Ciudadano en la intranet municipal, como herramienta de comunicación y trabajo con los clientes internos. Dispone de espacio para promoción de información y de Avisos.

### **Áreas de Mejora:**

1. Establecer la estructura y formato para evaluar las Campañas de Marketing que determine Línea Madrid realizadas a través de CRM.
2. Inicio de proceso de análisis de opiniones o comentarios en nuevo asistente virtual de Línea Madrid en Internet.
3. Ampliación de presencia de Línea Madrid en las Redes Sociales



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.

### 6a. Percepciones

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid mide desde 2008 la satisfacción de los usuarios de sus servicios con un modelo integrado de evaluación de la calidad del servicio. También se analiza la percepción de los ciudadanos a través del sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

**Evidencia:** metodología de evaluación publicada en la Web municipal.

2. Los resultados obtenidos en los estudios de satisfacción de usuarios, en los tres canales de atención personalizada, mantienen una tendencia positiva con valores de satisfacción global en torno a 8 puntos desde 2010, algo más bajo en el canal telemático que se sitúa en torno a los 7 puntos. En todo caso se superan los objetivos fijados.

3. Estos resultados están alineados con la estrategia de Línea Madrid y con la del propio Ayuntamiento de "consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima"

**Evidencias:** estudios de satisfacción de Línea Madrid. Líneas estratégicas del Ayuntamiento de Madrid

4. Se realizan estudios de satisfacción segmentados por servicios concretos para nuevos servicios y colectivos especiales: centros abiertos, tarjeta azul, madridmayor.es. Y se incluyen los resultados en los informes de evaluación y seguimiento de servicios que son analizados con el gestor del servicio. Siempre con tendencias positivas y superándose los objetivos fijados.

**Evidencias:** Resultados de las encuestas de satisfacción por lanzamiento de nuevos servicios. Informes de seguimiento y evaluación de los servicios

5. Considerando la segmentación de estos estudios por atributos de calidad (atención y cualificación de las personas, capacidad de respuesta, fiabilidad y eficacia, etc.) también se consiguen y se superan los 8 puntos sobre 10 con tendencias positivas desde 2008.

6. Línea Madrid mide la satisfacción de los clientes internos que han manifestado una satisfacción general con Línea Madrid superior a 7,5 puntos sobre 10, manteniendo esta tendencia positiva durante las 5 oleadas realizadas.

**Evidencias:** estudio de satisfacción cliente internos.

7. Se han establecido comparaciones de satisfacción con la Comunidad de Madrid fruto de un grupo de mejora constituido y la satisfacción global media de los usuarios de LM, en los canales personalizados, supera comparativamente a la de la Comunidad de Madrid.

**Evidencias:** estudios de satisfacción de Línea Madrid, informe final grupo de mejora de comparaciones 2013 (Benchmarking).

8. Los usuarios del sistema de Sugerencias y Reclamaciones, valoran como mejor o mucho mejor la capacidad de respuesta de Línea Madrid frente a otras Unidades del Ayuntamiento. y otras Administraciones Públicas, alcanzando en 2013 7,6 puntos con tendencia positiva respecto la valoración otorgada el año anterior.

**Evidencias:** estudios del servicio de SyR.

### **Áreas de mejora:**

Implantar nuevos mecanismos propuestos para evaluar la percepción que tienen los colectivos particulares (personas con discapacidad y pensionistas, asociación de consumidores, gestores de fincas, inmigrantes de otras lenguas, etc.) sobre la eficacia de las adaptaciones que LM realiza en la atención a esos colectivos.

Aumentar el nº de PTDs en otros centros municipales.

Incluir un ítem sobre accesibilidad del canal telefónico para personas con discapacidad auditiva y /o problemas del habla, en el estudio de satisfacción de usuarios (2012) Estudiar si por representación de la muestra es pertinente su viabilidad.

Generalizar a todas las atenciones la encuestadora.

Evaluación diaria y continua de "Gestiones y Trámites" a través de madrid.es similar a encuestadora.

### **6b. Indicadores de rendimiento**

#### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid tiene un cuadro de mando con numerosos indicadores de rendimiento segmentados para los tres canales, alineados con los objetivos definidos. Para la medición del rendimiento se utilizan indicadores de volumen (número de atenciones realizadas, servicios prestados en cada canal), de calidad (atenciones en diferentes idiomas, horarios de atención) y tiempos (de respuesta, de atención, de espera, atención por franja horaria, llamadas rechazadas, etc.). Los objetivos son revisados anualmente.

**Evidencias:** Cuadro de Mando; Estadísticas de cada canal y de Línea Madrid mensual-anual.

2. Los objetivos para la mayoría de los Indicadores están definidos. Estos objetivos son alcanzados en prácticamente todos los casos con tendencia positiva en los tres últimos años. Se conocen las causas de las desviaciones y cuando procede se adoptan medidas correctoras.

**Evidencias:** Cuadro de Mando, memoria cumplimiento objetivos presupuestario, fichas Procesos.

3. Incremento de nuevos servicios de forma inmediata, eficaz y transparente para los ciudadanos y mejora de los existentes, a pesar del recorte presupuestario experimentado los ejercicios 2013 y 2014. Resultado vinculado al indicador de seguimiento del objetivo operativo (POG) "Acercar la gestión a los ciudadanos a través de los distritos".

**Evidencias:** memoria cumplimiento objetivos presupuestario, memoria evaluación del POG.

4. Fuerte tendencia positiva desde 2012 en la demanda de cliente interno que cada vez utiliza más Línea Madrid como recurso de apoyo para el desarrollo de sus servicios.

