MADRID
AGENCIA PARA EL EMPLEO

AYUNTAMIENTO DE MADRID

Informe de Autoevaluación

según el Marco Común de Evaluación de las Organizaciones Públicas



Noviembre 2025

Índice de Anexos

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN....3

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS....4

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION...5

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN....6

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS....8

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS....10

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN....12

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA....13

ANEXO 7 FORMULARIO CAF 2020....14

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Competencias/funciones	La Agencia para el Empleo de Madrid, Organismo Autónomo local adscrito al Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid, tiene como finalidad la gestión de las políticas municipales de empleo, mediante la intermediación laboral, la orientación y formación de las personas desempleadas, y el fomento del empleo estable y de calidad. La Agencia para el Empleo de Madrid está autorizada para actuar como Agencia de Colocación para el ejercicio de la intermediación laboral en los términos previstos en el Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, por el que se regulan las agencias de colocación. En este sentido, se encuentra facultada para ejercer actividades de intermediación laboral con objeto de elevar las oportunidades de las personas desempleadas que posibiliten su colocación, así como facilitar a los empleadores las personas trabajadoras más apropiadas a sus requerimientos y necesidades. En el año 2024 se aprobó por el Consejo Rector la "Estrategia de Empleo de la Ciudad de Madrid 2024-2027", y fue firmada por los Agentes Sociales y el Alcalde, con la finalidad que la Agencia para el Empleo de Madrid desempeñe un papel crucial en la activación y fortalecimiento del tejido laboral de la capital, buscando ofrecer soluciones integrales para abordar el desafío del desempleo y mejorar la empleabilidad de los ciudadanos. Esta estrategia se fundamenta en **cuatro ejes estratégicos**: Eje de Orientación, Eje de Formación, Eje de Prospección e Intermediación y Eje de Visibilización. y en **cuatro ejes trasversales**: gestión de la tecnología, gestión del cambio, accesibilidad y fomento de la natalidad, con 28 objetivos que se desarrollan en **87 medidas concretas.**
N.º total de empleados	**297**
N.º total de funcionarios	**234**
N.º funcionarios Subgrupo A1	**44**
N.º funcionarios Subgrupo A2	**111**
N.º funcionarios Subgrupo C1	**34**
N.º funcionarios Subgrupo C2	**39**
N.º funcionarios Grupo E	**6**
Total, personal laboral	**63**

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS

Denominación	EFQM DE EXCELENCIA 400+
Fecha de obtención	Junio de 2019.
Vigencia	Marzo de 2026.
Entidad que lo concedió	Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
Ámbito del reconocimiento	Europa.

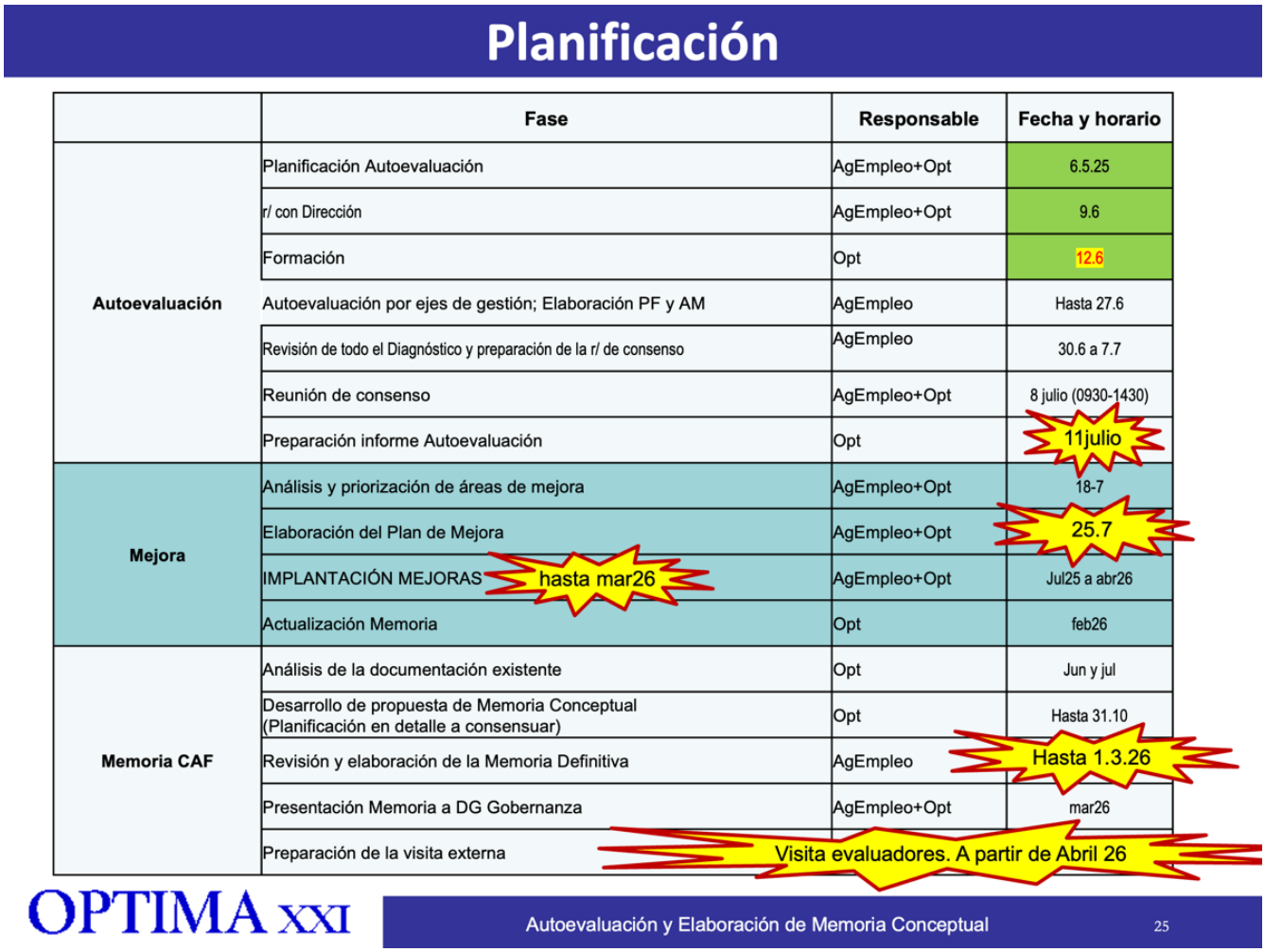
Denominación	PREMIO “DISTINCIÓN A LA INNOVACIÓN”.
Fecha de obtención	Abril de 2025.
Vigencia	
Entidad que lo concedió	MADRID TALENTO – AYUNTAMIENTO DE MADRID
Ámbito del reconocimiento	España.

Denominación	DISTINTIVO A LA EXCELENCIA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS, POR LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA "PLAN INTEGRAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA AGENCIA PARA EL EMPLEO DE MADRID. ¡APOSTAMOS POR TI! ¡TE QUEREMOS SANO Y FELIZ EN TU TRABAJO!".
Fecha de obtención	Abril de 2025.
Vigencia	
Entidad que lo concedió	Ayuntamiento de Madrid.
Ámbito del reconocimiento	España.

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION

<table>
<tr><td>Objeto/alcance</td><td>Autoevaluación de la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid</td></tr>
<tr><td>Fecha inicio</td><td>05.05.2025</td></tr>
<tr><td>Fecha fin</td><td>04.09.2025</td></tr>
<tr><td>Fecha jornadas de sensibilización</td><td>09.06.2025 con la dirección de la AE.
12.06.2025 con el equipo de autoevaluación.</td></tr>
<tr><td>N.º de reuniones del equipo de evaluación y fechas</td><td>Reuniones, de consenso: 17.07.2025, 03.09.2025 y 04.09.2025.
Previamente se reunieron los diferentes equipos de cada eje de gestión con sus coordinadores.
Ejes de Gestión
<table>
<tr><th>Eje de Gestión</th><th>Subcriterios CAF</th><th>Responsable/Coordinador</th><th>Equipo de Apoyo</th></tr>
<tr><td>Liderazgo; Sistema de Gestión; Estrategia; Resultados Clave</td><td>Cr1 y cr2, 9.1</td><td>Mª Jesús Bascuñán Cogollos</td><td>Luis Miguel González Durán
Miguel Ángel Alemany Haro
Luis Navas López
Juan Ramón Hernández Moreno</td></tr>
<tr><td>Gestión Procesos</td><td>5.1, 9.2</td><td>Luis Miguel González Durán</td><td>Miguel Ángel Alemany Haro
Susana Arribas Paredes
Gema Villalba González
Antonio San Martín Martínez</td></tr>
<tr><td>Gestión Económica; G-Recursos, Instalaciones</td><td>4.3, 9.2
4.6 -8.2
(consumos)</td><td>Luis Navas López</td><td>Inés de Blas Luis
Ángela Monzón Rodríguez
Esmeralda Pérez Paredes</td></tr>
<tr><td>Gestión de Alianzas</td><td>4.1</td><td>Mª Jesús Bascuñán Cogollos</td><td>Gema Villalba González
Fco. Javier Sánchez García
Jorge Huertas Morales de Setién
Marta Lozano Jaraba</td></tr>
<tr><td>Gestión de las Personas y sus Resultados de Satisfacción</td><td>Cr. 3 y 7</td><td>Juan Ramón Hernández Moreno</td><td>Francisco Martínez García
Esteban Marino Gómez
Marta Vicente Bartolomé
Adonina Fernández Tardón</td></tr>
<tr><td>Gestión de Información y Conocimiento y G. de la Tecnología</td><td>4.4-4.5-9.2</td><td>Alberto López Berraco</td><td>Luis López Raso
Miguel Ángel Alemany Haro</td></tr>
<tr><td>Diseño de los Servicios, Coordinación procesos, Resultados en Clientes</td><td>5.2- 5.3- Cr 6</td><td>Miguel Ángel Alemany Haro</td><td>Luis Miguel González Durán
Susana Arribas Paredes</td></tr>
<tr><td>Relaciones externas y Responsabilidad Social</td><td>1.4- 4.2- Cr 8</td><td>Mª Jesús Bascuñán Cogollos</td><td>Susana Arribas Paredes
Ana Zapardiel Fernández
Jorge Huertas Morales de Setién
Marta Lozano Jaraba</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Sistemática de aplicación del Modelo</td><td>Amplia participación de la dirección y personal clave.
Se ha recibido asistencia técnica durante todo el proceso por parte de una empresa externa bajo la coordinación continua del Servicio de Planificación, Coordinación Administrativa y Comunicación de la Agencia para el Empleo.</td></tr>
<tr><td>Dificultades</td><td></td></tr>
<tr><td>Lecciones aprendidas</td><td>La participación de la dirección es imprescindible para el éxito del proyecto.</td></tr>
</table>

ANEXO 2.2 COM



ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO	NIVEL	ROL DENTRO DEL EQUIPO
Inmaculada Franco Marcos	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Coordinadora de proyecto
M.ª Jesús Bascuñán Cogollos	Consejera técnica	Funcionaria de carrera	30	Coordinadora de eje
Luis Miguel González Durán	Consejero técnico	Funcionario de carrera	30	Coordinador de eje
Luis Navas López	Subdirector general	Funcionario de carrera	30	Coordinador de eje
Juan Ramón Hernández Moreno	Subdirector general	Funcionario de carrera	30	Coordinador de eje
Miguel Ángel Alemany Haro	Subdirector general	Funcionario de carrera	30	Coordinador de eje
Alberto López Berraco	Consejero técnico	Funcionario de carrera	29	Coordinador de eje
Susana Arribas Paredes	Jefa de servicio	Laboral fijo	29	Equipo de apoyo

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO	NIVEL	ROL DENTRO DEL EQUIPO
Gema Villalba González	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Equipo de apoyo
Antonio San Martín Martínez	Jefe de servicio	Funcionario de carrera	29	Equipo de apoyo
Inés de Blas Luis	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Equipo de apoyo
Ángela Monzón Rodríguez	Jefa de servicio	Laboral fijo	29	Equipo de apoyo
Esmeralda Pérez Paredes	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Equipo de apoyo
Raquel Herranz Frutos	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Equipo de apoyo
Fco. Javier Sánchez García	Consejero técnico	Funcionario de carrera	26	Equipo de apoyo
Jorge Huertas morales de Setien	Técnico Gestión Adva.	Laboral fijo	20	Equipo de apoyo
Francisco Martínez García	Jefe de servicio	Funcionario de carrera	29	Equipo de apoyo
Esteban Marino Gómez	Jefe de departamento	Laboral fijo	26	Equipo de apoyo
Marta Vicente Bartolomé	Adjunta a departamento	Funcionaria de carrera	26	Equipo de apoyo
Adonina Fernández Tardón	Jefa de servicio	Funcionaria de carrera	29	Equipo de apoyo
Javier López Raso	Técnico de Empleo	Funcionario de carrera	20	Equipo de apoyo
Ana Zapardiel Fernández	Jefa de departamento	Funcionaria de carrera	26	Equipo de apoyo

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS

	PUNTOS FUERTES
Liderazgo	▪ Valores públicos integrados: igualdad, sostenibilidad, transparencia y digitalización. ▪ Consejo Rector con representación política y social como órgano estratégico de gobernanza. ▪ Participación de los líderes en el diseño de planes estratégicos municipales. ▪ Plataforma de gestión implantada que mejora agilidad y seguimiento operativo. ▪ Cultura participativa con grupos de mejora y canales internos de comunicación. ▪ Alianzas consolidadas con entidades públicas y privadas mediante convenios. ▪ Participación activa en foros municipales y europeos de empleo.
Estrategia y Planificación	▪ Estrategia de empleo 2024–2027 alineada con agendas políticas y estrategias europeas, nacionales y del Ayuntamiento de Madrid. ▪ Servicio de Tecnología, Datos e Innovación. ▪ Planes de actuación anuales con objetivos, indicadores y dotación presupuestaria. ▪ Seguimiento estratégico mediante Cuadro de Mando Power BI y revisión continua. ▪ Plan de transformación digital ambicioso con hitos hasta 2026. ▪ Metodologías innovadoras aplicadas en la prestación de servicios (IA, realidad virtual, tótems, etc.).
Personas	▪ Planificación de RRHH alineada con la estrategia y presupuestos anuales. ▪ Aplicación activa del III Plan de Igualdad 2024–2027 del Ayuntamiento. ▪ Amplia oferta formativa moderna: e-learning, mentoring, multimedia, píldoras, etc. ▪ Formación alineada con estrategia y diseñada para los perfiles de la AE. ▪ Plan de formación anual con igualdad de acceso y orientación al desarrollo. ▪ Bolsa interna de formadores y procesos de mentoring activos. ▪ Medidas sociales para empleados con discapacidad o rentas bajas. ▪ Aplicación dentro de la AE de la Estrategia de Transformación de la Gestión de RRHH 2020-2023 del Ayuntamiento de Madrid.
Alianzas y Recursos	▪ Red de alianzas institucionales con entidades públicas, privadas y del tercer sector. ▪ Convenios estructurados, alineados con la estrategia y seguimiento de resultados. ▪ Gestión económica con planificación plurianual, seguimiento y transparencia. ▪ Evaluación de procesos de contratación y control de tiempos de ejecución. ▪ Sistemas tecnológicos avanzados (SALTA) y cuadros de mando Power BI. ▪ Participación activa en redes europeas como Eurocities para compartir conocimiento. ▪ Estrategia de transformación digital clara, con objetivos, líneas de acción e implantación progresiva. ▪ Instalaciones gestionadas bajo criterios sociales y ambientales, con cláusulas sostenibles en los contratos. ▪ Política de transparencia con enfoque proactivo y acceso público a la información.

