

AUTOEVALUACIÓN 2012 INFORME



Julio 2012

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	4
3.	EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN	6
4.	PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y EVIDENCIAS	8
	CRITERIO 2. ESTRATEGIA	14
	CRITERIO 3. PERSONAS.....	20
	CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	29
	CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	37
	CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	45
	CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	49
	CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	53
	CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	57
5.	PUNTUACIONES OBTENIDAS	61
6.	RESULTADOS	62
7.	COMENTARIOS DE HOMOLOGACIÓN	63
9.	PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.....	65
10.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL PROCESO	67
11.	Abreviaturas	70

1. INTRODUCCIÓN

Línea Madrid (LM) es la marca que identifica la atención al ciudadano dentro de Ayuntamiento de Madrid, integrando los distintos medios y canales existentes para relacionarse con el Ayuntamiento. Estos canales son en la actualidad el telefónico (Teléfono 010), el canal web (www.madrid.es) y el presencial (red de oficinas Línea Madrid).

Línea Madrid presta dos tipos de servicios:

Información: sobre todo lo relacionado con el Ayuntamiento (Ayto.): su organización y los servicios que presta, los trámites y gestiones que se pueden realizar, dónde y cómo realizarlos. Dependencias, oficinas y equipamientos, oposiciones y ofertas de empleo, normativa y ordenanzas, boletines y publicaciones, noticias, etc.; Sobre la ciudad de Madrid: instalaciones culturales, deportivas, sanitarias, educativas, infraestructuras y transportes, agenda cultural y eventos, etc. Sobre dependencias y oficinas de otras administraciones y sobre gestiones básicas no municipales.

Gestiones: facilita la realización de múltiples gestiones relacionadas, entre otras materias, con: Padrón (altas, bajas modificaciones, volantes y certificados). Tributos (pago, duplicados de recibos, domiciliaciones). Registro de documentos dirigidos al Ayto. o a otras Administraciones Públicas. Estacionamiento regulado (altas y renovaciones de distintivos). Multas (consulta y pago). Cita previa con los servicios municipales. Avisos y peticiones sobre diversas materias (solicitud de cubos, papeleras, contenedores, limpieza de pintadas, reparación de mobiliario urbano, arbolado, calzadas, iluminación urbana y muchas otras). Tarjeta azul de transportes. Teleasistencia para mayores. Firma electrónica.

En la prestación de servicios, Línea Madrid aporta el valor de evitar barreras e impedimentos, contando con:

- Accesibilidad reconocida en canal presencial y web (fácil acceso para todos).
- Atención en idiomas extranjeros.
- Atención en lengua de signos española.
- Horarios amplios de atención en oficinas.
- Presentación de Sugerencias y Reclamaciones (SyR) sobre los servicios municipales.
- Servicio de cita previa.
- Servicio presencial en toda la ciudad: oficinas en todos los Distritos.
- Servicios 24 horas todos los días del año: 010 y web.madrid.es

Desde su origen, en el año 1992 con el teléfono único de información y atención al ciudadano 010 hasta la fecha, Línea Madrid ha realizado un desarrollo progresivo en la atención integral al ciudadano, estableciendo criterios de eficacia, eficiencia profesionalidad, respeto, participación, compromiso, receptividad y transparencia.

Línea Madrid actualmente proporciona una respuesta única, independientemente del canal utilizado, y tiene un firme compromiso con la mejora constante basada en la utilización de instrumentos de gestión de Calidad.

Línea Madrid ha realizado un recorrido positivo de innovación y adaptación a las expectativas y necesidades de los ciudadanos de Madrid. 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; ahora en 2012 afronta una nueva evaluación después de haber desarrollado en estos años un proceso sistemático de mejora continua. A fin de garantizar el ajuste del proceso a criterios EFQM y con objeto de servir de apoyo al mismo, la Subdirección General de Calidad y Evaluación del Ayto. de Madrid, ha designado un equipo para el acompañamiento y seguimiento de dicho proceso.

2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El Modelo EFQM de Excelencia

Se realiza la autoevaluación de acuerdo con el documento “Modelo EFQM de Excelencia 2010”. Este modelo es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su visión y misión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Ello se materializa mediante la integración de tres componentes:

- **Conceptos Fundamentales de la Excelencia:** Principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- **Modelo EFQM de Excelencia** Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- **Esquema Lógico REDER:** Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la “excelencia sostenida”.

Proceso de Autoevaluación

Línea Madrid realiza su primera autoevaluación EFQM en Noviembre de 2009.

Esta primera autoevaluación constituyó una considerable aproximación y conocimiento de este modelo para un amplio equipo de personas de la organización, así como la identificación, desarrollo e implantación de proyectos de mejora, enfocando la evaluación y organización de su estructura en base a los criterios EFQM.

Este segundo proceso de autoevaluación se inicia a comienzos de 2012 y se fundamenta sobre los siguientes aspectos:

- La firme voluntad y compromiso de la Subdirección General (S.G.) de Atención al Ciudadano con la calidad y la aplicación de esta metodología para seguir impulsando la mejora continua.
- La colaboración y apoyo de la S.G. de Calidad y Evaluación para el desarrollo de este proceso.
- El establecimiento de un marco de trabajo.

Una vez sentadas las bases del proceso, se realizaron los siguientes pasos:

- La designación del equipo de autoevaluación, compuesto exclusivamente por personas adscritas a la S.G. de Atención al Ciudadano.
- La formación y/o actualización de conocimiento del modelo EFQM y de las funciones del autoevaluador, realizadas durante dos días del mes de marzo (15 y 22).
- La generación de una comunidad para compartir documentos.
- La presentación de la herramientas realizadas “ad hoc” para la autoevaluación EFQM-Línea Madrid, versión 2010, basada en la evidencia física y/o documental.
- El análisis individual de cada evaluador de la descripción de puntos fuertes y áreas de mejora, evidencias y puntuaciones.
- Reuniones de consenso en grupos reducidos, para profundizar en el análisis de cada uno de los subcriterios.

- Reuniones de consenso en un grupo amplio constituido por todas las personas intervinientes, con objeto de identificar puntos fuertes y áreas de mejora, y de otorgar puntuaciones.
- La priorización de las áreas de mejora e identificación de las urgentes.
- La evaluación del proceso de autoevaluación.

Las relaciones entre los autoevaluadores que integran el equipo autoevaluador están basadas en la confianza mutua, la igualdad y el respeto.

A continuación se detalla las acciones que se desarrollaron y su calendario:

Calendarización de las acciones

Calendarización de las acciones	
15.2.2012/14.3.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de preparación.
14.03.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de una comunidad de colaboración, siendo los destinatarios los autoevaluadores designados y el equipo de apoyo para compartir documentos y mantener una comunicación fluida
15.03.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de lanzamiento del proyecto. Formación.
22.03.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión formativa de actualización modelo EFQM.
12.04.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso criterio 1.
26.04.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso criterio 2 y 3 parcial.
08.05.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso de criterios 3 parcial y 7 parcial.
17.05.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso de criterios 7 parcial, 5 y 6.
29.05.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso de criterios 7 parcial, 4 y 8.
05.06.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y consenso de criterios 9 y revisión y priorización áreas de mejora urgentes.
15.06.2012/8.07.2012	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización individual de áreas de mejora y cumplimentación del cuestionario de valoración del proceso.

Dinámica de las sesiones de consenso generales

La Autoevaluación se basó en el consenso alcanzado en reuniones generales periódicas de los autoevaluadores en las que se llevó a cabo la siguiente metodología:

- Elaboración de un breve resumen de lo trabajado en la reunión anterior.
- Cada miembro del equipo de autoevaluación realizó de forma individual su propia autoevaluación con la puntuación correspondiente.
- Se realizaron, previamente a la reunión de consenso general, reuniones de grupos reducidos para profundizar en los contenidos de los subcriterios, conforme a una distribución planificada de criterios entre los autoevaluadores.
- El trabajo de consenso de grupo reducido se difundía a través de la comunidad de colaboración, con antelación suficiente a la reunión de consenso general.
- En la reunión general se realizaba un breve resumen de lo trabajado en la reunión anterior y se pasaba a la presentación, debate y consenso del contenido de los puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias de los subcriterios que se evaluaban en la sesión.

- Se requirió la presencia de dos tercios de los autoevaluadores para que se realizara la reunión. El/los autoevaluadores que no pudieran estar presentes en la misma deberían aportar previamente la puntuación del subcriterio y la discusión del mismo.
- Durante cada reunión se debatieron y consensuaron los contenidos y la puntuación de cada subcriterio por parte de los autoevaluadores.
- Los criterios se trabajaron en el siguiente orden:
 - 1 – 2 – 3 – 7 – 5 – 6 – 4 – 8 – 9.
- Se recogió en cada una de las sesiones el contenido del consenso.
- Una vez evaluados todos los criterios se priorizaron las áreas de mejora, con los criterios de impacto y capacidad, identificando las que podían abordarse urgentemente.
- Se realizó una evaluación del proceso de autoevaluación, con orientación a la mejora.
- Paralelamente se recogió la información básica para la elaboración de la memoria.

3. EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

El equipo de autoevaluación ha contado con las siguientes personas:

1. Francisco José López Carmona	• S.G. de Atención al Ciudadano. RESPONSABLE
2. M ^a Ángeles Castrillo Ortíz	• Jefa de Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios
3. Iñigo Sodupe de Cruz	• Jefe de Dpto. de Atención Telemática
4. Rafael Gómez del Valle Rodríguez	• Jefe de Dpto. de Coord. Oficinas de Línea Madrid
5. Adoración Gómez Guadalajara	• Adjunta al Dpto. de Coord. Oficinas de Línea Madrid
6. Juan Vázquez Sanz	• Jefe de Servicio de Atención Personalizada
7. Soledad Muñoz Mora	• Jefa de Dpto. de Atención Telefónica
8. Alicia González Ortiz	• Adjunta al Dpto. de Atención Telefónica
9. Concepción Orive del Campo	• Jefa de Dpto. de Gestión Administrativa
10. María del Mar Núñez Suárez	• Jefa de Unidad de Gestión Conocimiento
11. Raquel Moreno Carrasco	• Jefa de Dpto. de Gestión de Servicios
12. María del Carmen Hervás Cortés	• Jefa de Dpto. de Gestión de Contenidos
13. María Luisa Santidrián Corrales	• Asesora de Gestión
14. María Luisa Martín Miranda	• Jefa de Dpto. de Atención al Ciudadano Sanchinarro
15. Rafael Román Núñez	• Jefe de Dpto. de Atención al Ciudadano San Blas
16. Juan Ramón Sánchez Vicente	• Jefe de Dpto. de Atención al Ciudadano Centro
17. Máximo Antonio Aláez Fernández	• Jefe de Dpto. de Atención al Ciudadano Retiro
18. M ^a Mar Barberán Parrado	• Adjunta al Dpto. de Atención al Ciudadano Usera

EQUIPO DE APOYO

1. María Villanueva Cabrer	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Servicio de Calidad e Innovación• Responsable. Coordinadora de la autoevaluación
2. Mercedes Rodríguez Pérez	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Dpto.de Evaluación y Calidad de Madrid Salud (Ayto.) Homologación. Apoyo a la autoevaluación.
3. Paloma Mucientes Rufo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Sección de Evaluación de Dpto.de Evaluación y Calidad de Madrid Salud (Ayto.)• Apoyo a la autoevaluación. Apoyo a la homologación.
4. Carmen Fernández Híjon	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de Proyectos del Servicio de Calidad e Innovación• Apoyo en las sesiones de consenso
5. Ernesto López Méndez	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de Proyectos del Dpto. de Innovación y Calidad• Realización de la formación EFQM previa a la autoevaluación
6. Margarita Larrea Pagoaga	<ul style="list-style-type: none">• Jefa de Dpto. de Innovación y Calidad• Realización de la formación EFQM previa a la autoevaluación

Funciones de los miembros del equipo:

A) AUTOEVALUADORES

- Preparación individual de los subcriterios a tratar en la siguiente reunión y puntuación. En caso de no asistencia a una reunión, aportar previamente la puntuación del subcriterio y la discusión del mismo.
- Debate y consenso sobre los criterios asignados en grupo reducido..
- Reunión de consenso general.
- Análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Priorización áreas de mejora.
- Evaluación del proceso.
- Asistencia a los grupos y continuidad en el proceso.

B) EQUIPO DE APOYO

- Formación.
- Diseño y pilotaje de la metodología.
- Recogida de consenso en subcriterios, puntuación, puntos fuertes y áreas de mejora.
- Seguimiento y apoyo al proyecto.
- Coordinación y guía del proceso.
- Evaluación del proceso.
- Homologación de la autoevaluación.

4. PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA Y EVIDENCIAS

A continuación se recogen los puntos fuertes y áreas de mejora consensuados a través del proceso arriba detallado. Para una mayor comprensión de los puntos fuertes se incorporan los siguientes elementos complementarios:

- Las evidencias de cada punto fuerte, señalando previo al detalle la siguiente identificación: **E**
- La descripción de que este punto fuerte avanza en un área de mejora señalada, bien por los autoevaluadores, bien por los evaluadores, del proceso 2010, con detalle del número que identifica el área que mejora: **AM 1:**

Con respecto a las áreas de mejora:

- Se identifican las que se han considerado urgentes, es decir que pueden realizarse en el plazo máximo de tres meses. **URG**
- Asimismo, cuando los autoevaluadores no sólo señalan un área de mejora, sino que concretan alguna acción, se señala con **AaR**

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

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

PUNTOS FUERTES	
1	<p>La visión misión y valores está definida, desplegada a través de actividades y proyectos y comunicada; el Decreto del Alcalde de enero de 2005 genera un servicio integrado de atención presencial, telefónica y telemática para la atención al ciudadano.</p> <p>E Dicho decreto y la misión visión y valores se encuentra publicada en la pág. web municipal (www.madrid.es/lineamadrid).</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
2	<p>El funcionamiento diario de los líderes a través de una supervisión estrecha y continua, actúan como modelo de referencia marcando los valores y principios éticos que apoyan la cultura de la organización, evidencia de ello es el programa bienal de formación y calidad que incluye la participación directa del Subdirector General, Jefes de Servicio, Departamento y Adjuntos en la atención directa a los ciudadanos -dos jornadas por año-.</p> <p>E Queda recogida la sistemática de este punto fuerte en el Plan de Formación y Calidad y Memoria Anual, así como en el Plan de Comunicación.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Se evidencia liderazgo compartido a través de reuniones sistemáticas de los comités de dirección de Línea Madrid (semanales) y de la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano (cada 2 ó 3 semanas), así como de todos los responsables de canales y oficinas (mensualmente). Asimismo, los líderes hacen partícipes de su misión, visión y valores a los grupos de interés, a través de reuniones con proveedores.</p> <p>E Registro de reuniones.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
4	<p>Los líderes reconocen los logros y esfuerzos de las personas habiendo avanzado en la sistematización de los reconocimientos.</p> <p>E 1. Cartas publicadas en ayre. 2. Sistema de reconocimiento de mérito 3. Jornadas Técnicas 2011.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

5	<p>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.</p> <p>E Estudios de clima laboral.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>La implicación de los líderes en las actividades de mejora queda demostrada a través de su continua participación en los equipos de mejora, y su compromiso en la revisión y actualización de la misma.</p> <p>E 1. Documento de evolución de Línea Madrid (doc.V4). PPT. 2. Grupos de mejora.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Impulsan y participan directamente en las iniciativas de comunicación estratégica de LM, como las jornadas técnicas, grupos de mejora EFQM, concursos anuales de ideas de mejora.</p> <p>E 1. Envío directo de correos electrónicos y publicaciones en ayre. 2. Procesos de acogida. 3. Registros de eventos. 4. Plan de comunicación de Línea Madrid. 5. Programa bienal de formación. 6. Resultados de encuestas de acogida. 7. Registros de reuniones. 8. Jornadas Técnicas Anuales.</p>
8	<p>La dirección de LM favorece la participación y el compromiso de las personas que la integran, 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 dos últimos años se han establecido sistemas de participación.</p> <p>E 1. Mantenimiento de encuestas de clima laboral (ECL); 2. Creación del programa de revisión general de oficinas (plan bienal con una revisión e informe por oficina en ese período).3. Buzón de Sugerencias. Foro y Concurso de Ideas. 4. Sistematización de grupos de mejora.</p> <p>AM 9: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
9	<p>Los líderes promueven el conocimiento compartido de la organización por parte de sus integrantes y grupos de interés, lo que facilita la confianza y transparencia.</p> <p>E Sistemas de participación e información publicada en ayre.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	Se requiere la realización de la evaluación de misión, visión y valores, así como la comunicación de tales evaluaciones a todas las personas de la organización desarrollando receptividad a las propuestas de las personas de Línea Madrid en esa materia. URG.
2	No hay un modelo explícito y conocido de liderazgo.

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

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Impulso, evolución y mejora del modelo de gestión de Línea Madrid.</p> <p>E Presentación general Línea Madrid 2012.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

2	<p>Existe 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 el avance en la gestión por procesos habiéndose desarrollado un mapa de procesos e identificado los procesos clave.</p> <p>E 1. CRM. 2. Cuadro de mando. 3. Avance en la gestión por procesos (de 19 a 36) y en la segmentación de los estudios (evaluación) por grupos de interés.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
3	<p>La 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).</p> <p>E 1. Plan de contingencia, con escenarios, 2. Gestión por procesos. 3. Elaboración de protocolos 4.QMATIC. 5. CRM. 6. Cuadro de mando. 7. Seguimiento y Supervisión de implantación. 8. Desarrollo de servicios y resultados. 9. Reuniones de Dirección y de responsables de servicios, canales y equipos. 10. Reuniones con clientes internos. 11. Grupos de mejora. 12. Jornadas Técnicas. 13. Revisión de oficinas.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>La transparencia está definida como un valor de Línea Madrid. 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.</p> <p>E 1. Documento misión, visión y valores. 2. Proceso del nuevo pliego Línea Madrid (información publicada, convocatoria a empresas interesadas directa o indirectamente, preguntas respondidas públicamente en perfil del contratante, etc.).3. Publicación de resultados detallados y documentos en ayre y en www.madrid.es.</p>
5	<p>La confianza de clientes internos, la demanda de servicios.</p> <p>E 1. Solicitudes de servicios de cliente interno (TRU, revisión catastral, teleasistencia, etc.). 2. Evaluación clientes internos y resoluciones conjuntas publicadas en ayre.</p>
6	<p>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.</p> <p>E Presentación general de Línea Madrid donde se detalla su evolución. Concurso de Ideas, proceso de autoevaluación 2010/2012.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	Parecen no estar identificadas formalmente las alianzas estratégicas ni los contactos de los líderes y su evaluación.
---	---

Subcriterio 1.c.: “Los líderes se implican con los grupos de interés externos “

PUNTOS FUERTES

1	<p>Los líderes tienen identificados a todos aquellos con los que LM interactúa, sus grupos de interés, 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.</p> <p>E 1. Definición de grupos de interés, incorporación en documentos estratégicos y de mejora; 2. Modelo integrado de evaluación de LM, con estudios por grupos de interés; 3. Plan Estratégico de Comunicación de LM 2011-2015; 4. Registro de eventos, jornadas, Unidades Gestoras de contenidos web y SyR; 5. Registros participación Director General de Comisión Accesibilidad AGFSS; 6. Proceso de comunicación del nuevo contrato LM. 8. CRM; 9. Mapa de procesos,10. Informe y Memoria EFQM.</p>
2	<p>El desarrollo de proyectos innovadores atrae nuevas alianzas, y consolida los acuerdos de proveedores y contratos de colaboración.</p> <p>E Notas de prensa, documentación en ayre sobre nuevos servicios de Línea Madrid.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

3	<p>LM está fuertemente implicada en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos destinatarios de sus servicios.</p> <p>E 1. Encuestas de satisfacción; 2. SyR; 3. Reuniones con representantes de grupos específicos y sus asociaciones.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>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.</p> <p>E 1. Reuniones de la Dirección con representantes sociales; 2. Grupo de mejora en 2011 de los aspectos medioambientales de la gestión de LM; 3. Reajuste de la utilización de los recursos económicos, financieros y materiales a la situación social y administrativa actual; 4. Plan de comunicación.</p> <p>AM 7/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
5	<p>Los líderes intervienen activamente en la proyección de LM como organización pública referente nacional e internacional en materia de atención al ciudadano, reconocida por sus usuarios y las organizaciones con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.</p> <p>E 1. Publicaciones; 2. Notas de prensa; 3. Intervenciones en convocatorias propias y de terceros; 4. Visitas; 5. Estudios comparativos con otras organizaciones.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	Se constata el avance en la identificación y difusión de la misión visión y valores, aunque no se evidencia el impulso, de una manera más amplia y sistemática, del reconocimiento de la misión, visión y valores de LM ante grupos de interés externos.
2	Se percibe una falta de sistemática en las relaciones de los líderes con los grupos de interés.
3	No se evidencia una sistemática en la toma en consideración de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, al objeto de a través de sus demandas hacerles aún más partícipes de la gestión, asegurando su confianza en LM y su implicación futura.