**Evidencias:** relación de clientes internos, agendas de reuniones de coordinación, resoluciones conjuntas

5. Las Cartas de Servicios presentan resultados positivos en el cumplimiento de sus compromisos con los ciudadanos durante, al menos, los tres últimos años.

**Evidencias:** evaluación Cartas de Servicio.

6. La tasa de reclamaciones por servicios prestados en Línea Madrid es muy baja 0'00022% en 2013, manteniéndose el número de quejas de los ciudadanos y aumentando en un 16% las felicitaciones.

**Evidencias:** Informe de evaluación de SYR Tasa de SYR/ canales, Informe de Evaluación de las Cartas de Servicio, memoria anual del Observatorio de la Ciudad.

7. Se dispone de indicadores de rendimiento y uso de los puestos de Atención telefónica directa en las Oficinas de Atención al Ciudadano y otras oficinas municipales.

#### **Áreas de mejora:**

Incluir en los estudios de satisfacción, items relativos al conocimiento y valoración de los nuevos servicios introducidos en LM.

Comparaciones con entidades similares. (estudiar la viabilidad)

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

### 7a. Percepciones

#### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid realiza Encuestas de Satisfacción del Personal desde el año 2003, donde se analizan aspectos considerados relevantes para la organización y se



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

fijan unos objetivos. En todos los casos se muestra una tendencia positiva y se alcanzan o superan los objetivos marcados:

- *La satisfacción global con la organización y con la gestión de las personas se mantiene por encima de 3 sobre 5, mejorando en el 2013 respecto al 2012, Este indicador se considera estratégico pues se incluye en el cuadro de mando.*
  - *Organización del trabajo: Se recogen las sugerencias y opiniones de las personas sobre las decisiones de los responsables y se tienen en cuenta para la planificación de las diferentes áreas de trabajo.*
  - *Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización: Percepción del sentimiento de pertenencia de las personas de la organización, por encima de 3 en una escala de 0 a 5 Los trabajadores recomendarían este destino a sus conocidos con una puntuación de 3,75 sobre 5 en 2013 y 3,52 en 2012. Las personas de la organización consideran que son tenidos en cuenta y se implantan las propuestas de mejora. (poner aquí número de propuestas y sugerencias de las personas, datos más de 3 años con evolución positiva), se realiza seguimiento.*
  - *Liderazgo: la valoración que hace el personal de sus líderes muestra una tendencia positiva, alcanzando los objetivos marcados.*
  - *Condiciones de trabajo tanto físicas como de recursos humanos y tecnológicos.*
  - *Los valores del proyecto son transmitidos con claridad.*
  - *Se utilizan indicadores para el seguimiento y evaluación del trabajo*
  - *Se implantan y evalúan las propuestas de mejora.*
2. Se dispone de Indicadores en gestión de personas respecto a absentismo y tasa de rotación segmentados por canal, han experimentado cambios positivos.  
**Evidencias:** parte de incidencias (público), control de vacantes (público).
3. Desde el año 2011, en las revisiones anuales que se realizan a todas las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC), se analiza la percepción de los equipos de trabajo segmentados por diversos aspectos considerados de interés: objetivos de trabajo, liderazgo, productividad, formación, condiciones de trabajo y satisfacción de los usuarios. Se han incluido los datos de las encuestas de satisfacción laboral de los 2 últimos años de la correspondiente oficina, así como los resultados de las encuestas de riesgos psicosociales.  
**Evidencias:** Documentación revisiones: fichas, calendario e informes, registro de acciones de mejora.
4. Se analiza la percepción de las personas de nuevo ingreso respecto del proceso de acogida, situándose la satisfacción por encima de los 9 puntos



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

sobre 10, superando el compromiso de 7 recogido en el plan bienal de formación.

**Evidencias:** Memoria anual del Plan de formación y calidad e Informe del proceso de acogida

5. De manera voluntaria Línea Madrid participa en la evaluación de riesgos psicosociales de las condiciones de trabajo con resultados positivos. Este proceso se encuentra desplegándose por todas las Oficinas de Atención al Ciudadano (OACs) y en 2014 se habrá completado la evaluación de todas las oficinas.

**Evidencias:** Informe de evaluación de riesgos psicosociales.

6. Durante el 2013 se han recibido y trasladado a las personas, 310 felicitaciones, a través del canal SyR y de correos electrónicos dirigidos directamente a las personas felicitadas.

**Evidencia:** Informe del Plan de comunicación, memoria de formación y calidad 2013.

7. Se mide de manera sistemática y continua la percepción que las personas tienen de la formación apreciándose resultados positivos con tendencia constante (en 2011 fue de 4,14 ; 4,32 en 2012 y 4,25 en 2013). Los cursos organizados por la SGAC tienen una puntuación promedio superior a 4 sobre 5.

**Evidencias:** Memoria anual del Plan de formación y calidad.

8. Línea Madrid ha realizado un análisis comparativo con otras unidades del Ayto. que han llevado a cabo encuestas de satisfacción de su personal.

#### **Áreas de Mejora:**

1. Mejorar la medición de la satisfacción de aquellas medidas que promueven el reconocimiento, la motivación, la participación, el compromiso, etc. llevadas a cabo por la organización.
2. Necesidad de otras medidas para analizar la percepción: Grupos de Discusión
3. Determinar indicadores en los estudios de riesgos psicosociales con objetivos.
4. Sistematizar la estrategia de Formación a Equipos de Trabajo en habilidades de comunicación

#### **7b. Indicadores de rendimiento**

##### **Puntos Fuertes:**

1. Línea Madrid, dispone de un amplio, sólido y contrastado conjunto de indicadores asociado a personas que son relevantes y útiles para medir la eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión de las personas. Estos

indicadores disponen de objetivos que son revisados anualmente, tendencias de al menos 3 años y se encuentran segmentados.