	PUNTOS FUERTES
Procesos	▪ Plataforma SALTA como eje de digitalización e integración de servicios. ▪ Aplicación de metodologías LEAN en procesos clave de servicio. ▪ Segmentación de usuarios y personalización de itinerarios de empleabilidad. ▪ Uso de soluciones tecnológicas innovadoras: IA, realidad virtual y Power Automate. ▪ Sistema de indicadores para evaluar procesos y satisfacción de usuarios. ▪ Diagnóstico exhaustivo como base de la planificación de servicios. ▪ Cartera de servicios clara e integrada. ▪ Atención específica a colectivos vulnerables. ▪ Cocreación de servicios con técnicas innovadoras. ▪ Prácticas sistemáticas de revisión y rediseño de servicios tras pruebas piloto y resultados. ▪ Estrategia activa de comunicación y difusión multicanal de servicios.
Resultados orientados a ciudadanos/clientes	▪ Alta satisfacción de usuarios en orientación laboral y talleres. ▪ Mejora constante en tiempos de atención. ▪ Campañas de difusión, ferias y atención multicanal sistematizadas y accesibles.
Resultados en las Personas	▪ Estrategia clara de formación continua y aprendizaje colaborativo transversal. ▪ Participación activa del personal en diversos proyectos.
Resultados de Responsabilidad Social	▪ Reconocimiento externo consolidado por su compromiso con la sostenibilidad y transparencia. ▪ Creciente percepción ciudadana del impacto positivo en desarrollo sostenible y calidad de vida. ▪ Inclusión de objetivos de RS en los planes operativos de gobierno y de empleo. ▪ Publicación regular de datos abiertos, indicadores y acciones sociales.
Resultados Clave del Rendimiento	▪ Cumplimiento próximo al 100% de indicadores de la Carta de Servicios. ▪ Incremento en personas atendidas en 2024 respecto a 2023. ▪ Aumento de procesos de intermediación y digitalización de gestiones. ▪ Ampliación de eventos de empleo y ferias. ▪ Reducción significativa en tiempos de espera y atención.
Puntos fuertes que afecten a más de un criterio	▪ Estrategia de digitalización avanzada e implantación de SALTA con múltiples funcionalidades. ▪ Coordinación interadministrativa con Comunidad de Madrid y el Área de Gobierno de Políticas Sociales, Familia e Igualdad.

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS

	ÁREAS DE MEJORA
Liderazgo	▪ Definir indicadores específicos para evaluar la misión, visión y valores. ▪ Mejorar la trazabilidad entre visión/estrategia y acciones operativas. ▪ Mejorar el sistema de revisión sistemática de políticas internas y su comunicación. ▪ Ampliar los mecanismos de retroalimentación entre líderes y personal. ▪ Estructurar el seguimiento de las relaciones externas.
Estrategia y Planificación	▪ Sistematizar el análisis DAFO en el diseño y revisión de la estrategia. ▪ Evaluar con detalle el impacto de la participación en foros y redes externas. ▪ Avanzar en la realización de un seguimiento exhaustivo de la comunicación interna de la estrategia. ▪ Definir métricas claras sobre la eficacia de la gestión del cambio organizacional. ▪ Documentar con detalle cómo se integran los estudios y datos externos en la planificación.
Personas	▪ Difundir y potenciar el proceso de mentoring entre empleados de la AE. ▪ Mejorar la participación de los empleados en la detección de necesidades formativas. ▪ Revitalizar o reconducir el buzón de sugerencias en la intranet. ▪ Desarrollar un cuadro de mando específico con indicadores clave de RRHH.
Alianzas y Recursos	▪ Sistematizar el feedback ciudadano, más allá de las mesas de empleo. ▪ Profundizar en la integración de tecnologías emergentes, como IA o servicios personalizados. ▪ Estructurar el seguimiento de las alianzas y analizar su impacto. ▪ Definir indicadores específicos para medir la colaboración con organizaciones de la sociedad civil. ▪ Definir indicadores del impacto y eficacia de las alianzas interinstitucionales. ▪ Desarrollar un sistema preciso de revisión de resultados de los convenios mejorar las alianzas.
Procesos	▪ Revisar y actualizar el mapa de procesos y responsabilidades asociadas. ▪ Definir protocolos para sistematizar e institucionalizar la cocreación en los servicios. ▪ Reforzar la implicación activa de usuarios y empresas en las mejoras de servicios. ▪ Avanzar en la automatización del intercambio de datos con aliados institucionales. ▪ Mejorar la trazabilidad documentada de las acciones correctoras en servicios.
Resultados orientados a ciudadanos/clientes	▪ Evaluar impacto de técnicas innovadoras (gamificación, IA, realidad virtual) sobre la empleabilidad. ▪ Reforzar segmentación de canales de comunicación según perfil de usuario. ▪ Sistematizar registro y trazabilidad de las acciones correctoras derivadas de quejas/sugerencias. ▪ Aumentar visibilidad y diferenciación frente a plataformas privadas digitales.

	ÁREAS DE MEJORA
Resultados en las Personas	▪ Mejorar los mecanismos de recogida de ideas y sugerencias. ▪ Consolidar métricas de impacto de la formación en la mejora de competencias.
Resultados de Responsabilidad Social	▪ Reforzar la comunicación del impacto social y ambiental generado. ▪ Establecer métricas más específicas para evaluar la huella ambiental y social de las actividades. ▪ Ampliar el volumen y calidad de los datos abiertos disponibles.
Resultados Clave del Rendimiento	▪ Incrementar los puestos de trabajo captados. ▪ Intentar obtener comparaciones sistemáticas con organizaciones relevantes para establecer objetivos de eficiencia mediante benchmarking. ▪ Solventar con mayor agilidad las dificultades puntuales en cobertura de plazas que afectan a tiempos de atención. ▪ Sistematizar la traslación de objetivos generales a unidades operativas.

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN

	0-10	11-30	31-50	51-60	61-70	71-90	91-100
1.1			X				
1.2				X			
1.3			X				
1.4			X				
1. Liderazgo							
2.1				X			
2.2				X			
2.3				X			
2.4				X			
2. Estrategia y planificación							
3.1			X				
3.2			X				
3.3			X				
3.Personas							
4.1				X			
4.2			X				
4.3				X			
4.4				X			
4.5				X			
4.6			X				
4. Alianzas y Recursos							
5.1			X				
5.2				X			
5.3				X			
5. Procesos							
6.1				X			
6.2				X			
6. R. en los Ciudadanos/clientes							
7.1			X				
7.2			X				
7. R. en las Personas							
8.1			X				
8.2			X				
8. R. de Responsabilidad Social							
9.1					X		
9.2					X		
9. Resultados Clave del Rendimiento			X				

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA

El listado de acciones de mejora se centra en fortalecer la comunicación, la participación de las partes interesadas, la gestión de procesos e innovación, y el desarrollo digital.

Mejora de Comunicación y Difusión

- Revisar y alinear la Misión, Visión y Valores (MVV) con la estrategia de empleo, integrando estos principios en los documentos oficiales y en el cuadro de mando.
- Mejorar la comunicación interna, utilizando canales como sesiones informativas, intranet, web, correo y anuncios físicos para garantizar que todos los niveles de la organización reciban información relevante sobre los procesos y resultados.
- Sistematizar la recogida y comunicación de buenas prácticas, resultados de grupos de mejora y cambios relevantes.

Gestión de Procesos y Participación

- Documentar y formalizar los protocolos de coordinación entre Subdirecciones y los procesos transversales, asegurando su actualización regular.
- Realizar un análisis sistemático de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Profundizar en el uso del feedback de usuarios en diseño y mejora de servicios.
- Implementar sistemas de seguimiento para asegurar la eficacia de las acciones implementadas en motivación y participación del personal.

Alianzas y Relación con Grupos de Interés

- Estructurar la gestión y evaluación de alianzas con grupos de interés clave, incluyendo ONGs, entidades sociales, universidades, colegios profesionales, etc. y establecer indicadores específicos para medir la efectividad de estas relaciones.
- Sistematizar la evaluación de impacto de la participación en foros y grupos de trabajo.
- Reforzar el enfoque sistemático en resultados de responsabilidad social.

Innovación y Digitalización

- Planificar una política formal de innovación, generando sistemáticas para la aportación de ideas creativas desde empleados, y grupos de interés.
- Definir métricas para evaluar la efectividad de la gestión del cambio y el impacto de las iniciativas de innovación en la agilidad organizacional.
- Continuar el desarrollo evolutivo de la plataforma digital, explorando la integración de nuevos dispositivos y soluciones digitales para ampliar la oferta de servicios.

Optimización Organizativa y Benchmarking

- Revisar y actualizar el mapa de procesos, identificar y designar propietarios con responsabilidades específicas para cada proceso y servicio.
- Comparar resultados clave con otras organizaciones similares (benchmarking) para identificar oportunidades y mejores prácticas externas.

Ejecución y Seguimiento

- Optimizar la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y adecuarla a la nueva estrategia de la Agencia.
- Desplegar acciones para aumentar el nivel de ocupación de los centros y ampliar la participación en órganos de cooperación nacional e internacional.
- Impulsar la firma de convenios público-privados con impacto económico y/o social y consolidar alianzas estratégicas.

ANEXO 7 FORMULARIO CAF 2020

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Subcriterio 1.1
Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores.

Subcriterio 1.2
Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Subcriterio 1.3
Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Subcriterio 1.4
Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

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

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

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

1 .1	**Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores**
	Los líderes o directivos aseguran que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿cuál es nuestra meta?), y los valores (¿qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades- valores en línea con su misión y visión. Pero, además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público. Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no-discriminación: valores que, al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.
1 .1	**Ejemplos**
	a. Establecer una dirección clara para la organización desarrollando la misión, la visión y los valores, involucrando a los grupos de interés relevantes y a los empleados b. Garantizar que los principios y valores del sector público europeo, como la integridad, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y la inclusión, la sostenibilidad, la diversidad y las cuestiones de género, tienen un papel predominante en las estrategias y actividades de la organización. c. Asegurar que la misión, la visión y los valores estén en consonancia con las estrategias locales, autonómicas, nacionales, internacionales y supranacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y las agendas europeas comunes (por ejemplo, los ODS, EU2020, la mejora regulatoria). d. Garantizar la más amplia comunicación sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés. e. Garantizar la agilidad de la organización , revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias, de forma que se reflejen los cambios en el entorno externo (por ejemplo, la digitalización, el cambio climático, las reformas del sector público, la evolución demográfica, el impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, la protección de datos, los cambios políticos y económicos, las divisiones sociales, las necesidades y expectativas específicas de los clientes). f. Preparar a la organización para los retos y oportunidades de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, formación, directrices para la protección de datos, nombramiento de un responsable de protección de datos).

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR		X				
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

1.	**LIDERAZGO**
1.1.	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Marco estatutario consolidado**: Los Estatutos del organismo establecen de manera formal su finalidad, competencias, composición y órganos de dirección, incluyendo la participación de directivos en materia de empleo, representantes de la organización municipal y de la representación política (grupos municipales), garantizando una gobernanza participativa alineada con las políticas públicas municipales. • **Alineación estratégica multinivel**: La misión, visión y valores están en consonancia con las estrategias y proyectos europeos, nacionales y locales. La memoria anual incluye información sobre logros en ODS, Agenda 2030 y recomendaciones europeas en materia de empleo y políticas activas. • **Certificación de excelencia EFQM**: La organización contó con una certificación EFQM que evidencia el compromiso formal con la excelencia en la gestión y la mejora continua, suponiendo un reconocimiento externo a la calidad del sistema de gestión implementado. • **Marco estratégico robusto**: La Estrategia de Empleo de la Ciudad de Madrid proporciona un marco normativo sólido y una dirección clara, estableciendo las prioridades, líneas de actuación y objetivos que guían el funcionamiento de la Agencia. • **Integración de valores del sector público europeo**: La estrategia incorpora explícitamente los principios y valores del sector público europeo: integridad, transparencia, innovación, responsabilidad social, inclusión, sostenibilidad, diversidad y perspectiva de género, integrándose transversalmente en las diferentes actuaciones y programas. • **Sistema de seguimiento y mejora continua**: Existe un proceso sistemático de revisión y actualización de la estrategia mediante seguimiento continuo de la implantación de medidas. Cuando se detectan desviaciones, se adoptan oportunamente medidas correctoras para reorientar las acciones.
1 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	• Revisión integral de MVV en relación con la estrategia de empleo actualizada, contemplando evolución del contexto socioeconómico y nuevas demandas del mercado laboral. • Mejorar la difusión de MVV entre el personal mediante plan de comunicación que sistematice su inclusión en documentos oficiales y diferentes canales internos. • Formalizar mecanismos de revisión periódica de MVV que contemplen cambios en el entorno externo (digitalización, reformas, evolución demográfica, nuevas tecnologías). • Fortalecer la comunicación de objetivos estratégicos a todos los grupos de interés, desarrollando canales y momentos periódicos para compartir información sobre avances y retos. • Desarrollar indicadores específicos para medir el grado de conocimiento y apropiación de MVV por parte de los empleados.

1.1.	*Evidencias*
	• Memorias que acompañan al Presupuesto • Certificación EFQM, Carta de servicios. • Plan Operativo de Gobierno 2023- 2027. • Estrategia de Empleo de la ciudad de Madrid 2024-2027. • Planes anuales de actuación coherentes con los presupuestos de cada ejercicio. • Compromisos en los Planes Estratégicos del Ayto. de Madrid. • Portal de Transparencia de la ciudad de Madrid. • Cuadros de mando. • Participación en los Consejos Sectoriales de Juventud, Servicios Sociales, Dinamización Económica. • Equipos de trabajo para el diseño e implementación de los proyectos con participación de los líderes: ejemplo: Centro de Especialización en Orientación Profesional (CEOP). • Participación en proyectos internacionales, nacionales y municipales.

1 .2	**Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua**
	Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la organización. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos clave y de apoyo bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la organización para productos, servicios y resultados. La gestión del rendimiento organizacional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la organización. Los sistemas integrados de gestión del rendimiento organizacional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del rendimiento y de los resultados. Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento organizacional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje y el comportamiento ético.
1 .2	**Ejemplos**
	a. Definir las estructuras de gestión adecuadas, los procesos, las funciones, responsabilidades y capacidades, que garanticen la agilidad de la organización. b. Dirigir la mejora del sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades específicas de los clientes. c. Definir el sistema de gestión de la información con la aportación del sistema de control interno y gestión de riesgos. d. Fijar objetivos y utilizar un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el rendimiento y el impacto de la organización, dando prioridad a las necesidades específicas de los clientes y los ciudadanos. e. Asegurar una buena comunicación interna y externa en toda la organización y utilizar nuevos medios de comunicación, incluidas las redes sociales. f. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga la corrupción y los comportamientos poco éticos, pero que también apoye a los empleados proporcionando directrices de cumplimiento.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR				X		
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

1.	**LIDERAZGO**
1 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Estructura organizativa flexible y adaptativa**: La Agencia mantiene una adecuación permanente de la estructura de puestos de trabajo a las necesidades estratégicas. Las modificaciones periódicas de las RPTs permiten una respuesta ágil a los nuevos retos y demandas del entorno. • **Liderazgo facilitador del desarrollo profesional**: Los líderes facilitan activamente que las personas puedan hacer realidad sus planes y objetivos profesionales, proporcionando oportunidades de formación interna y externa, así como promoviendo acciones solidarias que refuerzan la cohesión del equipo y el trabajo en equipo. • **Sistema integrado de planificación y seguimiento**: Sistema robusto de gestión del rendimiento basado en las Memorias que acompañan el Presupuesto y el Plan de Actuación anual, que establece indicadores concretos para medir el grado de consecución de objetivos y metas. • **Alineación de indicadores con objetivos estratégicos**: Los resultados de la organización se identifican claramente con los objetivos estratégicos y los resultados esperados de los procesos clave, garantizando que los esfuerzos contribuyen al cumplimiento de la misión y visión. • **Resultados excepcionales en prestación de servicios**: Crecimiento exponencial en capacidad de atención con 55.899 personas atendidas en 2024 frente al objetivo de 41.000 (incremento del 36,3%), evidenciando mejora en eficiencia operativa y capacidad de respuesta. • **Excelencia en inserción laboral**: El Servicio Talento & Empresas logra un 86% de contratos sobre puestos ofertados (1.400 contratos de 1.624 puestos), confirmando la efectividad del modelo de intermediación implementado. • **Gestión proactiva de desviaciones**: Sistema de seguimiento continuo del cumplimiento de objetivos que permite identificar tempranamente desviaciones y adoptar medidas correctoras oportunas antes de comprometer el logro de objetivos estratégicos.
1 .2	*Identificación de áreas de mejora*
	• Reforzar el buzón de sugerencias internas aumentando visibilidad, accesibilidad y capacidad de respuesta para captar ideas de mejora del personal. • Impulsar un plan de comunicación interno estructurado que facilite información sobre rendimiento, logros y decisiones estratégicas a todos los niveles. • Documentar formalmente el proceso de participación de empleados y empresas en la revisión de objetivos estratégicos, especificando mecanismos y criterios de incorporación. • Desarrollar un sistema estructurado de gestión de riesgos que incluya identificación, evaluación, priorización, planes de mitigación y seguimiento periódico.
1 .2	*Evidencias*
	• Modificación de las RPTs. • Reuniones periódicas del equipo directivo y encuentros informativos. • Participación en el Plan Estratégico para el desarrollo del sur y este de la ciudad SURES. • Participación en diferentes foros europeos, nacionales y locales. La información se incluye en la memoria anual de actividad.