Subcriterio 1.d.: “Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existe participación y comunicación directa de los líderes con todas las personas de la organización en eventos, reuniones y correos electrónicos referente a objetivos, planes, metas.</p> <p>E Plan de comunicación de LM, reuniones mensuales atención personalizada, jornadas técnicas, concursos de ideas de mejora, foro cartas de traslado de felicitaciones por la Delegada de Área, Constitución y conclusiones del grupo de mejora específico de comunicación con implicación de los líderes de la organización.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
2	<p>Evidencia clara de fomento para la participación en actividades de mejora, mediante, por ejemplo, grupos multidisciplinares, por parte de los líderes.</p> <p>E Plan de formación y calidad, plan y conclusiones grupos de mejora de concursos de ideas de mejora, canales de participación de Línea Madrid -participación de los líderes-.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Los líderes promocionan y están receptivos a nuevas ideas, impulsan su desarrollo y lo supervisan.</p> <p>E Plan de formación y calidad, concursos de ideas de mejora, identificación de ideas e implantación.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

4	<p>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.</p> <p>E Grupos de mejora. Jornadas Técnicas. Buzón de sugerencias. Foro. Concurso de Ideas. Pan de Formación. Plan de Comunicación. Visitas a otros entornos laborales.</p>
5	<p>Se percibe que los líderes son conscientes del valor implícito de las personas que integran LM y que suponen el mayor capital con que cuenta la organización, reconociendo sus esfuerzos y logros. Transmitiendo felicitaciones ante la consecución de objetivos, remitiendo las recibidas de los ciudadanos y felicitando los responsables de área, O10 y de cada Oficina de Atención al Ciudadano (OAC) a su personal por la consecución de objetivos, etc.</p> <p>E Cartas publicadas en ayre, Sistema de reconocimiento de mérito Jornadas Técnicas 2011.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>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.</p> <p>E Reuniones de equipo. Grupos de mejora. Jornadas Técnicas. Foro. Buzón de sugerencias. Evaluación de conocimientos. Plan de comunicación. Autoevaluaciones EFQM 2010/12.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Los líderes generan inercias que favorecen el desarrollo de la organización a partir del de sus personas, alineando los objetivos de LM con los objetivos personales.</p> <p>E Encuestas de clima laboral, grupos de mejora. Jornadas Técnicas. Buzón de sugerencias. Foro. Concurso de Ideas. Reuniones de equipo.</p>
8	<p>Los líderes favorecen la igualdad de oportunidades y el enriquecimiento de la organización con la diversidad que aportan sus integrantes.</p> <p>E 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.</p> <p>AM 9: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Se evidencia un avance en el esfuerzo de los líderes por hacer posible las condiciones ambientales que generan un entorno laboral más favorable para las personas.</p> <p>E Actas de las visitas y recomendaciones en revisión de Oficinas, Encuestas de clima laboral, Evaluación sistemático de riesgos laborales desde 2011. Conclusiones del Grupo de mejora específico de Medio Ambiente Jornadas Técnicas, Buzón de sugerencias. Evaluación de riesgos laborales. Encuestas de Clima.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA

2	<p>Si bien se ha avanzado en esta materia. No se evidencia que estén sistematizados los objetivos y actuaciones en relación con la gestión medioambiental. URG.</p>
---	--

Subcriterio 1.e.: “Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Se evidencia que los líderes promueven una cultura de cambio permanente, a través de procesos de gestión del cambio, basada en la flexibilidad de la organización, de sus estructuras y de las personas que la integran; en particular referido al modelo de atención, lo que permite la asunción de nuevos desarrollos y la adaptación a los mismos.</p> <p>E 1. Presentación General de Línea Madrid 2012; 2. Registros de participación directa de los líderes en procesos de cambio (nuevo pliego, reuniones con equipos entrantes); 3. Integración de terceros (por ejemplo, participantes de S.G.T. o D.G. de Sostenibilidad en grupos de mejora EFQM), participación de otros agentes (SGT, Intervención, Asesoría Jurídica, DG de Contratación) en definición pliegos LM.</p>
2	<p>Los líderes están atentos a los ciclos de cambio de la organización, facilitando el proceso a través de la comunicación a las personas de los objetivos que pretenden alcanzar y los fundamentos que los avalan.</p> <p>E 1.Reuniones a distintos niveles. Información a través de ayre y correo electrónico; 2. Plan de comunicación.</p>
3	<p>Los líderes comunican los cambios operados en LM a sus grupos de interés, favoreciendo la transparencia, la confianza y el reconocimiento.</p> <p>E 1. Publicaciones en ayre. 2. Notas de prensa; 3. Presentaciones a la organización y en foros de terceros; 4. Reuniones con distintos grupos de interés; 5. Plan de comunicación.</p>
4	<p>Impulso de nuevos modos de trabajar.</p> <p>E 1.Nuevos sistemas de cita previa, 2. Cambio de modelo RR.HH. en las OAC -se consigue la dependencia orgánica de LM en 2012; 3. Mejora en los niveles profesionales en 2005-2006, etc..</p>
5	<p>Existencia de una política de evaluación continuada de todos los procesos de LM para poder desarrollar los cambios que se consideren oportunos para la optimización de las actividades y resultados acompañados de pilotaje.</p> <p>E 1. Cuadro de mando, estudios de percepción de usuarios, estadísticas, indicadores de los procesos etc. 2. Informes de seguimiento.</p>
6	<p>Estudio continuado de Informes de seguimiento, posibles nuevos desarrollos tecnológicos y optimización de los existentes así como recursos humanos (RR.HH) para mejorar el rendimiento de todas las actuaciones en LM.</p> <p>E 1. Nuevos sistemas de cita previa, 2. Cambio de modelo RR.HH: en las OAC se consigue la dependencia orgánica de LM en 2012; 3. Mejora en los niveles profesionales en 2005-2006, etc.</p>
7	<p>Los recursos asignados, las fases de desarrollo, el cronograma de ejecución, la previsión de situaciones y anticipación de medidas correctoras o planes de contingencia, y su seguimiento y evaluación.</p> <p>E 1.Reuniones a distintos niveles. Información a través de ayre y correo electrónico. 2. Plan de comunicación.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	AaR Evaluación y revisión del impacto de los líderes en la gestión del cambio y flexibilidad organizativa.

CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión, desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Subcriterio 2.a.: “La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Se analizan anualmente las expectativas y la satisfacción de los grupos de interés definidos: 1) 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; 2) clientes internos (encuesta de satisfacción y 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); 3) las personas (a través de los estudios de clima laboral); 4) el proveedor PPLA: empresa (el PPT + reuniones sistemáticas de seguimiento).</p> <p>E 1.Estudios satisfacción, 2.Informes de SyR., 3.Plan de comunicación, 4.Informes evaluación servicios + 5.Estudios clima laboral, 6. Pliego de Prescripciones Técnicas ,7. Calendario reuniones y presentaciones.</p>
2	<p>Hay evidencias claras de que, anualmente y a través de la Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la ciudad de Madrid, se analizan las necesidades de la sociedad madrileña y la satisfacción con los servicios del Ayto.</p> <p>E Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con Servicios Públicos.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Se han implantado mejoras anticipando nuevas formas más eficientes de prestación de servicio. Existe un análisis de necesidades futuras bajo nuestros propios valores.Así, antes de implantar cualquier servicio, se analizan las necesidades que tienen las unidades. Ej.: Tele-asistencia, Catastro, Revisión Plan General, Registro Permanente de Solicitantes de Vivienda, etc.</p> <p>E 1.Incorporación de nuevos servicios. 2. Análisis de impacto nuevos servicios. 3. Resoluciones conjuntas con los clientes internos. 4.Pliego de Prescripciones Técnicas.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Se constata que el modelo de LM es innovador en la aplicación de la colaboración público privada. El contrato actual y el adjudicado para el periodo 2012-2016 incluyen la participación e implicación de la empresa en los resultados de LM a través de la aplicación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) 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.</p> <p>E 1.PPT 2. Calendario reuniones y presentaciones a los proveedores. .3.Evaluación mensual y seguimiento. 4.Respuestas a las preguntas de los proveedores del pliego, que se publicaron en el perfil del contratante.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>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. Además, se han identificado y formalizado los factores críticos de éxito de Línea Madrid, como elementos de entrada para la formulación de la estrategia y como parte del mapa de procesos de la organización.</p> <p>E Mapa de procesos.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	AaR Si bien se desarrolló la estrategia de Línea Madrid 2007/2011, se evidencia la necesidad de actualizar las líneas estratégicas, incluyendo: la revisión de los factores críticos de éxito y los grupos de interés -ya identificados y recogidos en el Plan de comunicación-, así como la detección e identificación, sistemática y anticipada, de las necesidades y expectativas tanto de las personas de la organización como del resto de grupos de interés (proveedores y aliados), actuando de forma proactiva y comunicándolo a todos ellos interna y externamente. URG.
2	Si bien existen evidencias en el Plan de Comunicación e informe anual 2011 de la comunicación a los grupos de interés, no las hay –al menos en grado suficiente- de la realización de una evaluación sistemática de la eficacia de la comunicación a los mismos.
3	No parece existir un proceso sistemático para la búsqueda de información de organizaciones similares para incorporarla al proceso de planificación estratégica.

Subcriterio 2.b.: “La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades”.

PUNTOS FUERTES	
1	Se monitorizan 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 <i>Customer Relationship Management</i> CRM y sistema de <i>Business Intelligence</i> BI (Alterian), del 010 (Avaya), de la medición de audiencias del portal web (<i>Webtrends</i>), 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. E 1 Aplicación Qmatic, Avaya, y Webtrends. CRM y Alterian, 2. Cuadro de Mando Integral. AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.
2	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). E Informes, agenda de reuniones, correos que se remiten a los responsables con los datos de seguimiento de campañas especiales.
3	Se realiza un seguimiento de los indicadores de evaluación de los compromisos de las Cartas de Servicios (CC.SS) aprobadas de Línea Madrid (OAC, 010, portal web municipal y servicio de sugerencias y reclamaciones), que además se evalúan anualmente. Están en elaboración las Cartas de los servicios de Registro y Cita Previa. E Cartas de servicio OAC, 010 y portal web y sus revisiones anuales. Carta de servicio de sugerencias y reclamaciones.
5	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 LM. E 1. Agendas de presentaciones y análisis de los estudios de opinión y satisfacción. 2. Informes de mejora estructurados, se remiten a la DGC, a Inspección de los servicios. 3. Resultados de SyR.
6	Se identifican, analizan y potencian las fortalezas que aportan a LM sus aliados naturales en el Ayto: la propia Secretaría General Técnica (S.G.T.), la Coordinación General de Recursos Humanos, el Organismo Autónomo 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. con los que es posible colaborar y comparar resultados, así como con el proveedor principal de LM cuyo rendimiento se evalúa permanentemente. E 1. Coordinaciones establecidas con aliados y proveedores, reuniones, Pliego de Prescripciones Técnicas.

7	<p>Las evoluciones en el portal web municipal y la sede electrónica toman en consideración las mejoras apuntadas en los estudios de satisfacción y en los estudios de usabilidad (que se realizan con una muestra de ciudadanos) realizados anualmente.</p> <p>E 1. Estudios de satisfacción y usabilidad; 2. memoria del Dpto. de Atención Telemática; 3. Presentaciones para mejora de la página principal; 4. Páginas de los distritos a los Delegados.</p>
---	---

ÁREAS DE MEJORA	
1	No está claro cómo se integra la información recopilada sobre rendimiento y las actividades y elementos externos, de forma sistemática, para la formulación del Plan Estratégico de Línea Madrid. URG
2	No hay evidencias claras de actividades de <i>benchmarking</i> sistemático y no está claro cómo se utiliza la información disponible de otras organizaciones como elemento de entrada para el Plan Estratégico.
3	No hay evidencias de procesos para analizar y comprender el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.
4	AaR: Establecimiento de un BI (<i>Business Intelligence</i>) más eficiente, que permitiera extraer informes y, por tanto, eliminar informes parciales de gestión.

Subcriterio 2.c.: “La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>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 denominado “Línea Madrid”, que ha revisado las acciones en el Programa Operativo de Gobierno (POG) anterior, actualizándolas al periodo 2011-2015, y sobre las que se realiza seguimiento mediante un sistema de indicadores que se incardina en las Cartas de Servicio.</p> <p>La estrategia se revisa y actualiza cada cuatro años en cada mandato municipal, analizándose en distintos foros (Comité de Dirección, Comité de Subdirección, Jornadas Técnicas de las OAC, grupos de mejora). Asociado a la revisión de la estrategia, el modelo de gestión del servicio Línea Madrid ha ido evolucionando para adaptarse a la política y estrategia definidas, concretándose en un documento que se difunde a toda la organización, cuya monitorización se desarrolla a través del Cuadro de Mando Integral.</p> <p>E Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid, POG, Cartas de Servicios, Documento de Líneas Estratégicas, proceso de planificación estratégica, presentación Línea Madrid, CMI.</p> <p>AM3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
2	<p>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 dispone para LM, lo que se recoge en el programa presupuestario “Atención al ciudadano”. La memoria de dicho programa 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.</p> <p>E 1. Presupuesto; 2. Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios.</p> <p>AM3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
3	<p>Clara posición política de apoyo al proyecto.</p> <p>E 1. Presupuesto; 2. Pliego nuevo de contrato empresa colaboradora; 3. Decreto; 4. Video LM Delegado AGHyAP IE Business School.</p>

4	<p>Se persigue alinear la estrategia con los principales proveedores estableciendo alianzas, en las que se refuerzan y aprovechan las ventajas competitivas del servicio prestado por LM. 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.</p> <p>E Pliego prescripciones técnicas nuevo contrato.</p>
5	<p>Uno de los criterios integrados en la estrategia es la accesibilidad, en relación directa con los grupos de interés identificados. Ejemplos de esta integración son la participación en la Comisión de Accesibilidad de la Comunidad de Madrid, la accesibilidad total de 5 oficinas de atención al ciudadano o la obtención del certificado AENOR de accesibilidad TIC según la norma UNE 139803 al portal web municipal.</p> <p>E 1.Plan de Accesibilidad; 2.Notas de prensa; 3. Sistema de gestión de accesibilidad web.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
6	<p>En relación con los criterios sociales y medioambientales se han producido avances a partir de las conclusiones (publicadas en ayre) del grupo de mejora que en 2011 se encargó de abordarlos. Algunas de sus aportaciones se han contemplado en el nuevo pliego de prescripciones técnicas del proveedor principal. Asimismo, se ha incluido en la carta de servicios de las Oficinas de Atención al Ciudadano un compromiso (14) relativo al consumo de papel reciclado procedente de fibras recuperadas.</p> <p>E 1.Conclusiones grupo mejora medio ambiente; 2. Compromiso 14 de la Carta de Servicios de las OAC.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	La estrategia se adapta a las nuevas circunstancias, si bien no existe evidencia de la sistemática con la que la estrategia de la organización se reformula a corto plazo ante resultados negativos de cumplimiento anual.
2	No hay evidencia clara de que exista un mecanismo definido para ponderar y equilibrar las necesidades y expectativas a corto y medio plazo de todos los grupos de interés de Línea Madrid.
3	En los documentos de alcance de servicio y en el plan de contingencia se analizan y recogen distintos escenarios ante posibles riesgos. No obstante, no hay una evidencia clara de que los planes de calidad incluyan la identificación sistemática y global de estos riesgos y sus escenarios correspondientes.
4	No hay evidencia clara de que el Plan Estratégico incluya aquellas líneas estratégicas relacionadas con el establecimiento de alianzas adicionales a las fijadas con los proveedores y áreas del Ayuntamiento. URG
5	No hay apenas evidencia de recopilación y seguimiento de acciones y de datos relativos a cuestiones medioambientales, o sociales y su integración en la estrategia. URG.
6	Si bien se ha avanzado de forma importante, se detectan posibles mejoras en el plan de comunicación y en los mecanismos de participación.
7	Adecuar el marco normativo que regula la atención al ciudadano, incorporando nuevas formas de relación, tipo redes sociales. URG

Subcriterio 2.d.: “La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan”.

PUNTOS FUERTES

1	<p>El enfoque de Línea Madrid está basado en los procesos, lo que permite un funcionamiento eficaz y coordinado, así como la gestión de numerosas actividades fuertemente relacionadas entre sí. Se dispone de un mapa de procesos y subprocesos conocido por toda la organización, 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 de su proceso de planificación estratégica.</p> <p>E 1. Mapa de procesos, fichas e indicadores de procesos; 2. Documento Líneas Estratégicas de Línea Madrid, publicado en ayre; 3. Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid; 4.POG publicado en ayre y en la web madrid.es.</p> <p>AM 4/2-3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
2	<p>Se realiza un seguimiento de la estrategia mediante las aplicaciones corporativas del Ayto. 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. Se elaboran informes de evaluación del resultado de la implantación de servicios.</p> <p>E SIGE, POG, publicado en ayre y en la web madrid.es. Cuadro de Mando de la Subdirección, publicado en ayre Informes de evaluación.</p> <p>AM 4/2-3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
3	<p>El mapa de procesos es revisado periódicamente (bienal) y en él se identifican y detallan los procesos clave, operativos, estratégicos y de apoyo, y se desarrollan sus 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.</p> <p>E Fichas de proceso, procedimientos e indicadores.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
4	<p>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 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.</p> <p>E 1. Cartas de Servicios; 2.Presupuesto; 3. Memoria de Cumplimiento Presupuestario publicados en madrid.es y en ayre; 4. Mapa de Procesos; 5. Presentación del grupo de mejora de procesos publicados en madrid.es y en ayre.</p> <p>AM 4/2-3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
5	<p>El sistema de reuniones estructurado permite comunicar y desplegar en cascada los objetivos y metas: reuniones quincenales del comité de dirección de la D.G. de Calidad y Atención al Ciudadano, y semanales del de la S.G. de Atención al Ciudadano; cada quince días en una oficina de atención al ciudadano, junto con reuniones mensuales con los responsables de las Oficinas de Atención al Ciudadano y reuniones por oficina/servicio/departamento).</p> <p>E 1. Sistema de reuniones; 2.Agendas y actas de reunión; 3. Plan estratégico de comunicación.</p> <p>AM 4/2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
6	<p>La estructura organizativa de la S.G. de Atención al Ciudadano, alineada con el mapa de procesos, se ha adaptado a las necesidades del cliente interno: Jefatura de Servicio de Atención Personalizada (con dos Jefes de Dpto. de Atención Presencial y Telefónica), Jefatura de Dpto. de Atención Telemática, Jefatura de Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios (que incluye Jefatura de Dpto. de Gestión de Servicios, responsable en particular de Sugerencias y Reclamaciones), Jefatura de Dpto. de Gestión de Contenidos, y Jefatura de Gestión Administrativa (encargada del servicio de registro creándose por tanto el servicio de gestión de servicios adaptándose al nuevo modelo).</p> <p>E Organigrama de la Subdirección y RPT.</p>

7	<p>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 y otras iniciativas. Todo ello se encuentra publicado en <i>ayre</i>. También existen canales rápidos de información puntual.</p> <p>E 1.Plan Estratégico de Comunicación, 2.Plan de Formación, <i>ayre</i>, <i>madrid.es</i>, 3. Correos electrónicos puntuales.</p> <p>AM4/2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
8	<p>Existe un plan de acogida para el nuevo personal, en el que se hace un gran esfuerzo en la comunicación de los procesos y actividades clave de la organización.</p> <p>Igualmente, se está muy atento en mejorar la comunicación con los clientes internos sea cual sea el canal utilizado (reuniones, envío de correos a las Unidades Gestoras -UU.GG.-, etc,..</p> <p>E 1.Plan Estratégico de Comunicación, 2. Plan de Formación, <i>ayre</i>, <i>madrid.es</i></p> <p>AM 4/2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	No parece existir un proceso sistemático para la búsqueda de información de organizaciones similares que permita 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	AaR: Mejorar los canales de información.