**Evidencias:** Cuadro de mandos. Qmatic, CRM, fichas de formación, datos de productividad del Plan de Comunicación.

2. Se dispone de indicadores de absentismo y tasa de rotación con tendencia positiva sostenida durante, al menos, 3 años.

**Evidencias:** parte de incidencias (público), control de vacantes (público).

3. Indicadores de participación e implicación activa por parte de las personas de la organización con una evolución positiva. Se dispone de indicadores que señalan un incremento del nº de grupos de mejora y del nº participantes en los mismos: desde el año 2009 hasta el 2013 se han formado un total de 43 grupos de mejora en los que han participado un total de 323 personas de la organización.

**Evidencias:** memorias de formación y calidad.

4. Los indicadores de participación en la Encuesta de Satisfacción muestran una tendencia de participación positiva sostenida en el tiempo.

**Evidencias:** memorias de formación y calidad.

5. Mayor utilización de las herramientas de comunicación interna de la organización por parte de las personas. Desde el año 2011 al 2013 se han producido 2.135 visitas, 220 mensajes en el foro; 171 sugerencias en el canal de sugerencias y 52 ideas en el concurso anual.

**Evidencias:** memorias de formación y calidad, planes bienales de formación y calidad, foro Línea Madrid, canal interno de sugerencias.

6. La utilización del buzón de sugerencias muestra una tendencia positiva. El porcentaje del total de sugerencias del buzón, que se han realizado es: en 2011 35%, aprobadas y en desarrollo 43%, en estudio 13% y consideradas inviable sólo el 9%, 2012 del 15%, aprobadas y en desarrollo 25%, en estudio 15% y consideradas no aplicables por el momento, el 45%. En 2013, realizadas 19,64%, aprobadas y en desarrollo 25%, en estudio 25%, no aplicables por el momento 30,35%.

7. Al objeto de detectar necesidades formativas se viene realizando desde 2011 una evaluación del nivel de conocimiento de todas las personas de la organización que realizan labores de atención al ciudadano, con una tendencia positiva en cuanto a participación. Situándose el porcentaje medio de aciertos por encima del 70%.

En 2011 respondieron 149 funcionarios de OAC y 17 informadores urbanísticos, con un porcentaje medio de aciertos de 73,3%. En 2012 respondieron 176 funcionarios de OAC y 23 informadores con un porcentaje



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

medio de aciertos de 70% . En 2013 respondieron 193 y 22 informadores con un porcentaje medio de aciertos de 74%.

8. Línea Madrid, dispone de un histórico de datos en relación con la formación que evidencian una tendencia positiva en materia de gestión de personas, superando ampliamente los compromisos establecidos en la carta de servicios (25 horas/personas/año), siendo en 2013 de 67,9. Cumpliéndose el Plan de Formación en los últimos 3 años.

En cada curso organizado Línea Madrid, se mide la eficacia formativa, pasando un cuestionario previo y posterior y comparando las puntuaciones. En todos los casos ha habido mejoría significativa.

**Evidencias:** Planes y Memorias de Formación y Calidad, Cartas de Servicios.

9. Creación de un simulador en el año 2013 que mide la carga de trabajo por persona/año y que facilita los reajustes de plantilla en las OACs. Como resultado se redistribuye la carga de trabajo y se introducen modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) en 2013 y 2014, reajustando 3 en 2013 y 2 en 2014.

**Evidencias:** Documento Excel del Departamento de Coordinación de Oficinas. Modificaciones de la RPT en 2013 y 2014, reajustando 3 en 2013 y 2 en 2014.

### Áreas de Mejora

1. Desarrollo de la evaluación del desempeño.
2. Mejorar las herramientas de medida de la percepción que las personas tienen de la gestión de personas y su rendimiento.
3. Diseño de una estrategia sistemática de análisis, evaluación y seguimiento de las actividades relacionadas con el liderazgo y el trabajo en Equipo.
4. Desarrollo de la comunicación interna como vehículo de transmisión de la misión, visión y valores de Línea Madrid al objeto de mejorar la implicación, participación y el sentimiento de pertenencia de las personas con la organización

### CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes del sector público alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos interesados relevantes de la sociedad.

#### 8a. Percepciones

**Puntos Fuertes:**



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

1. Dada la misión desempeñada por Línea Madrid, la percepción que tiene la sociedad se mide a través de muchas fuentes, entre ellas, las Cartas de Servicios, la Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid y el sistema de Sugerencias y Reclamaciones. Los resultados de percepción de la ciudadanía obtenidos de todas las fuentes disponibles tienen una tendencia positiva y se alcanzan los objetivos. Los objetivos que se plantea la organización revelan un elevado compromiso social, en todos los indicadores (p.ej. calidad en la respuesta, satisfacción global con la atención, utilidad del servicio, etc.).

**Evidencias:** Encuestas de satisfacción y encuestas de calidad de vida

2. Se hace un seguimiento de los medios de comunicación relacionadas con la prestación de Servicios a Ciudadanos de Línea Madrid en sus diferentes canales de Atención. Se realiza un seguimiento de la cobertura en prensa y en otros medios de las actividades de la organización. Se ha establecido el Indicador del Plan de Comunicación: apariciones positivas, negativas o neutras. Se dispone de datos, objetivos y tendencias.

**Evidencias:** Notas de prensa, Evaluación del Plan Comunicación, Registro de cobertura en prensa.

3. Línea Madrid sirve de modelo de referencia para otras instituciones y organizaciones. Destacar que otras administraciones y ámbitos universitarios se han interesado por el modelo de LM de accesibilidad a personas con discapacidad. Están establecidos contactos con asociaciones de discapacitados y otras Administraciones Públicas, habiendo aumentado en los últimos años en número de contactos.