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

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR		X				
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

1.	**LIDERAZGO**
1 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Conocimiento compartido de la identidad organizacional**: El personal conoce y comprende la visión, misión y valores de la organización gracias a la difusión de documentos estratégicos a través de diversos canales internos y externos. Este conocimiento compartido favorece la coherencia en la actuación y refuerza la identidad corporativa. • **Política de formación inclusiva e igualitaria**: Los líderes fomentan el acceso a la formación de todas las categorías profesionales en igualdad de oportunidades. El plan incluye acciones transversales y formación específica adaptada a las necesidades de cada puesto, garantizando el desarrollo profesional continuo. • **Equipos estratégicos multidisciplinares**: Se han conformado equipos de trabajo para el desarrollo de la estrategia de empleo que integran profesionales de diferentes áreas y niveles. Estos equipos facilitan la participación en decisiones estratégicas y refuerzan el compromiso con los objetivos organizacionales. • **Desarrollo continuo de competencias directivas**: Los líderes revisan y mejoran sistemáticamente sus competencias de liderazgo a través de un programa específico de formación directiva que incluye la formación general más formación específica en gestión, liderazgo de equipos y gestión del cambio. • **Apertura a la innovación y buenas prácticas**: La organización participa activamente en proyectos europeos de cooperación transnacional, accediendo a enfoques innovadores y buenas prácticas que se analizan, adaptan e implementan, enriqueciendo el conocimiento organizacional.
1 .3	*Identificación de áreas de mejora*
	• Establecer un buzón de sugerencias interno visible y accesible (digital y físico), con garantía de anonimato, plazos de respuesta y comunicación periódica de acciones. • Aumentar la creación de grupos de mejora para la implementación de nuevos procedimientos y optimización de procesos • Sistematizar la difusión de buenas prácticas mediante repositorio accesible, sesiones de intercambio y evaluación de transferibilidad a otros servicios. • Desarrollar un programa estructurado de reconocimiento de logros con criterios claros, diferentes modalidades y mecanismos transparentes de selección. • Mejorar el seguimiento formal de acciones de motivación con indicadores específicos de satisfacción, compromiso y engagement. • Promover la creación de mecanismos estructurados de consulta regular a los empleados sobre cuestiones clave de la organización.
1 .3	*Evidencias*
	• Publicación de los documentos estratégicos por diferentes canales internos y externos. • QR en folletos sobre los compromisos de la Carta de Servicios. • Plan de formación que incluye formación transversal y específica. • Newsletter diaria de PAE, mensual de la gerencia/comunicación y trimestral de RRHH.

1 .4	**Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés**
	Los líderes son responsables de gestionar las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan un interés en la organización o sus actividades. Por consiguiente, los directivos públicos dirigen el diálogo con las autoridades políticas otros grupos de interés. En el sector público, los líderes son los intermediarios entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las principales diferencias entre el sector público y las organizaciones privadas. Las organizaciones del sector público tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades públicas desde diferentes perspectivas. Por un lado, algunos políticos pueden desempeñar una función directiva, ya que, junto con los líderes de las organizaciones del sector público, formulan objetivos. De esta manera, las organizaciones del sector público actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otra parte, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que hay que tratar.
1 .4	**Ejemplos**
	a. Analizar y supervisar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades públicas relevantes. b. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. c. Alinear el desempeño de la organización conforme a las políticas públicas y las decisiones políticas. d. Mantener relaciones dinámicas con las autoridades políticas del poder legislativo o del ejecutivo. e. Gestionar las alianzas con los principales grupos de interés (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones profesionales, representantes de la industria, otras autoridades públicas, etc.). f. Promover el reconocimiento público, la reputación de la organización, y desarrollar un concepto de marketing centrado en las necesidades de los grupos de interés. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

1.	**LIDERAZGO**
1 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Gobernanza participativa a través del Consejo Rector**: El Consejo Rector constituye el órgano máximo con representación política (grupos municipales), de la administración municipal y Autonómica y de agentes sociales (organizaciones sindicales y empresariales). Esta estructura garantiza que las decisiones estratégicas cuentan con consenso y apoyo de los principales actores, asegurando legitimidad y viabilidad. • **Alineación con políticas públicas municipales**: El Plan Operativo de Gobierno asegura la correcta aplicación de las políticas públicas en materia de empleo establecidas por el Ayuntamiento de Madrid, garantizando coherencia entre las actuaciones de la Agencia y las directrices políticas municipales. • **Estrategia consensuada**: La Estrategia de Empleo 2024-2027 ha sido elaborada mediante proceso participativo y aprobada por el Consejo Rector, asegurando respaldo político y consenso social e incorporando perspectivas de los diferentes actores implicados. • **Análisis prospectivo del entorno**: Los líderes impulsan el análisis sistemático del entorno socioeconómico y la evolución de tendencias sociales, adoptando medidas anticipatorias. Este análisis se materializa en un diagnóstico exhaustivo que fundamenta las decisiones estratégicas. • **Red amplia de alianzas y colaboraciones**: Los líderes promueven y gestionan una red extensa de alianzas e impulsan convenios con entidades públicas y privadas, permitiendo aunar esfuerzos, compartir recursos y ampliar el alcance e impacto de las actuaciones de fomento del empleo. • **Posicionamiento como centro de conocimiento**: Los líderes impulsan el intercambio de conocimientos y experiencias con instituciones externas y la sociedad, especialmente en materias donde la Agencia es referente. Esta función se materializa mediante participación en foros, grupos de trabajo (local, nacional, europeo) y participación en otros órganos. • **Participación en espacios de coordinación multinivel**: Los líderes fomentan la participación activa en foros, comisiones y órganos de coordinación interadministrativa, permitiendo estar al corriente de tendencias, compartir experiencias e influir en políticas. • **Transparencia y rendición de cuentas**: Los líderes difunden de manera proactiva, clara y permanente la información financiera y no financiera (resultados, actividades, impactos) a través de múltiples canales (portal de transparencia, portal de datos abiertos, memorias anuales, web institucional), fortaleciendo la confianza ciudadana.
1 .4	*Identificación de áreas de mejora*
	• Establecer un sistema integral de análisis de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, no solo autoridades políticas, con periodicidad definida y metodologías específicas. • Crear un mapa completo de grupos de interés clasificados por relevancia e influencia, con plan de gestión diferenciado según tipología. • Mejorar la documentación y sistematización de las relaciones externas del organismo, estableciendo criterios homogéneos de registro y seguimiento. • Establecer mecanismos formales de retroalimentación de los grupos de interés sobre políticas y servicios de la Agencia.

1 .4	*Evidencias*
	• Convenio interadministrativo con la Comunidad de Madrid en materia de políticas activas de empleo. • Respuestas a las preguntas formuladas por los grupos de interés en los Plenos del Ayuntamiento y de los Distritos. • Listado de convenios y alianzas con entidades públicas y privadas publicadas en el Portal de Transparencia. • Foro de Ciudades por el Empleo • Participación en todos los Planes Estratégicos Municipales. Sesiones de los órganos de seguimiento. Inclusión de compromisos en dichos Planes. Foro por Madrid, AG de Políticas Sociales, Distritos, Etc. • Ficha de impulso convenios • Memorias de evaluación de la participación en proyectos europeos. • Campañas de telemarketing (con empresas) en dos oleadas al año.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Subcriterio 2.1
Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

Subcriterio 2.2
Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Subcriterio 2.3
Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

Subcriterio 2.4
Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización.

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

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

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

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

2 .1	**Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión**
	El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, controlar, Actuar) desempeña un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia, así como en la planificación de una organización pública. La definición de la estrategia comienza con la recopilación de información fidedigna sobre las necesidades actuales y futuras de todos los grupos de interés relevantes, teniendo en cuenta su rendimiento y las posibilidades de la organización en el entorno, incluyendo las reformas del sector público en el nivel nacional, y europeo. La fijación de objetivos y la identificación de las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos —basados en un correcto análisis y gestión de los riesgos — resultan esenciales para garantizar una aplicación y un seguimiento eficaz. Esta información es indispensable para respaldar el proceso de planificación estratégica y operativa. También resulta fundamental para dirigir las mejoras en el rendimiento de la organización. Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, incluyendo a los grupos de interés, para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de las respuestas de los grupos de interés es un requisito previo para que los resultados deseados sean también de calidad.
2 .1	**Ejemplos**
	a. Observar y analizar regularmente el entorno externo, incluidos los cambios legales, políticos, demográficos y la digitalización, así como factores globales, como el cambio climático, como aportaciones para la estrategia y la planificación. b. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y analizar la información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras y su satisfacción. c. c. Analizar las reformas del sector público, a nivel nacional, y europeo, para definir y revisar estrategias eficaces. d. d. Analizar el rendimiento y la capacidad de la organización, centrándose en las fortalezas y las debilidades internas, en las oportunidades y las amenazas y los riesgos. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Proceso participativo en la elaboración estratégica**: La estrategia de empleo se elaboró mediante un proceso participativo que implicó activamente a todos los grupos de interés principales (agentes sociales, administración autonómica, empresas, entidades del tercer sector), garantizando que las políticas reflejan las necesidades reales del territorio. • **Negociación con actores clave**: Se negocia y acuerda con los actores principales, especialmente agentes sociales y administración autonómica, las políticas a implementar. Este proceso de consenso se materializa, por ejemplo, en la puesta en marcha de nuevas Escuelas de Formación adaptadas a las necesidades del mercado laboral. • **Diagnóstico exhaustivo del desempleo**: La planificación de servicios parte de un diagnóstico completo de la situación del desempleo y de los perfiles de los beneficiarios, utilizando fuentes estadísticas múltiples, análisis territoriales desagregados y consultas directas a los grupos de interés. • **Análisis de tendencias y desviaciones del entorno**: Se realiza un seguimiento sistemático de las desviaciones y tendencias del entorno socioeconómico y laboral, permitiendo detectar oportunamente cambios en el mercado de trabajo y adaptar las políticas de manera proactiva. • **Evaluación de colectivos vulnerables**: Se identifican y evalúan las necesidades específicas de colectivos con especiales dificultades (mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, personas con discapacidad) mediante encuestas, estudios cualitativos y análisis de datos desagregados. • **Informes especializados de mercado laboral**: Se elaboran periódicamente informes sobre el mercado laboral que analizan la evolución, tendencias sectoriales, perfiles demandados y brechas de cualificación, sirviendo como input fundamental para la estrategia.
2 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	• Sistematizar la recogida de información sobre necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, no solo en el proceso de elaboración de la estrategia. • Desarrollar un sistema de escucha permanente del entorno que vaya más allá de los estudios puntuales, incluyendo observatorios sectoriales o paneles de seguimiento. • Mejorar la comunicación de los resultados del análisis de necesidades a todos los niveles de la organización para facilitar su comprensión y aplicación. • Reforzar el análisis de riesgos y oportunidades externas (DAFO) de manera periódica y documentada, vinculándolo explícitamente con la estrategia.

2 .1	*Evidencias*
	• Estrategia de Empleo • Informes mercado laboral • Diagnóstico del empleo y desempleo de la Ciudad de Madrid previo a la elaboración de la estrategia de empleo • Presentación del diagnóstico al Consejo Rector • Estudios de necesidades de colectivos con especiales dificultades (EPA, INE, Calidad de Vida) • Participación en foros especializados • Informes internos sobre mercados de trabajo y empleo • Reuniones del Consejo Académico de las Escuelas • Cuadro de Mando empleo • Cuadro de mando de implementación de la Estrategia

2 .2	**Desarrollar, la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.**
	Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluida la información de gestión disponible, así como la información sobre la evolución del entorno. Las prioridades estratégicas y las decisiones tomadas por la alta dirección deben garantizar unos objetivos claros en cuanto a los productos y resultados, así como los recursos para lograrlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe reflejarse en su estrategia. La planificación debe ser abordada con un enfoque concienzudo y metódico, para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Los indicadores y los sistemas de seguimiento de los resultados que serán utilizados en la fase de ejecución posterior deben definirse durante la fase de planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de las estrategias y los planes de acción lo que permite crear un marco de medición de resultados que se evaluarán en los criterios de ciudadanos/clientes (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) y resultados clave (criterio 9).
2 .2	**Ejemplos**
	a. Establecer la estrategia, definiendo los objetivos y prioridades a largo y corto plazo, en consonancia con la visión y las estrategias nacionales, y europeas. b. Involucrar a los grupos de interés y utilizar la información sobre sus necesidades y expectativas para la elaboración de la estrategia y la planificación. c. Integrar los aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social, diversidad y las cuestiones de igualdad de género en las estrategias y planes de la organización. d. Elaborar planes definiendo las prioridades, los objetivos y los “outputs” (los productos y servicios que se van a proporcionar), y los “outcomes” (resultados que se van a conseguir), en consonancia con la misión y con la reforma del sector público. e. Asegurar la disponibilidad de recursos para una implantación eficaz de la planificación estratégica. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Estrategia alineada multinivel**: La estrategia de empleo define objetivos y prioridades en consonancia con la visión municipal y las estrategias nacionales y europeas, asegurando coherencia con las directrices de las políticas activas de empleo de todos los niveles administrativos. • **Participación de grupos de interés**: Los grupos de interés participan activamente en la elaboración de la estrategia y planificación, aportando sus necesidades y expectativas. Esta participación se formaliza a través del Consejo Rector y grupos de trabajo específicos. • **Integración de principios transversales**: La planificación estratégica integra específicamente principios del sector público europeo (transparencia, integridad, responsabilidad social, sostenibilidad, igualdad de género, diversidad) como ejes transversales que impregnan todas las líneas de actuación, además de la gestión de la tecnología y del cambio. • **Colaboración interinstitucional**: Los Planes Estratégicos municipales cuentan con la participación de la Agencia en su elaboración e incluyen compromisos concretos en materia de empleo, facilitando la coordinación y generación de sinergias. • **Planificación plurianual**: Se realiza una planificación de la estrategia a cuatro años que posteriormente se confirma y ajusta para determinar las necesidades de crédito de los anteproyectos de presupuestos anuales, garantizando disponibilidad de recursos para la implantación efectiva. • **Definición de outputs y resultados clave**: Los planes definen claramente las prioridades, los productos y servicios a proporcionar (outputs) y los resultados a conseguir (**resultados clave**), facilitando posteriormente su medición y evaluación.
2 .2	*Identificación de áreas de mejora*
	• Reforzar la vinculación explícita entre el diagnóstico de necesidades y las líneas estratégicas definidas, documentando cómo cada input se ha traducido en la estrategia. • Mejorar la comunicación del proceso de elaboración de la estrategia, explicando cómo se han considerado las aportaciones de los grupos de interés. • Establecer indicadores intermedios de seguimiento de la estrategia que permitan evaluar avances antes de la finalización del periodo de planificación: diseño y uso de indicadores de resultados

2 .2	*Evidencias*
	• Estrategia de empleo 2024-2027 • Plan de Actuación anual • Indicadores incluidos en los propios planes. • Indicadores de gestión • Indicadores de seguimiento de los compromisos en otros planes estratégicos municipales. • Seguimiento anual de cumplimiento de la Estrategia. • Cuadro de mando de implementación de la Estrategia (Power BI)

2 .3	**Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación**
	La capacidad de la organización para desplegar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallan los objetivos y resultados que se esperan de cada nivel de la organización, como de sus empleados. Así pues, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deberían estar bien informados de los objetivos y metas que les atañen para garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia. La organización tiene que implementar la estrategia en todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurarse de que se establezca una gestión de procesos, proyectos y programas adecuada, y de que se pongan en marcha las estructuras organizativas pertinentes para garantizar una implementación eficaz cumpliendo los tiempos establecidos. La supervisión sistemática de la implementación de la estrategia y de la planificación es crucial para las organizaciones, así como el ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario, o actualizarlos si se fuera preciso. La estrategia y la planificación deben comunicarse a todos los grupos de interés relevantes
2 .3	**Ejemplos**
	a. Traducir la estrategia de la organización en sus correspondientes planes, tareas y objetivos para las unidades y las personas de la organización. b. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad organizativa con indicadores para los resultados esperados. c. Comunicar internamente y a los grupos de interés relevantes, las estrategias, los planes de actuación y los resultados deseados de la organización d. Supervisar y evaluar periódicamente el rendimiento de la organización en todos los niveles (departamentos, funciones, organigrama) para controlar la eficiencia, la eficacia y el nivel de implementación de la estrategia. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Planificación anual por unidades**: Se realiza una planificación anual de todas las unidades de la Agencia en la que se marcan objetivos específicos a lograr alineados con la estrategia global, asegurando el despliegue efectivo de las prioridades estratégicas en toda la organización. • **Comunicación multicanal de la estrategia**: Existe una planificación de comunicación estratégica que utiliza múltiples canales para difundir la estrategia de empleo: intranet municipal (Ayre), página web corporativa, Observatorio de la Ciudad, newsletter y redes sociales, garantizando amplio alcance. • **Sistema de seguimiento estructurado**: Se ha establecido una planificación de seguimiento mediante informes anuales que incluyen la Evaluación de Cartas de Servicios, Memoria de Actividades y evaluación del cumplimiento de objetivos presupuestarios, permitiendo una evaluación integral de las actividades de la AE. • **Herramienta de seguimiento en tiempo real**: Se dispone de una herramienta Power BI para el seguimiento en tiempo real de la implantación de la estrategia, facilitando la toma de decisiones basada en datos actualizados y la identificación temprana de desviaciones. • **Cronograma de implementación definido**: Existe un cronograma claramente definido para la implementación de la Estrategia de Empleo que incluye hitos, responsables, el sistema de seguimiento y gobernanza, así como los compromisos adquiridos en otros planes estratégicos municipales. • **Plan de comunicación integral**: Se ha desarrollado un plan de comunicación específico que difunde regularmente la estrategia de empleo a todos los grupos de interés, tanto internos como externos, asegurando la comprensión y compromiso con los objetivos estratégicos.
2 .3	*Identificación de áreas de mejora*
	• Mejorar la difusión interna de los resultados de seguimiento de la estrategia para que todos los niveles de la organización conozcan los avances y retos. • Establecer sesiones periódicas de revisión estratégica con participación de diferentes niveles organizativos, no solo a nivel directivo. • Reforzar la comunicación de cómo los objetivos individuales y de equipo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos globales.
2 .3	*Evidencias*
	• Power BI de seguimiento de la estrategia. • Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios Carta de Servicios. • Nueva plataforma tecnológica de gestión integral SALTA. • Plan de comunicación. • Informes mensuales de evolución e informes de revisión de programación.

