



# Informe de Evaluación

(MODELO CAF 2020)

ORGANIZACIÓN EVALUADA	Línea Madrid (Dirección General de Atención al Ciudadano - Ayuntamiento de Madrid)
FECHA	Julio 2024



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. PROCESO DE EVALUACIÓN .....	4
3. RESUMEN EJECUTIVO .....	5
4. VALORACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO EVALUADOR.....	8
5. FORMULARIO AUTOEVALUACIÓN CAF 2020 .....	10
6. HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EVALUADA.

Línea Madrid es la marca que identifica la atención a la ciudadanía dentro del Ayuntamiento de Madrid, integrando los distintos medios y canales existentes para relacionarse con el Ayuntamiento. Actualmente, estos canales son el telefónico (teléfono 010), el presencial (red de oficinas Línea Madrid) y los tres canales de Internet: la página web <http://www.madrid.es/>, la cuenta @Lineamadrid de X (antiguo Twitter) y Facebook, y el chat en línea Línea Madrid.

La organización que gestiona esta marca es la Dirección General de Atención a la ciudadanía, dependiente de la Coordinación General de Vicealcaldía del Área de Gobierno de Vicealcaldía, portavoz, seguridad y emergencias, que tiene atribuidas las competencias ejecutivas en materia de atención a la ciudadanía (Decreto de 17 de junio de 2023 del Alcalde).

Esta DG está dirigida por un Director General y se estructura en dos Subdirecciones Generales (de Atención a la Ciudadanía y de Coordinación de Servicios y Portal Institucional), Servicios, Departamentos, Unidades y Oficinas. Cuenta con una red de 27 Oficinas de Atención a la Ciudadanía. La organización integra una plantilla de 395 personas (2023).

Para la prestación de sus servicios, resulta esencial la colaboración con la organización que cumple las funciones de principal proveedor de servicios de Línea Madrid, vinculado a la organización a través de un contrato de “apoyo a la gestión de los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid”. El adjudicatario del contrato debe establecer la estructura organizativa detallada en el Pliego de Prescripciones Técnicas del mismo.

El presupuesto de la DGAC en 2023 (prorrogado de 2022) ha ascendido a 45.171.210€ (50.971.882€ en 2024).

### 1.2. HITOS EN MATERIA DE CALIDAD

Un hito decisivo en el avance hacia la calidad es la implicación de los altos cargos municipales conforme al Decreto del Alcalde del 17 de enero de 2005, el cual establece que “LM se configura como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, permitiendo a la ciudadanía acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales según sus necesidades y disponibilidades”. Desde 2005, se inicia un cambio profundo con la implementación sistemática de mejoras en su modelo de gestión.

En 2008, por primera vez, se realiza de manera unificada e integrada estudios de satisfacción de todos los canales y servicios de Línea Madrid, aplicando el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción) y comparando la percepción con servicios similares de otras Administraciones Públicas. En 2009, se unifican en un único contrato los servicios de atención 010 y OAC, estableciendo acuerdos de nivel de servicio (ANS) tanto cuantitativos como cualitativos. Este contrato único permite una gestión más ágil y eficiente, además de reforzar la atención telefónica y presencial.

A finales de 2009, Línea Madrid lleva a cabo una autoevaluación con el Modelo EFQM y en otoño de 2010 obtiene el sello de excelencia europea EFQM 400+. En 2010, se implementa una mejora significativa con el Plan de Accesibilidad y se sistematiza y mejora la detección de necesidades y la



relación con los Grupos de Interés (GI). En 2011 y 2012, Línea Madrid promueve la sistemática de la mejora continua y consolida su modelo de gestión, estableciendo también un proceso de gestión ambiental. En 2012, Línea Madrid realiza una segunda autoevaluación EFQM y obtiene el sello EFQM 500+ del Club de Excelencia en Gestión.

En 2013, se lanzan cinco nuevos grupos de mejora enfocados en procesos, benchmarking, grupos de interés, procesos de mejora y gestión pública responsable. En noviembre de 2014, se obtiene el Certificado AENOR N de Servicio para las Cartas de Servicios de los tres Canales de Atención (norma UNE 93200). En 2015, Línea Madrid renueva el sello EFQM 500+ por el Club de Excelencia en la Gestión. En 2016, se certifican las Cartas de Servicios de Registro y Cita Previa, y se despliegan tres acciones de mejora: RUM, Plan Social Media y gestiones por @líneamadrid.

En 2018, Línea Madrid renueva el sello EFQM 500+ (otorgado por la Dirección General de Gobernanza) y decide adoptar el modelo CAF, más adecuado para las administraciones públicas. Finalmente, en 2021, Línea Madrid renueva el sello 500+ utilizando el modelo CAF.

## 2. PROCESO DE EVALUACIÓN

La DGAC (Línea Madrid) participa como organización candidata al Premio a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, Orden TDF/118/2024, de 6 de febrero, por la que se convocan el proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, XVII edición (BOE de 14 de febrero 2024), modificada por la Orden TDF/613/2024, de 5 de junio, por la que se amplía el plazo de resolución de la convocatoria (BOE de 19 de junio).

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la memoria conceptual presentada por la organización, realizada de acuerdo con el Modelo CAF 2020, y en la visita de evaluación, que tuvo lugar entre los días 18 y 20 de junio, en la que participó la totalidad del equipo evaluador.

La memoria conceptual se divide en tres bloques principales, cada uno de los cuales cubre los aspectos fundamentales para la evaluación de la organización con arreglo al Modelo CAF 2020.

El primer bloque, "Información Clave" (desde la página 1 hasta la página 4), proporciona una visión general de la organización. Este bloque incluye hechos y datos relevantes, hitos claves históricos y logros alcanzados, así como los retos y la estrategia definida para enfrentarlos. Además, describe los usuarios a los que se dirige, los servicios que ofrece, la cadena de valor y la estructura de gestión y actividades directivas.

El segundo bloque, "Agentes Facilitadores" (desde la página 5 hasta la página 19), se centra en los criterios que facilitan el funcionamiento eficaz de la organización. Incluye el criterio de liderazgo, donde se analiza cómo los líderes dirigen y apoyan a la organización; la estrategia y planificación, que detalla cómo se desarrollan e implementan las estrategias; el criterio de personas, que aborda la gestión y desarrollo del personal; las alianzas y recursos, que examinan cómo se gestionan las relaciones con otras organizaciones y los recursos; y finalmente, el criterio de procesos, que evalúa cómo se gestionan y mejoran los procesos organizativos.

El tercer bloque, "Resultados" (desde la página 20 hasta la página 35), se enfoca en los resultados logrados por la organización. Este bloque incluye los resultados orientados a los ciudadanos, los



resultados en las personas, los resultados en responsabilidad social y los resultados clave del rendimiento. En este bloque se mide el impacto de las acciones de la organización en diferentes áreas clave, proporcionando una visión completa del desempeño organizacional.

Adicionalmente, se han presentado 64 páginas de Anexos con información adicional relevante.

En el proceso de evaluación se contactó con la organización, que facilitó información adicional y. El equipo realizó diferentes sesiones virtuales en la que se revisaron puntos fuertes, áreas de mejora y temas de visita relevantes y se alcanzó un consenso inicial. Línea Madrid propuso una agenda de visita que permitiera abarcar los diferentes ámbitos tanto organizativos como de actividad. Durante la visita, de especial importancia dada la brevedad de la memoria conceptual, se examinó la organización en profundidad y se prestó atención a múltiples aspectos para asegurar una evaluación exhaustiva y precisa. Esta visita incluyó explicaciones por parte de los líderes de la organización, la revisión de documentos relevantes, la observación de procesos en acción y entrevistas con representantes de grupos de interés. En todo momento, los responsables de la organización facilitaron el trabajo del equipo evaluador y colaboraron con la mayor implicación en el proceso.

Posteriormente, se procedió a realizar nuevas sesiones virtuales por parte del equipo evaluador para alcanzar un consenso definitivo en la redacción del informe final, con sus puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación definitiva. Este informe se remite en plazo a la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

### 3. RESUMEN EJECUTIVO

Se exponen a continuación, de forma sintética, los puntos clave del informe de evaluación destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora fundamentales.