CRITERIO 3. PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Subcriterio 3.a.: “Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>El estudio anual de clima laboral permite mejorar la gestión de las personas y equipos.</p> <p>E 1. Encuesta anual de clima laboral (en canal público); 2. Informes de revisiones completas de las oficinas; 3. Actas de reunión con todos los funcionarios de las oficinas; 4. Informes de riesgos psicosociales.</p> <p>AM 6: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Los niveles de resultados están bien definidos, las personas pueden saber claramente cuáles son los objetivos propios para alcanzar la estrategia.</p> <p>E 1. Documento Líneas Estratégicas; 2. CARTAS DE SERVICIOS; 3. Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios; 4. CMI.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
3	<p>Existe una clara definición de los perfiles de los puestos de trabajo, habiéndose abierto una línea estratégica para acordar con la S.G.T. de RR.HH la adecuación de los perfiles y sistemas de selección de Línea Madrid a las necesidades de la organización.</p> <p>E Resultado del Grupo de Mejora Personas (Custodia y actualización en la D. de Gestión Administrativa).</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Toda la plantilla de la organización tiene dependencia orgánica y funcional única, siendo ésta una mejora sustancial. Además existen evidencias de equidad e igualdad en el acceso a todos los puestos.</p> <p>E 1.RPT; 2. Convocatorias de los concursos, documento base para la valoración (Custodia y actualización en el Dpto. Gestión Administrativa); 3. Convenio Colectivo Municipal.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Existen herramientas que permiten conocer la contribución de cada persona al logro de los objetivos de la organización.</p> <p>E CRM, Q-matic y otras herramientas de gestión.</p>
6	<p>Existe evidencia de la implicación de personas de todos los perfiles de la organización en Grupos de Mejora ya que está abierto a toda la organización. Todo el mundo tiene la posibilidad de participar en los mismos. Las convocatorias son extensivas a toda la organización.</p> <p>E Resultados de los Grupos de Mejora.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Falta una definición específica de las funciones de los jefes en materia de personal, más allá de la regulación global de la función pública.</p> <p>AaR: Redactar un documento que recoja las funciones y la definición del modelo de liderazgo.</p>
2	<p>No existen comparativas con otras organizaciones en esta materia.</p> <p>AaR: Establecer relaciones con otras administraciones en este ámbito por ejemplo con la Comunidad de Madrid (CM) o con otros servicios del Ayto. que tengan sello EFQM</p>
3	<p>Establecimiento o puesta en marcha de la flexibilidad horaria a toda la organización (Oficinas). Esta mejora ya se está negociando en la actualidad.</p> <p>AaR: Continuidad de las negociaciones con las S.G.T. y RR.HH. del Ayuntamiento</p>
4	<p>No hay evidencia de la aplicación de los resultados obtenidos en las Encuestas de Clima Laboral en la gestión de personas.</p> <p>AaR: Elaborará un documento que recoja los problemas y su posible solución.</p>
5	<p>La evaluación del desempeño no se hace sistemáticamente. Se dispone de herramientas para evaluar la contribución individual a la consecución de objetivos, lo que serviría para adjudicar productividades en referencia al esfuerzo de cada funcionario, pero no se han evaluado. Se manejan los datos por oficinas de forma global. La complejidad radica en que la acción tiene que estar coordinada con RR.HH.</p> <p>AaR: Estudiar la posibilidad de implantar sistema de evaluación del desempeño, en aplicación del Capítulo II de la LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.</p>

Subcriterio 3.b.: “Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existencia de un Plan de Formación consolidado y adaptado a las necesidades de la organización.</p> <p>E 1. Plan de formación y calidad en ayre; 2. Memoria anual con grado cumplimiento del Plan, de periodicidad bienal.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
2	<p>Se realiza una detección sistemática de las necesidades de formación a través de múltiples canales, incluso con reuniones sistemáticas con los jefes. Como mejora del año pasado se realizó un grupo de mejora específico. El Plan de Formación se publica como borrador, durante 3 meses, para que las personas de la organización hagan sugerencias.</p> <p>E 1. Memoria anual de formación; 2. Buzón de sugerencias; 3. Cuestionario anual; 4. Encuesta de Clima Laboral; 5. Reuniones con jefes de sugerencias, cuestionario anual; 6. ECL.</p> <p>AM 5/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>

3	<p>Además de la evaluación que el Instituto de Formación lleva a cabo de los cursos impartidos, en aquellos que son específicos de LM y dirigidos a funcionarios de las OAC, se determina la eficacia de la acción formativa midiendo el nivel de conocimientos (a partir de preguntas confeccionadas por los profesores) con carácter previo y posterior a la realización de la misma.</p> <p>E 1. Memoria Anual de Formación; 2. Evaluaciones del Instituto de Formación.</p> <p>AM 4/5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
4	<p>A través de un programa de visitas recíprocas a las instalaciones de LM y de sus clientes internos, se intercambia información sobre sus formas de trabajo. Ésta ha sido la idea ganadora en el II Concurso de Ideas de Mejora (2011).</p> <p>E Plan Bienal de Formación como resultado de implantación de la idea ganadora del 2º “Concurso de Ideas”.</p> <p>AM 8/9: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
5	<p>Se realiza una formación inicial de acogida a las personas que se incorporan a Línea Madrid, a través del plan de Acogida, y una formación complementaria en un segundo nivel.</p> <p>E 1. Memoria anual de formación; 2. Plan de acogida; 3. Publicación en ayre.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
6	<p>Línea Madrid dispone de aula de formación propia.</p> <p>E Oficina Chamberí.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	<p>Estudiar el nivel de detalle adecuado de las instrucciones y protocolos de actuación para fomentar la creatividad y facilitar el liderazgo.</p> <p>AaR: Realizar un estudio a través de comunicación.</p>
2	<p>No hay evidencia de que las felicitaciones consten en el expediente personal, sólo aparecen los premios del concurso de ideas.</p> <p>AaR: Sistematizar e implantar el procedimiento de envío de las felicitaciones al expediente personal.</p>

Subcriterio 3.c.: “Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad”.

PUNTOS FUERTES

1	<p>Hay evidencias de la participación de las personas que forman Línea Madrid en la gestión de su propio tiempo de trabajo.</p> <p>E Informes de Evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad realizados por el servicio de Prevención de Riesgos Laborales de Madrid Salud. Se han realizado en 8 oficinas y está planificado realizar 5 por año. Se visualiza en el calendario 2012 en ayre.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
---	--

2	<p>Hay evidencia de la retroalimentación positiva de los resultados de actividad, de modo que las personas que forman Línea Madrid puedan conocerlos.</p> <p>E 1. Cuadro de mando revisado en las reuniones de los viernes; 2. Correos electrónicos y avisos publicados en ayre; 3. Datos de evolución enviados por Registro; 4. Documentación de reuniones de Oficinas; 5. Informe semanal enviado por el subdirector a todos los canales y a las oficinas.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Implicación de los mandos intermedios en la Jornadas Técnicas.</p> <p>E Presentaciones de las Jornadas Técnicas publicadas en ayre.</p> <p>AM 6/9: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
4	<p>Se fomenta la aportación de nuevas ideas y se lleva a cabo la implantación de las ideas surgidas en los concursos de ideas anuales, efectuándose un reconocimiento formal con anotación en el expediente.</p> <p>E 1.Documentación del concurso Anual de Ideas; 2.Foros; 3. Resultados de Jornadas Técnicas recogido en la documentación ayre/Personas; 4.Reuniones mensuales de responsables de atención personalizada; 5. Correos electrónicos; 6.Memoria anual.</p> <p>AM 9/10: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
5	<p>Participación en la elaboración del Plan de Formación y Calidad (incluye el plan Bienal de Formación) marcando un plazo a toda la organización para que se aporten ideas y propuestas de nuevos cursos. Se discute durante 3 meses en las 3 reuniones mensuales, se debaten las propuestas. Se debate sobre todo lo que pone en el Plan.</p> <p>E 1.Reuniones mensuales de responsables de atención personalizada; 2. Correos electrónicos; 3. Memoria anual.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
6	<p>Visitas e intercambios entre canales, puestos y lugares de trabajo. En concreto, todo el personal que está en el Dpto. de Coordinación de Oficinas hace los intercambios en las oficinas como parte de su trabajo independiente del nivel que tenga; en el resto del los casos, estas jornadas se realizan sólo a partir de nivel 24. También se visitan al SER, ATM y otros clientes internos.</p> <p>E 1. Memoria Anual de Formación; 2. Plan de Formación y Calidad, visualizados en ayre.</p> <p>AM 6: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
7	<p>Hay evidencias de participación en conferencias y jornadas fuera de la organización.</p> <p>E Las presentaciones de cada acto que se han realizado, desde 2003 hasta el año 2012 están recogidas en la carpeta “público”.</p> <p>AM 9: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Descripción del perfil del puesto de trabajo adaptado a las necesidades de la organización.</p> <p>E Descripción específica de cada puesto de trabajo en RPT.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Existe un claro compromiso de todo el personal con la organización. Hay disponibilidad de todos los responsables para cubrir cualquier ausencia de cualquier otro responsable, teniendo en cuenta la proximidad geográfica. Está sistematizado. Además, hay un equipo volante administrativo de 5 personas.</p> <p>E 1. Esta disponibilidad está explicitada en todas las convocatorias, en el perfil del puesto de los responsables en la RPT y se comunica en la entrevista de selección; 2. Encuesta clima. SyR; 3. Jornadas técnicas; 4. Premios.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

10	<p>Existe un sistema de reuniones programadas.</p> <p>E 1. Calendario mensual de reuniones; 2. Revisiones de oficinas.</p> <p>AM 11: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
11	<p>Existe una cultura organizacional de participación en los Grupos de trabajo ya que se promueve el trabajo colaborativo, participando todo el personal en ellos. En concreto, la participación en los Grupos de Redacción y Gestión (GRG) para la elaboración y evaluación de las Cartas de Servicios h sido comunicada a todo el personal. La participación de las personas en Grupos de Mejora en ocasiones se produce fuera del horario laboral, lo que da cuenta de su motivación e implicación.</p> <p>E 1.Publicación de las Cartas de Servicios en ayre y en www.madrid.es; 2. Actas de las reuniones de GRG; 3.Grupos de mejora publicados en ayre; 4. Indicadores memoria formación y calidad 2011; 5. Actas y documentos de los grupos; 6. Informes de las oficinas; 7. Memoria Anual que recoge los resultados de los Grupos de Trabajo, en la actualidad hay 8 grupos de trabajo por el nuevo contrato.</p> <p>AM 2/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
12	<p>La participación de las personas da lugar a que sus aportaciones se tengan en cuenta y en consecuencia se modifiquen algunos procesos y procedimientos.</p> <p>E Existe un buzón de sugerencias y se realiza una revisión de las sugerencias de dicho buzón así como de las ideas del concurso y se publican en la memoria (ayre).</p> <p>AM 9/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
3	<p>Se avanza en el trabajo en equipo y ya se dispone de herramientas para su evaluación.</p> <p>E Documentación de los distintos departamentos, Q-Matic, herramienta de colaboración de los grupos.</p> <p>AM 6: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Extender los intercambios entre canales, puestos y lugares de trabajo a toda la organización de Línea Madrid.</p> <p>AaR: Ampliar el Plan Bienal de Formación y Calidad. Estructurar un cuadro de intercambios haciéndolo bidireccional.</p>
2	<p>Mejorar la recogida de información en relación con la gestión del conocimiento.</p> <p>AaR: Sistematizar el tratamiento de la información ya recogida en una hoja Excel donde se registran las participaciones en masters y otros foros, en relación al plan de comunicación URG.</p>
3	<p>Impulsar la ejecución de las propuestas y resultados de los grupos de mejora –ya en curso-.</p> <p>AaR: Reuniones de revisión de los grupos.</p>

Subcriterio 3.d.:" Las personas se comunican eficazmente en toda la organización".

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existe un canal formalizado de comunicación en la intranet (ayre) donde se publican todos los documentos de la organización, tanto avisos como documentos destacados.</p> <p>E Canal ayre de la intranet municipal.</p>

2	<p>La organización tiene una visión estratégica de la comunicación. Hay una línea estratégica específica en la que se establecen los procesos, las acciones, los recursos, etc. Existe un Plan Estratégico de Comunicación.</p> <p>E 1. Canal ayre de la intranet municipal; 2. Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015.</p> <p>AM 2/1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
3	<p>Desarrollo de un foro de participación en la intranet.</p> <p>E Canal ayre de la intranet municipal.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Comunicación constante a través de: correos de la Subdirección General de Atención al Ciudadano informando sobre puestos de trabajo, notas de prensa, premios, etc. Cartas de la D.G. transmitiendo felicitaciones de la Delegada a las personas de la organización.</p> <p>E Listas de distribución de correos con distintos grupos, permanentemente actualizada.</p> <p>AM 10: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Comunicación constante por medio de reuniones planificadas periódicas a todos los niveles dentro de la organización.</p> <p>E Convocatorias realizadas por medio del correo electrónico Outlook.</p> <p>AM 11: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>Se ha establecido un Protocolo de Gestión de las Sugerencias Internas y hay evidencias de la difusión de las sugerencias, ideas y de su grado de implantación.</p> <p>E Memoria Anual de Formación y Calidad 2011.</p> <p>AM 8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Simplificación de la transmisión de información y selección ajustada de los contenidos a las necesidades de cada unidad. Aunque el Dpto. de Coordinación de Oficinas tiene un procedimiento para el envío de las comunicaciones, al ser LM una organización matricial, el cruce de correos es constante.</p> <p>AaR: Establecer reglas y criterios en el envío de correos y transmisión de documentos.</p>
2	<p>Estructuración de la información para la transmisión de la misma.</p> <p>AaR: Identificar los elementos más importantes (Plan de Formación y Calidad de las personas, Plan de comunicación, mapa de procesos) priorizando esto y estructurar el resto de la información, basándose en lo recogido en el Plan de comunicación. URG</p>
3	<p>Valorar la participación colectiva por encima de la individual.</p> <p>AaR: Dar mayor participación a los autores de las ideas aceptadas para su implantación.</p>
4	<p>Mayor difusión del Plan de Comunicación y mejora del proceso de gestión documental.</p> <p>AaR: Exponerlo periódicamente.</p>
5	<p>Realizar un seguimiento de las notas de prensa relativas a Línea Madrid y publicarlas en ayre. aunque la totalidad de las notas de prensa se recoge en el informe de Resultados del Plan de comunicación.</p> <p>AaR: Seguimientos y publicación en ayre de las notas de prensa URG</p>

Subcriterio 3.e.: “Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existe en LM un tratamiento retributivo y un nivel administrativo diferenciado –mejorado- respecto al resto del Ayto. de Madrid.</p> <p>E RPT.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Se estudian los riesgos psicosociales de los puestos del trabajo.</p> <p>E Informes de Evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva del servicio de Prevención de Riesgos Laborales de Madrid Salud, documentado en público.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Se da reconocimiento oficial a la persona interesada a través de las felicitaciones de la Delegada del Área de Hacienda y Administración Pública. Existe un registro de felicitaciones para la retroalimentación al interesado.</p> <p>E Cartas de felicitación. Registro de felicitaciones y correos de reconocimiento. Sistemática recogida en el Grupo de Mejora EFQM 2011 de personas.</p> <p>AM 10: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Felicitación del Director General a los premiados en los concursos de ideas y constancia en el expediente personal de los premios individuales. Reconocimiento de la participación del Grupo de Redacción y Gestión de CARTAS DE SERVICIOS</p> <p>E 1. Documento resumen de los concursos de Ideas; 2. Jornada de reconocimiento al concurso de ideas; 3. NSI a la S.G. de Personal y al Expediente personal; 4. Reconocimiento escrito a la participación en los GRG.</p> <p>AM 10: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Aplicación de la política general del Ayto., sobre las personas discapacitadas.</p> <p>E Oferta pública de empleo. Ley de contratación pública de las haciendas locales.</p>
6	<p>Adaptación ergonómica (sillas) del puesto de trabajo por motivos de salud como resultado de la detección realizada en las revisiones de oficinas.</p> <p>E Política global del Ayto. a través de la Prevención de Riesgos Laborales que se recogen en los informes de las OAC.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Existe movilidad dentro de la organización para plazas de jefes y adjunto (libres designaciones); el resto son plazas que han de proveerse mediante el procedimiento de concurso de méritos, por lo que el proceso es más complicado. Se prima a los empleados de LM a la hora de adjudicar los puestos de trabajo. El Ayto. no permite permutas.</p> <p>E 1. Comunicación a todo el personal de LM de la existencia de vacantes. 2. Definición de puestos en la RPT.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores</p>

8	<p>En las revisiones de oficinas se escucha a las personas y se realiza un análisis de la situación anímica de los empleados para atender mejor a los ciudadanos.</p> <p>E Modelo general e Informes anuales de las OAC.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
---	---

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Incrementar el reconocimiento a las ideas de mejora surgidas de colectivos y dar participación a los autores en el desarrollo de las mismas.</p> <p>AaR: Crear un espacio de reflexión específico.</p>
2	<p>Impulsar la extensión del horario flexible a toda la organización, así como la conciliación fuera del horario de atención.</p> <p>AaR: Implantar decisiones de las jefaturas.</p>
3	<p>No hay documento que recoja la implicación individual de las personas con las necesidades de la organización para su traslado al expediente personal, como la realización de "actuaciones especiales". Identificar qué elementos hay que incorporar al expediente personalizado y ejecutarlo.</p> <p>AaR: Documento que recoja las actividades llevadas a cabo a nivel individual, más allá de las funciones propias de su cargo para su incorporación al expediente personal. En el GM de personas hay un documento con un apartado de reconocimiento. Sólo se ha podido incluir en el expediente los premiados individuales en el concurso de ideas.</p>

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y la ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Subcriterio 4.a.: "Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible".

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Están identificados los grupos de interés -socios, proveedores, personas, etc- hacia los que existe comunicación y transparencia. Esto incluye al proveedor principal (UTE - Ferrosfer), a los aliados internos (IAM, SGT, Distritos, D.G. Patrimonio...), a los aliados externos (CERMI, EFQM, socios benchmarking, Universidades, Comisiones interadministrativas, accesibilidad en Ayto. y CM) y a otros proveedores (Empresas adjudicatarias de la realización de estudios de satisfacción, Convenios de ventanilla única con la Comunidad de Madrid).</p> <p>E 1. Plan de comunicación; 2. Mapa de grupos de interés.</p>
2	<p>Está definido el alcance de las relaciones con socios y proveedores. En la relación con <i>partners</i> existe una generalización del uso de resoluciones conjuntas como documentos de formalización y publicidad del compromiso mutuo de alcanzar objetivos comunes, así como de protocolos como base para trabajar eficazmente por procesos. El protocolo parte de las necesidades del <i>partner</i>, y en él se define el servicio con menor formalidad y mayor detalle.</p> <p>E 1. Pliegos de prescripciones técnicas 2008 y 2012 de servicios de apoyo Línea Madrid; 2. Acuerdos de Nivel de Servicio; 3. Protocolos con clientes internos (IAM: Gestión de usuarios); 4. Documentos técnicos conjuntos con IAM, UTE. 5. Plan de contingencia; 6. Directrices de S.G.T., (aprovisionamiento,..); 7. Resoluciones conjuntas con clientes internos: Unidades Gestoras de contenidos Web. Convenios con otras AA.PP. acuerdo con D.G. Catastro a través de ATM, Consorcio Transportes, D.G. Tráfico, FNMT (Subdirecciones, Administración electrónica), Universidades,...). Convenio para tarjeta azul con CM. Convenio con tráfico. Suministra información Correos, Colegio de Farmacéuticos y otros sin convenio. Agencia para el empleo Contactos informales directos.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

3	<p>El trabajo conjunto con los socios pone en marcha una sinergia de gran alcance: con la S.G. de Calidad y Evaluación en cuanto a EFQM, Cartas de Servicio y SyR; en el Comité de innovación con la empresa adjudicataria de servicios de apoyo; con los grupos de mejora surgidos de la evaluación EFQM con la S.G.T., D.G. de Sostenibilidad y otros; en la comisión de accesibilidad; colaborando en el despliegue de Línea Zapopan en México en 2011; en el grupo de gestión de portales y contenidos con IAM, etc; en la planificación, gestión de implantación y cierre de Oficinas de Registro, en coordinación con las diferentes Áreas de Gobierno y Organismos Autónomos.</p> <p>E 1. Actas del proceso y actas de los grupos de mejora surgidos de la evaluación EFQM 2011; 2. Actas de los GRG de Cartas de Servicio; 3. Informe de sugerencias y reclamaciones para la Inspección de los Servicios; 4. Oferta UTE y registros. 5. Pliego de prescripciones técnicas y contrato de apoyo a las OAC y 010 del periodo 2012-2016 que define el comité de innovación; 6. Registros de la comisión de accesibilidad; 7. Nota de prensa y registro de la participación del CERMI en la entrega de certificación AENOR SGAW 2012; 8. 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 2011, etc.; 9. Página www.zapopan.gob.mx/lineazapopan/ BOAM; 10. Correos Electrónicos; 11. Decretos Delegada de Hacienda, expedientes archivados en Departamento de Gestión Administrativa.</p> <p>AM 17: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Se realizan reuniones de seguimiento mensuales con el proveedor y reuniones de seguimiento para cada canal. Se elaboran Informes periódicos de todos los servicios prestados a los clientes internos, donde se valoran los resultados de los procesos. Se publican los resultados de gestión en <i>ayre</i>, siendo accesibles a clientes internos.</p> <p>E 1. Informes de seguimiento; 2. Cuadro de Mando; 3. Publicaciones en <i>ayre</i>.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Se llevan a cabo reuniones periódicas de seguimiento en las que participan los clientes internos, invitados por LM o a petición de estos últimos, para mejorar la consecución de objetivos comunes. Por ejemplo, con todas las áreas del ayuntamiento que quieren incluir contenidos en el sitio web municipal mediante su constitución como unidades gestoras.</p> <p>E Convocatorias y actas de las mismas.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>Línea Madrid participa conjuntamente con sus socios en acciones de difusión, como por ejemplo: casos de éxito Oracle y IECISA Línea Madrid, evento Oracle en Madrid 2010 sobre "Smart Cities" con referencia a Línea Madrid en Casino de Madrid, nota de prensa Ferrosfer con la nueva adjudicación Línea Madrid, etc.</p> <p>E 1. Registro de eventos: Agenda Oracle <i>Smart Cities</i> 2010; 2. Nota de prensa Ferrosfer y nota de prensa adjudicación Línea Madrid, Nota de prensa, Revista Contact center, Publicación de Quota con el histórico de los estudios de satisfacción de Línea Madrid 2002-2011; 3. Plan de comunicación.</p> <p>AM 6: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Desde 2011 existe una metodología para realizar alianzas, como desarrollo de las conclusiones del correspondiente grupo de mejora "ad hoc" creado a raíz de la anterior evaluación EFQM.</p> <p>E Guía para la realización de alianzas. Publicación en <i>ayre</i> de la presentación Grupo de Mejora.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Se reciben visitas continuas de otros organismos y organizaciones a las instalaciones de LM.</p> <p>E Calendario de visitas. Registro de las visitas. Ejemplo de las organizaciones: Móstoles, Bilbao, Barcelona, Oporto, Suecia.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>LM aplica la transparencia en la gestión y hace suyo este valor del Ayto. E 1. Programa Presupuestario; 2. Perfil del Contratante; 3. Proyecto Portal de Transparencia; 4. Información LM en <i>ayre</i>, etc.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Elevar el alcance estratégico de la identificación de socios y proveedores.</p> <p>AaR: Incluir la definición expresa de socios estratégicos en documento de Líneas Estratégicas de LM y/o en misión/visión y valores. URG</p>
2	<p>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 <i>partners</i> implicados en las labores de registro en oficinas.</p> <p>AaR: Incorporar la evaluación específica, estableciendo indicadores asociados, de la relación con socios y proveedores, en el proceso estratégico de "evaluación y calidad".</p>
3	<p>Promover alianzas mediante una búsqueda activa de <i>partners</i>.</p> <p>AaR: Confección de una relación de temas de interés y de entidades relacionadas.</p>
4	<p>Potenciar la presencia de LM en foros especializados en atención al ciudadano, para conseguir una mayor visibilidad de la organización, con el objetivo de darnos a conocer y hacernos más asequibles, en la medida en que los recursos económicos lo permitan. En la actualidad se lleva a cabo a demanda..</p> <p>AaR: Identificación y seguimiento de foros.</p>

Subcriterio 4.b.: "Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido".