2 .4	**Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización**
	Un sector público eficaz debe garantizar la agilidad y la resiliencia para poder innovar y cambiar las prácticas, a fin de hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad del servicio y reducir los costes. La innovación se puede producir de varias formas: ▪ mediante la implementación de métodos y procesos innovadores en el suministro de productos o servicios; ▪ con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo; ▪ introduciendo productos o servicios innovadores que tengan un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes. La fase de diseño es crucial: para las decisiones posteriores, para la prestación operativa de los servicios y para la evaluación de las propias innovaciones. Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de la dirección es crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo a las sugerencias de mejora, cualquiera que sea su procedencia.
2 .4	**Ejemplos**
	a. Identificar las necesidades y los motores de la innovación, teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital. b. Comunicar la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes c. Construir una cultura impulsada por la innovación y crear un ámbito y un espacio para el desarrollo interorganizativo. d. Gestionar el cambio de manera eficaz e informar e involucrar a los empleados y a los grupos de interés en una etapa temprana. e. Poner en práctica sistemas para generar ideas creativas y fomentar propuestas innovadoras de los empleados y los grupos de interés en todos los niveles, respaldando la exploración y la experimentación. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Plan de transformación digital integral**: Se ha diseñado una plataforma integrada de gestión de todos los servicios de la Agencia (iniciada en 2022 con plena operatividad prevista en 2026) que constituye el eje central del Plan de Transformación Digital, modernizando la prestación de servicios. • **Escuela de Competencias Digitales como referente**: La Escuela de Competencias Digitales "San Blas Digital" (operativa desde 2023) representa una innovación destacada en capacitación digital, diseñando formación ad-hoc adaptada a las necesidades específicas de los usuarios y empresas del territorio. • **Escuelas Municipales de Formación:** nuevo modelo de gestión que supone una innovación respecto al sistema clásico de formación**.** • **Adaptación tecnológica del personal**: La organización impulsa activamente las adaptaciones necesarias para que todo el personal disponga de soportes tecnológicos adecuados (equipamiento, software, conectividad) a las nuevas necesidades derivadas de la transformación digital y los nuevos modelos de trabajo. • **Innovación en colaboración interadministrativa**: Se ha diseñado y puesto en marcha el "Camino al Empleo" (diseñado en 2024, operativo desde enero 2025) como innovación en la colaboración con Servicios Sociales municipales, integrando itinerarios de inserción laboral para personas en situación de vulnerabilidad. • **Participación en alianzas para la innovación**: La organización participa activamente en alianzas y redes para el desarrollo del talento digital, proyectos europeos de innovación social y grupos de trabajo sobre nuevas metodologías de intermediación laboral. • **Comunicación multicanal de la innovación**: Se utiliza un sistema de comunicación diversificado para difundir los cambios e innovaciones implementadas: sesiones de comunicación en cascada con líderes intermedios, intranet, página web, correo electrónico, tablón de anuncios, totems informativos y escuelas sectoriales.
2 .4	*Identificación de áreas de mejora*
	• Planificar una política de innovación formal para la Agencia con objetivos, recursos y estructura de gobernanza que construya una cultura sistemática impulsada por la innovación. • Establecer un plan de comunicación y difusión específico sobre innovación que comunique proactivamente los proyectos, resultados y aprendizajes a todos los grupos de interés. • Desarrollar mecanismos sistemáticos para involucrar a empleados y grupos de interés en la identificación de oportunidades de innovación y en la generación de ideas. • Crear espacios formales de experimentación e innovación (laboratorios, pruebas piloto) que permitan testar nuevas propuestas antes de su implantación generalizada. • Establecer indicadores específicos para medir el impacto de las iniciativas de innovación en la mejora de servicios y la satisfacción de usuarios.

2 .4	*Evidencias*
	• Plan de transformación tecnológica de la AE • Plan de comunicación • Participación en Alianza por el Desarrollo del Talento Digital • Totems informativos • Escuelas Municipales de formación de carácter sectorial • Convenios de Colaboración público privada con Asociaciones Empresariales y Convenios con Agentes Sociales.

CRITERIO 3: PERSONAS

Subcriterio 3.1
Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización

Subcriterio 3.2
Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

Subcriterio 3.3
Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

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

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

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

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

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

3 .1	**Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización**
	Un enfoque integral de la gestión de las personas, la cultura del lugar de trabajo y el entorno son una parte fundamental de la planificación estratégica de una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas contribuir de manera eficaz y productiva a la misión general, a la visión y a la consecución de los objetivos de la organización. Este subcriterio evalúa si la organización alinea sus objetivos estratégicos consus recursos humanos para que sean identificados, desarrollados, implementados y mejorados de forma transparente, y se tengan en cuenta para lograr el mayor éxito. Asimismo, cuestiona cómo la organización logra atraer y retener a personas capaces de ofrecer servicios y productos que reflejen las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, así como la elaboración y aplicación de una política de gestión de los recursos humanos con criterios objetivos en materia de selección, desarrollo profesional, promoción, remuneración, recompensas, méritos y asignación de funciones directivas.
3 .1	**Ejemplos**
	a. Analizar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización. b. Elaborar y aplicar una política de RR. HH. transparente basada en criterios objetivos de contratación, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y asignación de funciones de gestión, de acuerdo con los principios de RR. HH. de la organización. c. Aplicar los principios de equidad, neutralidad política, méritos, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y conciliación entre la vida profesional y personal en la política de RR. HH., y examinar la necesidad de promover las carreras de las mujeres y elaborar planes en consecuencia. d. Garantizar que se dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización, centrándose especialmente en las aptitudes sociales, en desarrollar mentalidades ágiles y en las competencias digitales y de innovación. e. Apoyar una cultura del desempeño definiendo objetivos de rendimiento con participación de las personas, evaluando el desempeño sistemáticamente, y, manteniendo diálogos sobre su rendimiento con las personas.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR		X				
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

3.	PERSONAS
3 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Planificación estratégica de RRHH**: Existe una planificación de recursos humanos alineada con la estrategia organizacional, con adaptación continua de la RPT (Relación de Puestos de Trabajo) a las necesidades cambiantes. Esta planificación se plasma posteriormente en los presupuestos anuales con frecuencia anual. • **Agilidad en la gestión de personas**: La organización demuestra agilidad en la recepción de las necesidades de personal de los diferentes servicios y en la consecuente adaptación de la RPT, permitiendo respuestas rápidas a los requerimientos operativos y estratégicos. • **Nueva estrategia de transformación de RRHH**: En el ámbito del Ayuntamiento de Madrid se implementó en 2019 una nueva Estrategia de Transformación de la Gestión de RRHH 2020-2023 que ha permitido avanzar hacia un modelo de gestión integral que aporta eficiencia al funcionamiento de las estructuras municipales, con impacto positivo en la Agencia. • **Política de RRHH transparente y objetiva**: Aplicación de la política de RRHH del Ayuntamiento de Madrid, basada en los principios vocación de servicio, excelencia, compromiso y lealtad, innovación, igualdad, mérito y capacidad, responsabilidad y cercanía. • **Desarrollo de competencias alineadas con la misión**: Se garantiza que el personal dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, visión y valores, con especial atención a las aptitudes sociales, mentalidades ágiles y competencias digitales e innovadoras. • **Reducción de conflictividad laboral**: Se ha logrado una disminución significativa de la conflictividad laboral, pasando de aproximadamente 80 juicios a 25, evidenciando una mejora en el clima laboral y en la gestión de las relaciones laborales.
3 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	• Establecer metodologías ágiles que permitan dinamizar tareas y servicios de manera más flexible. • Crear y mantener un catálogo de buenas prácticas en gestión de personas que documente y difunda las iniciativas exitosas para su replicación. • Constituir un grupo de trabajo de RRHH compuesto por personas clave que permita coordinar los diferentes servicios de la Subdirección General de Recursos Humanos y mejorar la coherencia de las políticas. • Desarrollar un sistema de indicadores específicos para evaluar la efectividad de las políticas de RRHH (tiempo de cobertura de vacantes, aspirantes presentados a convocatorias, permanencia en los puestos).
3 .1	*Evidencias*
	• Manual de procedimientos en materia de gestión de RRHH del Ayuntamiento de Madrid. • III Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos. 2024-2027. • Madrid.es. Valores de los Recursos Humanos Municipales.

3 .2	**Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas**
	Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la organización identifica, desarrolla y mantiene las competencias de las personas. Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo. Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la organización e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de las personas. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de las personas y los métodos a aplicar (por ejemplo, aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación.)
3 .2	**Ejemplos**
	a. Implementar una estrategia/plan de desarrollo de los recursos humanos basada en la identificación de las competencias, las aptitudes y las necesidades de rendimiento, actuales y futuras de las personas. b. Atraer y desarrollar los talentos necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos. c. Permitir formas nuevas e innovadoras de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento creativo, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, formación a distancia, formación en el puesto de trabajo). d. Establecer planes de desarrollo de competencias individuales que incluyan aptitudes personales (por ejemplo, la mentalidad abierta a la innovación) como parte de la entrevista de evaluación del desempeño periódica (entrevista sobre el desarrollo de los empleados), que cree un espacio de retroalimentación mutua y de adecuación de las expectativas. e. Crear programas y cursos específicos para el desarrollo del liderazgo, que incluyan herramientas de gestión pública. f. Guiar a los empleados nuevos mediante sesiones de orientación, coaching y asesoramiento individual. g. Desarrollar y promover métodos de formación modernos (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación a distancia, uso de redes sociales). h. Evaluar el efecto de los programas de formación y desarrollo en los objetivos de la organización y transferir los contenidos a los compañeros.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR		X				
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

3.	PERSONAS
3 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Manual de bienvenida integral**: Existe un Manual de Bienvenida para todos los empleados públicos de nuevo acceso al Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos, facilitando la integración y conocimiento de la organización desde el primer momento. • **Acceso al Plan General de Formación**: Los trabajadores de la Agencia tienen acceso al Plan General de Formación del Ayuntamiento de Madrid, promovido por Madrid Talento, que ofrece una amplia oferta formativa tanto transversal como especializada, cubriendo necesidades generales y específicas. • **Formación propia especializada de la Agencia**: Además de la formación general, se imparte formación propia específica de la Agencia (incluyendo la materia de contratación) para abordar temas muy específicos de políticas activas de empleo y procedimientos propios. • **Bolsa de formadores internos**: Existe una bolsa de formadores internos en PROFE (herramienta de formación de Madrid Talento para todo el Ayuntamiento y OOAA) que favorece el desarrollo de la formación interna, procesos de mentoring y transferencia de conocimiento entre empleados. • **Participación activa en formación**: Se registran altos niveles de participación del personal en actividades formativas, tanto dentro como fuera del horario laboral, evidenciando una cultura de aprendizaje continuo y compromiso con el desarrollo profesional. • **Capacitación continua de la plantilla**: Se realiza un seguimiento de la capacitación de la plantilla en base a competencias adquiridas, permitiendo identificar fortalezas y necesidades de desarrollo para orientar futuras acciones formativas.
3 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Desarrollar el apartado "Pack de bienvenida en los distintos Servicios de la AE" del Manual de Bienvenida, que incluya información específica sobre cada área y sus particularidades operativas. • Establecer programas de mentoring y coaching estructurados, especialmente para nuevas incorporaciones y personas en desarrollo de carrera. • Crear itinerarios formativos diferenciados por perfiles profesionales que guíen el desarrollo de competencias a lo largo de la carrera profesional en la Agencia.
3 .2	*Evidencias*
	• Plan anual de Formación del Ayuntamiento de Madrid • Programación específica para el personal de la Agencia para el Empleo

3 .3	**Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar**
	La participación de las personas genera un entorno en el que estas tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. La dirección y los empleados cooperan activamente en el desarrollo de la organización, rompiendo los silos organizativos mediante la creación de un diálogo, dando espacio a la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar el rendimiento. Las personas tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia.
3 .3	**Ejemplos**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos, y fomentar el trabajo en equipo. b. Involucrar a los empleados y sus representantes (por ejemplo, los sindicatos) en la elaboración de planes, estrategias y objetivos, en el diseño de procesos, y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación. c. Desarrollar sistemas para recoger ideas y sugerencias de los empleados. d. Realizar regularmente encuestas al personal, publicar e informar sobre los resultados, su análisis y las acciones de mejora resultantes. e. Asegurar unas buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, teniendo en cuenta todos los requisitos de salud y seguridad. f. Asegurar que existan unas condiciones favorables para lograr la conciliación entre la vida profesional y personal de los empleados (por ejemplo, posibilidad de adaptar los horarios de trabajo, trabajo a tiempo parcial, bajas de maternidad o paternidad). g. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados socialmente desfavorecidos y de las personas con discapacidad. h. Proporcionar planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de manera no económica (por ejemplo, planificando y revisando los beneficios de las personas y apoyando actividades sociales, culturales y deportivas centradas en la salud y el bienestar de las personas).

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR		X				
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

3.	PERSONAS
3 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Herramientas colaborativas en la nube**: Se trabaja en la nube (OneDrive, equipos en Teams) donde se comparte información con permisos de acceso diferenciados según el puesto, fomentando el trabajo en equipo, la transparencia y la colaboración interservicios. • **Participación sindical activa**: Los empleados y sus representantes sindicales participan activamente en la elaboración de planes, estrategias y objetivos, en el diseño de procesos y en la identificación e implementación de actividades de e innovación, favoreciendo el diálogo social. • **Políticas de conciliación y flexibilidad**: Se aplican medidas de conciliación entre vida profesional y personal, flexibilidad horaria y teletrabajo, con alto acogimiento por parte de la plantilla, favoreciendo el bienestar y la satisfacción laboral. • **Condiciones de salud y seguridad**: Se aseguran condiciones ambientales de trabajo adecuadas en toda la organización, con atención a todos los requisitos de salud y seguridad laboral, incluyendo evaluaciones de riesgos y planes de prevención. • **Atención a la diversidad**: Se presta especial atención a las necesidades de empleados socialmente desfavorecidos y personas con discapacidad, implementando medidas de accesibilidad, adaptación de puestos y apoyo específico cuando es necesario. • **Alto cumplimiento del horario laboral**: Los indicadores muestran un alto nivel de cumplimiento del horario laboral por parte de la plantilla, reflejando compromiso profesional y adecuación entre las condiciones laborales y las necesidades del personal.
3 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Evaluar la posibilidad de revitalizar o reconducir el buzón de sugerencias para empleados, haciéndolo más visible, accesible y con mecanismos claros de respuesta y seguimiento. • Desarrollar sistemas más estructurados para recoger ideas y sugerencias de los empleados sobre mejoras en procesos, servicios y condiciones de trabajo. • Implementar programas de reconocimiento no económico más formales (premios, menciones públicas, certificados) que valoren los esfuerzos individuales y de equipo. • Establecer indicadores específicos de clima laboral, satisfacción y bienestar que se midan periódicamente y sirvan para orientar políticas de personas.