#### Puntos fuertes

1. **Orientación a la calidad.** [Criterio 1. Liderazgo / Criterio 2. Estrategia y planificación] La organización demuestra un fuerte enfoque en la mejora de la calidad de sus servicios, que se evidencia a través de la implementación de métodos innovadores para desarrollar servicios públicos alineados con el principio de "una sola vez" (como se pone de manifiesto, por ejemplo, con el tratamiento de los llamamientos "en segunda vuelta" en las OAC). Como resultado, se evidencia un alto nivel de satisfacción en los usuarios de estos servicios.
2. **Liderazgo.** [Criterio 1. Liderazgo / Criterio 2. Estrategia y planificación] La organización se distingue por un liderazgo comprometido con los valores fundamentales que la impulsan, lo que se refleja en la manera en que los líderes definen nuevos objetivos estratégicos y promueven la creación de nuevos servicios. Es destacable el enfoque estratégico que se adopta para incorporar la visión de la ciudadanía en la definición y estructuración de servicios cuya titularidad corresponde a órganos o áreas ajenos a LM.
3. **Toma de decisiones basada en datos.** [Criterio 2. Estrategia y planificación] La organización destaca por su enfoque en la toma de decisiones basada en datos, un proceso liderado por el Comité de Dirección que incluye la participación de los diferentes servicios. Este enfoque permite que las decisiones estratégicas y operativas se fundamenten en información precisa y actualizada, lo que mejora la efectividad y eficiencia de las acciones emprendidas.



4. **Personas.** *[Criterio 3. Personas]* Se gestiona a las personas teniendo en cuenta sus capacidades y sus necesidades de formación. Se ha diseñado un sistema de incentivos económicos basado en indicadores de rendimiento que pretende equiparar la remuneración de las personas de LM a las de otros trabajadores del Ayuntamiento, lo que incidirá en una reducción de la pérdida de personas y talento y en una mejora del clima laboral, en particular en el grado de satisfacción con la remuneración percibida.
5. **Equipo volante.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* LM cuenta con un equipo volante cuyos miembros se desplazan para atender las necesidades de distintas OAC, lo que constituye una fortaleza significativa en el ámbito de la prestación de servicios públicos. Este enfoque asegura que las necesidades específicas de personal de cada Oficina se aborden de manera efectiva, manteniendo la calidad de los servicios ofrecidos.
6. **Implicación de las personas.** *[Criterio 3. Personas]* Una de las principales fortalezas de LM es la demostrada implicación de las personas en la mejora de su sistema de gestión, como se evidencia en la participación en el concurso de ideas, en los grupos temáticos de mejora, y en el resto de sistemas previstos para ello.
7. **Tecnología e innovación.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación / Criterio 4. Alianzas y recursos]* La organización demuestra un enfoque proactivo y estratégico en la gestión de la tecnología y la innovación, como se evidencia en la identificación y uso de nuevas tecnologías. Esta gestión tecnológica se alinea con los objetivos estratégicos y operativos de la organización, y se supervisa sistemáticamente para asegurar su eficacia y eficiencia, lo que permite una mejora continua en la prestación de servicios y en la gestión administrativa interna. Estos esfuerzos han llevado a una mayor eficiencia operativa y a una mejor satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
8. **Proactividad ante los problemas de la tecnología.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación / Criterio 4. Alianzas y recursos]* Para minimizar el impacto de las caídas de los diferentes sistemas informáticos, LM ha adoptado una medida proactiva que consiste en que el 010 devuelve las llamadas a usuarios que no han podido finalizar con éxito su gestión, lo que ayuda a reforzar la imagen de LM como prestador eficaz de servicios públicos y su preocupación por las necesidades de la ciudadanía.
9. **Procesos.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación / Criterio 5. Procesos]* La organización ha implementado procesos bien sistematizados y documentados respaldados por objetivos e indicadores alineados con los compromisos e indicadores de las CS de manera que permiten su supervisión y la evaluación continua de su eficacia y eficiencia. Esta implementación contribuye a la prestación homogénea de los servicios, a su control y a la satisfacción de las expectativas de los usuarios e incluso facilita el trabajo de los titulares de los servicios (colaboradores necesarios).
10. **Efectos de los procesos.** *[Criterio 5. Procesos / Criterio 6. Resultados orientados a los ciudadanos/clientes]* La organización ha conseguido estandarizar la prestación de los servicios independientemente del canal utilizado, garantizando una experiencia consistente y facilitando el acceso de la ciudadanía a los diferentes servicios públicos gestionados, lo que ha generado unos resultados de satisfacción homogéneos y en niveles muy elevados en los usuarios de esos servicios.
11. **Accesibilidad.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación / Criterio 8: Resultados en responsabilidad social]* La organización demuestra su compromiso con la accesibilidad, incorporándola como valor central en la prestación de sus servicios, como se evidencia en las acciones que aseguran la accesibilidad de los distintos canales y en los resultados obtenidos.



12. **Resultados.** *[Criterio 6. Resultados orientados a ciudadanos/clientes / Criterio 9. Resultados clave del rendimiento]* La gestión y el trabajo de LM se materializan en unos resultados en niveles sobresalientes, tanto desde el punto de vista de la percepción de los usuarios de los servicios, como indicadores de actividad y de eficiencia. Estos resultados evidencian la calidad de la actuación de la organización y acreditan la eficacia de su sistema de gestión.
13. **Portavoz de la ciudadanía.** *[Criterio 1. Liderazgo / Criterio 2. Estrategia y planificación]* En su relación con sus aliados, el liderazgo de LM ha adoptado la decisión estratégica de convertirse en portavoz de las necesidades de la ciudadanía, aportando su experiencia en la atención a la misma y proponiendo cambios y mejoras con el objetivo que repercuten directamente en la calidad de los servicios gestionados y en su valor para los usuarios. Esta opción fortalece la relación entre el Ayuntamiento de Madrid y sus ciudadanos, asegurando una Administración más eficiente y alineada con las expectativas de su principal grupo de interés.

#### Áreas de mejora

1. **Estrategia.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* A pesar de que los procesos estratégicos están documentados, no se evidencia su implementación efectiva en la práctica, en la que parecen más bien tener un carácter informal. Esta falta de formalización puede llevar a inconsistencias en los procesos estratégicos que pueden perjudicar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.
2. **Cuadro de mando para alta dirección.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* Aunque se recogen todos los datos necesarios para la gestión de LM, podría ser de utilidad identificar un conjunto seleccionado de indicadores estratégicos para el Comité de Dirección que represente de forma sintética la situación global de LM y los servicios que ofrecen.  
No se dispone de un sistema informático automatizado para la gestión de indicadores, aunque se está trabajando en ello. Por otro lado, se puede establecer un despliegue de los indicadores.
3. **Objetivos fijos para toda la legislatura.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* Aunque los objetivos de desempeño están claramente definidos en la planificación estratégica y operativa, algunos de ellos no experimentan variación a lo largo de toda la legislatura, con independencia de las circunstancias. Sería recomendable una mayor flexibilidad y adaptación al contexto para que estos objetivos tuvieran mayor eficacia.
4. **Desplegar objetivos a las OAC.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* En este momento, los objetivos se establecen de manera global. Sería recomendable desplegarlos en las OAC personalizándolos en función de su contexto.
5. **Segmentación de los datos en las características de los usuarios.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* Aunque la información que se recoge en los servicios prestados a la ciudadanía distingue a los usuarios en función de algunas de sus características, sería recomendable establecer un mayor nivel de segmentación para poder personalizar aún más el servicio.
6. **Tecnología e innovación.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación / Criterio 4. Alianzas y recursos]* Aunque la organización reconoce la importancia de la innovación tecnológica y la utiliza de forma intensiva, actualmente no dispone de un proceso estratégico que proporcione un enfoque sistemático para gestionarla. Sería recomendable que los pasos que actualmente se están llevando a cabo, se formalicen con el objeto de garantizar que el desarrollo e implementación de las innovaciones tecnológicas se sistematice, lo cual ayudaría a conseguir un mejor control de la gestión de la innovación. En este sentido, el



análisis de valor que hace el Comité de Dirección de las propuestas de los socios tecnológicos en el Comité de Innovación es un elemento positivo que debería incluirse en el proceso de forma expresa.