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Se realiza un proceso de planificación y presupuestación anual, en el marco del proceso general del Ayto. de Madrid con una definición y seguimiento de objetivos e indicadores presupuestarios. Se elabora 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 <i>ayre</i>. LM tiene un programa presupuestario propio e independiente.</p> <p>E 1. Presupuestos Línea Madrid publicados en <i>ayre</i>; 2. Cuadro de seguimiento en el Dpto. de Gestión Administrativa.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Existe capacidad de gestión e integración de variaciones como la introducción de nuevos servicios, reducción global de recursos municipales, etc. La gestión económica del contrato principal de Línea Madrid, que da apoyo a la gestión de OAC y 010, representa el 40% del programa presupuestario total. El año pasado 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.</p> <p>E 1. Datos de seguimiento de los costes del contrato y aplicación SLAs, gestionado por el Dpto. de Gestión Administrativa; 2. Informes mensuales de seguimiento UTE con costes asociados; 3. Cuadro de seguimiento del importe que queda por consumir; 4. Memoria modificación del contrato de apoyo Línea Madrid 2008-2012 en 2010, con reducción de un 19%; 5. Informes de evaluación de costes nuevos servicios que incluye estudios de impacto (por ejemplo, revisión catastral 2011 o teleasistencia) y registros presupuestarios de recursos a tal efecto (transferencia de crédito).</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Existe un sistema integrado de gestión económico-financiera y de contratación en coordinación con la transparencia de la gestión del Ayto.</p> <p>E SAP, PLYCA, presupuesto, Perfil del Contratante, Portal de transparencia en <i>madrid.es</i>.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

4	<p>Existe un traslado del coste de los servicios a los clientes internos.</p> <p>E Transferencias de crédito (Teleasistencia, Renovación Catastral 2011, etc...).</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
---	--

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Visualizar la evaluación económica del impacto de Línea Madrid sobre la sociedad.</p> <p>AaR: Completar la evaluación económica bienal del impacto de Línea Madrid sobre la sociedad. URG</p>
2	<p>Llevar progresivamente a la centralización de todas las compras de fungibles de las OAC. Aunque existe la dificultad de que parte del presupuesto de las oficinas (las que están en edificio del distrito) se gestionan desde los distritos y no se puede actuar sobre ellos. Sería deseable que la gestión se realizara desde LM. En la actualidad es difícil saber lo que cuesta el mantenimiento de una oficina porque no se dispone de esos datos –en curso-.</p> <p>AaR: Avanzar en el estudio económico de consumibles y en la propuesta. Hacer un modelo de imputación de costes de las oficinas que están en los distritos.</p>
4	<p>Introducción de mejoras en el documento de Estrategia de Línea Madrid.</p> <p>AaR: Incluir en la Estrategia: la planificación presupuestaria más el Soporte: gestión presupuestaria (PP más Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios). URG</p>

Subcriterio 4.c.: “Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Se ha avanzado en relación a las mejoras en la gestión medioambiental. A partir del grupo de mejora surgido de la evaluación EFQM de 2011 se han incorporado requisitos medioambientales a la carta de servicios de las OAC, se han introducido valoración y requisitos medioambientales en el concurso servicios de apoyo Línea Madrid 2012-2016).</p> <p>E 1. Grupo de mejora medio ambiente en 2011 sus conclusiones y su presentación en ayre; 2. Pliego de prescripciones técnicas contrato apoyo Línea Madrid 2012-2016; 3. Pliego de cláusulas administrativas contrato Línea Madrid 2012-2016. Ej.: Tipo de papel a utilizar, reutilización del mismo, impresoras a doble cara, disminución del consumo de luz; 4. Carta de Servicios de la OAC, última revisión.</p> <p>AM 7/4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
2	<p>Existe una Estrategia de seguimiento de oficinas con especial atención a los edificios, equipos y materiales. Se aplica una gestión de equipamiento y material, en las OAC se procede a la destrucción controlada de documentación padronal. La empresa adjudicataria realiza una gestión de consumibles y tiene un plan de contingencia. Se ha reducido en el nuevo contrato el material a la mitad, por ejemplo las impresoras se comparten en vez de ser individuales. La aplicación de una pegatina por entrada en el registro ha supuesto un ahorro de miles de ellas. Se ha realizado una petición a la S.G.T para que las incidencias se realicen por ayre y no en soporte papel. Se hace una incidencia única la gestión de los consumibles y la gestión de las incidencias del control horario. De todo lo anterior se realiza un control de cumplimiento de las conclusiones de los informe de revisión.</p> <p>E 1. Plan de contingencia LM; 2. Pliego de prescripciones técnicas del nuevo contrato LM (plan de contingencia y gestión de consumibles); 3. Instrucciones sobre destrucción de documentación padronal; 4. Documento base de los Informes; 5. Informes de revisiones OAC generales; 6. 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”); 7. Estudios de satisfacción relativos al ámbito de los elementos tangibles.</p> <p>AM 7/4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>

3	<p>Se optimiza la gestión del Presupuesto teniendo en cuenta criterios de eficacia y sostenibilidad ambiental. Existe un análisis del coste por servicio lo que implica un considerable ahorro de recursos.</p> <p>E 1. Pliego de Prescripciones Técnicas; 2. CS de las OAC; 3. Ejecución presupuestaria.</p> <p>AM 7/3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
4	<p>Se realizan diversas acciones con repercusión medio ambiental como: La instalación de dispositivos para la retirada tóner y material contaminante. El 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. Se ha solicitado al IAM, la bandeja necesaria para que el papel pueda retroceder e imprimirse por las dos caras. Se realiza un uso sostenible de papel en la asistencia técnica en oficinas y puestos atendidos por la empresa.</p> <p>E 1. Instrucción departamento coordinación y en ciertos casos de la Subdirección; 2. CS de oficinas.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Se realiza la recopilación de información para la elaboración de la memoria anual sobre contratación de productos forestales, en coordinación con la SGT.</p> <p>E Elaboración de fichas de seguimiento en el Dpto. de Gestión Administrativa.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>Se realiza una revisión de impacto de instalaciones sobre las personas (evaluación de riesgos laborales, estudios de clima laboral, revisiones generales de oficinas).</p> <p>E 1. Estudios de riesgos laborales y psicosociales; 2. Estudio de clima laboral, destacando los apartados sobre instalaciones y equipamiento. Informes de revisión bienal de oficinas.</p>
7	<p>Mejora de la accesibilidad de página web y del 010, (a partir del 1 de octubre) y de las OAS.</p> <p>E 1. Premio accesibilidad a la web; 2. Fichas de coste económico para la SGT para el presupuesto de accesibilidad de las oficinas.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Se potencia la Imagen corporativa de los edificios: Pasillo en amarillo, elementos de accesibilidad. Cartelería en braille, etc.</p> <p>E Señalética de las oficinas centrales y sobre todo de las OAS de Línea Madrid.</p>
9	<p>Se favorece la utilización del transporte público del personal.</p> <p>E Concesión del Abono anual de transporte para los empleados municipales.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	<p>Sistematizar la gestión medioambiental de Línea Madrid</p> <p>AaR: Definir una política medioambiental específica de Línea Madrid e incluirla en la estrategia. Hacer un estudio de situación. Definir y medir indicadores integrados en la estructura de procesos de Línea Madrid (consumos, emisiones, etc.) URG</p>
2	<p>Formación y sensibilización en temas medioambientales.</p> <p>AaR: Realizar formación en la materia y difundir la información de la misma a través de <i>ayre</i>.</p>
3	<p>Realizar Benchmarking con otras organizaciones en temas de sostenibilidad.</p> <p>AaR: Selección de las entidades susceptibles de comparabilidad.</p>

4	<p>Información a las Juntas sobre la concienciación medioambiental para que las OAC puedan ser más sostenibles</p> <p>AaR: Carta poniéndonos a su disposición para cualquier medida que realicen.</p>
---	---

Subcriterio 4.d.: “Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Utilización de la tecnología para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización (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, etc.). Está identificado el proceso de tecnologías (procesos soporte).</p> <p>E 1. 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); 2. Nota de prensa sobre cita previa móvil 2011; 3. Nota de prensa de carta de servicios SyR 2012 (incluye SyR móvil); 4. Documento funcional CRM publicado en www.madrid.es/lineamadrid y nueva versión 2012; 5. Pliego de Prescripciones Técnicas en el contrato de apoyo Línea Madrid 2008-2012 y 2012-2016; 6. Informes finalización periodos voluntarios IBI, TRU e IVTM (especialmente apartado propuestas de mejora y mejoras realizadas) SMS de las confirmaciones de pago en las operaciones del 010; 7. Ficha del proceso de tecnologías.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Gestión de la cartera de mejoras tecnológicas (proyectos de gestión de portales y contenidos, nueva aplicación de sugerencias y reclamaciones -con participación de todas las unidades gestoras-, nuevos canales Web, lanzamiento de servicios basados en mejoras tecnológicas CRM -tarjeta azul, tele-asistencia, etc.-, incorporación de nuevas tecnologías en pliegos de nuevos contratos, etc.). En el marco de las mejoras tecnológicas para la mejora de los servicios.</p> <p>E 1. Documentación del grupo de gestión de portales y contenidos (especialmente peticiones anuales de mejoras a IAM y evaluación de las mismas en 2011); 2. Registro reuniones nueva aplicación SyR con unidades gestoras; 3. Informe de evaluación de costes de Teleasistencia, análisis funcional CRM Teleasistencia y tarjeta azul; 4. Gestión unificada de usuarios a través de CRM, 5. Pliegos de prescripciones técnicas nuevos contratos apoyo Línea Madrid; 6. Plan de contingencia de gestión de la tecnología.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Renovación y gestión tecnológica implementada con el cambio completo de infraestructura en el contrato de apoyo a la atención telefónica y presencial. En el marco de las mejoras en los puestos de atención.</p> <p>E 1. Pliego de prescripciones técnicas del contrato de apoyo de atención telefónica y presencial 2008-2012 y 2012-2016; 2. Plan de contingencia Línea Madrid; 3. Documento de Seguridad Protección de Datos Personales; 4. Seguimiento de incidencias informáticas.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores</p>
4	<p>En Línea Madrid la innovación tecnológica es de un nivel muy alto, siendo ésta uno de los valores de la organización y estando en consonancia con la estrategia. En cada uno de los hitos va avanzando hacia una mejora permanente, traduciéndose esta innovación en avances constantes.</p> <p>E 1. Documento de misión, visión y valores publicado en www.madrid.es/lineamadrid; 2. Reproducción oficina de atención para pruebas de equipamiento y procedimientos en sótano OAC Chamberí.</p> <p>AM 1/5/7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>

5	<p>Desde Línea Madrid se ha incluido, como requisito obligatorio en el último pliego de contratación, las recomendaciones para la creación de un comité de innovación, fruto del consenso en uno de los grupos de mejora creado a <i>ad hoc</i> tras la evaluación de 2009.</p> <p>E 1. Conclusiones del trabajo del grupo de mejora en ayre; 2. Oferta del 2008; 3. Pliego y oferta 2012.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.</p>
6	<p>Existe un seguimiento de incidencias informáticas y coordinación con IAM</p> <p>E Partes de incidencias, informe mensual de incidencias informáticas. Protocolo de notificación de incidencias y partes.</p> <p>AM 5: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Se efectúa una coordinación con IAM para mantenimiento y sustitución y renovación de equipos. El IAM tenía una política de renovación de equipos por la que cada 4 años se cambiaban.</p> <p>E Protocolo de incidencias informáticas.</p> <p>AM5/7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Todos los canales de participación y sugerencias de LM, permiten la implicación de las personas en el desarrollo y despliegue de las nuevas tecnologías. Lanzamiento de ideas.</p> <p>E 1. Información de canales de participación; 2. Resultados en la memorias del plan de formación y calidad en las personas; 3. Informes de lanzamiento de nuevos servicios.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Utilización de ayre, Web, correo electrónico, público, redes sociales, para la difusión externa de la información relevante para los grupos de interés. Comunicación de la innovación.</p> <p>E ayre-Web. Plan de comunicación y registros de comunicación. El "contentímetro".</p> <p>AM7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
10	<p>Existe participación de LM en la creación de aplicaciones informáticas de otros servicios.</p> <p>E Aplicaciones: Mástil, AVISA2, Telefonía IP, eliminación del fax, etc.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
12	<p>Se han obtenido diversos premios, menciones y situación muy favorables en rankings.</p> <p>E 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.</p>
13	<p>Participación con la empresa adjudicataria en relación a los nuevos productos.</p> <p>E Asistencia a las presentaciones de los productos nuevos de la empresa adjudicataria.</p>
14	<p>Se realizan análisis de la usabilidad de la web, con periodicidad anual, con tres tipologías.</p> <p>E Estudios de usabilidad www.madrid.es</p> <p>AM 5-7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA

AM1	<p>Sistematizar y mejorar el funcionamiento de la comisión de innovación y efectuar benchmarking con otras organizaciones a través de la empresa adjudicataria.</p> <p>AaR: Planificación y ejecución de la mejora URG</p>
-----	---

AM1	<p>Escucha activa de los desarrollos tecnológicos en foros y congresos.</p> <p>AaR Asistir a los eventos que les invitan para ver los nuevos productos. A estos efectos, se trataría de definir un procedimiento para sistematizar el registro, la asistencia y la emisión de informe de análisis en relación con las convocatorias de eventos para conocer nuevos productos o servicios que se remiten a Línea Madrid.</p>
------------	--

Subcriterio 4.e.: “Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Línea Madrid tiene identificado el proceso de personas (soporte) y el subproceso formación/gestión del conocimiento existiendo una Unidad administrativa específicamente responsable de la gestión del conocimiento.</p> <p>E 1.RPT de la S.G. de Atención al Ciudadano; 2. Mapa de procesos; 3. Diagrama del proceso y ficha.</p>
2	<p>Se utilizan los datos y la información como soporte a toma de decisiones sobre procesos.</p> <p>E 1. Cartas de Servicios; 2. Informes de evaluación de servicios, por ejemplo campañas tributarias; 3. Cuadro de mando publicado en ayre; 4. Informes de evaluación nuevos servicios.</p>
3	<p>Existe un acceso a la información y al conocimiento para personas/trabajadores y grupos de interés/usuarios externos, contrastada disponible en web y ayre. Ha mejorado la velocidad y la retroalimentación y la mejora de la gestión del conocimiento. En base a todo esto se mejora la aplicación y la prestación del servicio. Se realizan reuniones de seguimiento: de los canales, de coordinación con la asistencia técnica y de los servicios y departamentos igualmente que con clientes internos. Comités de dirección.</p> <p>E 1. Plan de comunicación Línea Madrid y registros correspondientes. Canal ayre y Web. Registros del plan de comunicación sobre comunicaciones y visitas con usuarios externos; 2. CRM: permite recoger la información procedente de cada cliente-usuario.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Se realiza una elaboración, contraste y difusión de informes periódicos de seguimiento en todos los servicios de Línea Madrid: en despliegue y periódicos, así mismo existe una elaboración, contraste y difusión de informes periódicos de seguimiento de los canales: presencial, telefónico y web</p> <p>E Informes específicos.</p>
5	<p>Utilización de las redes de innovación para la captación de conocimiento interno y externo</p> <p>E 1.Canal de participación en ayre para personas de la organización. 2. Registro de grupos de mejora con participación de agentes internos y externos. 3. Registro de visitas usuarios externos.</p> <p>AM 7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>Se efectúa la protección de los datos de carácter personal de los ciudadanos.</p> <p>E 1. Documento de seguridad de datos de carácter personal; 2. Pliego de prescripciones técnicas contrato Línea Madrid 2012-2016 (exigencia protección de datos, mejoras CRM protección de datos); 3. Instrucción sobre protección de datos del Director General (ayre); 4. Formación específica en protección de datos personal de Línea Madrid (curso de acogida y otros); 5. Posibilidad de ejercicio en línea de derechos de acceso, rectificación y cancelación de datos personales; 6. Carteles en las oficinas; 7. Ficheros declarados.</p>

7	<p>Hay una homologación de la información y traslado a todas las Oficinas de Registro incluidas LM. Por estar la dependencia de Registro en el mismo órgano, eso beneficia y facilita a LM. Identificando la principales necesidades de información de las diferentes unidades de registro. Es un proceso mixto, en el que LM tiene un peso muy importante. Muchas de las decisiones que se toman se hace pensando en las necesidades de los usuarios de oficinas, que tienen un doble rol del que se beneficia los usuarios.</p> <p>E Oficinas de Registro incluidas LM.</p>
---	--

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Sistematizar y mejorar el funcionamiento de la comisión de innovación.</p> <p>AaR: Convocar la comisión de innovación de Línea Madrid. Definir periodicidad y procedimientos de actuación URG</p>
2	<p>Sistematización y ordenación de la información contenida en los informes de modo que sea más accesible y más orientada a la acción y a la toma de decisiones.</p> <p>AaR: Mejorar el acceso en la línea que sea más intuitivo.</p>
3	<p>En relación a la protección de datos valorar el nº de reclamaciones al respecto aunque hasta el momento actual no ha habido problemas.</p> <p>AaR: Establecer indicadores para protección de datos.</p>
4	<p>Ordenar como llega la información a las oficinas de LM, ya que no se sabe cómo llega la comunicación de los temas de registro a las oficinas, porque es el único servicio, junto con cita previa, en el que el proceso de implantación de servicios no interviene, todos los demás servicios se coordinan a través del Servicio de gestión de servicios. Por ello, estos servicios, se han singularizado en el mapa de procesos de forma separada; no son finalistas, son instrumentales para otros servicios.</p> <p>AaR: Hacer una reunión y acta URG</p>
5	<p>Facilitar el material formativo de los cursos.</p> <p>AaR: Colgar el material formativo de los cursos en ayre.</p>

CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Subcriterio 5.a: “Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Está definido el Mapa de Procesos. Revisado y mejorado en el año 2011, con identificación y diferenciación entre Procesos Clave (Estratégicos y Operativos) y de Soporte.</p> <p>E 1. Mapa de Procesos (disponible en Intranet y en Espacio Línea Madrid de la Web municipal); 2. Grupos de Mejora de procesos.</p> <p>AM 1/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>

2	<p>Están definidos todos los procesos y subprocesos identificados en el Mapa con su flujograma y ficha, con objetivos de calidad identificación de propietario y otros intervinientes, sistemas, documentación relacionada e indicadores.</p> <p>E Flujogramas y fichas de 27 procesos y subprocesos (disponibles en Intranet).</p> <p>AM 1/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
3	<p>Se elaboran Protocolos y procedimiento de actuación, complementando a los Procesos Clave Operativos Se sistematizan los procedimientos e información idéntica sea cual sea el canal de acceso.</p> <p>E Los Protocolos de Actuación y procedimientos (disponibles en Intranet).</p> <p>AM 1/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
4	<p>Existencia de un Catálogo de Servicios vinculados a los procesos Clave Operativos con detalle de prestación de servicio por Canal. También vinculados a los servicios de las CS.</p> <p>E 1. Documento de Catálogo de Servicios (disponible en Intranet y Web municipal Espacio Línea Madrid); 2. Catálogo de servicios de CS.</p>
5	<p>Constitución de Grupos de Mejora para la mejora de los procesos año 2011</p> <p>E 1. Actas de Constitución del Grupo de Mejora; 2. Actas de Reunión del Grupo de Mejora; 3. Presentación de conclusiones Grupo de Mejora (disponible en Intranet); 4. Acta 2012 recogida de resultados Excel de evaluación de indicadores.</p> <p>AM 1/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
6	<p>Vinculación de los indicadores de los Procesos Clave Operativos a las Cartas de Servicio</p> <p>E 1. Fichas de indicadores y Procesos y 2. Cartas de Servicio de los tres canales.</p> <p>AM2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Registro y seguimiento de indicadores de procesos.</p> <p>E Excel de evaluación de los indicadores de los procesos.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Existencia de un sistema de Cuadros de Mando que contempla los indicadores de rendimiento relacionados con los procesos y Cartas de Servicio de los tres canales.</p> <p>E 1. Documento de Cuadro de Mando principal; 2. Hoja de seguimiento de indicadores de procesos; 3. Sistema de información de indicadores de Cartas de Servicios; 4. Informes de estadísticas de Servicios y Canales.</p> <p>AM 2/11: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
9	<p>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. Los Indicadores de SyR de Línea Madrid son más exigentes que los de las CS.</p> <p>E 1. Flujograma y ficha del subproceso; 2. Documento del procedimiento de actuación; 3. Documento de evaluación anual; 4. Documento de mejoras incorporadas por la inspección de servicios.</p>
10	<p>Todos los canales disponen de Carta de Servicios, 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. Se evalúan anualmente.</p> <p>E CS de 010, OECs y portal web.</p> <p>AM 1/8: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
11	<p>Se contempla la relación con los grupos de interés.</p> <p>E 1. Reuniones y alcance de servicios acordados con clientes internos; 2. Plan de accesibilidad, discapacitados; 3. Pliegos de condiciones, clientes externos y empresa; 4. SyR de los clientes; 5. Encuestas de satisfacción de usuarios y expectativas de ciudadanos.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	Mejorar la vinculación en la gestión documental de las fichas de proceso a los diferentes documentos de procedimiento existentes. Revisar la vinculación a los factores críticos de éxito. AaR: Adecuar los diagramas de los procesos incorporando enlaces a los documentos de procedimiento, Poner fechas a revisión de los procesos.
2	Revisar la vinculación de los procesos a los factores críticos de éxito.
4	Mejorar la definición de los indicadores asociados a los procesos y relacionarlos con los objetivos estratégicos.
5	Definir el Proceso de Evaluación y Calidad, sistematizando el análisis de resultados para la evaluación de las Líneas Estratégicas y la planificación de incorporación de mejoras.
6	Revisar y especificar los propietarios de los procesos.
7	Sistematizar las preguntas frecuentes de oficina para generalizarlas en todas las oficinas.
8	Ajustar la carga y frecuencia de información enviada a las unidades operativas.
9	Establecimiento de un BI (<i>Business Intelligence</i>) eficiente. Que permita extraer informes. Focalizar las demandas de información a los canales en los aspectos cualitativos
10	Mejorar la internalización de la gestión por procesos en toda la organización. AaR: Realizar acciones de comunicación y divulgación.