**Evidencias:** Acta mensual de la comisión de la CM, Contactos con CERMI, ASPAYM, CENTAC, asociación de sordomudos y otras AAPP (Barcelona, Bilbao, Zapopan, México, Santiago de Chile...) Registro de contactos / Agenda visitas SGCAC. Ponencias en congresos.

4. Las OACs de Línea Madrid están diseñadas con medidas de accesibilidad en sus instalaciones y apoyo a grupos concretos (ejemplo avisador de turno portátil para discapacitados visuales, escritorio adaptado, reserva de espacio para personas que usen silla de ruedas, apoyos isquiáticos, asientos de espera ergonómicos, aseos). Cinco oficinas están dotadas de medidas de accesibilidad universal. Existe atención en idiomas según distrito de la capital. En todas ellas se presta atención en lenguaje de signos en todo el horario de atención. Los resultados de percepción de estas medidas se evalúan globalmente en el apartado de "Elementos tangibles" de la encuestas de satisfacción, con resultados estables entre 8,5 y 9 sobre 10.

**Evidencias:** Planos OAC Sistemas utilizados, personal en oficinas para atención en lenguaje de signos y otros idiomas, estudios de las encuestas de satisfacción: informe segmentado por audiencia y recoge personas con discapacidad, mujeres, inmigrantes y mayores desde 2011.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

5. Línea Madrid refuerza su labor de atención en situaciones excepcionales o de desastres poniendo en marcha actuaciones especiales cuando la situación lo requiere (ejemplo: 11 M), de estas campañas se extraen indicadores y realiza seguimiento.  
**Evidencias:** Informe de seguimiento de las campañas y actuaciones especiales.
6. Se ha desarrollado una imagen de marca LÍNEA MADRID que se refleja en las Oficinas de Atención al Ciudadano, en el portal web, en el 010, en Twitter y en la App Móvil de Avisos, en cartelería y folletos propios o de cualquier servicio en el que se participa. El conocimiento de la imagen de marca se evalúa en los estudios de opinión y satisfacción disponiéndose de tendencias.  
**Evidencias:** Folletos, documento imagen corporativa, trípticos de servicios. Encuesta de satisfacción. Evaluación plan de comunicación.
7. Se han abordado varias acciones de mejora de impacto ambiental: revisión de los objetivos relativos a las condiciones físicas, recursos materiales y tecnológicos, política de reciclaje de papel y gestión eficiente de consumibles (papel, tóner, etc). Los resultados de percepción de estas medidas, se evalúan globalmente en el apartado "Elementos tangibles" en la encuesta de satisfacción con resultados estables entre 8,5 y 9 sobre 10.  
**Evidencias:** Indicador de papel reciclado en la Carta de Servicio de OAC. Informes de revisión de oficinas. Encuestas de satisfacción (elementos tangibles) Resultados del Grupo de mejora de Gestión pública responsable: formación al personal en concienciación medioambiental
8. Se han realizado jornadas de puertas abiertas con grupos de interés concretos (estudiantes de educación secundaria). Prácticas de alumnos de la Agencia para el Empleo en Línea Madrid dirigidos a ciudadanos de difícil empleabilidad por distintos motivos (personas con discapacidad, paro de larga duración, etc...). 12 alumnos realizaron prácticas en 2013 y con inserción laboral de 2 de ellos.  
**Evidencias:** Propuesta ganadora del primer concurso de ideas, memoria de Formación, Cuestionario dirigido de la Agencia para el Empleo a beneficiarios, visitas a los estudiantes de secundaria, incluido en memoria de formación y calidad. Convenio firmado con la Agencia para el Empleo.
9. Participación en Redes Sociales (@LíneaMadrid) implantado en septiembre de 2012, con indicadores y resultados mensuales hasta la fecha y en algún caso objetivos marcados (POG: número de seguidores) (sin tendencias por haberse implantado en 2013).  
**Evidencias:** Twitter @Línea Madrid <http://twitter.com/lineamadrid>

10. Felicitaciones. Cartas y mensajes electrónicos individuales y colectivos. Informes anuales SyR: Aumento del número de felicitaciones en el 2013 (310) respecto al 2012 (267).
11. Se realizan estudios de satisfacción segmentados por servicios concretos para nuevos servicios y colectivos especiales: centros abiertos, tarjeta azul, madridmayor.es. Se incluyen los resultados en los informes de evaluación y seguimiento de servicios que son analizados con el gestor del servicio (desde marzo de 2013, sin tendencias por reciente implantación, con objetivo respecto a la satisfacción global).  
**Evidencias:** Resultados de las encuestas de satisfacción por lanzamiento de nuevos servicios, Informes de seguimiento y evaluación de los servicios.

### Áreas de Mejora

1. Implantar nuevos mecanismos propuestos para evaluar la percepción que tienen los colectivos particulares (personas con discapacidad y pensionistas, asociación de consumidores, gestores de fincas, inmigrantes de otras lenguas, etc.) sobre la eficacia de las adaptaciones que LM realiza en la atención a esos colectivos (IVR).
2. No hay comparación en todos los casos con entidades similares ni evidencia de seguimiento de mejores prácticas en gestión medioambiental.
3. Reforzar la imagen de marca en los acuerdos de prestación de servicio a los clientes internos (en particular en la redacción de las resoluciones conjuntas, que fijan tales acuerdos).
4. Incluir en los informes de revisión anual de oficinas y en los de seguimiento de servicios los resultados en el ámbito de compromiso social y medioambiental.