7. **Personas.** *[Criterio 3. Personas / Criterio 7. Resultados en las personas]* A pesar de las actuaciones en materia de personas que se han llevado a cabo y las que están en desarrollo en este momento, es necesario intensificar las medidas para abordar la falta de satisfacción de las personas al servicio de la organización, en particular las de niveles inferiores (C1 y C2) que desarrollan su actividad fuera de los servicios centrales.
8. **Protección de datos.** *[Criterio 4. Alianzas y recursos]* Aunque la organización ha demostrado su compromiso con la protección de datos mediante la implementación de directrices, es necesario clarificar su posición jurídica, la de sus colaboradores necesarios y la de su principal proveedor de servicios. Actualmente, la falta de claridad en estos aspectos puede generar incertidumbre y riesgos legales. Esta ambigüedad podría obstaculizar la capacidad de la organización para responder adecuadamente a incidentes de seguridad y cumplir con las obligaciones legales, lo que puede llevar a sanciones regulatorias y pérdida de confianza por parte de los ciudadanos y otras partes interesadas. Por lo tanto, es fundamental revisar y mejorar los procesos legales asociados, asegurando una definición clara y precisa de todas las responsabilidades y obligaciones en materia de protección de datos.
9. **Principal proveedor.** *[Criterio 4. Alianzas y recursos]* Las exigencias en el Acuerdo de Nivel de Servicio con el principal proveedor pueden llevar a que se priorice la menor duración de la atención, penalizando la calidad del servicio prestado. Se recomienda analizar la situación para adoptar las medidas oportunas que mejoren esta calidad.
10. **Mediciones de impacto.** *[Criterio 2. Estrategia y planificación]* Aunque la organización ha implementado indicadores de actividad que permiten monitorizar la prestación de sus servicios, sería recomendable introducir indicadores de impacto para evaluar los efectos a largo plazo y el valor añadido de las actividades realizadas. La ausencia de estos de impacto impide una comprensión completa de cómo las actividades influyen en los resultados y beneficios para los ciudadanos y otras partes interesadas.

#### 4. VALORACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO EVALUADOR

Línea Madrid (DGAC) ha demostrado un firme compromiso con la mejora continua desde 2005 hasta la actualidad, evidenciando un crecimiento constante y sostenido que le permitió alcanzar la certificación EFQM +500 en 2015, renovada posteriormente en 2018 y 2021 con el modelo CAF. Esta trayectoria no solo certifica sus logros, sino que también es un testimonio claro de su dedicación y compromiso con la excelencia organizativa.

En términos generales, la organización ha logrado, gracias a un liderazgo sólido, desarrollar de manera adecuada y sostenida en el tiempo, un esquema lógico de resultados alineados con su planeamiento estratégico. Este esquema se despliega de forma coherente con su misión, visión y valores, y se sustenta en un ciclo de mejora continua, a pesar de las limitaciones impuestas por su dependencia y encuadramiento, y los cambios experimentados, particularmente a nivel de renovación del personal a su servicio. La eficiencia y la gestión integrada de su talento y recursos, junto con la creación de valor, han sido claves en este proceso. A pesar de todo lo anterior, existe margen de mejora que permitirá conservar lo logrado y adaptarlo a las evoluciones presentes y futuras del entorno.



La visita ha sido fundamental para apreciar sobre el terreno la gestión de la DGAC, más allá de la información incluida en la Memoria, aclarando y confirmando los altos niveles de calidad alcanzados. Durante la misma, se ha podido realizar una aproximación a la complejidad de los servicios y canales, y descubrir nueva información determinante para la evaluación.

Esta información nos permite alcanzar la conclusión de que la DGAC y su imagen Línea Madrid cuenta con un sistema de gestión capaz de funcionar a un alto nivel y satisfacer las necesidades de la ciudadanía y el resto de sus grupos de interés gracias a un equipo que cuenta con un liderazgo especialmente motivado, que conoce estas necesidades a las que debe hacer frente y que está dispuesto a utilizar la innovación y la mejora continua como herramientas fundamentales, asegurando una gestión eficaz orientada a la excelencia.

Por tanto, a la vista de las evidencias encontradas en la evaluación , y, especialmente, durante la visita a la organización solicitante, se asigna una puntuación en el rango de +500 puntos.



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



1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.1.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● El Comité de dirección de LM se implica en la definición y desarrollo del marco estratégico: misión, visión y valores, el cual se alinea con el Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid, en concreto en su eje estratégico: “Madrid, responsable, transparente y fácil”. Para asegurar el marco estratégico está en consonancia con las agendas europeas, por ejemplo, Agenda 2030, han establecido, dentro de su eje estratégico, 3 objetivos ODS: el ODS11: Ciudades y comunidades sostenibles, el ODS16: Instituciones sólidas y el ODS17: Alianzas para lograr objetivos, que se especifican en el mapa estratégico del Ayuntamiento.</li><li>● Los líderes prestan especial atención a la identificación de los valores fundamentales en que se apoya la estrategia de servicio de LM, y han seleccionado un conjunto de valores específicos (12 valores) en relación con los valores del Ayuntamiento de Madrid (3 valores generales). Estos valores están recogidos en su Código de Conducta y en las Cartas de Servicios (4 Cartas) que regulan los servicios prestados por LM (O10, OACs, Portales Web, Servicio de Cita Previa). Para el control de los valores LM utiliza una encuesta de clima laboral con dos preguntas específicas: “los valores son transmitidos y están presentes en el trabajo diario” y “LM tiene como objetivo principal el compromiso con las necesidades de la ciudadanía”. De esta forma, el liderazgo promueve que los valores fundamentales estén presentes en el funcionamiento diario de la organización.</li><li>● El liderazgo compartido entre las personas que ocupan puestos de dirección y coordinación en LM facilita la implementación y comunicación de su marco estratégico y de su misión, visión y valores. Esta implementación y comunicación se llevan a cabo de diferentes maneras: a través de su programa de acogida, información en la: web, correo electrónico, reuniones presenciales y online por TEAMS, intranet Ayre, eventos institucionales (servicios públicos de los Países Bajos, ayuntamiento Oporto), jornadas, publicaciones, alianzas y colaboraciones con grupos de interés. Se presta una particular atención a la comunicación a los responsables de todos los canales, incluidas las OAC y los servicios prestados en colaboración con el principal proveedor, lo que asegura que tanto el marco estratégico como la misión, visión y valores lleguen a todos los ámbitos de LM.</li><li>● Para hacer un seguimiento y revisión de la eficacia de la comunicación del marco estratégico y comprobar si es comprendido, LM implica a los grupos de interés (clientes internos, el personal y la ciudadanía), a través de reuniones, encuestas y otros medios (como la encuesta de clima laboral). Esto fomenta la efectividad en la implantación de este marco.</li><li>● LM se caracteriza por su compromiso con el desarrollo del liderazgo. Esto se lleva a cabo a través de programas específicos de formación, que se busca concretar en un itinerario a medida que aprovecha los cursos generales de formación de EFAM (Escuela Madrid Talento). Los cursos "Convértete en un líder" (2020) y Coaching (2016 y 2017) son ejemplos de este compromiso. Además, el curso "Habilidades de Organización", obligatorio desde 2021 para los líderes de las OAC, así como la existencia de grupos de WhatsApp de responsables de OAC que permiten que los nuevos responsables puedan</li></ul>