Subcriterio 5.b.: “Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes”.

PUNTOS FUERTES	
1	Existe una sistemática en la realización de estudios de percepciones y necesidades de los ciudadanos efectuándose anualmente encuestas de Expectativas y Satisfacción a los usuarios de los tres canales de Línea Madrid, y del proceso de sugerencias y reclamaciones, junto con estudios de Usabilidad Web, de Benchmarking con otras administraciones y Cliente Misterioso. E 1. Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web; 2. Modelo Integrado de Evaluación, sobre la metodología de los estudios de satisfacción; 3. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados desde 2001 al 2011.
2	Disponibilidad, en la S.G. de 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. E 1. Relación de Puestos de Trabajo de la Subdirección de Atención al Ciudadano; 2. Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios.
3	Definición de criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio definidos en los Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT) 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. E 1. El documento del PPT; 2. Presentación general de Línea Madrid; 3. Oferta de la empresa colaboradora en la prestación de servicios de Línea Madrid.
4	Todos los cambios en los Servicios prestados se comunican a todo el personal de la organización de una forma homogénea y sistemática conforme establece El Plan estratégico y anual de Comunicación y se refleja en el Proceso Clave de Comunicación. E 1. Plan Estratégico y Anual de Comunicación; 2. Proceso clave de comunicación; 3. Orden del Día de las convocatorias de las reuniones; 4. Avisos en el Canal de Atención al Ciudadano en la intranet; 5. Correos electrónicos del Dpto. de Coordinación de Oficinas.

5	<p>Sistematización de reuniones en toda la organización para el análisis y difusión de los cambios y mejoras en los servicios (Reuniones: semanales de Comité, periódicas interdepartamentales, semanales en las Oficinas y mensual coordinación con todos los responsables de los canales de atención personalizada).</p> <p>E 1. Orden del Día de las convocatorias de reuniones; 2. Calendario de reuniones LM.</p>
6	<p>Participación de los clientes internos y el Personal de Línea Madrid en la elaboración de los Protocolos de Actuación definido en el Proceso de Gestión de Servicios.</p> <p>E 1. Flujograma y ficha del Proceso (Disponible en la intranet); 2. Correos electrónicos de comunicación con el envío de los borradores de los Protocolos de Actuación.</p>
7	<p>Evaluación y seguimiento de los servicios con la elaboración de informes conteniendo áreas de mejora, fase definida en el proceso de Gestión de Servicios.</p> <p>E 1. Flujograma y ficha del Proceso; 2. Informes de seguimiento conteniendo el apartado de áreas de mejora (Disponibles en la intranet).</p>
8	<p>Existencia del Proceso de análisis y mejora de los Servicios a través de las sugerencias presentadas por los ciudadanos en el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones</p> <p>E 1. Flujograma y ficha del Proceso; 2. Documentos anuales de análisis de SyR presentadas por los ciudadanos con propuestas de mejoras implantadas o para acometer en un futuro.</p>
9	<p>Disponibilidad de canales de participación e implicación del personal para la mejora de los servicios (participación del personal: a través del Buzón de Sugerencias, Foro de debate y Concurso de ideas anual)</p> <p>E 1. Documento Plan general de Formación y Calidad relativo a Personas de Línea Madrid; 2. Memoria Anual; 3. Documentos de los Proyectos-ideas presentadas a los concursos anuales.</p>
10	<p>Existencia de un grupo de trabajo permanente de Portales y Contenidos, con reuniones mensuales para seguimiento y mejora -entre otros- del portal Web del Ayto. y los contenidos disponibles a través del mismo.</p> <p>E 1. Convocatoria reunión y órdenes de día; 2. Documentos de Trabajo. Comunidad de trabajo en ayre</p>
11	<p>Proceso sistematizado de análisis del canal WEB y elaboración de propuesta anual de mejora remitido al IAM.</p> <p>E 1. Documentos con las propuestas de mejora; 2. Memoria del Departamento; 3. Excel de seguimiento de las peticiones; 4. Mejoras derivadas de SyR 5. Evaluación 2011.</p>
12	<p>Implantación de la cita previa en todas las Oficinas.</p> <p>E 1. Protocolo. Aplicación</p>
13	<p>Mejoras en Tecnología y prestación de servicio (ejemplo: Sistema de Cita Previa, Sugerencias y Reclamaciones, comunicación a través de correo electrónico, SMS, etc.).</p> <p>E 1. Documentos funcionales y de desarrollo del sistema sobre las aplicaciones.</p>
14	<p>Existencia del Proceso de Gestión de Contenidos, que permite la constante actualización y mejora del gestor de contenidos, soporte para la adecuada información a través de los tres canales de Línea Madrid.</p> <p>E 1. Aplicación estadística de gestión, contiene datos del nº de contenidos creados actualizados, etc.; 2. Informes mensuales y anuales. Disponible en Intranet; 3. Manual de Buenas Prácticas de gestión de contenidos (disponible en intranet); 4. Documentos de trabajo de las Unidades de Captación y de Base de Datos; 5. Relación de Puestos de Trabajo (RPT): existencia de unidades administrativas, Unidad Técnica de Captación y Negociado de Validación; 6. Decreto de 2006.</p>
15	<p>Disponibilidad de la funcionalidad de Petición de Actualización o incorporación de nuevos contenidos que pueden formular el personal de los canales personalizados (010 y OAC) y Sugerencias y Reclamaciones, a través de la Aplicación de "Buscador (información) Línea Madrid".</p> <p>E 1. Funcionalidad: "Petición de incorporación de contenido" en la Aplicación "Buscador Línea Madrid"; 2. Correos recibidos y respuestas emitidas; 3. Memoria Anual (disponible en la intranet); 4. Informes estadísticos mensuales.</p>
16	<p>Puesta en marcha de la Nueva versión del CRM 2011.</p> <p>E Documento funcional.</p>
17	<p>Revisión y desarrollo del Comité de Innovación.</p> <p>E Pliego de prescripciones técnicas.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	Sistematizar la innovación para la realización de cambios e innovación en los procesos y de la medición del impacto de los mismos. AaR: Incorporar en el Proceso de Evaluación y Calidad la recogida de información, análisis de la detección de mejoras, planificando su incorporación, medios de comunicación y forma de seguimiento del impacto.
2	Sistematizar e integrar las acciones de mejora implantadas a partir de las diferentes fuentes de información y medios disponibles (proceso SyR, evaluación de los indicadores de resultados de los procesos, mejoras tecnológicas, propuestas del personal, propuestas del personal, (clientes y partners) en relación con el proceso de Evaluación y Calidad). AaR: Incorporar en el Proceso de Evaluación y Calidad la recogida de información, análisis y seguimiento de la implantación de las mejoras.
3	Crear proceso para la consideración de estándares sobre aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo AaR: Definir los requerimientos, propietario, actuaciones asociadas, indicadores...
4	Sistematizar e implantar la utilización de tecnología en la atención a los usuarios en las OACs (Correos electrónicos para no hacer volver a los usuarios cuando se cae la red o no trae todos los documentos correctos). Como precedente de esta ordenación se ha sistematizado ya en el protocolo de actuación sobre revisión del Plan General de Urbanismo. AaR: Existe un estudio piloto sobre esta cuestión, ejemplo de área de mejora.

Subcriterio 5.c.: “Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente”.

PUNTOS FUERTES	
1	Línea Madrid tiene definido y desplegado su Modelo de Servicio como un Servicio Integrado de Atención al Ciudadano multicanal (telefónica, presencial y telemática). E 1. La propia Organización, la existencia de los tres Canales, la Plataforma Telefónica, 26 Oficinas de Atención al Ciudadano, etc.; 2. Decreto del Alcalde por el que se regula la Atención al Público de 17 de enero de 2005; 3. Misión, Visión y Valores de Línea Madrid; 4. Presentación General de Línea Madrid; 5. Resoluciones conjuntas de determinación de la prestación de servicios, establecidas con unidades administrativas del Ayuntamiento. AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.
2	Existe un Plan estratégico de Comunicación y Planes Anuales que se evalúan, que permiten difundir los servicios de Línea Madrid. E 1. Plan estratégico de Comunicación y Planes anuales.
3	Existe un Sistema informático CRM que permite la integración de canales, recoge la información de servicios del ciudadano e integra el acceso a diferentes aplicaciones que dan soporte a la atención. E 1. El propio sistema desplegado en todos los Puestos de Atención y Servicios Centrales; 2. El documento de especificación funcional del CRM; 3. Manual de usuario CR; 4. Los protocolos de actuación del sistema desplegado en todos los Puestos de Atención y Servicios Centrales.
4	Están definidos criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio recogidos en los Pliegos de Prescripciones Técnicas que regulan la prestación de servicio con la colaboración de empresa externa. Asimismo se recogen requerimientos de incorporación de nuevos productos tecnológicos para la mejora de los servicios. E 1. Pliego de prescripciones técnicas proveedor principal.
5	Espacio de Línea Madrid en la Web municipal, informando de las características de los servicios y el acceso a los mismos, mejora de Espacio en 2011. E Propio espacio en la Web.

6	<p>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 SyR, estudios de Usabilidad Web, de Benchmarking con otras administraciones, Cliente Misterioso. Entre otras preguntas en las encuestas se consulta a los usuarios sobre cómo han conocido Línea Madrid.</p> <p>E 1. Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web; 2. Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción; 3. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados desde 2001 al 2011; 4. Memoria de los canales.</p>
7	<p>Línea Madrid cuenta con una entrada en “wikipedia”, “youtube” y pone a disposición sus productos a través de tales canales, folletos y carteles en marquesinas y en oficinas de atención a ciudadanos, aparición en medios de comunicación, Cartas de Servicio.</p> <p>E Resultados del plan de comunicación, ayre. CARTAS DE SERVICIOS publicadas en ayre y en www.madrid.es</p>
8	<p>Línea Madrid da a conocer y promociona sus servicio a través de presentaciones en congresos, jornadas, visitas de profesionales, visitas de alumnos de institutos a las oficinas (Ciudad Lineal, Chamberí, Puente de Vallecas, Villa de Vallecas) visitas didácticas al 010 de la agencia para el empleo.</p> <p>E Registros de visita, correos electrónicos, presentaciones, resultados del plan comunicación memoria de formación.</p>
9	<p>Se comunican aquellas noticias relevantes con avisos en ayre</p> <p>E Avisos en ayre.</p>
10	<p>Se realizan visitas a las unidades gestoras (clientes internos).</p> <p>E Registros de visita.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	AaR: Desarrollar Proceso Clave de Evaluación y Calidad, sistematizando el análisis de resultados para la evaluación de l las Líneas Estratégicas y la planificación de incorporación de mejoras.
2	AaR: Ampliación el plan de comunicación incluyendo todas las evidencias de publicación de LM URG
3	AaR: Implantar una presencia en redes sociales.
4	AaR: Publicar en ayre el histórico de las noticias relevantes URG

Subcriterio 5.d.: “Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan”.

PUNTOS FUERTES

1	<p>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 lógicas/ medios tecnológicos que permitan el acceso a personas con especiales requerimientos. Amplia oferta horaria de oficinas y del 010, atención en idiomas, cita previa Se ha realizado la apertura de 2 nuevas oficinas en 2012.</p> <p>E 1. Intranet; 2. Madrid.es; 3. Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web; 4. Documento Integrado de Evaluación sobre la metodología de los estudios de satisfacción; 5. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados desde 2001 al 2011; 6. Plan de accesibilidad; 7. Protocolo y registro de notificación de incidencias para los 3 canales; 8. Plan de contingencia evaluado.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
---	---

2	<p>Esta desarrollado y publicado un Catálogo de Servicios vinculados a los procesos Clave Operativos con detalle de prestación de servicio por Canal.</p> <p>E 1. Documento de Catálogo de Servicios, disponible en Intranet y Web municipal canal Línea Madrid.</p>
3	<p>Se han definido 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</p> <p>E 1. El documento del PPT; 2. Documento “presentación general de Línea Madrid”.</p>
4	<p>Está disponible un Plan estratégico y anual de Comunicación que incorpora la homogeneización en el proceso de comunicación relativo a los cambios sobre los Servicios prestados, y facilita que las personas cuenten con las herramientas precisas para prestar los servicios.</p> <p>E 1. Plan Estratégico y Anual de Comunicación; 2. Órdenes del Día de las convocatorias de las reuniones; 3. Avisos en el Canal de Atención al Ciudadano en la intranet; 4. Correos electrónicos del Dpto. de Coordinación de Oficinas.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Se han desarrollado Cartas de Servicios en todos los canales y la Carta de Servicios de SyR</p> <p>E 1. Cartas de Servicios en intranet y en la web.</p>
6	<p>Se ha desarrollado un canal específico de Atención al Ciudadano en la intranet del Ayuntamiento de Madrid, como herramienta de comunicación y trabajo. Dispone de espacio para promoción de información y de Avisos.</p> <p>E .El propio Canal en la intranet y la disponibilidad de documentos publicados.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores</p>
7	<p>El Plan de Formación de Línea Madrid contiene acciones formativas de carácter general formación asociada a la implantación de servicios y acciones de formación de de segundo nivel.</p> <p>E 1. Documentación del Plan de Formación; 2. Memoria Anual del Plan de Formación; 3. Fichas mensuales de acciones formativas.</p>
8	<p>Existe un control del Servicio a través de seguimiento de indicadores del, Sistema de Gestión Estratégica, Programa Operativos de Gobierno (POG) y Objetivos Presupuestarios</p> <p>E 1. Documentos de seguimiento de Indicadores; 2. Aplicación de seguimiento de Indicadores. Disponible en Intranet.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Existe un Cuadro de Mando con interrelación y unificación de indicadores de rendimiento relacionados con los procesos y Cartas de Servicio de los tres canales.</p> <p>E 1. Documento de Cuadro de Mando; 2. Informes de estadísticas de Servicios y Canales.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
10	<p>Realización y análisis de resultados de encuestas de Benchmarking con otras organizaciones equivalentes.</p> <p>E 1. Estudios e informe de resultados disponibles en Intranet.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores</p>
11	<p>Al sitio web municipal se le ha dotado de un Sistema de Petición de Información al servicio del ciudadano, disponible en el espacio denominado “Contactar”, a través del cual el ciudadano solicita información y recibe respuesta a través del correo electrónico facilitado.</p> <p>E 1. Sistema de Petición de Información. 2. Aplicación informática de soporte 3. Los formularios de petición de información y sus respuestas.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	Mejorar o simplificar los procedimientos más complejos
---	--

Subcriterio 5.e.: “Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existe una sistemática en realizar estudios de percepciones y necesidades de los ciudadanos realizándose 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.</p> <p>E 1. Estudios de satisfacción disponibles en Intranet y la web; 2. Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción; 3. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados entre el año 2000 y el año 2011.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Análisis de las necesidades de los clientes internos a través de la realización de la encuesta de satisfacción del cliente interno, de carácter anual.</p> <p>E 1. Estudios de satisfacción de cliente interno disponibles en Intranet y la web; 2. Documento Maestro sobre la metodología de los estudios de satisfacción; 3. Documento resumen de todos los estudios de satisfacción realizados entre el año 2000 y el año 2011.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Existencia del Proceso de análisis y mejora de los Servicios a través del Sistema de SyR presentadas por los ciudadanos.</p> <p>E 1. Flujograma y ficha del Proceso; 2. Documentos anuales de análisis de las SyR presentadas por los ciudadanos con propuestas de mejoras implantadas o para acometer en un futuro; 3. Documento sobre las mejoras incorporadas en los servicios de Línea Madrid a partir de las SyR elevadas a la Inspección Técnicas de Servicios del Ayto. de Madrid. Documentos disponibles en la intranet.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Reuniones con clientes internos y informes de evaluación de servicios.</p> <p>E 1. Resoluciones conjuntas con los clientes e informes periódicos de evaluación de los servicios</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Se han definido 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.</p> <p>E 1. El documento del PPT.2. Documento “presentación general de Línea Madrid”.</p>
6	<p>Se han incorporado mejoras en la gestión de canales y servicios a partir de los estudios de calidad (Ej.: incorporación de horario de tarde en marzo de 2006; e incorporación de la atención a través de cita previa -en ciertos servicios- en el año 2008).</p> <p>E Cita previa, pago con tarjeta en multas 2010, teleasistencia, revisión catastral 2011, etc.</p>
7	<p>Se realizan análisis de resultados de encuestas de <i>Benchmarking</i> con otras organizaciones equivalentes.</p> <p>E 1. Estudios e informe de resultados disponibles en Intranet.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

8	<p>Se ha efectuado un desarrollo tecnológico de apoyo al proceso SyR para obtener información segmentada de los clientes (nueva aplicación SyR) implantada el 1 de abril 2012.</p> <p>E 1. El documento de especificación funcional de la nueva aplicación; 2. Informe anual SyR.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Se aplica un sistema informático CRM, que permite la integración de canales y gestiona la información sobre las necesidades de los ciudadanos.</p> <p>E 1. El documento de especificación funcional del CRM; 2. Manual de usuario CRM.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
10	<p>Está disponible la funcionalidad de Petición de Actualización o incorporación de nuevos contenidos que pueden formular el personal de los canales personalizados (O10 y OAC) y SyR, a través de la Aplicación de "Buscador (información) Línea Madrid", desarrollándose una mejora muy rápida que se aplica inmediatamente en el propio proceso, para aportar una información correcta a los ciudadanos y dando respuesta al usuario que efectúa la reclamación.</p> <p>E 1. Funcionalidad: "Petición de incorporación de contenido" en la Aplicación "Buscador Línea Madrid"; 2. Correos recibidos y respuestas emitidas; 3. Memoria Anual (disponible en la intranet); 4. Informes estadísticos mensuales; 5. La respuesta a las reclamaciones o sugerencias de los ciudadanos.</p> <p>AM 3/4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
11	<p>Reuniones con proveedores analizando los datos, rendimientos y posibles mejoras definidas en el Proceso 6 de Gestión de Canales.</p> <p>E Calendario y actas de las reuniones.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	Implantar estudio de seguimiento de las causas que dan lugar a que los clientes no puedan finalizar sus gestiones en las OAC por incompleta o errónea información suministrada por los distintos agentes intervinientes ¹ .