3 .3	*Evidencias*
	• Manual de procedimientos en materia de gestión de RRHH del Ayuntamiento de Madrid. • III Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos. 2024-2027. • Acuerdo-Convenio sobre Condiciones de Trabajo Comunes al Personal Funcionario y Laboral del Ayuntamiento de Madrid y de sus organismos autónomos. • Comités de participación. • Sistemas de sugerencias. • Políticas de bienestar laboral. • Programas de conciliación. • Concesión del Distintivo a la Excelencia en Prevención de Riesgos Laborales del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos del año 2025.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4.1
Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Subcriterio 4.2
Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

Subcriterio 4.3
Gestionar las finanzas

Subcriterio 4.4
Gestionar la información y el conocimiento

Subcriterio 4.5
Gestionar la tecnología

Subcriterio 4.6
Gestionar las instalaciones

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

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

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

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

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

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

4 .1	**Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**
	En una sociedad como la nuestra, en constante cambio y de complejidad creciente, las organizaciones públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Estas alianzas pueden ser con colaboradores privados, no gubernamentales y/o públicos. Las organizaciones deben, por lo tanto, definir quiénes son sus socios clave y desarrollar acuerdos con ellos. Para lograr el éxito de las políticas públicas en cadena, resulta crucial la colaboración entre los diferentes niveles institucionales.
4 .1	**Ejemplos**
	a. Identificar los aliados clave (por ejemplo, proveedores, suministradores, co-productores, proveedor de productos complementarios/sustitutivos, propietarios, fundadores, etc..) de los sectores público y privado y de la sociedad civil para establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura. b. Gestionar los convenios de colaboración teniendo en cuenta el potencial de los diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse mutuamente con la experiencia, los recursos y los conocimientos. c. Definir el papel y las responsabilidades de cada aliado, incluidos los controles, las evaluaciones y las revisiones; controlar sistemáticamente los resultados y los efectos de las alianzas. d. Asegurar los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				X		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Definición formal del concepto de alianza:** La Agencia ha establecido formalmente el concepto de "alianza" como toda colaboración que tenga por objeto unir esfuerzos, crear sinergias y generar valor para las iniciativas de fomento del empleo, quedando recogido en la Estrategia para el Empleo, lo que proporciona un marco conceptual claro para la gestión de colaboraciones. • **Impulso a alianzas público-privadas:** Impulso significativo a las alianzas que se formalizan mediante convenios y participación en proyectos, destacando especialmente la colaboración con el empresariado como máximo generador de empleo y estableciendo alianzas público-privadas que aumentan la capacidad en la prestación de servicios según segmentación de clientes. • **Segmentación planificada de alianzas:** Planificación de segmentación de alianzas según diferentes categorías (convenios y acuerdos genéricos, convenios de prácticas laborales y no laborales y convenios de Camino al Empleo (Responsabilidad social), lo que permite una gestión diferenciada y adaptada a cada tipo de colaboración para optimizar los resultados. • **Participación en el Foro por Madrid:** Participación activa en la plataforma de colaboración público-privada Foro por Madrid, de donde se derivan proyectos y alianzas estratégicas con empresas, facilitando el establecimiento de sinergias entre el sector público y privado. • **Alineación de aliados con valores organizacionales:** La Agencia se asegura de que sus aliados operan de acuerdo con la estrategia y valores organizacionales, subvencionando iniciativas que impliquen compromiso con la inserción laboral y la promoción del empleo estable. • **Colaboración interadministrativa:** Promoción y facilitación de convenios con otras administraciones públicas para la colaboración mutua, especialmente con la Comunidad de Madrid en materia de políticas activas de empleo, fortaleciendo la coordinación interadministrativa.
4 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Realizar planificación sistemática para identificar aliados clave del tercer sector y sociedad civil dentro de un Plan de gestión de alianzas. • Evaluación sistemática de los convenios/alianzas: diseñar sistemas de registro, desarrollo, seguimiento y evaluación de todos los convenios. • Creación de procedimiento de mejora para recoger, unificar y facilitar el seguimiento de todas las alianzas y convenios. • Promover convenios y alianzas con universidades
4 .1	*Evidencias*
	• Portal de Transparencia • Listado de convenios • Contratos, convenios, convocatorias de subvención propias • Acceso a subvenciones externas (europeas, estales, autonómicas) • Inclusión de comisiones de seguimientos en todos los convenios

4 .2	**Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil**
	La participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil se considera cada vez más como un motor necesario para mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones públicas, y debe apoyarse. La información recibida en forma de quejas, ideas y sugerencias se considera una aportación importante para mejorar los servicios y productos. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son relevantes en todo el ciclo de las políticas públicas: así pues, se trata de una actuación conjunta de co-diseño, co-decisión, co-producción y co-evaluación.
4 .2	**Ejemplos**
	a. Asegurar la transparencia mediante una política de información proactiva, proporcionando también datos abiertos de la organización. b. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos: - En el co-diseño y la co-decisión: a través de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión (como el análisis de la demanda, la evaluación de la satisfacción) y los ciclos de calidad; - En la co-producción: asunción de funciones en la prestación de servicios; - En laco-evaluación: análisis ex post de los servicios y políticas públicas que incluya los juicios de valor de los propios usuarios y de la ciudadanía. c. Recoger activamente ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, recopilándolas por los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas, encuestas de satisfacción). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR			X			
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Transparencia proactiva mediante portal específico:** Implementación de múltiples canales de transparencia a través del Portal de Transparencia donde se publica información relevante sobre la gestión de la Agencia, cumpliendo con los requisitos normativos y facilitando el acceso ciudadano a la información pública. • **Gestión eficaz de sugerencias y reclamaciones:** Sistema establecido de recogida de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones a través de la aplicación SYRCI, con respuesta en menos de 60 días de acuerdo con la normativa de Transparencia, y manteniendo un porcentaje próximo al 100% de contestaciones en el plazo de 45 días, demostrando un compromiso efectivo con la participación ciudadana. • **Encuestas periódicas de satisfacción:** Realización de encuestas periódicas de satisfacción a usuarios de los servicios, cuyos resultados se utilizan para la mejora continua de la prestación de servicios y para identificar áreas de oportunidad en la atención ciudadana. • **Participación en diseño colaborativo interadministrativo:** Participación de los grupos de interés en el diseño transfronterizo y la colaboración interadministrativa, involucrando a representantes de colectivos vulnerables en la planificación de servicios específicos. • **Presencia activa en eventos y redes sociales:** Presencia activa en redes sociales y eventos (ferias de empleo) con gran incremento: de 14 eventos en 2023 a 38 en 2024, facilitando el contacto directo con ciudadanos y empresas.
4 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Promover la ampliación de mecanismos de participación ciudadana en la co-decisión y co-evaluación de políticas y servicios. • Establecer un sistema de análisis sistemático de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. • Crear canales más directos de colaboración con organizaciones del tercer sector en la prestación de servicios.
4 .2	*Evidencias*
	• Actas mesas de empleo • Resultado de la participación en mesas de empleo de distritos (en Memoria Anual). • Proyecto “Camino al Empleo” (colaboración con el tercer sector). • Comité / Consejo Académico para el seguimiento de la colaboración con asociaciones empresariales para la definición de acciones formativas.

4 .3	**Gestionar las finanzas**
	La preparación cuidadosa de los presupuestos es el primer paso para una gestión financiera eficiente, sostenible y responsable, que integre objetivos financieros y no financieros. Se necesitan sistemas de contabilidad detallada y de control interno para monitorizar continuamente la eficacia de las decisiones financieras a la hora de lograr los objetivos definidos. La necesidad de generar recursos financieros adicionales cobra cada vez más importancia, a pesar de que la libertad de asignar o reasignar los fondos suele ser limitada.
4 .3	**Ejemplos**
	a. Asegurar la resiliencia financiera mediante la planificación presupuestaria a largo plazo, el análisis de riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado. b. Elaborar los presupuestos teniendo en cuenta datos del rendimiento (integrar los datos sobre resultados en los documentos presupuestarios). c. Utilizar sistemas eficaces de contabilidad y control de los costes financieros y de evaluación (por ejemplo, fiscalización y revisión del gasto). d. Monitorizar el impacto del presupuesto en la diversidad y la igualdad de género. e. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras y equilibrarlas con un control centralizado. f. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera y publicar la información presupuestaria de manera comprensible. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Presupuesto alineado con el Plan de Actuación:** El presupuesto se define anualmente a partir del Plan de Actuación, asegurando la disponibilidad de recursos y la adecuación a la estrategia prevista, garantizando el alineamiento entre planificación estratégica y asignación presupuestaria para la consecución de objetivos organizacionales. Su elaboración se desarrolla teniendo en cuenta su adecuación a los objetivos e indicadores, así como al límite de gasto establecido por el Ayuntamiento para el organismo. • Monitorización del impacto del presupuesto en la diversidad y la igualdad de género, a través de las memorias de cumplimiento de objetivos y específicas de género. • Transparencia presupuestaria y financiera, publicando la información presupuestaria de manera comprensible y reutilizable, a través de portales de transparencia y Portal de datos abiertos. • Sujeción al control interno ejercido por la Intervención General del Ayuntamiento, la Intervención Delegada y a la dirección, coordinación y supervisión ejercida por la Dirección General de Presupuestos. • Seguimiento mensual de las necesidades de Tesorería, seguimiento del remanente de tesorería, y adecuación, en el último trimestre del año, a los ingresos pendientes de cobro mediante expedientes de compensación con el Ayuntamiento. • **Procedimiento normalizado de presupuestación plurianual:** Establecimiento de un procedimiento normalizado en la presupuestación plurianual y anticipada, lo que permite una mejor planificación a medio plazo y mayor capacidad de respuesta ante necesidades emergentes del mercado laboral. • **Informes de suficiencia financiera para gastos sujetos a financiación afectada:** Informes previos a la ejecución de gastos referentes a actuaciones sujetas a financiación afectada, verificando la existencia de crédito afectado suficiente para realizar la actuación. • **Control de gastos plurianuales:** Informes previos de contenido presupuestario de la Dirección General de Presupuestos en expedientes de gastos que hayan de extender sus efectos económicos a ejercicios futuros así como en los expedientes de inversión por contratación anticipada y en los Acuerdos marco que cuya vigencia se inicie en el ejercicios siguiente o se extienda a más de un ejercicio presupuestario. • **Control de expedientes contractuales:** Informe preceptivo en la tramitación de expedientes contractuales con contenido económico, realizado por la Dirección General de Presupuestos para evaluar entre otras cuestiones la suficiencia financiera, asegurando la eficiencia en el uso de recursos públicos. • **Seguimiento trimestral de ejecución presupuestaria:** Control presupuestario exhaustivo mediante seguimiento trimestral de la ejecución y análisis de desviaciones, permitiendo adoptar medidas correctoras de forma oportuna y mantener el equilibrio financiero. • **Sistema informático para la tramitación económico-financiera y presupuestaria**, así como de contabilización de ingresos y gastos con sus correspondientes operaciones de tesorería, establecido mediante diferentes módulos de la herramienta corporativa SAP del Ayuntamiento que garantizan transparencia y trazabilidad en la gestión presupuestaria, contable y patrimonial.

4 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Inclusión en la documentación de elaboración del anteproyecto de presupuesto de información que identifique los créditos presupuestarios impulsados con los ejes y medidas de la Estrategia para el Empleo, incluidas aquellas que afectan a la accesibilidad. • Elaboración de presupuestos con mayor integración de datos de rendimiento y resultados (presupuestación basada en resultados). • Desarrollar indicadores de eficiencia presupuestaria que relacionen recursos invertidos con resultados obtenidos.
4 .3	*Evidencias*
	• Plan de Actuación Anual y presupuesto. • Elaboración de presupuestos. (Normas estandarizadas Ayto: memorias, indicadores, actividades). Informes preceptivos de Sector Público: límites de gasto, viabilidad, equilibrio ingresos-gastos. • Memorias e indicadores de cumplimiento de objetivos. • Informes de seguimiento ejecución por programas (extraídos de SAP), por proyectos de financiación afectada (desviaciones), control del PMP (tiempos tramitación de facturas). • Informes de liquidación de presupuestos y Cuenta General (análisis comparativo con el año anterior). • Informes de Control Previo Permanente de Intervención: Subvenciones, acreedores ptes. aplicar a Presupuesto (413). • Transparencia presupuestaria y financiera con informes mensuales al Pleno.

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	La principal fortaleza de una organización reside en sus conocimientos, habilidades y competencias. Un objetivo fundamental de cualquier organización es proporcionar a las personas la información adecuada en el momento adecuado y capacitarlas para utilizar los conocimientos adquiridos. Esto incluye una cultura organizativa abierta y comunicativa, basada en el aprendizaje, en la cual compartir y retener el conocimiento son factores clave. Las organizaciones públicas de éxito definen marcos para gestionar el conocimiento, utilizando el poder de la digitalización para adquirirlo y ponerlo a disposición de todos los empleados y grupos de interés.
4 .4	**Gestionar la información y el conocimiento**
	a. Crear una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento, salvaguardando así la resiliencia y la flexibilidad de la organización. b. Aprovechar la oportunidad de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales. c. Establecer redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y para obtener aportaciones creativas. d. Supervisar la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. e. Desarrollar canales internos para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y los conocimientos pertinentes. f. Promover la transferencia de conocimientos entre las personas de la organización. g. Asegurar el acceso a la información y a los datos abiertos relevantes y el intercambio con todos los grupos de interés externos de una manera sencilla, teniendo en cuenta aquellos sus necesidades específicas h. Asegurar que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan la organización, se mantiene dentro de la misma. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Estrategia de transformación digital basada en análisis DAFO:** Diseño de una estrategia de transformación digital basada en un análisis DAFO exhaustivo de la situación tecnológica de la Agencia, definiendo objetivos y proyectos estructurados en cuatro líneas de actuación: rediseño digital de procesos, gestión basada en análisis de datos, integración de tecnología en operaciones y capacitación digital. • **Análisis funcional para diseño organizativo:** Realización de análisis funcional para el diseño de todas las subdirecciones generales de la Agencia, asegurando que los sistemas de información respondan a las necesidades operativas y estratégicas de cada área. • **Sistemas de gestión documental y herramientas colaborativas:** Implementación de sistemas de gestión documental y herramientas colaborativas que facilitan el acceso, almacenamiento y compartición de información relevante entre los equipos, mejorando la eficiencia en los procesos de trabajo. • **Sesiones colaborativas para mejora de procesos:** Realización de sesiones colaborativas de los integrantes de la Subdirección General de Políticas Activas de Empleo para análisis de prácticas actuales, mejores prácticas y diseño colaborativo de procesos, estableciendo acciones de mejora cuando corresponde. • **Cuadros de mando para seguimiento de programas:** Desarrollo de cuadros de mando (Power BI) para los principales programas (Empleo de la Ciudad de Madrid, Salta Empleo, ATLAS, Autobús, Jóvenes, Formación), facilitando el seguimiento de indicadores clave y la toma de decisiones basada en datos. • **Preservación del conocimiento organizacional:** Establecimiento de protocolos para asegurar que el conocimiento clave de los empleados que dejan la organización se mantiene dentro de la misma, mediante documentación de procesos y transferencia de conocimientos.
4 .4	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Definir una estrategia integral y coordinada de gestión del conocimiento que articule coherentemente todos los elementos dispersos de información y sistemas. • Sistematizar jornadas de intercambio de información y buenas prácticas dentro de la organización para evaluar la validez, actualización y utilidad de la documentación. • Desarrollar canales internos más efectivos para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y conocimientos pertinentes. • Establecer redes de aprendizaje y colaboración más formalizadas para adquirir información externa relevante. • Implementar sistema de gestión del conocimiento que capture y preserve conocimiento tácito de manera más efectiva.