	<p>consultar dudas con otros más experimentados, subrayan la importancia que LM otorga a la capacitación de sus líderes para un desempeño efectivo. Esta inversión en formación contribuye a fortalecer la cultura de liderazgo y asegura la transmisión efectiva de la misión, visión y valores. El liderazgo se revisa y evalúa a través de encuestas anuales de satisfacción del personal adecuadamente segmentadas en las diferentes estructuras organizativas, incluyendo los servicios centrales, OAC, equipo volante y personal responsables de la información urbanística.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● LM ha implementado un proceso de revisión periódica de su misión y visión, asegurando su continua relevancia y adaptación a las necesidades cambiantes. Para dicha revisión se tienen en cuenta las autoevaluaciones anuales con el modelo EFQM/CAF, los resultados de las encuestas de clima laboral, reuniones de equipo, relaciones con proveedores, colaboradores y otros grupos de interés. La última revisión de la estrategia fue en noviembre de 2022.</li></ul>
1.1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien los líderes revisan el marco estratégico anualmente en las autoevaluaciones, no se evidencia de manera expresa que se tengan en cuenta elementos relevantes para esta revisión y actualización, como son, por ejemplo, las Megatendencias. Esto puede perjudicar la adecuación de esta planificación a la realidad a medio o largo plazo.</li><li>● A pesar de la importancia de la innovación para LM y de la implicación de sus líderes con los procesos de implantación de la innovación, no se evidencia haber formalizado una estrategia de digitalización o un tipo de marco general que permita un enfoque sistemático. Esta carencia puede llevar a que la incorporación de lo digital se realice sin tener en cuenta de manera sistemática la misión, visión, valores de la organización o su estrategia general, lo que puede llevar a que se pierdan oportunidades de identificar y utilizar nuevas tecnologías relevantes.</li></ul>



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



1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La dirección de LM, a lo largo de su historia y dentro del marco normativo aplicable, ha diseñado una estructura orgánica adecuada a la consecución de sus fines, y ha orientado la organización para que actuación se base en la gestión por procesos (estratégicos, operativos y de apoyo). Esta estructura y modo de funcionamiento han conseguido que LM cuente con capacidad de adaptación y agilidad para reaccionar con rapidez a nuevas circunstancias, lo que le permite atender a los retos que plantea la atención al público en la escala que implica la gestión del Ayuntamiento de Madrid, como evidencian las diferentes iniciativas para ofrecer mejor servicio a los ciudadanos adaptadas.</li><li>● Para la gestión del plan estratégico LM ha desarrollado un sistema de seguimiento de la actividad de la organización basado en un Cuadro de Mando. Este Cuadro de Mando incluye indicadores para cada área de actividad de la organización, que comprenden la totalidad de los canales y servicios prestados. Esto permite obtener una visión completa y detallada del desempeño de la organización, facilitando la anticipación y la toma de decisiones informadas.</li><li>● El compromiso de los líderes con la mejora continua y la innovación se materializa en numerosas iniciativas: jornadas técnicas, concurso de ideas, el Registro Unificado de Mejoras, la aplicación por una empresa independiente de encuestas de satisfacción de los usuarios de los servicios, sistema de sugerencias y reclamaciones, reuniones con los GIs internos y externos, autoevaluaciones y evaluaciones externas EFQM/CAF, etc. Se elabora una Memoria Anual de Calidad que registra sistemáticamente todas las áreas y acciones de mejora derivadas del análisis de las fuentes anteriores, con un seguimiento y evaluación de aquellas que son implantadas. Todas estas actuaciones permiten a LM obtener una perspectiva externa y objetiva sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos para abordarlas.</li><li>● Los líderes de los distintos niveles organizativos disponen de información y cuadros de mando específicos para el control y seguimiento de la actividad de LM de manera continua. Estos cuadros de mando se alimentan mediante sistemas de monitorización en tiempo real a través del CRM y de datos extraídos y analizados manualmente de diversas fuentes (Centralita Avaya, gestor de espera GNSIS, redes sociales, autoevaluaciones EFQM, CAF, etc.). La combinación de estos sistemas facilita el seguimiento continuo de los servicios y la evaluación de los resultados, lo que permite a la organización identificar rápidamente las áreas que requieren atención y tomar medidas correctivas de manera oportuna.</li><li>● Se ha establecido un sistema fluido de comunicación interna en el que información y decisiones se comunican de manera vertical tanto ascendente como descendente, especialmente a través de reuniones semanales de los líderes con sus equipos. También se utilizan otros medios e iniciativas que hacen uso de diferentes canales digitales que garantizan su agilidad y la llegada potencial a la totalidad del personal.</li></ul>



1.2	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien la implicación de los líderes en actividades de mejora es clara, no se aprecia la existencia de mecanismos de control interno que garanticen el buen funcionamiento de los sistemas tanto de mejora como de comunicación de la información. La implementación de un proceso de control bien definido es esencial para asegurar la eficacia en todas las circunstancias.</li><li>● Si bien los líderes de LM fijan objetivos de desempeño para medir y evaluar el rendimiento de la organización que ponen en primer lugar las necesidades y expectativas de los ciudadanos, estos objetivos se mantienen fijos a lo largo de cada mandato, lo que no permite la completa eficacia en su utilización.</li></ul>



1.3	<b>Inspira, motiva y apoya a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia</b>
	<p>Los líderes inspiran, motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento personal y su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de conducta, los líderes plasman los objetivos y los valores establecidos, animando a los empleados a actuar de la misma manera. Los líderes ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos desempeñando sus funciones. Un estilo de liderazgo transparente basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta motiva a las personas a contribuir al éxito de la organización.</p> <p>Además de estas cuestiones de comportamiento personal, también es posible encontrar factores esenciales de apoyo y motivación de los empleados en el sistema de liderazgo y gestión de la organización. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es el principio de gestión más importante para motivar a las personas. La igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y el aprendizaje, así como los sistemas de reconocimiento y recompensa son también factores de motivación.</p>
1.3	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Inspira a través de una cultura de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la participación.</li><li>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).</li><li>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.</li><li>d. Informar y consultar regularmente a los empleados sobre cuestiones clave relacionadas con la organización.</li><li>e. Empoderar y ayudar a los empleados proporcionándoles valoraciones oportunas para mejorar su desempeño.</li><li>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).</li></ul>



1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● El modelo de liderazgo de LM tiene carácter inspirador de las personas, ya que los líderes actúan como referente de comportamiento para las personas al servicio de la organización. Este modelo promueve una cultura de cercanía y accesibilidad por parte de los líderes de la organización. Los líderes motivan y apoyan al personal a través de una comunicación abierta y un estilo de liderazgo transparente, basado en el feedback recíproco. Estas características fortalecen la cohesión interna y mejoran la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización.</li><li>● El Código de Conducta establece las normas de comportamiento esperadas para todos los miembros de la organización, especialmente en sus interacciones con los grupos de interés y con un procedimiento específico para denuncias contra el fraude y la corrupción. Este código contribuye a un entendimiento común de los límites y responsabilidades dentro de la organización, promoviendo un comportamiento ético y transparente. La existencia de este código, y su difusión entre los empleados, facilita el logro de los objetivos de LM relacionados con el liderazgo ético y la responsabilidad social.</li><li>● Se informa y consulta regularmente a las personas al servicio de LM acerca de cuestiones relacionadas con su trabajo y con la organización, lo que tiene como efecto su empoderamiento y fomenta su compromiso, promoviendo su sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia los objetivos organizacionales.</li><li>● A través de la atención que se presta a la formación y al desarrollo de las capacidades de las personas, mediante acciones formativas a través de la Escuela Madrid Talento y acciones formativas propias, se promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua. Esto contribuye a que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir de manera efectiva a la consecución de los objetivos de la organización.</li><li>● LM ha implementado un sistema para recoger la opinión de los empleados de manera sistemática e incorporar sus resultados a la planificación, a través de la Encuesta de Clima Laboral (ECL), que se aplica de manera bienal. Este mecanismo permite que el liderazgo cuente con la información necesaria que le permita adoptar medidas oportunas para la mejora en relación con las personas al servicio de la organización.</li></ul>



1.3	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A pesar de que se realiza un importante esfuerzo desde el liderazgo para que las personas puedan empoderarse e implicarse en las estrategias y objetivos de la organización, los resultados de la encuesta de clima laboral muestran una clara diferencia entre los niveles superiores (A1 y A2) e inferiores (C1 y C2) de la organización que sugieren que este esfuerzo está teniendo resultados desiguales y que no todos los empleados perciben el apoyo de la misma manera.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