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes:

- ✓ Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- ✓ Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- ✓ Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

¹ Este estudio se lleva realizando desde hace unos meses por la Oficina de Atención al Ciudadano de Retiro, por tratarse de la idea ganadora en la categoría "colectiva" en el concurso de ideas de mejora 2011 de Línea Madrid y además desde el 2 de julio de 2012 se ha comenzado a implantar en el sistema CRM de Línea Madrid la opción que fuerza a informar sobre el motivo de cierre de cualquier solicitud de servicio que no haya podido completarse correctamente.

- ✓ Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- ✓ Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- ✓ Entienden cómo se comparan los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- ✓ Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

Subcriterio 6.a.: “Percepciones”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>En los resultados obtenidos en los estudios de satisfacción de usuarios, distribuidos por canal, se mantiene la tendencia positiva; en los canales de atención personalizada, con valores de satisfacción global superiores a 8 puntos desde 2008 y en torno a los 7 puntos en el canal telemático. Estos resultados se monitorizan como indicadores vinculados al objetivo estratégico (SIGE) “consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima”</p> <p>E 1. Encuestas de satisfacción y expectativas. Líneas Estratégicas</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Satisfacción global media de usuarios de Línea Madrid se mantiene con valores muy elevados, obteniéndose en el año 2011 una puntuación media de 8'17 puntos sobre 10, y más del 90 % de los ciudadanos manifiestan estar muy satisfechos o satisfechos con el servicio. Estos resultados se monitorizan como indicadores vinculados al objetivo estratégico (SIGE) “consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima”, siendo esta comparable con otras ESU del Ayto.</p> <p>E 1. Encuestas de satisfacción y expectativas. Líneas Estratégicas</p> <p>AM 12: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
3	<p>Los valores obtenidos superan los objetivos establecidos en los indicadores de compromisos las CARTAS DE SERVICIOS, Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) de los canales personalizados y fijados en los procesos.</p> <p>E Encuestas de satisfacción y expectativas. CARTAS DE SERVICIOS Informe de evaluación de las CARTAS DE SERVICIOS PPT. Fichas de los Procesos y Evaluación de indicadores de los procesos.</p>
4	<p>Considerando la segmentación de estos estudios por atributos de calidad (atención y cualificación de la personas, capacidad de respuesta, fiabilidad y eficacia...) asimismo se consiguen y se superan los 8 puntos sobre 10 con tendencias positivas desde 2008.</p> <p>E Encuestas de satisfacción y expectativas.</p>
5	<p>La fidelidad manifestada por los usuarios de Línea Madrid: más del 95% de los encuestados no solo manifiestan su intención de volver a utilizar el servicio, sino que lo recomendarían, siendo este dato comparable con otras encuestas del Ayuntamiento.</p> <p>E Encuestas de satisfacción y expectativas.</p> <p>AM 12: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores.</p>
6	<p>Los clientes internos de LM han manifestado una satisfacción general con Línea Madrid de 8 puntos sobre 10, manteniendo esta tendencia durante las 4 oleadas realizadas.</p> <p>E Cuestionario de Satisfacción Cliente Internos.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

7	<p>El Posicionamiento de LM comparándose con otras Administraciones Públicas (CM y Ayto. de Barcelona) ha sido muy positivo manteniéndose esta tendencia lo largo de los últimos tres años en los que se ha realizado el <i>Benchmarking</i>.</p> <p>■ Encuestas de satisfacción y expectativas y estudio de <i>Benchmarking</i>.</p>
8	<p>La satisfacción global de los ciudadanos en relación con el tratamiento y respuesta de sus quejas sobre LM, se sitúa más de dos puntos por encima de la valoración global otorgada a otras unidades del Ayto. de Madrid.</p> <p>■ Estudio Satisfacción usuarios Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.</p> <p>AM 6: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>Los usuarios que han interpuesto reclamaciones sobre Línea Madrid han valorado en 2011 la utilidad de este servicio con una puntuación de 7,25 puntos, refiriendo un 87% que lo volvería a usar (grado de fidelidad) y lo recomendaría el 82%.</p> <p>■ Estudio Satisfacción usuarios Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>La realización de encuestas de satisfacción a otras Administraciones, si bien se ha iniciado hacia el Consorcio Regional de Transportes en los estudios de satisfacción de “cliente interno”, debe recogerse como categoría diferenciada para todos los clientes internos en tales estudios de modo que pueda segmentarse y analizarse separadamente sus resultados..</p>
2	<p>No se evidencia la realización de encuestas de satisfacción en puestos de atención presencial. Incorporar mecanismo que permita, de modo continuo y diario, que los ciudadanos atendidos expresen su opinión en el propio puesto. URG</p>
3	<p>Mejorar la segmentación de la valoración.</p> <p>AaR: 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, especialmente tras la implantación del servicio de “Telesor” previsto para el 1 de octubre. URG</p>
4	<p>Incluir un ítem en Web para la valoración interactiva –continua y diaria- de los usuarios.</p>

Subcriterio 6.b.: “Indicadores de rendimiento”:

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Evidencia de numerosos indicadores internos de rendimiento para los tres canales alineados con los objetivos definidos (atenciones y servicios prestados en cada canal, tiempos de respuesta y de atención, atención por franja horaria, grado de saturación canal telefónico, atención en idiomas, sugerencias y reclamaciones por canal o servicio, tiempo de respuestas a las reclamaciones...). Estos resultados se monitorizan como indicadores vinculados al objetivo estratégico (SIGE) “consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima”</p> <p>■ 1. Cuadro de Mando; 2. Estadísticas de cada canal y de Línea Madrid mensual-anual.</p>
2	<p>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.</p> <p>■ 1. Cuadro de Mando; 2. Memoria cumplimiento objetivos presupuestario; 3. Evaluación CC.SS; 4. Fichas Procesos.</p>
3	<p>La tasa de reclamaciones por servicios prestados en Línea Madrid es muy baja ,0'006 % en 2011. Manteniéndose el número de quejas de los ciudadanos y aumentando significativamente (41% en 2011) las felicitaciones.</p> <p>■ 1. Informe de evaluación de SYR Tasa de SYR/ canales; 2. Informe de Evaluación de las CARTAS DE SERVICIOS; 3. Memoria Anual.</p>

4	<p>Se han implementado nuevos servicios de forma inmediata, eficaz y transparente para los ciudadanos y mejora de los existentes. Resultado vinculado al indicador de seguimiento del objetivo operativo (POG) "Acercar la gestión a los ciudadanos a través de los distritos", generándose una mayor crecimiento de presupuesto comparado con el resto del Ayto.</p> <p>E 1. Memoria cumplimiento objetivos presupuestario. 2. Memoria evaluación del POG.</p>
7	<p>Se ha ampliado la cobertura de servicios en oficinas auxiliares de LM con el objeto de acercamiento territorial Resultado vinculado al indicador de seguimiento del objetivo operativo (POG) "Acercar la gestión a los ciudadanos a través de los distritos", generándose una mayor crecimiento de presupuesto comparado con el resto del Ayto.</p> <p>E 1. Organigrama; 2. C.S.; 3. Pág. web, Buscador.</p>
8	<p>Ha existido un Incremento de la demanda de cliente interno que cada vez utiliza más Línea Madrid con recurso de apoyo para el desarrollo de sus servicios.</p> <p>E Relación de clientes internos, reuniones de coordinación.</p>

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes:

- ✓ Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- ✓ Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- ✓ Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- ✓ Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- ✓ Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- ✓ Entienden cómo se comparan los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- ✓ Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

Subcriterio 7.a: "Percepciones".

PUNTOS FUERTES	
1	<p>La percepción sobre la organización, la gestión de sus personas y la opinión sobre sus líderes se muestra a través de las respuestas de su personal en la encuesta anual de clima laboral, cuyo objetivo es conocer el estado real de la organización y que se realiza desde 2002. En ella se recogen datos relevantes como los siguientes: La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados: 3,66 sobre 5 en 2011 (3,53 en 2010). Poder realizar sugerencias y opinar sobre las decisiones de los responsables 3,61 sobre 5. Se utilizan indicadores (cualitativos y cuantitativos) para el seguimiento y evaluación de mi trabajo 3,82 sobre 5. En mi área de trabajo se implantan las propuestas de mejora 3,79 sobre 5. En mi área de trabajo se evalúan las mejoras/los cambios 3,77 sobre 5. Los valores del proyecto Línea Madrid son transmitidos claramente 3,90 sobre 5 en 2011 (3,64 en 2010). Los resultados de la encuesta marcan tendencias positiva.</p> <p>E 1. Encuesta clima laboral; 2. Informe sobre las revisiones generales de las oficinas.</p> <p>AM 2/4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Se evalúan los factores de riesgos psicosociales, según metodología que se explicita en el propio informe, en relación a las condiciones de trabajo. Se han realizado 8 distintas OAC y se ha planificado hacer 5 por año. En el informe la tendencia es positiva.</p> <p>E Informes de Evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva, realizados por el servicio de Prevención de Riesgos Laborales de Madrid Salud.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>En relación con la percepción sobre el proceso de acogida al personal de nuevo ingreso, fue de 9,33 sobre 10 en 2011. El compromiso recogido en el Plan es que la valoración sea superior a 7 puntos. Se hizo una evaluación del proceso de acogida a los nuevos incorporados el año anterior hubo 30 incorporaciones.</p> <p>E Memoria anual formación y calidad Informe de proceso de acogida en ayre.</p>

4	<p>Se mide de manera sistemática y continua la percepción que las personas tienen de la formación. El promedio de evaluación de los asistentes a los cursos organizados por la SGAC en 2011 ha sido de 4,14 sobre 5. Se ha obtenido una mejora importante en 2011 como consecuencia de las políticas que se han puesto en marcha al respecto, habiéndose iniciado en el año 2012 la comparación con el resto del Ayto.</p> <p>E 1. Memoria anual formación y calidad; 3. Encuesta de clima laboral; 4. Informe sobre la visita realizada a la OAC.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Se observa una tendencia sostenida y positiva en la percepción de las personas respecto de la organización y al sentimiento de pertenencia en ella. Resultados de la encuesta de clima por encima de 3 (siendo 5 el máximo). Los trabajadores recomendarían este destino a sus conocidos y en la pregunta recomendaría este puesto a otro se dice que “sí”, existiendo un marcado “orgullo de pertenencia”.</p> <p>E 1. Encuesta anual de clima laboral; 2. Concursos – Base de datos interna.</p> <p>AM 2: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>En las revisiones de las OAC se pulsa la percepción de los equipos respecto a todos los aspectos (incluyendo el liderazgo, la formación, las condiciones de trabajo, los objetivos de trabajo...)</p> <p>E 1. Informe sobre las revisiones generales de las oficinas; 2. Documento PDF de fichas y calendario de las revisiones en ayre.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>En los datos de la encuesta de clima laboral, en comparación con el año anterior, se observa una mejora en torno a 0,3 puntos sobre 5 en: compromiso de los trabajadores con la resolución de los problemas de los ciudadanos, motivación y sensación de pertenencia al equipo, reconocimiento del trabajo por los compañeros, disposición de conocimientos necesarios, tiempo adecuado entre formación e implantación de servicios, etc. Observándose claramente en todos ellos una tendencia positiva.</p> <p>E Encuesta de clima laboral.</p>
8	<p>En la misma encuesta mejora la puntuación que las personas hacen de la claridad en la transmisión de los valores de Línea Madrid y la satisfacción global en 0,26 y 0,12 respectivamente.</p> <p>E Encuesta de clima laboral</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
9	<p>La puntuación está próxima a 4 sobre 5 en lo referido a la definición de objetivos y responsabilidades y la suficiencia de la formación para la adaptación a los cambios y actualizar conocimientos, así como en la valoración de los líderes. La satisfacción global está en 3,76.</p> <p>E Encuesta de clima laboral.</p>
10	<p>Se lleva a cabo un seguimiento de las aportaciones de las personas, de su impulso innovador, promoviendo la satisfacción de las mismas. Las propuestas de mejoras que las personas han transmitido se han tenido en cuenta.</p> <p>E 1. Seguimiento de los proyectos presentados al Concurso de Ideas; 2. Plan Estratégico de Comunicación; 3. Memoria anual Plan de Formación y Calidad.</p>
11	<p>En relación con el establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento hay que considerar que se les informa a las oficinas si son las mejores o peores en clima laboral con respecto al resto, con el objeto de que hagan mejoras y se vuelve a revisar en un plazo posterior. Existen entornos cualitativos de análisis no cuantificados. Se realiza un comparativo del clima de la oficina con relación al resto. Todo esto se recoge en las fichas de cada revisión y cada uno de los responsables tiene que revisar los datos explícitamente.</p> <p>E Informe de revisiones generales de las oficinas.</p>
12	<p>Se utiliza la innovación y la tecnología para mejorar la comunicación y la participación de las personas.</p> <p>E Foro, ayre.</p> <p>AM 1/4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

13	Existen análisis comparativos de datos de encuestas de clima laboral con otras unidades del Ayuntamiento. E Informes de comparación no públicos por la confidencialidad de sus datos. AM 12/3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los autoevaluadores y evaluadores.
14	Las personas de la organización perciben que la gestión por procesos de LM libera a las mismas de la arbitrariedad, dotándola a su vez de un nivel idóneo de autonomía que favorece su satisfacción. E 1. Mapa de procesos; 2. Fichas de procesos, protocolos; 3. Coordinación de Servicios y Unidades.

ACCIONES DE MEJORA	
1	Mejorar la medición de la satisfacción de las personas, de aquellas medidas llevadas a cabo por la organización y que promueven el reconocimiento, la motivación, la participación, el compromiso, etc. como por ejemplo los correos electrónicos y las cartas de felicitaciones de distintos responsables; correos electrónicos y publicación de convocatorias de puestos de trabajo, Jornadas Técnicas, Concurso de Ideas, publicaciones y puestas en común de encuestas, visitas, buzón de sugerencias, foro, renovación del canal de comunicación <i>ayre</i> , formación específica, participación en grupos de mejora. AaR: Realizar estudios específicos, integrados o complementarios a las encuestas de clima laboral, que sirvan para evaluar las situaciones anteriores, y/o pedir que se den ejemplos de reconocimiento al contestar a alguno de tales estudios. Evaluar cada uno de los eventos por separado. Creación de cuestionarios específicos. Diseñar un plan de recompensas.
2	Ampliar la búsqueda de datos comparativos con otras organizaciones de peso y ámbito de actuación semejantes a LM en lo relativo a resultados de satisfacción de las personas que las integran. Como opción comparar con otras áreas o servicios del Ayuntamiento que hayan optado al sello EFQM de excelencia 500+, como SAMUR y Policía. AaR: Solicitar a otras áreas los resultados de clima y/o acciones emprendidas.
3	Hacer un mayor esfuerzo en explicar a todos los niveles de la organización que las conclusiones extraídas de la Encuesta del Clima Laboral sirven para establecer objetivos en materia de gestión de personas, en concreto la pregunta de la ECL "Considera que los resultados de esta encuesta se tendrá en cuenta por parte de la organización para mejorar las características de su trabajo" ha dado una puntuación de 2,97 sobre 5. AaR: Introducir acciones específicas que sirvan de evaluación y retorno de información en el Plan de Comunicación Anual.
4	AaR: Incluir una encuesta de satisfacción en la participación de los GM

Subcriterio 7.b.

PUNTOS FUERTES	
1	LM dispone de un amplio, sólido y contrastado conjunto de indicadores referentes a las personas que miden la eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión de las mismas. E 1. Cuadro de mando; 2. Qmatic. CRM; 3. Memoria de formación (Fichas de formación.); 4. Datos de productividad del Plan de Comunicación.
2	LM dispone de un histórico de datos en relación con la formación que evidencian una tendencia positiva en materia de gestión de personas. Ejemplos son él: nº horas/persona 80,18 en 2011 (siendo 48,5 en 2010, 24,1 en 2009). El compromiso de la Carta de servicios es de 25 horas/persona/año, habiéndose incorporado datos comparativos en 2011 E Resultados del Plan de Formación y Calidad. Memorias de formación y Calidad.

3	<p>Se dispone de Indicadores positivos en gestión de personas como: absentismo, baja tasa de rotación que detectan cambios positivos.</p> <p>E 1. Parte de incidencias (Público = directorio común); 2. Control de vacantes (Público = directorio común); 3. Cuadro de absentismo general y por oficina.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Durante año 2011 se han recibido 332 felicitaciones, a través del canal SyR y de correos electrónicos dirigidos directamente a las personas felicitadas, lo que sirve de retroalimentación positiva.</p> <p>E Memoria de formación y calidad 2011.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Existen indicadores de participación e implicación activa en el foro, en buzón de sugerencias, en concurso de ideas y en jornadas técnicas, con una evolución positiva: Las personas hacen un uso creciente de estas herramientas de comunicación interna que LM pone a su disposición. El Foro ha tenido 971 visitas y 97 mensajes en 2011 (se abrió en enero-2011). El canal interno de sugerencias tuvo 55 sugerencias y se presentaron 24 ideas al Concurso de Ideas.(existen también datos de 2010). Además se lleva a cabo un seguimiento de las aportaciones de las personas: se estudia la viabilidad de todas las ideas que se presentan al Concurso de Ideas anual y se ponen en marcha todas las que son viables. El porcentaje del total de sugerencias del buzón que se han realizado es el 35%, aprobadas y en desarrollo 43%, en estudio 0% y consideradas inviable sólo el 9%.</p> <p>E 1. Memoria de formación y calidad 2011; 2. Canal de Atención al Ciudadano; 3. Buzón de Sugerencias; 4. Correos Electrónicos; 5. Foro; 6. Seguimiento de los proyectos presentados al Concurso de Ideas (resumen en ayre).</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
6	<p>LM establece grupos de mejora, con carácter funcional, temporales y multidisciplinarios al objeto de diseñar nuevos servicios o redefinir alguno existente. Disponemos de indicadores: nº grupos de mejora y nº participantes en los mismos, que señalan un incremento en ambos: Nº grupos de mejora 16 en 2011 (siendo 10 en 2010, 3 en 2009). Nº participantes en grupos de mejora=126 en 2011 (siendo 68 en 2010 y 14 en 2009). Además las personas opinan que "se implantan las propuestas de mejora" (3,76 en ECL). La implicación de los compañeros en el trabajo mejora en la encuesta ha sido de 0,12.</p> <p>E 1. Memoria de formación y calidad 2011; 2. Encuesta de Clima Laboral; 3. Informes de las OAC.</p>
7	<p>Se cumple el compromiso de realizar una evaluación objetiva del conocimiento de todo el personal, a través de un cuestionario anual que se responde en todas las OAC al mismo tiempo. En 2011 respondieron 149 funcionarios de OAC y 17 informadores urbanísticos, con un porcentaje medio de aciertos de 73,3%. Es un examen anual a todos los funcionarios, siendo el objetivo del examen detectar necesidades formativas. Se examina el nivel de conocimiento de la organización, no del funcionario en sí. El examen es previo y posterior para comparar las puntuaciones, sólo en los específicos que organizan las OAC, el primero es anónimo y el 2º nominal para que les pueda expedir el certificado de aprovechamiento. Así mismo en cada curso organizado por la Subdirección se mide la eficacia formativa, pasando un cuestionario previo y posterior y comparando las puntuaciones y en todos los casos ha habido mejoría significativa.</p> <p>E Plan y Memoria de formación y calidad.</p>
8	<p>El número de personas en la organización está creciendo, en el último año se ha incrementado en más de 6, en concreto en las oficinas auxiliares de Valverde y el Pardo. No se han amortizado plazas por las jubilaciones del personal. Existe una baja rotación.</p> <p>E 1. Plantilla de LM; 2. Relación de puestos de trabajo.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	<p>Estudiar la posibilidad de implantar sistema de evaluación del desempeño, en aplicación del Capítulo II de la LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.</p>
---	--

	AaR: Plan de acción: establecimiento de objetivos, diseño de indicadores, herramientas...
2	Mejorar las herramientas de comparación del rendimiento de la gestión de personas con otras organizaciones semejantes. AaR: Diseño de indicadores de comparabilidad.
3	Satisfacción con la formación: se ha iniciado la comparación de los datos de LM con los del resto del Ayuntamiento, es necesario continuar y desarrollarlo de forma sistemática. AaR: Pedir al Instituto de formación el dato de la satisfacción general del Ayto.
4	Comparar los datos de personas (gestión, formación, participación, felicitaciones...) con los de otras unidades que tienen sello EFQM. AaR: Revisión y búsqueda de datos en las memorias EFQM.
5	Identificación de los reconocimientos a las personas. Dato previsto en el Plan de Comunicación (objetivo 4, indicador 4.5). AaR: Sistematizar la recogida de los reconocimientos.

CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes:

- ✓ Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo.
- ✓ Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- ✓ Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- ✓ Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- ✓ Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- ✓ Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- ✓ Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

Subcriterio 8.a.: "Percepciones".