### 8b. Indicadores de rendimiento

#### Puntos Fuertes:

1. Existen datos cualitativos y/o cuantitativos relacionados con el impacto en el entorno, están definidos indicadores ambientales: gasto energético, residuos, reciclaje. Disminución en uso y gasto de papel (e indirectamente tóner) a través de nuevos desarrollos tecnológicos para interconexión de registros (SIR), eliminación de fax, firma electrónica, nuevos formulario genérico para registro, fomento del canal telemático (Twitter, apps móviles). Además, se realiza control de gasto en fungibles desde servicios centrales (Alcalá 21) para todas las OACs.  
**Evidencias:** plan de acción medioambiental, estudio realizado por el grupo gestión pública responsable.
2. Existen datos cualitativos y/o cuantitativos relacionados con el impacto en el entorno, están definidos indicadores sociales: personas discapacitadas



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

atendidas, mayores, comunidades extranjeras, alumnos asistentes, practicum, fomento de empleo.

**Evidencias:** Atención en Lenguaje de signos e idioma extranjero, N° asistentes cursos de introducción a lengua de signos, atención al inmigrante y de idiomas y a las sesiones formativas de concienciación de buenos hábitos medioambientales.

3. Existen resultados de acciones relacionadas con impacto social: política de integración de las comunidades extranjeras y/o inmigrantes, campañas en situaciones excepcionales, atención especializada a colectivos específicos o particulares (tarjeta azul, teleasistencia, tarjeta madridmayor.es, etc.).

**Evidencias:** Solicitudes de tarjeta azul, número de gestiones. Ciudadanos extranjeros empadronados en Madrid. Número de atenciones en otros idiomas (CRM) SIR (datos y comparaciones). Personas empadronadas a través del SAMUR SOCIAL y otros centros de SS. Datos del registro del proceso de dependencia. Número de cambios de direcciones tráfico en OAC. Empadronamiento por correo  
Plan de accesibilidad de Línea Madrid y Plan de accesibilidad "Madrid Incluye"

4. Cumplimiento estricto de aspectos legales y normativa oficial en múltiples ámbitos: Ley Orgánica de Protección de Datos, accesibilidad y discapacidad, destrucción de documentos que contienen datos personales en las OAC, borrado periódico en CRM de datos personales, contratación de porcentaje de personas con discapacidad según normativa.

**Evidencias:** Informes de seguridad y accesibilidad. Instrucciones, Documento de análisis funcional de CRM, auditoría de la base de datos del CRM.

5. Información sobre campañas de frío, calor, etc en colaboración con la Oficina de Emergencias y Seguridad en redes sociales y fomentando su inclusión en el servicio Twitter Alerts.

**Evidencias:** Documentación específica, n° accesos, n° publicaciones relacionadas.

6. Se ha facilitado el acceso a la carpeta del ciudadano para la realización de trámites electrónicos, mediante la implantación del servicio de usuario/contraseña sin necesidad de certificado electrónica.

**Evidencias:** Protocolo de usuario/contraseña para acceso a carpeta ciudadana, solicitudes registradas en CRM, N° de accesos a carpeta vía usuario/contraseña.

### Áreas de Mejora

1. No hay comparaciones en estos aspectos con entidades similares
2. No existen sistemática en la medición y definición de objetivos para reducir los consumos energéticos y de recursos (al menos en el consumo de material fungible a partir de la gestión centralizada del mismo para las OAC)

3. Análisis del cumplimiento de las medidas y compromisos en material medioambiental contraídos por el adjudicatario del servicio
4. Aumentar las mejoras en atención a colectivos específicos (campañas de obtención de usuario/contraseña y firma electrónica a socios de ASPAYM, )
5. Falta de indicadores de conservación y destrucción de documentación, y de la implantación del protocolo para homogeneización del proceso de destrucción
6. Redactar resolución conjunta con Madrid Participa sobre sus servicios prestados en Línea Madrid
7. Reforzar campañas informativas y promocionales de conocimiento de servicios telemáticos como el acceso a carpeta ciudadana con usuario/contraseña, atención al ciudadano vía Twitter, campañas desde módulo de marketing de CRM, etc

## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

### 9a. Resultados clave de actividad

#### Puntos Fuertes:

1. Línea Madrid ha definido los indicadores estratégicos que ha incorporado a su cuadro de mando, segmentándolos por canal de atención. Los resultados muestran una tendencia positiva y sostenida en los últimos tres años y se alcanzan los objetivos marcados. Estos indicadores miden:
  - Porcentaje de atenciones globales
  - Percepción en Satisfacción Global
  - Tiempos de espera en las Oficinas de Atención al Ciudadano
  - Capacidad de respuesta del servicio telefónico 010 de Línea Madrid
  - Rechazo de llamada del Canal telefónico 010 ha bajado los últimos 2 años.
  - Pagos tramitados a través del portal web madrid.es
  - Atenciones Globales telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por Línea Madrid, estas se han segmentado por canal
  - Nº de páginas vistas en madrid.es
  - Nº de visitantes a la página web.

**Evidencias:** Cuadro de mando, Memoria de cumplimiento de objetivos, estadísticas de Línea Madrid, Programa Operativo de Gobierno.
2. Existencia de mediciones de los aspectos económico-financieros relevantes definidos por el modelo Los aspectos económico-financieros están medidos en diversos ámbitos y de modo asociado a la gestión anual del presupuesto y en el marco del cuadro de mando de Línea Madrid. Los objetivos y los resultados a alcanzar están plasmados en el Presupuesto constatándose posteriormente en la memoria de cumplimiento de objetivos.

Se han cumplido en todos los casos estos objetivos, mostrando una tendencia positiva.