1.4	<b>Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés</b>
	<p>Los líderes son responsables de gestionar las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan un interés en la organización o sus actividades. Por consiguiente, los directivos públicos dirigen el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés. En el sector público, los líderes son los intermediarios entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las principales diferencias entre el sector público y las organizaciones privadas. Las organizaciones del sector público tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades públicas desde diferentes perspectivas.</p> <p>Por un lado, algunos políticos pueden desempeñar una función directiva, ya que, junto con los líderes de las organizaciones del sector público, formulan objetivos. De esta manera, las organizaciones del sector público actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otra parte, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que hay que tratar.</p>



1 .4	<b>Ejemplos</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Analizar y supervisar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades públicas relevantes.</li><li>b. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li><li>c. Alinear el desempeño de la organización conforme a las políticas públicas y las decisiones políticas.</li><li>d. Mantener relaciones dinámicas con las autoridades políticas del poder legislativo o del ejecutivo.</li><li>e. Gestionar las alianzas con los principales grupos de interés (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones profesionales, representantes de la industria, otras autoridades públicas, etc.).</li><li>f. Promover el reconocimiento público, la reputación de la organización, y desarrollar un concepto de marketing centrado en las necesidades de los grupos de interés.</li></ul>



1.	<b>LIDERAZGO</b>
1.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● El Director General colabora con las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento y se reúne periódicamente con el Coordinador General de la Vicealcaldía para analizar y revisar conjuntamente información del micro y macroentorno. Esto le permite contribuir a la definición de las políticas en lo que afectan a la actividad de LM.</li><li>● LM utiliza una amplia variedad de mecanismos para identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés (observatorio de la ciudad y los presupuestos, encuestas y estudios de satisfacción, debates, redes sociales, foros y congresos, jornadas técnicas, reuniones con proveedores, etc.), lo que asegura contar con datos suficientes para incorporarlas a su planificación estratégica.</li><li>● Los líderes de LM mantienen una interacción estratégica constante con grupos de interés, planificando, ejecutando y evaluando proyectos conjuntos. Se fomentan innovaciones y alianzas, consolidando colaboraciones con proveedores. Además, se realizan reuniones con representantes sindicales y colectivos, como CERMI, para promover la accesibilidad y mejorar el servicio. La revisión de la implicación de los líderes con los grupos de interés se revisa anualmente con las memorias de autoevaluación.</li><li>● LM trabaja activamente para lograr convertirse en una imagen de referencia, nacional e internacional, mediante la promoción de nuevos servicios a través de diferentes medios o la realización de campañas para informar a la ciudadanía. El trabajo en la reputación de los servicios de LM establece bases sólidas para la oferta de servicios basada en la colaboración con los grupos de interés y en la atención a sus necesidades.</li><li>● La Dirección General de Atención a la Ciudadanía despliega sus servicios teniendo en cuenta conceptos de marketing estratégico mediante la articulación de la marca "Línea Madrid", que la identifica en la interacción con la ciudadanía y está bien establecida en el ámbito de la ciudad.</li></ul>
1.4	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● A pesar de alguna excepción, no se ha proporcionado evidencia de que LM participe en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas de los ciudadanos o grupos de presión. La falta de interacción directa con este tipo de organizaciones y del feedback que pueden proporcionar puede debilitar la consecución del objetivo estratégico de LM de convertirse en el mecanismo de transmisión de la opinión de la ciudadanía ante los servicios prestados por el Ayuntamiento.</li></ul>



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA DE ESTADO DE  
FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA

	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>



## CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

### **Subcriterio 2.1**

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

### **Subcriterio 2.2**

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

### **Subcriterio 2.3**

Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

### **Subcriterio 2.4**

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

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

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

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



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

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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM demuestra conocer a sus grupos de interés, clasificándolos en dos colectivos: " Para quién trabaja LM (1. Ayto. de Madrid, 2. Ciudadanía, 3. Sociedad, 4. Colaboradores necesarios) y Con quien trabaja LM (1. Proveedor principal de servicios, 2. Otros proveedores, 3. Personal, 4. Sector de atención a la ciudadanía, 5. Aliados estratégicos). Esta clasificación, le permite a LM atender a las necesidades y expectativas de cada grupo. LM utiliza una variedad de métodos para detectar y analizar estas necesidades, incluyendo encuestas de satisfacción, estudios de "Cliente Misterioso", análisis del Observatorio de la ciudad, reuniones con proveedores y análisis de benchmarking. Esta aproximación facilita la alineación de las actividades de LM con las necesidades de sus grupos de interés.</li><li>● El Director General se reúne periódicamente con el Coordinador General de la Vicealcaldía para analizar y revisar conjuntamente información relacionada con aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (análisis PEST) que puedan afectar a LM e identificar las acciones a planificar. Se revisa la Agenda 2030 del Ayto., la encuesta de la ciudad y los resultados de la atención por canales, lo que permite a LM anticipar los desafíos y oportunidades, adaptando su planificación estratégica para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno.</li><li>● LM cuenta con un extensivo conjunto de datos que permite la elaboración de cuadros de mando y numerosos informes que permiten analizar la capacidad y el desempeño de la organización. Esta información, esencial para la gestión, se ha puesto de manifiesto, por ejemplo, en los informes sobre caídas de plataformas o incidencias informáticas que permiten controlar y transmitir a IAM la información necesaria para solucionar rápidamente las incidencias. Esto acredita la existencia de mecanismos eficaces de obtención y uso de la información de manera relevante.</li></ul>
2.1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien la organización analiza la información del macro entorno (PEST), se podría disponer de criterios de selección de aquellos factores críticos de éxito de dicho análisis, con el objetivo de averiguar cuales tienen mayor impacto para ayudar a la organización a realizar su planificación estratégica y definir sus objetivos estratégicos.</li><li>● Para poder analizar las relaciones de causa y efecto entre las actuaciones planificadas, los compromisos de acuerdos, los proyectos y objetivos estratégicos, se podría disponer de información que explique dichos alineamientos entre el Cuadro de Mando y mapa estratégico de LM y el CM y mapa estratégico del Ayuntamiento.</li></ul>



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA DE ESTADO DE  
FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA




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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Línea Madrid desarrolla su estrategia basándose en el mapa estratégico del Ayuntamiento de Madrid, que se estructura en líneas estratégicas, objetivos e indicadores, lo que evidencia un enfoque claro y bien estructurado. El Ayuntamiento despliega este mapa a través de un Programa Operativo de Gobierno (POG), que define objetivos operativos a corto plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Además de todo lo anterior, LM integra un sistema de gestión presupuestaria que vincula el gasto anual a los objetivos y metas, asegurando la coherencia entre la planificación estratégica y la asignación de recursos. Esta planificación estratégica integral facilita la gestión eficiente y el logro de los objetivos de la organización.</li><li>● En este sentido, LM demuestra una alineación clara con la estrategia global del Ayuntamiento de Madrid. Su objetivo estratégico (en la estrategia 2019-2023) se centra en "Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía", materializado en el proyecto estratégico "ser un referente europeo de Administración abierta 24x7". LM contribuye a dos compromisos del Acuerdo de Gobierno: la racionalización de procedimientos administrativos para simplificar la vida de los ciudadanos y la creación de una Oficina Digital para la transformación digital. Estos compromisos se traducen en nueve actuaciones planificadas a nivel de LM, lo que asegura la coherencia entre los objetivos estratégicos del Ayuntamiento y las acciones concretas de LM.</li><li>● La revisión y validación general de la estrategia se realiza con el Coordinador General de Vicealcaldía, y los responsables de los servicios en cuya gestión colabora Línea Madrid, lo que asegura la coordinación y alineación de los objetivos y acciones adoptados.</li><li>● LM traduce eficazmente sus objetivos estratégicos en objetivos operativos concretos. Para 2023, estos objetivos son: incrementar el acceso de la ciudadanía a la información y servicios públicos municipales a través de los canales de LM, y unificar la organización y funcionamiento del Registro Electrónico General. Estos objetivos operativos cuentan con indicadores de seguimiento, objetivos asociados y actividades a desarrollar, lo que permite un seguimiento preciso del progreso y la eficacia de las acciones de LM.</li><li>● LM asegura la implementación de sus objetivos operativos a través de un proceso estructurado en el que también se utilizan las Cartas de Servicios. En ellas, los objetivos se concretan en los Compromisos y en objetivos específicos para cada servicio. Para cada objetivo operativo, se establecen acciones concretas, lo que facilita la ejecución y el seguimiento. El Departamento de Calidad y Formación coordina la identificación, planificación y seguimiento de las actuaciones del POG, garantizando la coherencia y la eficacia en la implementación de los objetivos operativos.</li></ul>