PUNTOS FUERTES	
1	<p><i>Dada la misión y labor desempeñada por Línea Madrid, la percepción que tiene la sociedad se mide a través de muchas fuentes, entre ellas el Observatorio de la Ciudad, la CS, las encuestas de satisfacción y el sistema de SyR. 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.). Los resultados mostrados en 6a consideramos que son también representativos de su labor social, y revelan las altas cotas de excelencia en opinión de los ciudadanos y en comparación con otros servicios de atención. Los resultados de percepción de la ciudadanía obtenidos de todas las fuentes disponibles tienen una tendencia positiva y se alcanzan los objetivos.</i></p> <p>E 1. Encuestas satisfacción y encuesta de calidad de vida; 2. Informe segmentado en 2011 por tipos de audiencia y recoge personas con discapacidad, mujeres, inmigrantes y mayores.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
2	<p>Se realizan notas de medios de comunicación relacionadas con la prestación de Servicios a Ciudadanos en sus diferentes canales de Atención. Se realiza un seguimiento de la cobertura en los medios de comunicación y en otros medios de las actividades de la organización habiendo aumentado en los últimos dos últimos años.</p> <p>E 1. Notas de prensa; 2. Evaluación del Plan Comunicación; 3. Registro de cobertura en prensa; 4. Indicador del Plan de comunicación: apariciones positivas, neutras o negativas.</p>
3	<p>Están establecidos contactos con asociaciones de discapacitados y otras Administraciones Públicas, habiendo aumentado en los últimos 2 años en nº de contactos. Se realiza reunión mensual Acta mensual de la comisión de la CM.</p> <p>E Contactos con CERMI, asociación de sordomudos y Otras AAPP (Barcelona, Bilbao, Zapopan, etc.), acta reunión mensual.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Las OAC 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. Atención en idiomas según distrito de la capital. A partir del nuevo contrato, atención en lenguaje de signos en todo el horario. Implantación, con el nuevo contrato del servicio TELESOR en 010. Los resultados de percepción de estas medidas se evalúan globalmente en el apartado de "Elementos tangibles" en la Encuesta de Satisfacción con resultados estables entre 8,5 y 9,00 sobre 10.</p> <p>E 1. Planos OAC y sistemas utilizados, personal en oficinas para atención en lenguaje de signos, chino, etc., PPT; 2. Estudios de las encuestas de satisfacción: informe segmentado por tipos de audiencia y recoge personas con discapacidad, mujeres, inmigrantes y mayores, sólo para 2011.</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
5	<p>Línea Madrid refuerza su labor de atención en situaciones excepcionales o de desastres (atentados 11M, accidente aéreo vuelo Spanair, afectados por cese de Spanair),</p> <p>E 1. Premio "Madrid Agradecido" (C.M. 11-M); 2. Informe de seguimiento de las campañas y actuaciones especiales.</p>

6	<p>Se ha desarrollado una imagen de marca Línea Madrid que se refleja en las OAC, en el portal web y en el 010, en cartelería y folletos propios o de cualquier servicio en el que se participa. El conocimiento de la imagen de marca se evalúa en los estudios de opinión y satisfacción con una tendencia positiva en los resultados.</p> <p>E 1. Folletos, documento imagen corporativa, trípticos de servicios; 2. Encuestas de satisfacción, todo ello publicado en ayre; 3. Evaluación del Plan Comunicación 2011.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
7	<p>Se han abordado varias acciones de mejora de impacto ambiental, con 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 de “Elementos tangibles”. en la Encuesta de satisfacción con resultados estables entre 8,5 y 9,00 sobre 10. Asimismo, se hace efectiva la accesibilidad de los ciudadanos a los servicios.</p> <p>E 1. Grupo de mejora de medio ambiente, PPT con conclusiones, publicado en ayre; 2. Indicadores en papel reciclado en Carta de Servicios de OAC publicado en ayre y Madrid.es; 3. Informes de revisión de oficinas publicado en ayre; 4. Encuestas de satisfacción (elementos tangibles).</p> <p>AM 1: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
8	<p>Se han recibido diversos premios y certificados relativos a accesibilidad: PRODIS, certificado AENOR accesibilidad TIC.</p> <p>E PRODIS, certificado AENOR, informes Observatorio Accesibilidad Web de la AGE, Ayuntamientos con certificado AENOR UNE: 139803.</p>
9	<p>Se han realizado jornadas de puertas abiertas con grupos de interés concretos en las OAC (estudiantes de educación secundaria) y en la Plataforma del 010. Incorporación de estudiantes universitarios para prácticas en la organización, de las que se cuenta con encuestas de satisfacción siendo éstas positivas.</p> <p>E 1. Propuesta ganadora del primer concurso de ideas, Memoria de Formación; 2. Cuestionario dirigido a universitarios, felicitaciones de la Agencia para el Empleo, visitas a los estudiantes de secundaria, incluido memoria de formación y calidad.</p>
10	<p>Línea Madrid cuenta con el reconocimiento en los medios de comunicación de la calidad de los servicios prestados por Línea Madrid.</p> <p>E 1. Notas de prensa, etc.; 2. Documento de seguimiento de Captación</p>
11	<p>Línea Madrid sirve de modelo de referencia para otras instituciones y organizaciones. Ejem. ámbitos universitarios se han interesado por el modelo de LM de accesibilidad de discapacitados</p> <p>E 1. Agenda Visitas SGAC; 2. Ponencias en congresos.</p> <p>AM 4: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>

ÁREAS DE MEJORA	
1	<p>Evaluar la percepción que tienen los colectivos particulares (de personas invidentes, sordas, minusválidos 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, por ejemplo mediante acuerdos para la realización de estudios con asociaciones de tales personas o modificación/segmentación –u operaciones complementarias- de los estudios de satisfacción que ya se realizan.</p>
2	<p>No hay comparación en todos los casos con entidades similares ni evidencia de seguimiento de mejores prácticas en gestión ambiental.</p>
3	<p>No existe evidencia de la fijación de objetivos de cobertura en prensa y convenios.</p>
4	<p>Mejorar la imagen de marca.</p> <p>AaR: Reforzar imagen de marca en los acuerdos de prestación de servicios a los clientes internos (en particular, en la redacción de las resoluciones conjuntas que fijan tales acuerdos)..</p>

Subcriterio 8.b.: “Indicadores de rendimiento”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existen datos cualitativos y/o cuantitativos relacionados con el impacto en el entorno, están definidos indicadores ambientales: gasto energético, residuos, reciclaje.</p> <p>E Plan de Comunicación.</p>
2	<p>Existen datos cualitativos y/o cuantitativos relacionados con el impacto en el entorno, están definidos indicadores sociales: personas discapacitadas atendidas, mayores, comunidades extranjeras, alumnos asistentes, <i>practicum</i>, fomento de empleo.</p> <p>E Indicadores: 1. Atenciones en Lenguaje de signos e idioma extranjero; 2. Nº asistentes al curso de atención al ciudadano con discapacidad y extranjero.</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
3	<p>Existen resultados de acciones relacionadas con el impacto social: política de integración de las comunidades extranjeras y/o inmigrantes, miembro de la Comisión de accesibilidad de la CM, campañas en situaciones excepcionales, atención especializada a colectivos específicos o particulares (tarjeta azul, tele-asistencia), etc.</p> <p>E Informes específicos: 1. Solicitudes de tarjeta azul, nº gestiones; 2. Ciudadanos extranjeros empadronados por LM; 3. Ventanilla Única.(datos y comparaciones); 4. Convenio con DGT; 5. Personas empadronadas a través del SAMUR SOCIAL y otros centros de SS. (responsable: Ángeles) 5. Datos del registro del proceso de dependencia (responsable; Rafael Román); 6. nº cambios de domicilios de tráfico que se han realizado desde las oficinas (responsable: Ángeles); 7. Empadronamiento por correo. (Mar Barberán)</p> <p>AM 3: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores.</p>
4	<p>Existencia de algunos datos cualitativos y/o cuantitativos relacionados con el impacto en el entorno. Indicadores de comunicación: apariciones en prensa, participación en jornadas y eventos, imagen de marca, premios, formación a externos, página web de Línea Madrid</p> <p>E 1. Evaluación del Plan de Comunicación; 2. Memoria Formación.</p>
5	<p>Inclusión en diversos estudios e informes sobre accesibilidad de webs públicas como portal Web municipal más accesible (Premio TAW 2007, Observatorio de la Infoaccesibilidad de Discapnet-ONCE 2008, web municipal más accesible informe Observatorio Accesibilidad Web 2011, ayuntamiento certificado AENOR)</p> <p>E www.madrid.es, Web ONCE.</p>
6	<p>Existen evidencias de la propuesta de un Plan Medioambiental, con acciones para la reutilización del papel y el reciclaje de papel y los consumibles informáticos.</p> <p>E 1. Líneas estratégicas; 2. Plan Medioambiental Grupo Mejora/PPT conclusiones.</p> <p>AM 3/7: Avanza en un área de mejora identificada en 2010 por los evaluadores y autoevaluadores.</p>
7	<p>Cumplimiento estricto de aspectos legales y normativa oficial en múltiples ámbitos: LOPD, accesibilidad y discapacidad, destrucción de los documentos que contienen datos personales en las Oficinas, programación futura en CRM del borrado de datos en función del servicio, contratación de porcentaje de minusválidos en contrato según normativa.</p> <p>E 1. Informes de seguridad y accesibilidad, instrucciones Publicado en ayre; 2. Documento de análisis funcional del CRM.</p>
8	<p>Se favorece la utilización del transporte público del personal.</p> <p>E Nº de Abono anual para los empleados municipales</p>

9	Apoyo a la DG de Participación Ciudadana del proyecto Madrid Participa a través de los 3 canales de atención. E documentación específica.
10	Información sobre campañas de frío, calor, Haití... E documentación específica.
11	Actualización continua de los datos de los contenidos de la base de datos que usa la web, 010, oficinas. E Sistema de gestión de contenido.
12	Sistema de petición de información de la web. E Sistema de petición de información web.

ÁREAS DE MEJORA	
1	No hay comparaciones en estos aspectos con entidades similares.
2	No existen indicadores relevantes definidos, objetivos y acciones 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 Oficinas de Línea Madrid, que a su vez es igualmente otro objetivo de mejora, y de los datos proporcionados por el adjudicatario actual del contrato de apoyo Ferrovial Servicios).
3	Mejorar la atención a colectivos específicos. AaR: Reforzar la atención a administradores de fincas y asociaciones de consumidores.

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

Nota: Los Resultados Clave relativos a Clientes, Personas y Sociedad se abordan en los Criterios 6, 7 y 8.

Las Organizaciones Excelentes:

- ✓ Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- ✓ Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- ✓ Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- ✓ Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- ✓ Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- ✓ Entienden cómo se comparan los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- ✓ Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.

Subcriterio 9.a.: “Resultados Estratégicos Clave”.

PUNTOS FUERTES	
1	<p>Existencia de mediciones de los aspectos económico-financieros relevantes definidos por el modelo</p> <p>E 1. Gestión y control del Presupuesto; 2. Seguimiento de facturación; 3. Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios. Presupuestos observatorio.</p>
2	<p>Los objetivos y los resultados a alcanzar están plasmados en el Presupuesto, constatándose posteriormente en la memoria de cumplimiento de objetivos.</p> <p>E 1. Presupuesto, Fichas de ejecución y memoria de cumplimiento de objetivos, seguimiento mensual.</p>
3	<p>Tendencia positiva y sostenida en los dos últimos años en relación con los objetivos de los indicadores estratégicos en núm. de atenciones presenciales y telefónicas realizadas por el servicio de Línea Madrid y, % de satisfacción, también tendencia positiva en otros indicadores como atención en otras lenguas, tiempos de espera, rechazo de llamada ha bajado los últimos 2 años.)</p> <p>E 1. Memoria de cumplimiento de objetivos; 2. Encuesta de satisfacción; 3. Cuadro de Mando; 4. PPT; 5. Datos en Aplicación Observatorio; 6. Fichas de programas del Presupuesto General; 7. Cartas de Servicios.</p>
4	<p>Existencia de objetivos definidos y alcanzados en todos los indicadores de satisfacción fijados por Línea Madrid segmentados por clientes y colectivos.</p> <p>E 1. Mapa estratégico; 2. Fichas de procesos; 3. Excel de seguimiento de indicadores; 4. Documento de revisión general de las Oficinas; 5. Memoria de los Departamentos.</p>
5	<p>Cumplimiento de la política estratégica. Se introducen mejoras para aumentar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Desarrollo tecnológico (mejoras en Cita previa y SyR) capacidad para prestar nuevos servicios (tele-asistencia), mejora de la eficiencia, aumento de la oferta (apertura de 2 Oficinas nuevas).</p> <p>E 1. Informes de los Canales; 2. Correos electrónicos; 3. PPT; 4. Informe de prestación de servicios. Manuales y protocolos; 5. Encuesta de satisfacción de clientes internos.</p>
6	<p>Se mide de forma sistemática los resultados de los procesos. Se dispone de los datos de rendimiento de los tres canales que son analizados y comunicados periódicamente a los miembros de la Organización (tiempos de finalización, cursos de formación, trabajos realizados, acciones futuras).</p> <p>E 1. Memoria, informes de evaluación de servicios prestados a clientes internos; 2. Q-matic, CRM, AVAYA, webtrends; 3. Evaluaciones de Cartas de Servicios; 4. Revisiones Generales de las Oficinas. Fichas técnicas.</p>
7	<p>Existencia de comparaciones con entidades similares u otras unidades del Ayto., prioritariamente aquellas que mantienen procesos de evaluación EFQM. <i>Benchmarking</i>, en ciertos indicadores [cumplimiento POG, satisfacción de usuarios (global y trato recibido) % de reclamaciones, cumplimiento presupuestario, formación]</p> <p>E 1. Encuesta de satisfacción; 2. Presupuesto no financiero liquidado del Ayto y sus OO.AA. y gastos no financieros de las Empresas Municipales; 3. Cumplimiento acciones POG 2007-20114. Estudios de percepción.</p>
8	<p>Evidencia de que los buenos resultados son consecuencia de un correcto desarrollo de la estrategia.</p> <p>E 1. Fichas de procesos; 2. Planes de despliegue de servicios; 3. Memorias; 4. CARTAS DE SERVICIOS; 5. Informes de puesta en marcha de nuevos servicios; 6. Informes de seguimiento; 7. Datos Q-matic, CRM, AVAYA, webtrends.</p>
9	<p>Se mantiene la calidad del servicio y ampliación de la oferta de Línea Madrid a pesar de la restricción presupuestaria. Se ha producido un incremento en la cartera de servicios y extensión de las capacidades de atención (red de oficinas, servicios nuevos, aumento de servicios prestados por canales).</p> <p>E 1. PPT; 2. Memoria. Informes de seguimiento; 3. Q- matic, CRM, AVAYA, webtrends; 4. CARTAS DE SERVICIOS; 5. Catálogos de servicios por canales y documentación sobre los mismos en ayre; 6. Protocolos y procedimientos; 7. Documentos extensión red de Oficinas; 8. Estadísticas de gestiones de la web; 9. Resoluciones conjuntas con las unidades del Ayto. (cliente interno).</p>

10	Reducción del coste por servicio en el canal 010 y a partir del nuevo contrato en el servicio de atención presencial. E PPT. Ejecución del Presupuesto.
11	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. E 1. Documento Excel de seguimiento de indicadores de procesos; 2. Encuesta de satisfacción; 3. Informes SyR.
12	Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos asegurando una alta calidad de los servicios prestados y los buenos resultados de los procesos claves. E 1. Evaluaciones Cartas de Servicios; 2. PPT; 3. Informes de seguimiento.
13	Beneficio del servicio LM para el Ayuntamiento, en cuanto a reducción de costes y mejora del funcionamiento de los servicios al estar prestando apoyo en actuaciones que anteriormente se externalizaban, por ejemplo las webs externas que desaparecen y cuyos contenidos se integran en la web municipal lo que supone ahorros a otras unidades. E 1. Recaudación de la Agencia Tributaria. Porcentaje de pagos a través de los canales; 2. Encuestas a través de la web; 3. Registro de felicitaciones. (responsable: MAR)

ÁREAS DE MEJORA

1	Mejorar la comparación con otras entidades. AaR: Ampliar abanico de entidades para comparación y aplicar conclusiones para mejorar.
2	No se han definido objetivos para algunos de los indicadores definidos por Línea Madrid. URG
3	Las tendencias de los resultados no son positivas en todos los canales. AaR: Se deben introducir acciones de mejora, previo análisis de desviaciones de los resultados por ejemplo Caídas de visitas en la web.
4	No hay evidencias de que LM marque claramente la posición frente a los servicios del Ayto. AaR: Poner en la memoria los servicios que se dan de cada Área de gobierno. Comparar qué porcentaje de tales servicios se realiza por Línea Madrid en relación con lo que presta la propia unidad competente/cliente interno. (Ser, Padrón, Tributos y tasas, Multas, etc.)
5	Es importante segmentar los objetivos.

Subcriterio 9.b.

PUNTOS FUERTES

1	Existen mediciones de los aspectos relevantes propuestos por el Modelo E 1. Memoria de cumplimiento de objetivos; 2. Cuadro de mando; 3. Informes de seguimiento; 4. Q-matic, AVAYA, webtrends.; 5. Excel de seguimiento de indicadores; 6. Estadísticas de gestiones de la web.
2	Se constata evidencia de que se mejora la eficiencia en la gestión sin impacto negativo en la prestación del servicio. E 1. Datos estudios de satisfacción anuales en ayre; 2. Reducción de costes en contrato Línea Madrid (otoño 2010) 3. Presupuesto programa atención al ciudadano; 4. Reducción correlativa de costes por Oficina; 5. Datos de aplicación de los Acuerdos de nivel de Servicios; 6. PPT; 7. Reducción presupuestaria.

3	<p>El rendimiento de partners y proveedores a través de acuerdos de nivel de servicio se encuentran bien definidos y estructurados con sus correspondientes indicadores, incluyendo aspectos de rendimiento (cuantitativos) y percepción (cualitativos).</p> <p>E 1. Pliegos de prescripciones técnicas contrato apoyo 010 y OAC tanto 2008-2012 como 2012-2016; 2. Resultados en el Cuadro de Mando; 3. Parámetro aplicación de SLA.</p>
4	<p>Buenos resultados en la satisfacción de los grupos de interés medidos (cliente externo, interno y personas)</p> <p>E 1. Estudios de satisfacción publicados en ayre; 2. Estudios de clima laboral; 3. Publicación histórica estudios de satisfacción de Línea Madrid.</p>
5	<p>El Cuadro de Mando se encuentra bien definido, incluyendo indicadores de atenciones, servicios y costes, con tendencias generales de mejora.</p> <p>E 1. Documento cuadro de mando publicado en ayre a partir de 2011.</p>
6	<p>Se han definido objetivos e indicadores para todos los procesos, que son alcanzados en la mayoría de los casos</p> <p>E 1. Diagramas y fichas de procesos; 2. Memorias anuales departamentales.</p>
7	<p>Se analiza y se evalúa la implantación de nuevos servicios, incluido el coste. Se realiza un seguimiento exhaustivo para evitar el impacto negativo que pudiera producirse inicialmente contemplando incluso planes de despliegue alternativos.</p> <p>E 1. Informes del Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios; 2. Instrucciones del Servicio de Atención Presencial; 3. Informes de Evaluación.</p>
8	<p>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} Ver datos.</p> <p>E 1. Partes mensuales; 2. Informes de seguimiento; 3. Indicador de CS de la web.</p>
9	<p>Se estudian y se evalúan los riesgos psicosociales del personal como actividad preventiva en riesgos laborales. Con el resultado de estos indicadores se introducen mejoras.</p> <p>E 1. Informe de Prevención (Madrid Salud); 2. Informes de evaluación de las Oficinas; 3. Cuestionarios.</p>
10	<p>Existe un Plan de formación y calidad que incluye objetivos, indicadores y resultados.</p> <p>E 1. Plan de formación y calidad; 2. Memoria de formación y calidad semestral.</p>
11	<p>Se impulsa el desarrollo tecnológico, la innovación y la creatividad favoreciendo el seguimiento de los Servicios y la calidad en la gestión.</p> <p>E 1. Informes de la Unidad Técnica de Organización; 2. Informes Departamentales; 3. Concurso de Ideas; 4. Jornadas Técnicas; 5. Grupos de mejora; 6. Foro; 7. Canal sugerencias.; 8. PPT.</p>
12	<p>Se realiza un ejercicio de transparencia con todos los grupos de interés.</p> <p>E 1. Plan de Comunicación; 2. ayre.</p>
13	<p>Núm. de oficinas nuevas incorporadas.</p> <p>E 1. Organigrama; 2. CS; 3. Pág. Web; 4. Buscador.</p>

ÁREAS DE MEJORA

1	No se miden todos los aspectos propuestos por el Modelo sobre los procesos clave (Evaluación y Calidad).
2	Es preciso mejorar la segmentación de los indicadores clave en función de los grupos de interés.
3	No existen comparaciones con otras organizaciones en indicadores clave de rendimiento. Sólo existe en lo relativo

	a estudios de satisfacción.
4	Se requiere la revisión de procesos y procedimientos para aumentar la eficiencia de la Organización. AaR: Se propone cada dos años.
5	Revisión de aplicaciones informáticas para la optimización de la gestión (requiere recursos económicos para acometer los trabajos técnicos así como apoyo de los clientes internos que sean titulares de cada aplicación).
6	Comité de seguimiento con IAM para hacer un seguimiento de la gestión informática de Línea Madrid (proyectos en curso, incidencias informáticas, etc.).