**Evidencias:** Presupuesto anual,

3. Se mantiene la calidad del servicio y ampliación de la oferta de Línea Madrid a pesar de la restricción presupuestaria. Se ha conseguido una reducción significativa de coste por unidad de atención, donde se concreta el cumplimiento del objetivo de maximizar la eficiencia operativa: en 010 y Oficinas Lineamadrid (contratación externa) Año 2013 1,87 Euros /Año 2012 2,24 Euros /Año 2011 2,26 Euros y Año 2010 2,25 Euros.

**Evidencias:** Presupuesto anual, Estudios de satisfacción, Informes de los Servicios.

4. El resultado de los procesos clave operativos presenta una desviación positiva respecto a los estándares establecidos tanto en la satisfacción ciudadana como en las reclamaciones presentadas por los ciudadanos y alcanzados en todos los indicadores de satisfacción fijados por Línea Madrid con tendencias positivas.

**Evidencias:** Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, Estudios de Satisfacción, Mapa de Procesos de Línea Madrid y fichas.

5. Línea Madrid debido al correcto desarrollo de la estrategia ha acometido numerosas mejoras por lo que se ha establecido una clara relación causa efecto en la consecución de los objetivos y en los buenos resultados alcanzados por lo que se mantiene la confianza en que se mantendrán los niveles de rendimiento.

**Evidencias:** Planificación estratégica 76,5% 70,6% 94,1% 80,4%, Información 100,0% 83,3% 100,0% 94,4%, Registro 100,0% 100,0% 100,0% 100,0%, Cita Previa 100,0% 100,0% 100,0% 100,0%, Gestiones y tramites 100,0% 83,3% 100,0% 94,4%, Padrón 75,0% 83,3% 100,0% 86,1%, Tributos 100,0% 80,0% 100,0% 93,3%, Avisos 75,0% 100,0% 100,0% 91,7%, Gestión de servicios 100,0% 100,0% 66,7% 88,9%, Gestión de canales 100,0% 88,9% 100,0% 96,3%, Gestión de contenidos 100,0% 83,3% 66,7% 83,3%.

6. Existencia de comparaciones con entidades similares u otras unidades del Ayuntamiento, prioritariamente aquellas que mantienen procesos de evaluación EFQM. Benchmarking, en ciertos indicadores [cumplimiento del programa operativo de gobierno, satisfacción de usuarios (global y trato recibido) % de reclamaciones, cumplimiento presupuestario ]

**Evidencias:** Encuestas de Satisfacción del Ayuntamiento de Madrid, Cumplimiento de acciones del POG, Cartas de Servicios del Ayuntamiento de Madrid.

#### Áreas de mejora:

1. No se han definido objetivos para algunos de los indicadores definidos por Línea Madrid.
2. Las tendencias de los resultados no son positivas en todos los canales.
3. No hay evidencias de que LM marque claramente la posición frente a los servicios del Ayto.
4. Es importante segmentar los objetivos.

## 9b. Indicadores clave de rendimiento de actividad

### Puntos Fuertes:

1. El rendimiento de aliados y proveedores se encuentran bien definidos y estructurados con sus correspondientes indicadores, incluyendo aspectos de rendimiento (cuantitativos) y percepción (cualitativos), a través de acuerdos de nivel de servicio y en los pliegos de prescripciones técnicas contrato apoyo 010 y OAC .

**Evidencias:** Informes de acuerdos del nivel de servicio, Pliegos de prescripciones técnicas.

2. Se realiza un ejercicio de transparencia con todos los grupos de interés. Así como se obtienen buenos resultados en la satisfacción de los grupos de interés medidos (cliente externo, interno y personas). Tendencia positiva y sostenida en 4 años.

**Evidencias:** Encuestas de satisfacción de clientes.

3. Se constata evidencia de que se mejora la eficiencia en la gestión sin impacto negativo en la prestación del servicio.

- Reducción Coste Contrato- Presupuesto programa Atención Ciudadano- Reducción Presupuestaria la reducción del coste de contrato se constata que no se han visto afectados significativamente el resto de parámetros de prestación del servicio cómo (satisfacción ciudadana por canal, tiempos medios de espera en OACs y rechazo en 010, etc...) por la introducción del nuevo modelo de gestión.
- Reducción de Coste Unitario. Se puede apreciar una reducción de coste significativa de coste por unidad de atención, donde se concreta el cumplimiento del objetivo de maximizar la eficiencia operativa.

**Evidencias:** Estudio de costes, Programa Presupuestario.

4. Se cumplen los compromisos de las Cartas de Servicios donde se establecen indicadores para su medición y objetivos a alcanzar. Se observa una tendencia positiva y sostenida, alcanzándose los objetivos marcados. Las Cartas son evaluadas periódicamente asegurando una alta calidad de los servicios prestados y los buenos resultados de los procesos claves.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

**Evidencias:** Cartas de Servicios, Informes de Evaluación anuales.

5. Existen mediciones del grado de cumplimiento del rendimiento de los procesos clave operativos, que muestran una tendencia positiva en los tres últimos años, en algunos de ellos:

- Planificación estratégica 76,5% 70,6% 94,1% 80,4%
- Información 100,0% 83,3% 100,0% 94,4%
- Cita Previa 100,0% 100,0% 100,0% 100,0%
- Gestiones y tramites 100,0% 83,3% 100,0% 94,4%
- Avisos 75,0% 100,0% 100,0% 91,7%
- Gestión de servicios 100,0% 100,0% 66,7% 88,9%
- Gestión de canales 100,0% 88,9% 100,0% 96,3%

**Evidencias:** Mapa de procesos.

6. Se realiza un seguimiento de la gestión informática de Línea Madrid (proyectos en curso, incidencias informáticas, etc.). Se constata la fiabilidad de los sistemas. Se mide sistemáticamente las incidencias informáticas reduciendo el número de caídas y el tiempo en la resolución {avisos sistemáticos de las intervenciones de IAM (para el caso de la web: se manda un correo a las UUGG), mejora de infraestructura: equipos, software, gestión de usuarios}. Existe una tendencia positiva en cuanto a la disminución del tiempo en que las aplicaciones informáticas han permanecido en incidencia en los tres últimos años.