2.2	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien el sistema a cuyo través se articula la planificación estratégica y operativa es funcional y demuestra su eficacia, se indica que un número importante de los objetivos operativos fijados no cambia a lo largo de toda la legislatura, con independencia de los resultados obtenidos. Esto supone que los objetivos fijados pueden no ser lo suficientemente flexibles y exigentes como para resultar motivadores y guiar a la organización en el marco de la mejora continua.</li><li>● Si bien LM dispone de un sistema de información con numerosos indicadores estratégicos y operativos, podría resultar útil disponer de cuadros de mando específicos que mostraran el alineamiento entre los indicadores operativos de LM y la planificación estratégica del Ayuntamiento de Madrid. Esto ayudaría a entender la repercusión de la gestión de LM en los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.</li><li>● Si bien LM lleva a cabo un análisis de los riesgos y contingencias y que pueden afectar a la prestación de sus servicios, no se evidencia un enfoque sistemático en dicho análisis que pueda contribuir a una mejor comprensión de cuáles son esos riesgos (análisis de amenazas, análisis de vulnerabilidades, análisis cuantitativo o cualitativo, etc.).</li><li>● Aunque la organización utiliza diferentes instrumentos para obtener información de los grupos de interés, no se evidencia la existencia de mecanismos que busquen involucrar de forma activa a la ciudadanía (a través, por ejemplo, de asociaciones u otras organizaciones ciudadanas) en la toma de decisiones o en el diseño de los servicios. Esta falta de participación ciudadana puede llevar a que la organización no aproveche todo el potencial disponible de la comunidad a la que sirve, lo que puede afectar a la calidad de los servicios y a la satisfacción de los ciudadanos.</li><li>● Si bien la organización presenta su planificación, no se evidencia en la documentación que se definan de manera específica y separada los outputs (productos o servicios) y los outcomes (resultados o impactos) de sus actividades en relación con los GI. La falta de esta distinción puede dificultar la medición del éxito de las acciones de la organización, ya que no se establece una conexión clara entre las actividades realizadas y los efectos que se buscan conseguir en la sociedad o en los grupos de interés.</li></ul>



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La estrategia se da a conocer a los grupos de interés internos (empleados del Ayuntamiento de Madrid) a través de la intranet –Ayre–, de la web oficial de transparencia, vídeos, reuniones, jornadas, documentos y actividades formativas, y en datos abiertos: SIGE, POG, CCSS, Presupuesto, lo que ayuda a comprender y facilitar la implicación de personas y sus departamentos o áreas de servicio en el logro de los resultados planificados.</li><li>● La estrategia se despliega en cascada. Los objetivos estratégicos se concretan en los objetivos operativos. Cada uno de ellos se despliega en los diferentes canales, servicios y departamentos a través de los procesos correspondientes y de las herramientas de coordinación interna.</li><li>● Los objetivos operativos del plan estratégico del eje 5 que corresponde a LM se especifican en dos compromisos de las cartas de servicios CS para LM, cada objetivo está asociado a un plan de acción con sus indicadores. El departamento de calidad y formación coordina y hace un seguimiento y revisión de dicho plan de acción alineado al POG del Ayuntamiento, lo que asegura una supervisión sistemática.</li><li>● LM supervisa y evalúa el rendimiento de la organización mediante un seguimiento intensivo de múltiples indicadores, generados a partir de los datos de su CRM y de los sistemas de gestión de los canales (GNSIS, Avaya, sistema de redes sociales, etc.), lo que le permite conocer en cada momento el nivel de implementación de la estrategia.</li><li>● LM muestra un enfoque proactivo en la gestión de riesgos y el seguimiento del rendimiento. Esto se evidencia en el análisis de riesgos, la realización de estudios de satisfacción ciudadana y la utilización de un Cuadro de Mando y un Plan de Contingencias. Esta práctica ha llevado a un cumplimiento del 100% de las actuaciones previstas en la revisión del plan estratégico del Ayuntamiento, lo que refleja una sólida capacidad de planificación y ejecución.</li></ul>
2.3	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● No se muestra información precisa que permita explicar de forma clara cómo están alineados los objetivos, indicadores KPI, e iniciativas y planes de acción de LM con el POG del Ayuntamiento, lo que puede llevar a dificultades de alineación.</li><li>● No se evidencia la existencia de mecanismos para la evaluación sistemática de la eficacia de la comunicación interna, lo que puede conducir a una defectuosa transmisión de las estrategias, acciones y objetivos que dificulte el cumplimiento de los fines de LM.</li><li>● Si bien se indica que se analizan los riesgos en la toma de decisiones, no se evidencia un enfoque sistemático en el tratamiento de las contingencias que se aplique en</li></ul>



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA DE ESTADO DE  
FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA

	todas las fases del despliegue de la estrategia, lo que puede conducir a que su materialización impida la consecución de los objetivos previstos.
--	---



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



2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2.4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos de la visión de LM, se han identificado una serie de valores, entre los cuales la innovación, como parte de la cultura de LM, persigue incorporar nuevas tecnologías, nuevos servicios y mejorar los procedimientos de manera constante. El Comité de innovación, a través de mecanismos de vigilancia tecnológica y benchmarking, identifica oportunidades de innovación, selecciona las adecuadas en función de la estrategia y determina y revisa su implantación, lo que supone una gestión sistemática de la innovación en la organización.</li><li>• Se ha logrado establecer en la organización una cultura de cambio, innovación y mejora a todos los niveles, de forma que la resistencia al cambio se ha minimizado, como se evidencia en el volumen de actuaciones vinculadas con la innovación y en la participación de personal de todos los niveles en instrumentos de innovación (como los grupos de mejora o el concurso de ideas). Esto favorece el dinamismo de la innovación en los servicios ofrecidos por LM.</li><li>• LM ha implementado diversas herramientas para canalizar las propuestas de mejora que incluyen iniciativas de innovación, fomentando la participación activa de los empleados. Entre estas herramientas se encuentran el canal interno de sugerencias de mejora, el concurso de ideas, grupos de mejora, etc. Esto asegura que las iniciativas innovadoras puedan surgir desde diferentes niveles y áreas de la organización.</li><li>• Desde 2014, LM cuenta con el Registro Único de Mejoras (RUM), que se redefinió en 2017 para incluir las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC). El RUM se ha convertido en un instrumento clave para centralizar y gestionar las propuestas de mejora, propuestas que tienen, en muchos casos, naturaleza tecnológica innovadora. La eficacia de las mejoras implementadas a través del RUM se puede medir por su impacto directo en el usuario final. Por ejemplo, la expedición de la tarjeta madridmayor.es se redujo de meses a inmediata, y los tiempos de respuesta del Sistema de Reclamaciones (SyR) también se han optimizado. Las encuestas de satisfacción ciudadana confirman la efectividad de estos cambios. La alta participación en el RUM, con 61 propuestas de mejora registradas en 2023, de las cuales 17 se han implantado, 17 están en proceso de implantación y 4 se han derivado al gestor del servicio, evidencia el compromiso de LM con la mejora continua y la eficiencia en la gestión de los servicios públicos.</li></ul>
2.4	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La innovación tiene un carácter fundamental para la mejora continua de LM. Se podría explicitar la sistemática que aplican los líderes en los procesos de vigilancia tecnológica y benchmarking, de manera que se asegure un proceso homogéneo que tenga en cuenta todos los factores necesarios.</li></ul>



- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien la innovación se gestiona de manera eficiente, no existen procesos específicos a nivel estratégico que detallen cómo deben seleccionarse e implantarse acciones de innovación, lo que podría conducir a que la organización actuara de forma asistemática, con el consiguiente riesgo para la eficacia de las actuaciones.</li><li>● Si bien la organización analiza el valor aportado por las posibles innovaciones antes de decidir su introducción en el marco de los servicios que ofrece, podría resultar de utilidad sistematizar el análisis de valor que se realiza y explicitar los criterios que se tienen en cuenta. De esta manera, se minimizaría el riesgo de que un análisis asistemático pueda descartar, de manera incorrecta, la aplicación de innovaciones.</li></ul> |
|--|--|



### CRITERIO 3: PERSONAS

#### **Subcriterio 3.1**

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

#### **Subcriterio 3.2**

Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

#### **Subcriterio 3.3**

Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

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

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

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

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



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

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



3.	PERSONAS
3.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La política de gestión de las personas en LM se realiza cumpliendo la normativa establecida de función pública; las actuaciones relativas al personal (selección, contratación, movilidad, permisos, etc.) se regulan por normas de carácter general: el Estatuto Básico del Empleado Público y el Acuerdo Convenio sobre condiciones de trabajo comunes al personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos. La promoción de políticas que favorecen la flexibilidad horaria, la igualdad de oportunidades, el teletrabajo, la conciliación, la diversidad y la inserción de personas con discapacidad, junto con la capacitación y asignación de responsabilidades, así como los cambios realizados en las políticas de promoción y formación, así como en la gestión y mejora del ambiente laboral, contribuyen a la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo.</li><li>● LM ha implementado una Política de Gestión de Personas que se alinea con su estrategia global, considerando tanto las necesidades actuales como futuras, así como aspectos sociales relevantes. Esta política se orienta a garantizar la disponibilidad del talento necesario, con personal cualificado y con la remuneración adecuada a su clasificación profesional, y trata de resolver las dificultades de la gestión de personal asociadas a la toma de decisiones centralizadas para todo el Ayuntamiento de Madrid.</li><li>● En particular, la consecución de un complemento de productividad para los puestos en las OAC y el equipo volante evidencia una gestión de los recursos humanos que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de empleados públicos que prestan servicio en LM y adoptan medidas concretas encaminadas a satisfacer estas necesidades, lo que se espera que repercuta en una mayor satisfacción, por un lado, y en una adecuada cobertura de las necesidades de personal de la organización.</li><li>● En este sentido, LM colabora con la DG de Planificación de Recursos Humanos para asegurar la provisión de puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización. Se diseñan perfiles profesionales que son posteriormente ajustados por el Área de Personal, junto con los sistemas de selección, para asegurar su adecuación a las necesidades específicas de LM. Esta colaboración facilita la incorporación de personal cualificado y alineado con los requerimientos de cada puesto.</li><li>● La organización ha implementado un sistema para evaluar la productividad que se basa en descripciones detalladas de los puestos de trabajo, donde se identifican claramente las competencias requeridas, y en el cumplimiento de objetivos específicos. Este sistema ha permitido realizar ajustes en la RPT y en plantilla, lo que contribuye a una dimensión más correcta de los recursos humanos para la consecución de los objetivos previstos.</li></ul>



3.1	<i>Identificación de áreas de mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se ha puesto de manifiesto que una de las líneas de la estrategia de personal se ha orientado a conseguir una mayor compensación económica para las personas que prestan servicios en las OAC, con el objetivo de hacer más atractivos esos puestos de trabajo y atraer y retener talento para ellos, se mantiene el diferente tratamiento en cuanto a las oportunidades de teletrabajo. Aunque LM no tiene competencia para regular de forma autónoma esta cuestión, se recomienda trabajar en la búsqueda de una solución a medio plazo más allá de la retributiva para aumentar la capacidad de retención en estos puestos, para evitar una alta rotación que perjudique el servicio prestado.</li><li>● Si bien LM dispone de sistemas para la medición de la productividad, estos están vinculados especialmente a complementos económicos y con foco particular en el personal de las OAC y del equipo volante. No se evidencia la existencia de un sistema completo y funcional de evaluación del desempeño que abarque todos los aspectos relevantes del trabajo del personal de todos los niveles y estructuras organizativas, lo que puede generar ineficiencias.</li></ul> <p>Se trata de un ámbito en el que LM no puede actuar de forma independiente, ya que es competencia de la Subdirección General de Transformación de la Gestión e Inspección de Servicios, dependiente de la Dirección General de Planificación de Recursos Humanos (que en su Memoria anual de actuación de 2023 indica que la implantación de dicho sistema está en estudio). Por tanto, la colaboración con esta SG permitirá una implantación eficaz en cuanto la iniciativa entre en funcionamiento.</p>



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



3.	PERSONAS
3.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● El Comité de Dirección identifica las capacidades necesarias actuales y futuras para desarrollar la estrategia y dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés y las compara con las capacidades disponibles actuales. Los responsables analizan las exigencias para su equipo, recogidas en las descripciones de puesto, y teniendo en cuenta los requisitos cambiantes de los servicios a prestar y el trabajo a desempeñar, las comparan con las capacidades actuales de las personas que ocupan esos puestos. Evalúan tanto las aptitudes en cuanto a conocimiento y habilidades como las actitudes y el compromiso. Esto permite la adopción de decisiones adecuadas respecto a la formación de la fuerza de trabajo.</li><li>● Se colabora con la Escuela Madrid Talento (antigua EFAM) para la consecución de las competencias necesarias en las personas a través de la formación reglada, tanto proponiendo cursos para atender necesidades detectadas por LM como aprovechando el resto de la formación impartida por la Escuela. Contar con este aliado estratégico permite una actuación sistemática y estable respecto a la formación de las personas que redundan en la generación de las capacidades necesarias.</li><li>● Cuando la colaboración descrita en el punto anterior no es suficiente para atender a las necesidades formativas del personal de LM, debido al ciclo anual de programación de la formación reglada, que no permite atender a necesidades sobrevenidas que requieren una resolución más rápida, la organización recurre a un sistema de formación <i>in house</i> que le permite que la experiencia y conocimientos de su propio personal se transmitan internamente. Esta respuesta rápida permite que se cuente con las capacidades necesarias en plazos cortos de tiempo, lo que mejora la prestación de los servicios.</li><li>● LM tiene en cuenta las necesidades específicas de formación de los líderes, lo que se evidencia en los cursos específicos y en el diseño de un itinerario dedicado para los mismos a partir de la formación ofrecida por la Escuela Madrid Talento. Esto implica que se eliminan carencias, habituales en determinados sectores de la Administración pública en los que las personas llegan a puestos de liderazgo a través de sistemas de provisión que no tienen en cuenta sus capacidades en este ámbito.</li><li>● La organización dispone de una pluralidad de medios para detectar necesidades formativas. Así, en las reuniones semanales de los jueves, en las que participan varios miembros del Comité de Calidad, los responsables de las OACs y otras personas con personal a su cargo plantean las necesidades de sus equipos. También se detectan necesidades formativas a través de reuniones mensuales donde se proponen sugerencias en línea, debates, encuestas al personal, y sistema de sugerencias (SyR), etc. A partir de la información anterior, se plantea un plan de formación: cursos, jornadas, mentoring, etc.</li><li>● Las acciones formativas son objeto de evaluación de su efectividad y de la satisfacción de los participantes, utilizando resultados de satisfacción de la Escuela Madrid Talento (EFAM) y otras aportaciones, además de la valoración del rendimiento posterior y su impacto en productividad individual y oficinas. Con ello se revisa y actualiza el plan de formación y se registra en las memorias anuales. Esto garantiza que las decisiones acerca de la formación se basan en datos, lo que permite incrementar su eficacia.</li></ul>