4 .4	*Evidencias*
	• Documento de estrategia de transformación digital que, mediante un DAFO de la situación tecnológica, estableció líneas de actuación, objetivos y proyectos para elaborar el Plan de Transformación Digital. • Plataforma SALTA en producción como elemento integral de implantación de los procesos digitales y de la documentación y el conocimiento asociado. • Cuadros de mando relativos a la operativa de la Agencia para el Empleo con datos de los sistemas de información corporativos ATLAS y SALTA. • Cuadro de mando de análisis del mercado laboral en la ciudad de Madrid. Elaboración de mapas de priorización de intervenciones de formación e indicadores de gestión. • Programa NetPes con distintas ciudades y regiones europeas. • Ciudades por el empleo • Newsletter 'Recursos y noticias de Políticas activas de empleo'. • Documentación de equipos colaborativos de Teams para diferentes proyectos, así como grupos de Planner para seguimiento de proyectos como por ejemplo la implantación de la Estrategia de empleo. • Participación en Mesas de Empleo de distritos.

4 .5	**Gestionar las tecnologías**
	Las políticas de uso de las tecnologías de la información (TIC) otras políticas tecnológicas de la organización deben ser gestionadas de modo que respalden los objetivos estratégicos y operativos de la organización de manera sostenible. Es fundamental disponer de una visión clara, seguida de una estrategia viable sobre dónde y cómo utilizar las TIC, y para qué procesos y servicios. Es necesario integrar las necesidades, capacidades, expectativas y sugerencias de los clientes, ciudadanos y empleados en la estrategia de la organización, para lograr los mejores resultados. Además, debe garantizarse un equilibrio entre el suministro de datos abiertos y la protección de datos.
4 .5	**Ejemplos**
	a. Diseñar la gestión de la tecnología de conformidad con los objetivos estratégicos y operativos, y revisar sistemáticamente su efecto, rentabilidad e impacto. b. Identificar y utilizar nuevas tecnologías (big data, automatización, robótica, Inteligencia Artificial, análisis de datos, etc.) relevantes para la organización. Implantar datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando resulte adecuado. c. Utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (mediante servicios o herramientas en la nube) y la participación. d. Definir cómo las TIC pueden mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de manera inteligente para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. e. Tomar medidas para proporcionar una protección de datos y una ciberseguridad efectivas, aplicando el Reglamento General de Protección de Datos. f. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de los residuos de los cartuchos, y la brecha digital. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .5	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Análisis funcional tecnológico de subdirecciones:** Realización de análisis funcional para el diseño tecnológico de todas las subdirecciones generales de la Agencia, asegurando que las soluciones TIC responden a las necesidades operativas y estratégicas de cada unidad organizativa. • **Estrategia digital con objetivos y líneas de actuación claras:** La estrategia de transformación digital establece objetivos específicos alineados con la estrategia organizacional y proyectos concretos en cuatro líneas de actuación, proporcionando una hoja de ruta clara para la modernización tecnológica. • **Herramientas tecnológicas avanzadas para gestión de servicios:** Implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión de servicios, incluyendo sistemas de cita previa (Madrid.es y SALTA), dispositivos tipo tótem para autoservicio, y plataformas digitales que han registrado más de 43.000 accesos en 2024. • **Canal digital con fuerte crecimiento en uso:** Desarrollo de canal digital para acogidas y gestiones con fuerte crecimiento: 21.233 acogidas, 10.100 solicitudes de ofertas y 9.809 solicitudes de cursos en 2024, demostrando la efectividad de las soluciones digitales implementadas. • **Aplicación del RGPD en todos los sistemas:** Aplicación del Reglamento General de Protección de Datos en todos los sistemas tecnológicos, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información personal de usuarios y beneficiarios. • **Tecnología para colaboración e innovación:** Uso de tecnología para apoyar la creatividad e innovación mediante herramientas de colaboración en la nube (Miro) para el diseño colaborativo de servicios y procesos.
4 .5	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Realizar una revisión sistemática del avance de la transformación digital y su impacto en eficiencia y calidad de servicios. • Evaluar periódicamente el efecto, rentabilidad e impacto de las inversiones tecnológicas respecto a objetivos estratégicos. • Identificar y planificar la implementación de nuevas tecnologías emergentes (IA, automatización, análisis avanzado de datos). • Desarrollar indicadores específicos para medir el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC. • Establecer planes de formación continua en competencias digitales para todo el personal.

4 .5	*Evidencias*
	• Documento “Diseño funcional de la plataforma SALTA”. • Power BI de seguimiento de la estrategia. • Estrategia de transformación digital 2022-2025 alineada con la Estrategia de empleo de la ciudad de Madrid. • Plataforma SALTA implantada en producción tras la licitación del contrato con un periodo de ejecución del contrato de 2 años. • Documentación del diseño funcional de los procesos de orientación, intermediación y formación. • Documentación de la automatización de procesos administrativos como la gestión de ofertas institucionales. • Elementos audiovisuales tipo “tótem” implantados en diferentes sedes municipales. • Soluciones de cartelería digital en oficinas y escuelas como medio de comunicación y divulgación. • Presentaciones en SmartCITY World Congress. • Cuadro de alternativas tecnológicas valoradas. • Piloto y análisis funcional de solución CRM. • Cuadro de Mando de Google Analytics.

4 .6	**Gestionar las instalaciones**
	Las organizaciones públicas tienen que evaluar periódicamente el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Es necesario gestionar las infraestructuras disponibles de manera eficiente, rentable y sostenible, de modo que satisfagan las necesidades de los clientes y proporcionen las condiciones de trabajo adecuadas del personal. Unas condiciones de trabajo seguras y saludables son un requisito importante para el buen desempeño de la organización. Igualmente, relevante es el aspecto de la sostenibilidad, incluyendo políticas de gestión del ciclo de vida útil de los edificios, salas y equipamientos.
4 .6	**Ejemplos**
	a. Asegurar el suministro y mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, equipamientos, suministro de energía, medios de transporte y materiales). b. Proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones de uso seguras y eficaces, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los clientes. c. Aplicar políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipo técnico, etc.), que incluya su reutilización, reciclaje o eliminación en condiciones de seguridad. d. Asegurar que las instalaciones de la organización proporcionen un valor público añadido, (poniéndolas a disposición de la comunidad local, por ejemplo). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR			X			
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .6	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Medidas de sensibilización medioambiental:** Implementación de medidas de sensibilización medioambiental basadas en necesidades identificadas, promoviendo prácticas sostenibles en el uso de las instalaciones y contribuyendo a la reducción del impacto ambiental • **Gestión de activos basada en evaluaciones periódicas:** Mejoras en gestión de activos basadas en evaluaciones periódicas de estado y funcionamiento de las instalaciones, permitiendo una planificación más eficiente del mantenimiento preventivo y correctivo. • **Sistema de control de cumplimiento de contratos:** Sistema establecido de comprobaciones periódicas y requerimientos oportunos para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con proveedores y contratistas, asegurando el mantenimiento efectivo de instalaciones. • **Procedimientos normalizados ante incumplimientos:** Procedimientos normalizados para el caso de incumplimiento de expedientes contractuales.. • **Condiciones seguras de trabajo:** Provisión de condiciones de trabajo seguras cumpliendo requisitos de salud y seguridad laboral, con evaluaciones periódicas de riesgos y medidas preventivas implementadas. • **Accesibilidad universal garantizada:** Accesibilidad garantizada en las instalaciones de la Agencia para personas con discapacidad y movilidad reducida, cumpliendo normativa vigente de accesibilidad universal. • Adaptación de los espacios existentes, dotándolo de un mobiliario adecuado a las nuevas necesidades formativas que se están desarrollando al amparo de la Estrategia para el Empleo de la Ciudad de Madrid 2024-2027.
4 .6	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Desarrollar un plan integral de sostenibilidad específico para mejorar la gestión medioambiental de las instalaciones. • Implementar mejoras sistemáticas en concienciación sobre rutinas sostenibles (ahorro de papel, tóner, energía). • • Evaluar cómo las instalaciones pueden proporcionar valor público añadido a la comunidad local. • Dar respuesta al Plan de Ahorro Energético propuesto por la empresa de mantenimiento actual: automatizaciones eléctricas, grifos aireadores, bombillas de bajo consumo, etc.
4 .6	*Evidencias*
	• Contratos de mantenimiento, limpieza y seguridad • Planes de autoprotección y evacuación

CRITERIO 5: PROCESOS

Subcriterio 5.1
Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor del servicio prestado a ciudadanos y clientes

Subcriterio 5.2
Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

Subcriterio 5.3

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

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

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

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

5 .1	**Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor para los ciudadanos y clientes**
	Este subcriterio examina cómo los procesos respaldan los objetivos estratégicos y operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan para aumentar el valor de la organización. La forma en que los directivos y las personas de la organización, así como los diferentes grupos de interés externos, participan en los procesos de diseño, gestión e innovación es muy importante para la calidad del servicio/producto que se ofrece. El diseño de procesos en torno a las necesidades de los clientes exige una organización ágil, un análisis sistemático de las necesidades de los clientes/ciudadanos y la evaluación periódica de la eficiencia y la eficacia de los procesos mediante enfoques como la metodología "*LEAN*
5 .1	**Ejemplos**
	a. Diseñar procesos "LEAN" en torno a las necesidades y expectativas del cliente para asegurar una estructura organizativa ágil. Identificar y documentar los procesos de forma continua. b. Adaptar con regularidad los procesos a las necesidades y expectativas de los empleados y los grupos de interés relevantes. c. Diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos que aproveche las oportunidades que ofrecen la digitalización, la gestión de datos y los estándares abiertos. d. Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas. e. Identificar a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y asignarles responsabilidades y competencias. f. Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante. g. Simplificar con regularidad los procesos, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuese necesario. h. Impulsar la innovación y la optimización de los procesos, prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, y con la participación de los grupos de interés pertinentes. i. Revisar y mejorar los procesos para garantizar la protección de los datos personales (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD). Puntuar con el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR			X			
DESARROLLAR			X			
CONTROLAR			X			
ACTUAR		X				
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

5.	PROCESOS
5 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Mapa de procesos con responsables identificados:** Mapa de procesos general de la Agencia como herramienta de partida para la gestión de procesos, con responsables identificados, proporcionando una visión integral de las actividades y facilitando la coordinación entre áreas. • **Aplicación de metodología LEAN orientada al cliente:** Aplicación de metodología "LEAN" para diseñar procesos centrados en las necesidades del cliente, seleccionando servicios y actividades más adecuados al mercado laboral de Madrid entre los relacionados por la Cartera Común de Servicios del SEPE. • **Diagramas de flujo con responsabilidades claras:** Procesos de servicio documentados con diagramas de flujo que detallan la asignación clara de responsabilidades en cada fase, facilitando la comprensión, ejecución y mejora continua de los procesos clave de orientación, formación e intermediación laboral. • **Procedimientos normalizados para procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo disponen de procedimientos normalizados que desarrollan las actividades de forma sistemática, garantizando consistencia en la prestación de servicios de soporte y facilitando la incorporación de nuevo personal. • **Reestructuración planificada de equipos:** Planificación de la reestructuración de los equipos y personas de la Subdirección General de Políticas Activas de Empleo para el desarrollo, gestión y responsabilización sobre los procesos, mejorando la eficiencia organizativa. • **Indicadores de rendimiento de procesos:** Conjunto significativo de indicadores de rendimiento para procesos de servicio que permiten la revisión periódica de eficiencia y eficacia, con indicadores de procesos transversales incluidos en los objetivos presupuestarios, facilitando el seguimiento del cumplimiento estratégico.
5 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Revisar y actualizar el mapa de procesos de forma periódica para reflejar cambios organizativos y del entorno. • Desplegar completamente la reestructuración de equipos planificada para mejorar la gestión por procesos. • Identificar propietarios de procesos no clave con responsabilidades específicas, distinguiendo claramente entre procesos de servicio y de apoyo. • Implementar revisión periódica de procesos, riesgos y factores críticos de éxito considerando el entorno cambiante.

5 .1	*Evidencias*
	• Mapa de procesos. • Diagramas de flujo de procesos clave. • Indicadores de rendimiento y medidas de resultados. • Cartas de Servicios certificadas. • Diseño funcional de los procesos de servicio. • Resolución del Gerente para la creación del Comité Académico de las Escuelas Municipales. • Actas de reuniones con acuerdos e instrucciones para equipos internos y externos participantes. • Documentos de difusión (portfolios intermediación, dípticos, flyers). • Página web de la Agencia para el Empleo de Madrid –

5 .2	**Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes**
	Este subcriterio evalúa la forma en que las organizaciones desarrollan y ofrecen sus servicios/productos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, implicándoles. Aprovechar la experiencia y la creatividad de los ciudadanos y la sociedad civil fomentará un sector público eficiente, eficaz e innovador, que ofrecerá servicios y productos innovadores a un coste razonable, centrados en el principio de "una sola vez". A fin de mejorar la calidad de los servicios y productos, el papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso en tres niveles: en el co-diseño, en la co-decisión y en la co-producción: los servicios basados en la co-producción consiguen aumentar la sostenibilidad de su calidad porque el proceso de producción se convierte en una proyecto conjunto entre administración y ciudadanía, y porque la forma de producir se vuelve más transparente, más comprensible y, por lo tanto, más legítima y satisfactoria.
5 .2	**Ejemplos**
	a. Identificar y diseñar los productos y servicios de la organización y gestionar activamente su ciclo de vida completo, incluido el reciclaje y la reutilización. b. Utilizar métodos innovadores para desarrollar servicios públicos orientados al ciudadano/cliente y que respondan a una demanda. Deben estar enfocados asimismo en el principio de "una sola vez". c. Aplicar la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colectivos. d. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el diseño y la oferta de productos y servicios, así como en la elaboración de estándares de calidad. e. Promocionar los productos y servicios de la organización y asegurar que la información ofrecida es la adecuada para ayudar a los ciudadanos y clientes. f. Promover la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo, accesibilidad en línea a los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en diversos formatos, tanto en papel como en versión electrónica, distintos idiomas, pancartas, folletos, tablones de anuncios en Braille y noticias en formato audio). g. Utilizar las encuestas a los clientes, los procedimientos de gestión de quejas y otras formas de retroalimentación para identificar las posibilidades de optimizar los procesos, productos y servicios. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR				X		
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

5.	PROCESOS
5 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Diagnóstico exhaustivo como base de planificación:** La planificación de servicios parte de un diagnóstico exhaustivo de la situación del desempleo y de los perfiles de los beneficiarios, utilizando fuentes estadísticas diversas, análisis territoriales y consultas a grupos de interés, lo que garantiza servicios basados en evidencia y adaptados a necesidades reales. • **Atención específica a colectivos vulnerables:** Identificación específica de necesidades de colectivos vulnerables (mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, personas con discapacidad) a través de convenios con SEPE y otras entidades, permitiendo diseñar servicios diferenciados y especializados para cada segmento. • **Cartera de servicios clara e integrada:** La Estrategia de Empleo describe de forma clara la cartera de servicios, su interrelación y la tipología de personas destinatarias, facilitando el diseño de itinerarios personalizados adaptados y coherentes con el diagnóstico inicial de cada usuario. • **Planificación formativa basada en análisis de necesidades:** Toda la planificación de formación parte de un análisis exhaustivo de necesidades basado en la Estrategia de Empleo 2024-2027, identificando colectivos prioritarios y sectores con mayor demanda laboral, asegurando la pertinencia de la oferta formativa. • **Cocreación de servicios con técnicas innovadoras:** Diseño y mejora de servicios mediante técnicas de cocreación (aplicación Miro), involucrando a empleados, usuarios y grupos de interés clave en la definición del modelo de intervención, lo que resulta en servicios más efectivos y aceptados. • **Gestión excelente de reclamaciones y sugerencias:** Sistema de recogida y gestión de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones con 100% de respuestas en menos de 45 días mantenido durante 3 años consecutivos, demostrando compromiso con la mejora continua desde la retroalimentación ciudadana.
5 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Explicitar un mapa global del ciclo de vida de cada producto/servicio detallando las fases completas desde ideación hasta retirada/renovación. • Definir protocolos y herramientas que aseguren la aplicación transversal y sistemática de metodologías de cocreación en todos los servicios. • Desarrollar sistema de seguimiento del ciclo de vida completo de productos y servicios, incluido reciclaje y reutilización. • Implementar metodologías más innovadoras en el desarrollo de servicios públicos orientados al principio de "una sola vez". • Ampliar la participación de ciudadanos y grupos de interés en la elaboración de estándares de calidad de servicios.