5. PUNTUACIONES OBTENIDAS

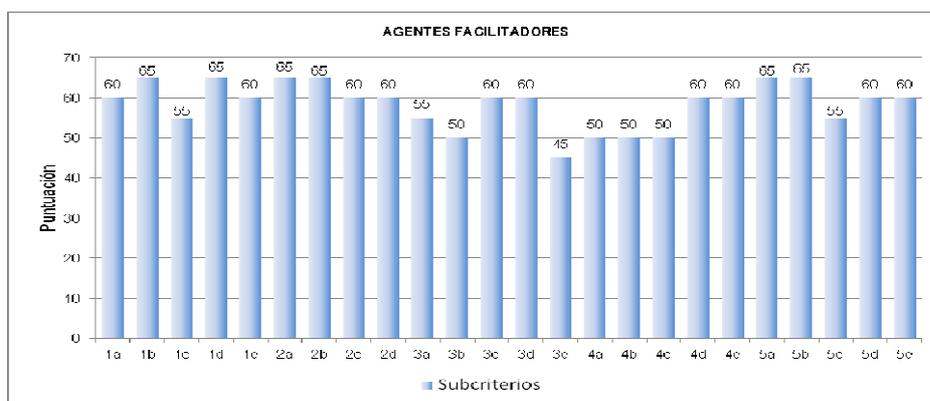
Línea Madrid ha obtenido **571,88 puntos**, este avance con respecto al sello 400+, corresponde con la sistematicidad en la planificación, desarrollo e implantación de áreas de mejora, en el periodo 2010/2012 de las que da buena cuenta este informe. Asimismo en esta segunda autoevaluación se ha realizado una identificación y priorización de áreas de mejora, donde un grupo importante de ellas (**áreas de mejora urgentes**) se realizarán en un plazo inferior a tres meses. Las **áreas de mejora priorizadas**, de las que se seleccionaran las más relevantes realizándose un plan de mejora para desarrollar en el periodo entre seis y nueve meses.

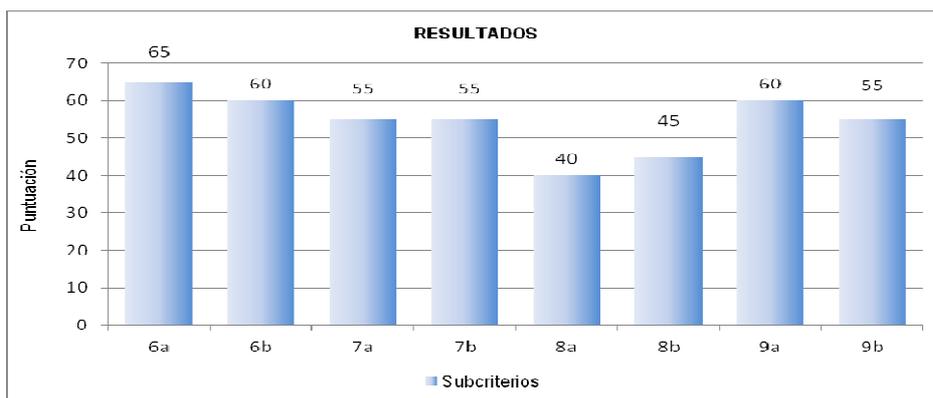
Este equipo de apoyo y su homologadora entiende que la organización se encuentra en condiciones de alcanzar de forma amplia los + 500 puntos en su situación actual, máxime cuando la organización está abordando las áreas de mejora que define como urgentes.

Las puntuaciones obtenidas por L Madrid y su distribución por criterios y subcriterios han sido las que se detallan a continuación:

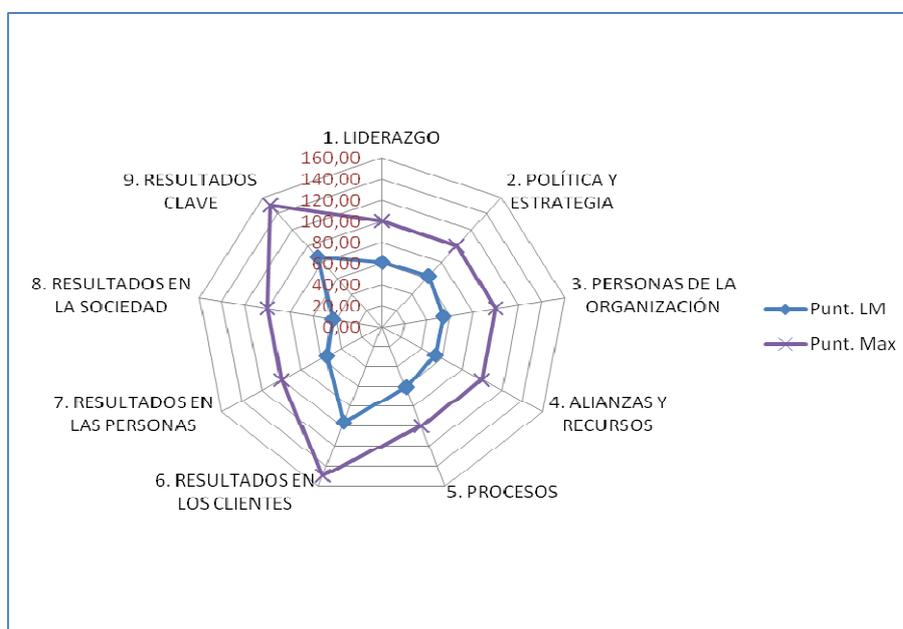
VALORACIÓN PARCIAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS							
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES							
CRITERIO	SUBCRITERIOS					FACTOR	VALORACIÓN
	a	b	c	d	e		
1. LIDERAZGO	60	65	55	65	60	0,20	61,00
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	65	65	60	60	60	0,25	62,50
3. PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	55	50	60	60	45	0,20	54,00
4. ALIANZAS Y RECURSOS	50	50	50	60	60	0,20	54,00
5. PROCESOS	65	65	55	60	60	0,20	61,00
CRITERIOS DE RESULTADOS							
CRITERIO	SUBCRITERIOS				VALORACIÓN		
	a	FACTOR	b	FACTOR			
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	65	0,75	60	0,25	63,75		
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	55	0,75	55	0,25	55,00		
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	40	0,50	45	0,50	42,50		
9. RESULTADOS CLAVE	60	0,50	55	0,50	57,50		
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA							
CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTUACIÓN				
1. LIDERAZGO	61,00	1,0	61,00				
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	62,50	1,0	62,50				
3. PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	54,00	1,0	54,00				
4. ALIANZAS Y RECURSOS	54,00	1,0	54,00				
5. PROCESOS	61,00	1,0	61,00				
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	63,75	1,5	95,63				
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	55,00	1,0	55,00				
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	42,50	1,0	42,50				
9. RESULTADOS CLAVE	57,50	1,5	86,25				
PUNTUACIÓN TOTAL			571,88				

6. RESULTADOS





En este último gráfico se detallan las puntuaciones obtenidas, comparándolas con el máximo de puntuación



7. COMENTARIOS DE HOMOLOGACIÓN

El proceso de autoevaluación de Línea Madrid se ha realizado con total rigor y profesionalidad, tanto en la aplicación de los conceptos, como en la elaboración de los resultados, contando con el apoyo e implicación activa de su Dirección.

La mayor parte de evidencias que se describen se encuentran documentadas, ordenadas de forma amplia y sistemática con criterios EFQM y en base a sus procesos; estando a disposición de toda la organización en intranet, lo que supone un importante ejercicio de transparencia y un soporte actual y futuro para la tarea que desarrollan.

En los dos últimos años, en base al anterior proceso de Autoevaluación, la organización en su conjunto ha realizado un importante esfuerzo en la mejora de la gestión y calidad de los servicios en todos los ámbitos relevantes.

En función de lo anterior, se plantea la siguiente declaración de Homologación:

8. DECLARACIÓN DE HOMOLOGACIÓN

Mercedes Rodríguez Pérez, funcionaria del Ayuntamiento de Madrid con Licencia del Club de Excelencia en Gestión para homologar autoevaluaciones de servicios de dicho Ayuntamiento, núm. 034-1204-LM-01 , certifica que la autoevaluación de Línea Madrid efectuada de marzo a junio de 2012 se ha desarrollado de acuerdo con la metodología del modelo EFQM de Excelencia 2010 y se ajusta a la definición que propone el Club. Dicho proceso y su análisis cuenta con suficientes garantías como para considerar que el nivel de excelencia de la organización está en este momento en un rango **entre 525 y 575 puntos EFQM**.

Madrid, 19 de Julio de 2012

9. PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

Áreas de Mejora Urgentes

Línea Madrid ha identificado en este proceso áreas de mejora relevantes que puede abordar rápidamente. Es voluntad de Línea Madrid avanzar en estas mejoras en el periodo (Julio/Septiembre 2012)

DENOMINACION ÁREAS DE MEJORA
Actualizar el documento Líneas Estratégicas de LM
Adecuar el marco normativo de LM
Mejorar el Cuadro de Mando de LM
Revisar los procesos y procedimientos
Diseñar el Proceso Clave de Evaluación y Calidad
Mejorar el Plan de Comunicación
Sistematizar el Benchmarking
Sistematizar y poner en marcha la Comisión de Innovación
Desarrollar documento sobre aspectos de gestión medioambiental
Completar la evaluación económica de impacto
Sistematizar y publicar en <i>ayre</i> todas las evidencias detectadas en la autoevaluación

El resto de las áreas de mejora identificadas, se han priorizado por impacto y la capacidad:

Áreas de Mejora Priorizadas

El equipo de apoyo recomienda seleccionar algunas áreas relevantes de las señaladas a continuación, diseñar un plan de mejora, y desarrollarlo en un periodo aproximado de nueve a doce meses

DENOMINACION ÁREAS DE MEJORA	IMPACTO	CAPACIDAD	TOTAL
Desarrollar el modelo de liderazgo de Línea Madrid	38	34	1.292
Desarrollar documento sobre aspectos de gestión medioambiental	39	30	1.170
Desarrollar las líneas estratégicas	44	26	1.144
Mejorar el plan de comunicación	35	32	1.120
Sistematizar y ampliar el sistema de felicitaciones a las personas	31	36	1.116
Mejora de imagen y marca	35	30	1.050
Dar mayor participación a los autores de las ideas aceptadas en su implantación	30	33	990
Mejorar procesos	45	20	900
Mejora del seguimiento de costes en oficinas	30	30	900
Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías y mejorarlas	36	24	864
Extender los intercambios entre canales, puestos y lugares de trabajo a toda la organización	38	22	836
Sistematización de la identificación de necesidades y relación con los colectivos específicos	20	41	820
Identificar los grupos de interés, sus necesidades y expectativas, estableciendo relaciones sistemáticas	31	26	806
Ampliar encuestas de satisfacción	33	24	792
Identificar y realizar seguimiento de las acciones de mejora	24	32	768
Simplificar la información recibida	38	20	760
Potenciar alianzas con socios y proveedores	34	18	612
Mejorar la gestión de las personas de la organización	32	19	608
Sistematizar el <i>Benchmarking</i>	32	19	608
Evaluar la implantación de nuevos productos y servicios	24	22	528

Sistematizar la innovación y las nuevas tecnologías	33	15	495
---	----	----	-----

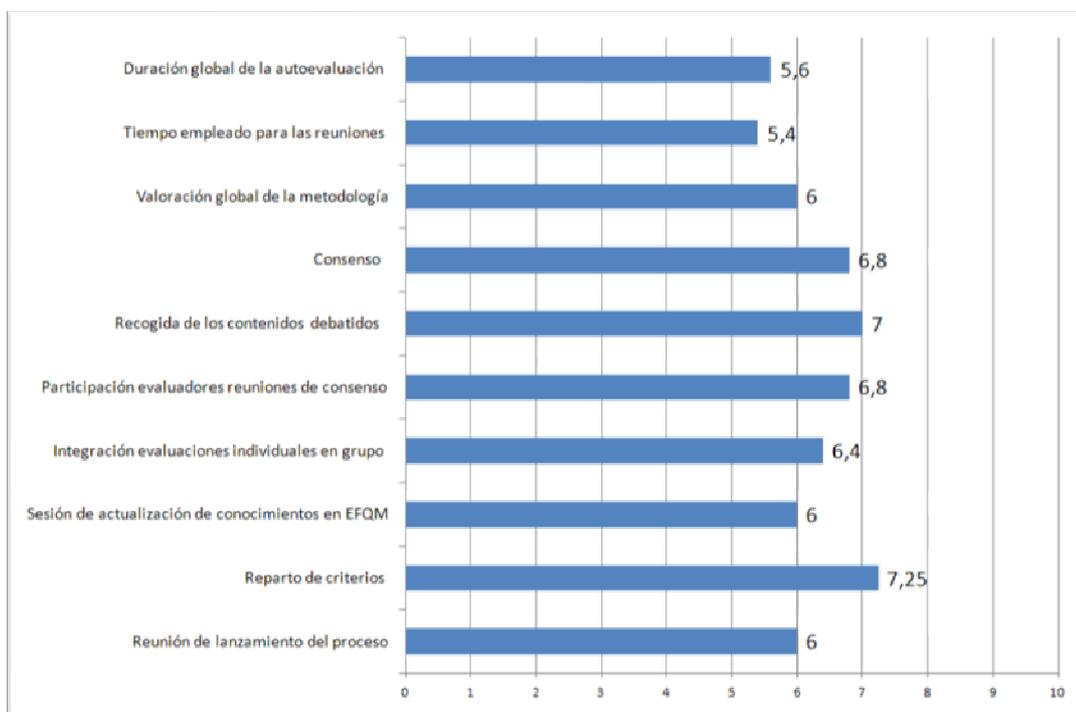
10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL PROCESO

INFORME ENCUESTA AUTOEVALUADORES LÍNEA MADRID 2012

Metodología: se pasó una encuesta en soporte papel a 18 autoevaluadores, la cumplimentaron 5, lo que supone un 28% de tasa de respuesta.

Consideramos que una puntuación => de 6 será valorada como satisfactoria.

1. Valoración media de la metodología y tiempo empleado



Momentos del proceso	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Reunión de lanzamiento del proceso	5	3	8	6	1,87
Reparto de criterios	4	5	9	7,25	1,71
Sesión de actualización de conocimientos en EFQM	3	5	7	6	1,00
Integración evaluaciones individuales en grupo	5	3	9	6,4	2,30
Participación evaluadores reuniones de consenso	5	5	9	6,8	1,48
Recogida de los contenidos debatidos	5	6	8	7	0,71
Consenso	5	5	8	6,8	1,30
Valoración global de la metodología	5	5	7	6	1,00
Tiempo empleado para las reuniones	5	3	8	5,4	1,95
Duración global de la autoevaluación	5	3	8	5,6	1,95

Al analizar los datos, se aprecia una dispersión importante en cuanto a las valoraciones de determinados ítems por parte de los autoevaluadores.

Los aspectos metodológicos tales como el análisis distribuido de criterios, la recogida de los contenidos debatidos, la participación de los autoevaluadores, la integración de las evaluaciones individuales con las grupales y la búsqueda de consenso han alcanzado o sobrepasado la puntuación mínima.

Los aspectos que aparecen más débiles son los que hacen referencia a la duración global del propio proceso de autoevaluación así como el tiempo empleado para las reuniones.

Propuestas de mejora para la metodología:

Las evaluaciones individuales en grupo son más productivas y ahorran tiempo.

La presión de plazos dificulta la reflexión serena que exige el proceso.

2. Valoración del sistema de comunicación y de las herramientas de soporte

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Comunidad en <i>ayre</i>	5	6	8	6,8	0,84
Herramienta de evaluación individual	5	7	9	8	0,71
Herramienta de puntuación	5	7	8	7,6	0,55
Herramienta de áreas de mejora	4	6	7	6,75	0,50

Como se puede apreciar la valoración sobre el sistema de comunicación y de las herramientas de soporte empleadas es positivo.

3. Valoración del Equipo de Apoyo

Momentos del proceso	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Conocimientos generales del Modelo	5	7	10	8,2	1,30
Disponibilidad del Equipo de Apoyo	5	7	10	8,4	1,14
Sesión de actualización de conocimientos en EFQM	3	6	8	7	1,00
Coordinación de las reuniones de consenso	5	6	8	7,4	0,89
Trabajo global del equipo de apoyo	5	7	9	7,8	0,84

La valoración que se hace del equipo de apoyo es muy positiva.

4. Valoración global

Momentos del proceso	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Objetivos de la autoevaluación	5	6	8	7	0,71
Debate de temas relevantes que ayudan a Línea Madrid	5	4	9	6,6	1,82
Impacto en el desarrollo profesional a nivel individual	5	4	7	5,8	1,10
Valoración global de todo el proceso de evaluación	5	4	8	6,4	1,52

Los objetivos se han cumplido y la valoración es positiva. No parece que el proceso haya contribuido al desarrollo profesional a nivel individual.

5. ¿Recomendarías a otra dependencia del Ayuntamiento el proceso de autoevaluación EFQM?

Los 5 autoevaluadores que han respondido la encuesta consideran que “Sí” recomendarían la puesta en marcha de un proceso similar, les parece interesante como ejercicio de mejora del conocimiento de la organización, así mismo señalan que habría que tener en cuenta el grado de madurez respecto a cuestiones organizativas y de la política de calidad de la organización. Por ejemplo, si cuenta con cartas de servicio u otros sistemas de medición de la calidad...

6. Puntos fuertes del proceso de evaluación

- Gestionar hacia la mejora continua.
- Debate sobre las características de la organización entre personas con diferente posición jerárquica en la misma.
- Puesta en común de temas importantes para el desarrollo del trabajo.
- Acuerdos de nuevas tareas.
- La sistematización.
- La identificación de áreas de mejora.
- Facilidad a la hora de cuantificar la autoevaluación.
- Compromiso de los integrantes con la mejora de la organización.

7. Áreas de mejora más importantes de todo el proceso para sucesivas autoevaluaciones

- Ajustar más los objetivos a lograr a la situación real de la organización
- Revisar los ritmos de trabajo para que sean más productivos.
- Partir, en cada sesión de consenso, de los puntos de acuerdo observados y analizar las diferencias para ver si pueden ser o no integradas.
- Evaluaciones en grupo:
- Agilizar las discusiones de consenso, evitando que las posturas individuales se enroquen en un debate más de defensa personal que de análisis situacional. Reducir su duración para evitar que las discusiones se vean sesgadas por el cansancio. Ordenar el debate de forma que todo el mundo participe.
- Buscar el momento temporal oportuno dentro de la organización

11. Abreviaturas

ABREVIATURAS	
ACD	Distribuidor Automático de Llamadas (siglas en ingles)
A.G.	Área de Gobierno
AaR	Acción a realizar
Admón.	Administración
Ayto.	Ayuntamiento
BOAM	Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid
BP	Buenas Prácticas
CAD	Centros de Atención a las Drogodependencias
CAF	Marco Común de Evaluación (<i>Common Assessment Framework</i>)
C.A. / CC.AA.	Comunidad Autónoma / Comunidades Autónomas
CM	Comunidad de Madrid
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS / CARTAS DE SERVICIOS	Carta de Servicios / Cartas de Servicio
D.G. / DD.GG.	Dirección General / Direcciones Generales
D.G. C y AC	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Dpto./Dptos	Departamento/s
ECL	Encuesta de Clima Laboral
EFQM	Sello de Excelencia Europea
ESU	Encuestas de Satisfacción Usuarios
FCE's	Factores Críticos de Éxito
GM	Grupo de Mejora
GRG	Grupos de Redacción y Gestión
IAM	Informática Ayuntamiento de Madrid
IBI	Impuesto Bienes Inmuebles
IFE	Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid
IVTM	Impuesto Vehículos de Tracción Mecánica
J.D. / JJ.DD.	Junta de Distrito / Juntas de Distrito
LM	Línea Madrid
O.A./OO.AA.	Organismo Autónomo/Organismos Autónomos
OAC	Oficina de Atención al Ciudadano
OGLUA	Ordenanza de Licencias
PCPI	Programas de cualificación profesional inicial
PLYCA	Sistema integral de gestión de expedientes de contratación
POG	Programa Operativo de Gobierno
Q-matic	Sistema informático
REDER	Real Decreto Legislativo
RR.HH.	Recursos Humanos
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
SAP	Sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto.

S.C.I.R.I.	Sistema Coordinado de Intercambio Rápido de Información
SER	Servicio de Estacionamiento Regulado
SERVQUAL	Modelo SERVQUAL de evaluación de las expectativas y satisfacción de los usuarios
S.G. / SS.GG.	Subdirección General-Subdirector General / Subdirecciones Generales
S.G. AC	Subdirección General de Atención al Ciudadano
SGT / SS.GG.TT.	Secretaría Gral. Técnica / Secretarías Generales Técnicas
SIGE	Sistema de Gestión Estratégica
SLA	Acuerdos de Nivel de Servicio
SS	Servicios Sociales
SyR	Sugerencias y Reclamaciones
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIE	Transparency International España
UTE	Unión Temporal de Empresas