**Evidencias:** Partes mensuales, informes de seguimiento.

### Áreas de Mejora

1. Es preciso mejorar la segmentación de los indicadores clave en función de los grupos de interés.
2. No existen comparaciones con otras organizaciones en indicadores clave de rendimiento. Sólo existe en lo relativo a estudios de satisfacción.



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## 4. VALORACIONES OBTENIDAS

Finalizado el proceso de Autoevaluación, la puntuación alcanzada por Línea Madrid con respecto al Modelo EFQM es de:

614,5

A continuación se presenta información sobre las valoraciones alcanzadas por criterio y comparativas con respecto al proceso de autoevaluación acometido por Línea Madrid en el año 2012:

### Valoración Global de la Excelencia 2012 - 2014

LÍNEA MADRID

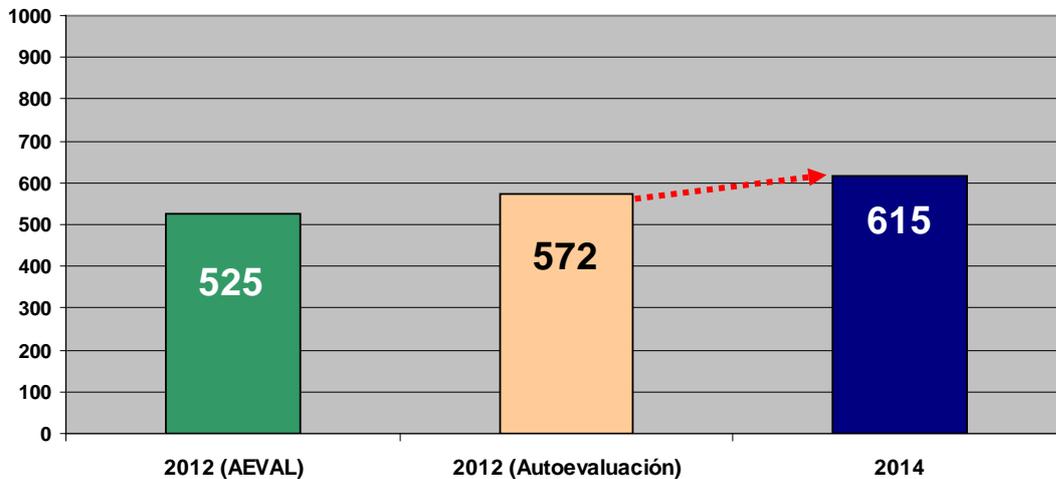


Fig. 3: Puntuación EFQM comparativa años 2012 – 2014 (AEVAL Y Autoevaluación 2012)



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

Cuadro 4: Puntuaciones 2014 ponderadas por Criterio

<b>VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA</b>			
<b>CRITERIO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
1. LIDERAZGO	61,00	1,0	61,00
2. ESTRATEGIA	65,00	1,0	65,00
3. PERSONAS	60,00	1,0	60,00
4. ALIANZAS Y RECURSOS	61,00	1,0	61,00
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	65,00	1,0	65,00
6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS	65,00	1,5	97,50
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	60,00	1,0	60,00
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	47,50	1,0	47,50
9. RESULTADOS CLAVE	65,00	1,5	97,50
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>			<b>614,50</b>



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## VALORACIÓN POR CRITERIO

Línea Madrid 2014 vs 2012

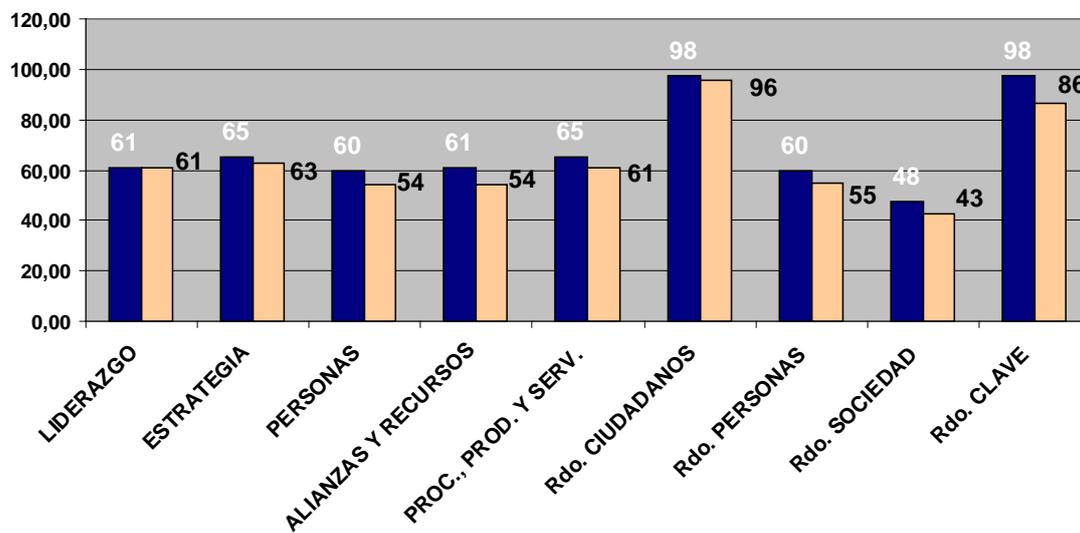


Fig. 4: Resultados comparativos 2012 – 2014 por criterio (puntuación autoevaluación 2012)