5 .2	*Evidencias*
	• Diagnóstico de la Estrategia de Empleo de la Ciudad de Madrid. • Memoria de actividades 2024 de la Agencia para el Empleo. • Catálogo de servicios: AYRE - Carta de Servicios de la Agencia para el Empleo. • Power Bi de los principales programas: Empleo de la Ciudad de Madrid, Salta Empleo, ATLAS, Autobús, Jóvenes, Formación, Totem SURES, Fundaula. • Presentación del diagnóstico (estrategia para el empleo) realizado con PowerBI al Consejo Rector de la AE • Profesiogramas de las 25 ocupaciones clave • Diccionario de competencias • Modelo de segmentación por rutas. • Informe Camino al Empleo, apartado “Metodología innovadora”. • Informe Talleres Cocreación, apartados “Canales y acceso” y “Modelo de intervención • Informes sobre Ferias (Memoria de Actividad) • Informe sobre Talento y Empresas • Presentación realidad virtual en Smart City World Congress • Presentación IA de orientación e intermediación • Automatización de los Documentos de carga de nuevos usuarios y carga automatizada de usuarios de oferta institucional • Focus Group con usuarios (rediseño de servicios): H:\Comun\INTERCAMBIO\FOCUS • Convenios con Servicios Sociales del Ayto. de Madrid y con la Asociación contra el Cáncer

5 .3	**Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes**
	Este subcriterio evalúa cómo se coordinan los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficacia de las organizaciones públicas suele depender en gran medida de la forma en que colaboran con las demás organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, incluso de otros niveles administrativos, con las que forman alianzas en una cadena de prestación de servicios, orientada a un resultado común. Los procesos interfuncionales, entre unidades con distintas competencias, son habituales en la Administración Pública. Es fundamental integrar con éxito la gestión de los mismo, ya que la eficacia y la eficiencia de los procesos depende en gran medida de que se pase de una cultura de "silos" a un enfoque colaborativo e integrador de los procesos con el fin de añadir valor para los ciudadanos/clientes
5 .3	**Ejemplos**
	a. Crear una cultura de trabajo interadministrativo en la gestión de procesos, abandonando la mentalidad de “silos”. b. Definir las cadenas de prestación de servicios de la organización y sus principales aliados. c. Fijar criterios comunes, facilitar el intercambio de datos y los servicios compartidos, para coordinar los procesos de la misma cadena de suministro en toda la organización, así como con los principales aliados de los sectores privado, del tercer sector y de otros entes públicos. d. Involucrar a los empleados, clientes y grupos de interés en el diseño transfronterizo y la colaboración interadministrativa. e. Utilizar alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonómico, estatal y con las empresas públicas), para permitir la prestación coordinada de servicios. f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (por ejemplo, desarrollo de servicios compartidos y de procesos comunes entre distintas unidades). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR				X		
DESARROLLAR				X		
CONTROLAR			X			
ACTUAR			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

5.	PROCESOS
5 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Establecimiento de alianzas público-privadas** formalizadas mediante convenios de colaboración que aumentan la capacidad de la Agencia en la prestación de servicios según segmentación de clientes, permitiendo aprovechar sinergias y especializaciones de diferentes actores. • **Participación activa** en la plataforma de colaboración público-privada **Foro por Madrid,** de donde se derivan proyectos colaborativos y alianzas estratégicas con empresas, facilitando la coordinación interorganizacional y el intercambio de mejores prácticas. • **Convenios formalizados con otras administraciones públicas**, especialmente con la Comunidad de Madrid, para la colaboración mutua en políticas activas de empleo, permitiendo la prestación coordinada de servicios y evitando duplicidades. • **Definición clara en la Estrategia para el Empleo** de las cadenas de prestación de servicios y principales aliados, facilitando la comprensión de roles y responsabilidades en la red de colaboración interinstitucional. • **Segmentación planificada de alianzas** según diferentes categorías (convenios/acuerdos, planes especiales, convenios de prácticas, contrataciones), permitiendo una gestión diferenciada y coordinada de cada tipo de colaboración. • **Implementación de convenios de colaboración específicos** para el desarrollo de proyectos conjuntos que requieren coordinación de procesos entre diferentes organizaciones del sector público y privado.
5 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Crear una cultura de trabajo más interadministrativo abandonando mentalidad de silos entre unidades. • Fijar criterios comunes y facilitar el intercambio de datos y servicios compartidos con aliados principales. • Involucrar más sistemáticamente a empleados, clientes y grupos de interés en diseño de colaboración interadministrativa. • Establecer mecanismos formales de coordinación de procesos en toda la cadena de suministro con aliados clave.
5 .3	*Evidencias*
	• Programa Camino al Empleo, presentación evidenciando la coordinación interadministrativa • https://www.telemadrid.es/programas/madrid-trabaja/La-Agencia-para-el-Empleo-del-Ayuntamiento-de-Madrid-ofrecera-75-puestos-de-trabajo-en-hosteleria-9-2761013892--20250314053907.html • Actas de las mesas de empleo • Backlogs del proceso de desarrollo del modelo de intervención (CEOP y Agencias de Proximidad) • Procedimiento y relación de convenios firmados con empresas y entidades. • Resultados taller Design Thinking con la URJC.

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Subcriterio 6.1
Mediciones de percepción

Subcriterio 6.2
Mediciones de rendimiento

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

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

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

6 .1	**Mediciones de la percepción**
	La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos/clientes es de gran importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente, y obtener información y comentarios directos sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. También se utilizan herramientas complementarias como grupos focales o paneles con usuarios. Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si muestra los resultados de las mismas respecto a distintos ámbitos, como sobre la imagen de la organización, la accesibilidad, el desempeño del personal, la participación de los ciudadanos/clientes, la transparencia de la información, la calidad y las especificaciones de los productos y servicios, y la innovación, la agilidad y la capacidad de digitalización de la organización.
6 .1	**Ejemplos**
	<u>Percepción general de la organización</u> a. La imagen global de la organización y su reputación pública; b. La accesibilidad a la organización; c. La orientación al ciudadano/cliente del personal. d. La implicación y participación del ciudadano/cliente, incluida la participación electrónica; e. La transparencia, la apertura y la información proporcionada por la organización; <u>Percepción sobre los servicios y productos</u> f. La accesibilidad a los servicios físicos y digitales; g. La calidad de los productos y servicios; h. Diferenciación en la prestación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes; i. La capacidad de innovación de la organización; j. La agilidad de la organización; k. La digitalización en la organización; l. La integridad de la organización y la confianza general de los ciudadanos/clientes. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS				X		
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Valores de satisfacción altos con tendencia positiva:** Los valores de satisfacción son muy altos y presentan una tendencia positiva y estable, tanto en usuarios como en empresas. Las evaluaciones de los distintos programas reflejan una mejora continua y un elevado grado de adecuación percibida de los servicios a las necesidades de los colectivos atendidos. • **Valoración destacada de la orientación y trato del personal:** La amabilidad y competencia técnica de la orientación profesional obtiene una puntuación media superior al 9 situando a la Agencia por encima del estándar de otras oficinas públicas de empleo. • **Satisfacción media elevada en programas clave:** Satisfacción media muy elevada en programas clave (orientación laboral 9,7/10; talleres 8,94 formaciones y microformaciones 8,92formación en alternancia 8,8/, reflejando la calidad y pertinencia de los servicios prestados. • **Valoración positiva de usuarias/os y empresas sobre utilidad:** Los usuarias/os y empresas valoran la utilidad, fidelidad y recomendación con valoración de notable (experiencia global y valoración de personas usuarias y empresas 7.8 y 8,3 respectivamente), evidenciando el impacto positivo de los servicios en la empleabilidad y la satisfacción de los grupos de interés. • **Publicación sistemática de resultados y transparencia:** La Agencia pública sistemáticamente resultados de satisfacción, realiza encuestas periódicas y utiliza varios canales de transparencia (portal web, portal de carta de servicios, informes públicos periódicos), además de haber obtenido el Premio Madrid Talento a la Innovación y el desarrollo de prácticas innovadoras en intermediación laboral.
6 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Reforzar la imagen diferenciada respecto a plataformas privadas y digitales, donde la percepción de innovación es mayor. • Profundizar en la medición de la satisfacción de empresas para identificar nichos de mejora y personalizar la comunicación. • Implementar encuestas de seguimiento a usuarios tras la inserción laboral para identificar factores de éxito y áreas de ajuste. • Ampliar las acciones de accesibilidad digital, especialmente para colectivos con menor nivel tecnológico o necesidades específicas.
6 .1	*Evidencias*
	• Documento de indicadores comparativa 2024 2023 • Encuestas de satisfacción • https://www.eldiariodemadrid.es/articulo/sociedad/ayuntamiento-madrid-entrega-distinciones-madrid-talento-reconocer-trabajo-ejemplar-empleados-publicos/20250425082623098119.html. • Cartas de Servicios, indicadores • https://evaluaciongestion.madrid.es/sistema-de-cartas-de-servicios/cartas/22-agencia-para-el-empleo. .(es el mismo que el punto16) • https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmRlNjU5ZGQtN2E2Ny00OWQyLWEwZmItMzA1NzA1MjMyZmNiIiwidCI6Ijk5ODBiMWY3LWI5MmMtNGY3Yi1iZjc2LTIzOTcyNDEzZDEzMyIsImMiOjl9 • Informe de resultados de la encuesta de satisfacción de personas usuarias y empresas Agencia para el Empleo año 2023

6 .2	**Mediciones del rendimiento**
	Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos y clientes, la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y clientes puede medirse mediante indicadores de gestión del rendimiento. En este caso, se utilizan los resultados cuantificables de los indicadores de gestión (por ejemplo, el tiempo de tramitación, el tiempo de espera, el número de quejas). Sobre la base de esas mediciones se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios, la transparencia, la accesibilidad, la participación de los grupos de interés y la innovación. El CAF ofrece una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden el rendimiento para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos
6 .2	**Ejemplos**
	<u>Resultados relativos a la calidad de los productos y servicios</u> a. Tiempo de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio); b. Número de quejas, tiempo de tramitación de las mismas y medidas correctivas aplicadas; c. Resultados de las medidas de evaluación en relación con los errores y el cumplimiento de los compromisos de calidad. d. Grado de adhesión a los estándares de calidad publicados. <u>Resultados en cuanto a transparencia, accesibilidad e integridad</u> e. Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales. f. Disponibilidad y exactitud de la información. g. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y los resultados de la organización. h. Alcance del suministro de datos abiertos; <u>Resultados relativos a la participación de los grupos de interés y la innovación</u> i. Grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos, o en los procesos de toma de decisiones. j. Número de sugerencias recibidas y aplicadas. <u>Resultados relativos al uso de la digitalización y los procedimientos de administración electrónica</u> k. Alcance de las actividades de evaluación conjuntas con los grupos de interés, para tener en cuenta sus cambiantes necesidades y su grado de satisfacción. l. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). m. Coste de los servicios. n. Disponibilidad de la información acerca de las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios/departamentos.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS				X		
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Incremento sostenido en usuarios y actividades de intermediación:** Incremento sostenido en los principales indicadores, personas atendidas e intermediación: usuarios +11,7% (de 50.031 en 2023 a 55.899 en 2024) e intermediación +10% (contactos de 1.985 en 2023 a 2.041 en 2024), demostrando el crecimiento de la capacidad de servicio de la Agencia. • **Incremento notable en eventos y digitalización:** Incremento notable en el número de eventos y ferias (+171%, de 14 en 2023 a 38 en 2024), con crecimiento paralelo en digitalización de servicios, lo que facilita el acceso a oportunidades de empleo y amplía el alcance de la Agencia. • **Mejora clara en tiempos de atención:** Mejora clara en tiempos de atención (8,9 días Madrid.es; 8,47 días SALTA, ambas por debajo de las metas establecidas de 12-25 días), demostrando eficiencia en la gestión y capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas. • **Alto porcentaje de ofertas con candidatos enviados:** Porcentajes muy altos de ofertas a las que se envían más candidatos (97% tendencia positiva según carta de servicios), reflejando la efectividad del proceso de intermediación laboral y el matching entre oferta y demanda. • **Cumplimiento de las metas establecidas en las cartas de servicios:** Las cartas de servicios tienen establecidos estándares de calidad que se cumplen sistemáticamente, demostrando compromiso con la calidad y transparencia en la prestación de servicios. • **Crecimiento significativo del canal digital:** Acogidas y gestiones por canal digital con fuerte crecimiento: 21.233 acogidas, 10.100 solicitudes de ofertas y 9.809 solicitudes de cursos en 2024, evidenciando la adopción efectiva de soluciones digitales por parte de los usuarios.
6 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Aunque hay ligera subida, no se alcanzan las metas establecidas para 2024 en número de puestos captados (5.934 frente a meta de 6.150). • Reforzar la prospección empresarial y buscar nuevos nichos y sectores emergentes para aumentar captación de ofertas de empleo. • Evaluar el impacto real de metodologías innovadoras (gamificación, realidad virtual, IA) sobre empleabilidad y satisfacción.
6 .2	*Evidencias*
	• Memorias de actividad de los últimos años • Planes de actuación • Encuesta de satisfacción de empresas y personas usuarias año 2023 • Cartas de Servicio

CRITERIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS EN LAS PERSONAS

Subcriterio 7.1
Mediciones de percepción

Subcriterio 7.2
Mediciones de rendimiento

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

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

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

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

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

7 .1	**Mediciones de percepción**
	El subcriterio evalúa si las personas que trabajan en la organización la perciben como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Es importante para todas las organizaciones del sector público el medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización, y sobre la calidad y los servicios que presta.
7 .1	**Ejemplos**
	Percepción general de la organización respecto a a. La imagen y el rendimiento global de la organización; b. La participación del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones y en las actividades de mejora; c. La concienciación del personal sobre los posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad; d. Los mecanismos de recogida de información, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas al personal; e. La responsabilidad social de la organización; f. El nivel de apertura de la organización al cambio y a la innovación; g. El impacto de la digitalización en la organización; h. La agilidad de la organización; Percepción sobre la gestión y los sistemas de gestión i. La capacidad del personal directivo para dirigir la organización y llevar a cabo una comunicación eficaz. j. El diseño y la gestión de los diferentes procesos de la organización; k. La división de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas; l. La gestión del conocimiento; m. Las medidas de comunicación e información internas; n. El grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo; Percepción sobre las condiciones de trabajo o. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización; p. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, la flexibilidad de los horarios laborales, la conciliación entre la vida profesional y personal, la protección de la salud); q. La gestión de la igualdad de oportunidades, de trato y la actitud de la organización; r. Las instalaciones de trabajo; Percepción sobre la carrera y desarrollo de habilidades s. Desarrollo sistemático de la carrera profesional y de las competencias necesarias. t. El acceso a la formación, la calidad de la misma y el desarrollo profesional,

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS			X			
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			X			

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Existencia de mecanismos de participación del personal:** Existe una estructura consolidada que permite la participación del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones a través de las diferentes comisiones técnicas, grupos de trabajo y canales de comunicación interna. • **Concienciación sobre comportamiento ético e integridad:** El personal muestra concienciación adecuada sobre los posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad, reforzado por los sistemas de prevención y códigos de conducta establecidos. • **Apertura organizacional al cambio y la innovación:** El nivel de apertura de la organización al cambio y a la innovación es percibido positivamente por el personal, evidenciado en la participación en proyectos de mejora y la receptividad ante nuevas metodologías de trabajo. • **Impacto positivo de la digitalización:** El impacto de la digitalización en la organización es percibido como positivo por el personal, que valora las herramientas tecnológicas implementadas para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios. • **Ambiente de trabajo y cultura organizacional favorable:** El ambiente de trabajo y la cultura de la organización son valorados positivamente, con políticas activas de conciliación entre la vida profesional y personal, flexibilidad de horarios laborales y protección de la salud. • **Acceso a formación y desarrollo profesional:** El acceso a la formación y la calidad de la misma son valorados positivamente por el personal, con programas de desarrollo profesional que contribuyen a la mejora de las competencias y la motivación de los empleados.
7 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Mejorar los mecanismos de recogida de ideas y sugerencias de los empleados de forma más estructurada y sistemática. • Establecer métricas de impacto de la formación en la mejora de competencias. • Incrementar el grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo. • Avanzar en la implantación de planes más sistemáticos de desarrollo de carrera profesional y de las competencias formativas necesarias para el futuro.
7 .1	*Evidencias*
	• Buzón de sugerencias de la AE. • Encuesta de satisfacción • Programación formación específica • Plataforma PROFE

7 .2	**Mediciones de desempeño**
	Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con el personal, que permiten a la organización medir los resultados obtenidos en relación con su comportamiento general, su desempeño, el desarrollo de habilidades, su motivación y su nivel de implicación en la organización. Esos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento que las personas de la organización muestran en la práctica (por ejemplo, bajas por enfermedad, rotación de personal, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.).
7 .2	**Ejemplos**
	Resultados generales en las personas a. Indicadores sobre la retención, la lealtad y la motivación de los empleados; b. El nivel de participación en las actividades de mejora; c. El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) notificados; d. La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social; e. Indicadores de la capacidad de las personas de la organización para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes; Resultados relativos al desempeño y las capacidades individuales f. Indicadores sobre el desempeño individual; g. Indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación; h. Indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación; i. La frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos . [Puntuar utilizando el panel de resultados]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS			X			
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Retención y lealtad de empleados:** La organización mantiene buenos indices de retención y lealtad de los empleados, con niveles bajos de rotación voluntaria que reflejan satisfacción laboral y compromiso organizacional. • **Participación en actividades de mejora:** El nivel de participación del personal en las actividades de mejora es significativo, con implicación activa en grupos de trabajo, comisiones técnicas y proyectos de innovación organizacional. • **Participación en actividades de responsabilidad social:** La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social es destacable, demostrando compromiso con los valores organizacionales. • **Capacidad de respuesta a necesidades de ciudadanos:** Los indicadores de la capacidad de las personas de la organización para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes son positivos, reflejado en las altas valoraciones de satisfacción ciudadana. • **Utilización de herramientas digitales:** Los indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación muestran una buena adopción por parte del personal de las nuevas tecnologías implementadas. • **Desarrollo de aptitudes y formación:** Los indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación son positivos, con alta participación en programas formativos y de desarrollo de competencias profesionales.
7 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Incrementar la frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos de forma más estructurada. • Desarrollar indicadores sobre motivación de los empleados más allá de la retención y la lealtad. • Implementar sistema de medición de dilemas éticos y posibles conflictos de intereses notificados formalmente. • Mejorar el seguimiento del impacto de la formación en el desempeño y resultados organizacionales.
7 .2	*Evidencias*
	Herramientas colaborativas: TEAMS, ONE DRIVE Plan de formación PROFE Canal de Sugerencias de la AE Participación en mesas de empleo

CRITERIO 8: RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Subcriterio 8.1
Mediciones de percepción

Subcriterio 8.2
Mediciones de rendimiento

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

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

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

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

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

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

8 .1	**Mediciones de percepción**
	Las mediciones de la percepción se centran en la percepción de la comunidad del comportamiento de la organización en el nivel local, regional, nacional o internacional. Esta percepción puede obtenerse a través de diferentes fuentes, como encuestas, informes, conferencias de prensa públicas, contactos con ONGs, organizaciones de la sociedad civil a través de información directa y opiniones de los grupos de interés y de las comunidades vecinales, etc. Las percepciones obtenidas dan indicación de la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Deberían incluir la opinión sobre la transparencia, sobre el impacto en la calidad de vida y en la calidad democrática, la opinión sobre el comportamiento ético de las instituciones y sus servidores para apoyar a los ciudadanos y sobe los enfoques y resultados de las cuestiones medioambientales.
8 .1	**Ejemplos**
	a. El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes, más allá de la misión institucional; b. La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local/regional/nacional/global; c. El impacto de la organización en el desarrollo económico; d. El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático; e. El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el Estado de Derecho, la apertura y la integridad. . [Puntuar utilizando el panel de resultados]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS			X			
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Percepción ciudadana positiva de la contribución al desarrollo:** La percepción ciudadana de la contribución organizacional al desarrollo a través de la implementación de las políticas de empleo, ha mostrado una valoración positiva y creciente, reflejando la efectividad de políticas implementadas y la coherencia entre compromisos públicos y acciones concretas realizadas. • **Percepción favorable consolidada de transparencia:** Existe una percepción favorable de la transparencia y apertura organizacional, evidenciada en valoraciones ciudadanas que aprecian el acceso a información pública y la rendición de cuentas sistemática. • **Reconocimiento de colaboración con la sociedad civil:** Se ha desarrollado un reconocimiento creciente de la labor de colaboración con la sociedad civil, otras entidades sin ánimo de lucro y entidades sociales. • **Integración de responsabilidad social en la gestión:** Los compromisos de responsabilidad social y desarrollo sostenible (ODS, Plan de Acción) están coherentemente integrados en el Programa Operativo de Gobierno (POG) municipal, asegurando que la responsabilidad social sea un elemento central en la planificación y gestión organizacional integral. • **Aplicación de aprendizajes sobre transparencia:** Aplicación de aprendizajes sobre transparencia en nuevas iniciativas, demostrando mejora continua en la rendición de cuentas y la comunicación con los grupos de interés sobre el impacto social de las actividades organizacionales.
8 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Incrementar significativamente la visibilidad de las acciones implementadas, desarrollando estrategias de comunicación más efectivas. • Mejorar la comunicación sistemática del impacto social de las actividades organizacionales proporcionando información clara, accesible y regular. • Hacer más explícito el compromiso organizacional con la sostenibilidad medioambiental para que la ciudadanía lo conozca y valore. • Sistematizar resultados de las mesas de empleo y otras iniciativas de participación con la sociedad civil.
8 .1	*Evidencias*
	• Talleres específicos para personas con discapacidad • Premios recibidos • Certificación EFQM • Compromisos ODS • Compromisos Plan de Transparencia • Premios a conceder a entidades privadas por su compromiso con los objetivos de la Estrategia de empleo

8 .2	**Mediciones del rendimiento**
	Las mediciones de rendimiento se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento en relación con su responsabilidad social. Deberían dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en cuestiones sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas de intercambio de conocimientos, las iniciativas para conservar los recursos y reducir el impacto medioambiental, etc.
8 .2	**Ejemplos**
	a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos; b. Frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, y con los grupos y representantes de la comunidad. c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa de los medios de comunicación; d. Apoyo brindado a los ciudadanos socialmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social; e. Apoyo, como proveedor de empleo, de una política inclusiva de diversidad y de integración, así como de aceptación de las minorías étnicas y las personas desfavorecidas; f. Apoyo a proyectos de cooperación internacional al desarrollo; g. intercambio de conocimientos, información y datos con todos los grupos de interés; h. Programas de prevención de riesgos laborales, peligros para la salud de los empleados públicos y prevención de accidentes de los ciudadanos/clientes. [Puntuar utilizando el panel de resultados] .

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS			X			
OBJETIVOS			X			
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO			**X**			

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Incremento sostenido en publicación de datos abiertos:** Se ha logrado un incremento sostenido y significativo en la publicación de datos abiertos y mejora de la transparencia organizacional, facilitando el acceso ciudadano a información sobre la gestión y resultados de la Agencia. • **Evolución positiva en medidas de sostenibilidad ambiental:** La evolución positiva en medidas de sostenibilidad ambiental, incluyendo sistemas de gestión ambiental, control de consumos y eficiencia energética, demuestra compromiso efectivo con objetivos de sostenibilidad. • **Frecuencia alta de relación con autoridades y comunidad:** La frecuencia de la relación con las autoridades relevantes y con los grupos y representantes de la comunidad es alta, manteniendo vínculos permanentes con entidades sociales, empresariales y administraciones públicas. • **Apoyo destacado a ciudadanos en riesgo de exclusión social:** Apoyo brindado de manera sistemática a los ciudadanos socialmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, con programas específicos para colectivos vulnerables (mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, personas con discapacidad). • **Política inclusiva de diversidad e integración laboral:** Apoyo como proveedor de empleo de una política inclusiva de diversidad y de integración, así como de aceptación de las minorías étnicas y las personas desfavorecidas, implementando medidas de discriminación positiva en la contratación.
8 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Incrementar significativamente el volumen y la calidad de datos abiertos publicados, estableciendo programas más ambiciosos de apertura. • Mejorar de manera significativa el seguimiento del impacto medioambiental con indicadores específicos de consumos y residuos. • Desarrollar más programas de intercambio de conocimientos, información y datos con todos los grupos de interés. • Ampliar los programas de prevención de riesgos laborales.
8 .2	*Evidencias*
	• Indicadores de consumos (extraer de consumos) y residuos. • Informe de accesibilidad universal. • Atención a colectivos vulnerables: mujeres con cargas familiares, jóvenes, personas sin hogar, mayores de 45. • Talleres específicos para personas con discapacidad. • Ofertas de empleo para personas con discapacidad. • Convocatoria de Subvenciones para personas con Discapacidad • Indicadores de participación en proyectos europeos • Indicadores de ejecuciones de mejora medioambiente (ver indicadores de mantenimiento) • Revisiones y adaptaciones de puestos de trabajo (índices de frecuencia y gravedad de accidentes). • Actuaciones de PRL y revisiones médicas para usuarios de programas.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Subcriterio 9.1
Resultados externos: de los servicios u productos y del impacto (valor público**)**

Subcriterio 9.2
Resultados internos: nivel de eficiencia

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

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

Los resultados clave del rendimiento se pueden dividir en:

- Resultados externos: resultados de productos y servicios, e impactos, en relación con los objetivos de la organización, vinculados con la misión y la visión (Criterio 1), la estrategia y la planificación (Criterio 2), los productos y servicios (Criterio 5), y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.

- Resultados internos: nivel de eficiencia, vinculados con las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados en el camino de la organización hacia la excelencia.

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

9 .1	**Resultados externos: productos y valor público**
	Los resultados externos son las medidas de la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos y de generar valor público, en consonancia con la misión, la visión y los planes de reforma del sector público en el seno de la organización. Toda organización del sector público debe evaluar en qué medida se logran sus objetivos clave, tal como se definen en el plan estratégico, en términos de "outputs" (resultados de los servicios y productos ofrecidos a la ciudadanía) y, de "outcomes", (resultados del impacto último de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad en general). Todo ello con el propósito de poder mejorar su rendimiento de manera eficaz.
9 .1	**Ejemplos**
	a. Resultados en términos de "outputs" (cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecidos a la ciudadanía) b. Resultados en términos de "outcomes" (impacto de los servicios y productos en el público objetivo de su actividad) c. El grado de cumplimiento de los convenios/compromisos/acuerdos entre las autoridades políticas y la organización administrativa; d. Resultados de las inspecciones externas y de las auditorías de rendimiento; e. Resultados obtenidos a partir de la evaluación a y el análisis comparativo (benchmarking) en términos de productos, servicios e impactos; f. Resultados de la implementación de reformas del sector público en el marco de los planes de modernización administrativa [Puntuar utilizando el panel de resultados]

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS					X	
OBJETIVOS				X		
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Incremento sostenido en outputs principales:** Incremento sostenido en los principales indicadores de outputs, con personas atendidas creciendo +11,7% (50.031 en 2023 a 55.899 en 2024) y actividades de intermediación aumentando +10%, demostrando el crecimiento de la capacidad de prestación de servicios. • **Seguimiento sistemático de indicadores clave:** Se realiza un seguimiento sistemático de indicadores clave como tasas de inserción laboral, activación, satisfacción de usuarios y duración de los contratos, a través de informes anuales públicos, paneles de control y comisiones internas de seguimiento, facilitando la evaluación y la toma de decisiones basada en datos. • **Cumplimiento de objetivos establecidos en cartas de servicios:** Las cartas de servicios certificadas tienen establecidos estándares de calidad que se cumplen sistemáticamente, demostrando el cumplimiento de compromisos con los ciudadanos y las autoridades políticas. • **Resultados positivos en inspecciones y auditorías externas:** Los resultados de las inspecciones externas y de las auditorías de rendimiento son positivos, sin hallazgos significativos que requieran acciones correctivas mayores. • **Participación en premios y reconocimientos externos:** Participación exitosa en premios como la Edición del Premio de Buenas Prácticas en Gestión, Premios Madrid Talento y Distintivo Excelencia en Prevención Riesgos Laborales, obteniendo reconocimiento externo de la calidad de la gestión. • **Impacto en resultados clave con tasas de inserción elevadas:** Resultados positivos en términos de **resultados clave** (impacto) con tasas de inserción laboral indirecta que demuestran la efectividad de los servicios en el logro de los objetivos de empleabilidad de los usuarios.
9 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Desarrollar más análisis comparativo (benchmarking) sistemático con otras organizaciones relevantes del sector. • Mejorar la medición y seguimiento de outcomes (impacto a medio y largo plazo) en la vida laboral de los usuarios. • Establecer más indicadores de evaluación de reformas del sector público en el marco de planes de modernización administrativa. • Incrementar la participación en evaluaciones y análisis comparativos en términos de productos, servicios e impactos.
9 .1	*Evidencias*
	• Memorias de actividades anuales. • Planes de acción anuales. • Estrategia para el Empleo de la ciudad de Madrid • Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios. • Informes anuales de implementación de la Estrategia 2024-2027. • Evaluación de las Cartas de Servicio.

9 .2	**Resultados internos: nivel de eficiencia**
	Los resultados internos están relacionados con la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, y con las medidas financieras para el correcto funcionamiento de la organización. Pueden incluir los resultados de la gestión de los procesos (por ejemplo, su productividad, rentabilidad o deficiencia); el rendimiento financiero (por ejemplo, empleo eficaz de los recursos financieros, o el cumplimiento presupuestario); el uso eficiente de los recursos (por ejemplo, alianzas, información, tecnología, instalaciones); y pueden tener en cuenta los resultados de las evaluaciones del rendimiento (inspecciones y auditorías externas, certificaciones, participación en concursos y premios)..
9 .2	**Ejemplos**
	a. La eficiencia de la organización a la hora de gestionar los recursos disponibles, incluidas personas, los conocimientos y las instalaciones; b. Resultados de las mejoras e innovaciones en los procesos; c. Resultados de la evaluación y el análisis comparativo (mediante benchmarking); d. Resultados de los proyectos colectivos, la cooperación interadministrativa y los convenios de colaboración; e. El impacto de la digitalización en el rendimiento de la organización; f. Resultados de las inspecciones o auditorías internas. g. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y obtención de certificación en sistemas de gestión de la calidad; h. Resultados de la ejecución de los presupuestos y del cumplimiento de los objetivos financieros; i. Eficiencia de costes: lograr resultados al menor coste posible. [Puntuar utilizando el panel de resultados].

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS					X	
OBJETIVOS				X		
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO				**X**		

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	• **Mejoras e innovaciones en procesos:** Resultados positivos de las mejoras e innovaciones en los procesos, con incremento en la eficiencia de servicios digitales (+21.233 acogidas digitales), reducción de tiempos de atención y aumento de la productividad organizacional. • **Seguimiento de indicadores financieros y no financieros:** Seguimiento sistemático de indicadores financieros y no financieros alineados con estrategia, incluyendo memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios elaborada anualmente con análisis de las desviaciones observadas. • **Gestión económico-financiera alineada con la estrategia:** Gestión económico-financiera alineada con objetivos estratégicos de la organización, que permita evaluar la eficiencia en el uso de recursos públicos. • **Ejecución presupuestaria cumpliendo normativa:** Ejecución presupuestaria que respeta la normativa vigente aprobada por el pleno municipal, sometida a evaluación de cumplimiento de objetivos. • **Incremento gradual de ejecución presupuestaria** Incremento gradual de la ejecución presupuestaria, demostrando mejora en la capacidad de gestión y planificación de recursos.
9 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	• Evidenciar cómo el incremento presupuestario progresivo contribuye a la fijación de nuevos estándares cualitativos y cuantitativos de la AE. • Establecer una sistemática de utilización de los resultados para la definición de sucesivos programas o planes de mejora. • Intentar obtener comparaciones sistemáticas con organizaciones relevantes para establecer objetivos de eficiencia mediante benchmarking. • Mejorar la medición de la satisfacción de forma integral con los servicios digitales prestados.
9 .2	*Evidencias*
	• Plan de Actuación anual y presupuesto alineado. • Memoria de cumplimiento de objetivos presupuestarios. • Cuadros de mando y panel de indicadores de la Agencia para el Empleo. • Informes de análisis por el sistema informático SAP-ECOFIN. • Registro informático oficial de gestión del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid, así como para la gestión contable, patrimonial y financiera (SAP). • Registro informático oficial de gestión de la contratación PLYCA. • Registros oficiales de personal y espacios. • Informes de ejecución de las entidades externas que explotan los centros de formación. • Convocatorias oficiales a la participación en grupos de trabajo de carácter nacional e internacional. • Convenios firmados • Power BI de la herramienta SALTA. • Informes de la Intervención General. • Cartas de petición de continuación de los servicios del Busempleo. • Cartas de aceptación de financiación del proyecto formativo por arraigo de Foro por Madrid. • Informe de resultado de gestión de la ECSBD. • Fallos del jurado de los premios obtenidos.