**Líneamadrid**

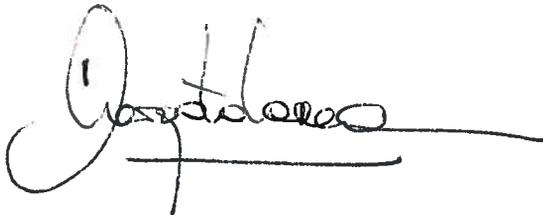
Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## 5. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es una dimensión central en el Modelo EFQM de Excelencia, como sistema de gestión y de calidad. El proceso de Autoevaluación, que ha realizado la Agencia para el Empleo siguiendo el Modelo EFQM y el esquema lógico REDER, ha permitido a la organización evaluar de modo global y sistemático en qué situación y momento se encuentra en el camino hacia la calidad y la excelencia, identificando las fortalezas que la caracterizan y que han de seguir afianzándose y también las carencias y necesidades y oportunidades de mejora que constituyen líneas de desarrollo futuro. Tanto el afianzamiento de sus fortalezas como los cambios y las acciones de mejoras realizadas para solucionar las carencias son dos pilares en los que se sustenta la mejora continua que inspira el Modelo EFQM.

Como resultado del proceso de autoevaluación, se han detectado diversas áreas de mejora que van a ser priorizadas por el equipo de autoevaluación atendiendo a su impacto en la organización y capacidad de ésta para afrontarlas. Para las áreas de mejora con mayor puntuación se definirán acciones de mejora que, con idénticos criterios, serán priorizadas y presentadas a la Dirección para su valoración y posterior formalización y puesta en marcha que permitirá su integración en el propio ciclo de gestión de Línea Madrid.

Madrid, 23 de julio de 2014



Fdo. Margarita Larrea Paguaga



Fdo. Marta Lozano Jaraba



**Lineamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

## Abreviaturas

ABREVIATURAS	
<b>ACD</b>	Distribuidor Automático de Llamadas (siglas en ingles)
<b>A.G.</b>	Área de Gobierno
<b>AaR</b>	Acción a realizar
<b>Admón.</b>	Administración
<b>Ayto.</b>	Ayuntamiento
<b>BOAM</b>	Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid
<b>BP</b>	Buenas Prácticas
<b>CAD</b>	Centros de Atención a las Drogodependencias
<b>CAF</b>	Marco Común de Evaluación ( <i>Common Assessment Framework</i> )
<b>C.A. / CC.AA.</b>	Comunidad Autónoma / Comunidades Autónomas
<b>CM</b>	Comunidad de Madrid
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i>
<b>CS / CC.SS.</b>	Carta de Servicios / Cartas de Servicio
<b>D.G. / DD.GG.</b>	Dirección General / Direcciones Generales
<b>D.G. C y AC</b>	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
<b>Dpto./Dptos</b>	Departamento/s
<b>ECL</b>	Encuesta de Clima Laboral
<b>EFQM</b>	Sello de Excelencia Europea
<b>ESU</b>	Encuestas de Satisfacción Usuarios
<b>FCE's</b>	Factores Críticos de Éxito
<b>GM</b>	Grupo de Mejora
<b>GRG</b>	Grupos de Redacción y Gestión
<b>IAM</b>	Informática Ayuntamiento de Madrid
<b>IBI</b>	Impuesto Bienes Inmuebles
<b>IFE</b>	Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid
<b>IVTM</b>	Impuesto Vehículos de Tracción Mecánica
<b>J.D. / JJ.DD.</b>	Junta de Distrito / Juntas de Distrito
<b>LM</b>	Línea Madrid
<b>O.A./OO.AA.</b>	Organismo Autónomo/Organismos Autónomos
<b>OAC</b>	Oficina de Atención al Ciudadano
<b>OGLUA</b>	Ordenanza de Licencias
<b>PCPI</b>	Programas de cualificación profesional inicial



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión

<b>PLYCA</b>	Sistema integral de gestión de expedientes de contratación
<b>POG</b>	Programa Operativo de Gobierno
<b>Q-matic</b>	Sistema informático
<b>REDER</b>	Real Decreto Legislativo
<b>RR.HH.</b>	Recursos Humanos
<b>RPT</b>	Relación de Puestos de Trabajo
<b>SAP</b>	Sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto.
<b>S.C.I.R.I.</b>	Sistema Coordinado de Intercambio Rápido de Información
<b>SER</b>	Servicio de Estacionamiento Regulado
<b>SERVQUAL</b>	Modelo SERVQUAL de evaluación de las expectativas y satisfacción de los usuarios
<b>S.G. / SS.GG.</b>	Subdirección General-Subdirector General / Subdirecciones Generales
<b>S.G. AC</b>	Subdirección General de Atención al Ciudadano
<b>SGT / SS.GG.TT.</b>	Secretaría Gral. Técnica / Secretarías Generales Técnicas
<b>SIGE</b>	Sistema de Gestión Estratégica
<b>SLA</b>	Acuerdos de Nivel de Servicio
<b>SS</b>	Servicios Sociales
<b>SyR</b>	Sugerencias y Reclamaciones
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>TIE</b>	Transparency International España
<b>UTE</b>	Unión Temporal de Empresas



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión



**Líneamadrid**

Organización acreditada con el  
Sello de Excelencia Europea 500+  
por su Modelo de Gestión