3.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se cuenta con un sistema para impartir formación de manera interna mediante la colaboración del personal del LM, esta colaboración no tiene reconocimiento para quienes la imparten, lo que puede afectar negativamente a la motivación y el compromiso del personal involucrado.</li><li>● En cuanto a la evaluación de la formación, si bien se indica que se lleva a cabo una evaluación del rendimiento, esta evaluación no tiene el carácter central necesario para la mejora de las acciones formativas y para la toma de decisiones en los planes futuros, lo que puede llevar a una mejora insuficiente de estas acciones.</li></ul> <p>En este sentido, de acuerdo con la información observada, los principales objetivos en materia de formación se fijan en torno al número de horas de formación recibidas por las personas al servicio de LM. Si bien este tipo de indicadores son básicos, es recomendable tener en cuenta otros factores que permitan medir la eficacia y el impacto de la formación más allá del número de horas, y establecer indicadores que permitan su adecuada medición. Medir la eficacia del plan de formación con el número de horas de formación, o número de acciones formativas, etc. puede no dar resultados óptimos, ya que no garantiza la asimilación del conocimiento, la adquisición de competencias ni su aplicación y repercusión en la actividad de la organización. Se podrían establecer indicadores más adecuados para medir estos aspectos.</p>



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



3.	PERSONAS
3.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM fomenta que las personas se involucren en el funcionamiento y en la actividad de la organización. A estos efectos, se promueve el intercambio de ideas y se establecen canales de comunicación interna (por ejemplo, se organizan reuniones mensuales y cuatrimestrales de responsables de OAC -jefaturas o adjuntías- con personas de los Servicios Centrales para tratar cuestiones relacionadas con los trámites, las mejoras en procedimientos y la gestión del personal, fomentando así la participación y el intercambio de experiencias, se promueve la participación en grupos de mejora, un concurso de ideas permite la aportación de iniciativas, etc.). Se dispone también de canales digitales que ponen a disposición de los empleados la información necesaria (intranet Ayre), espacios en Teams, carpetas H y Z. Todo esto permite que las personas participen de manera activa en todas las fases de la prestación de servicios, desde su diseño a su implementación y revisión.</li><li>● Se cuenta con una encuesta de clima laboral de carácter bienal (desde 2003 en las OAC, desde 2008 en Servicios Centrales y con carácter bienal desde 2019) cuyo contenido se modifica para dar respuesta a nuevas necesidades de información. Los resultados de esta encuesta se analizan y comparten con los equipos en reuniones y se utilizan para orientar la gestión hacia la calidad total y la mejora continua.</li><li>● LM utiliza diversas vías no económicas para reconocer el trabajo de sus empleados, incluyendo la estimación horaria, la comunicación por correo electrónico, el Concurso de Ideas y el informe sobre felicitaciones en SYR. La variedad de métodos de reconocimiento permite a LM adaptarse a las diferentes situaciones y reconocer las contribuciones de los empleados de manera personalizada.</li><li>● Bajo el Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) del Ayuntamiento, la Secretaría General Técnica (SGT) y la Unidad Técnica de Obras, Equipamientos y Conservación aseguran el cumplimiento de las normativas de seguridad, ergonomía y salud laboral en todas las oficinas de LM. Las inspecciones de Riesgos laborales de OAC se remiten para su realización por Madrid salud. Se tienen en cuenta las sugerencias recogidas en la ECL. Además, LM ofrece formación en materia de prevención de riesgos laborales, incluyendo temas como la prevención y resolución de conflictos, y el cuidado de la voz, lo que contribuye al mantenimiento de la seguridad y salud de sus empleados.</li></ul>
3.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se analizan los resultados de la Encuesta de Clima Laboral y se adoptan algunas acciones de mejora, se podría establecer un plan integral para mejorar los resultados de satisfacción en los segmentos con peores puntuaciones en la misma (grupos C1 y C2, especialmente en el ámbito de las OAC). Teniendo en cuenta la normativa aplicable y la distribución de competencias en este ámbito, esto puede requerir nuevas formas de colaboración y actuación conjunta con la DG de Recursos Humanos del Ayuntamiento.</li><li>● Se podría formalizar, más allá de la formación, cómo se fomenta en la organización la concienciación e implicación en temas de seguridad laboral, medio ambiente, y responsabilidad social.</li></ul>



- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden tomar iniciativas para analizar y valorar las posibles necesidades de los empleados socialmente desfavorecidos y de las personas de la organización con discapacidad, más allá del tratamiento, que ya se lleva a cabo, de las necesidades individualmente planteadas.</li></ul> |
|--|--|



## CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### Subcriterio 4.1

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

### Subcriterio 4.2

Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

### Subcriterio 4.3

Gestionar las finanzas

### Subcriterio 4.4

Gestionar la información y el conocimiento

### Subcriterio 4.5

Gestionar la tecnología

### Subcriterio 4.6

Gestionar las instalaciones

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

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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Línea Madrid identifica alianzas clave que le permiten gestionar los servicios que ofrece. Este enfoque estratégico, liderado por el Comité de Dirección, establece pautas para convenios que potencian la atención ciudadana, la gestión de personal, contratos, suministros, formación, tecnología y seguridad. La colaboración con entidades esenciales, tanto internas como externas, como NTT DATA, proveedor principal para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC, las Juntas de distrito (para el correcto mantenimiento y la accesibilidad de las OAC), la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid (EFAM) para el plan de formación anual del funcionariado, Informática del Ayto. Madrid (IAM) como proveedor de tecnología, la DG de Oficina Digital para la estrategia de digitalización o el Consorcio Regional de Transportes de Madrid, facilita la implementación de servicios y soluciones tecnológicas. También se colabora con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Twitter España o Facebook, aliados estratégicos para abrir nuevos canales de atención a la ciudadanía. La Dirección General de Transparencia y Subdirección General de Calidad y Evaluación del Ayuntamiento de Madrid es un aliado básico para llevar a cabo el programa de calidad (CAF, CS y otras iniciativas) y la DG de Planificación de RRHH es fundamental para la gestión de recursos humanos. La identificación sistemática permite una gestión ordenada de estas relaciones, lo que resulta esencial para la consecución de los objetivos de LM.</li><li>● La organización se asegura de que sus principios y valores se reflejan en sus procesos de contratación pública, actuación que pone de manifiesto la aplicación de principios de responsabilidad social. Esto se evidencia en la implementación de medidas de compra responsable, como la centralización de compras en acuerdos-marco que cumplen con la legislación ambiental, la adquisición de papel de fuentes sostenibles y la inclusión de requisitos de conciliación e igualdad en los pliegos de condiciones de los principales contratos. Esta práctica no solo consolida la imagen de la organización como socialmente responsable, sino que también promueve la sostenibilidad y la ética en toda su cadena de suministro.</li><li>● LM asegura una colaboración fluida con sus aliados. Así, con el proveedor principal se mantienen reuniones semanales operativas y mensuales de seguimiento general de los canales (OAC, 010, telemático). Con IAM se celebran reuniones semestrales a nivel de Gerencia / Dirección General y reuniones periódicas de definición de funcionalidades y evolutivos en los sistemas de información y gestión de los servicios. Con el resto de colaboradores se mantiene también un sistema de reuniones semanales o quincenales, en función de qué proyectos se estén llevando a cabo en cada momento. Esta agilidad en la comunicación permite que el funcionamiento de las alianzas contribuya eficazmente al logro de los objetivos previstos.</li><li>● LM gestiona de manera eficiente sus alianzas al controlar sistemáticamente los resultados y efectos de las mismas. Ejemplo de ello es el modelo de seguimiento implementado con su proveedor principal de servicios, que incluye la participación en los resultados de la organización a través de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) desde 2008. Esta práctica asegura una colaboración efectiva con este socio</li></ul>



	<p>estratégico y su implicación en el logro de los objetivos de la organización. En cuanto al resto de alianzas, el Informe de Colaboradores Necesarios 2023 acredita el seguimiento de las mismas y de la satisfacción de esos colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Línea Madrid lleva a cabo una revisión y actualización periódica de las alianzas. Teniendo en cuenta las reuniones de seguimiento y evaluaciones de satisfacción, se ajustan los planes para incorporar nuevos aliados y adaptar las alianzas existentes a las nuevas demandas y servicios, asegurando así una respuesta dinámica y eficaz a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.</li></ul>
4.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque la organización LM ha establecido numerosas alianzas estratégicas, se podría formalizar un conjunto de criterios específicos que guíen la identificación y evaluación del valor que socios y proveedores clave aportan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta evaluación del valor aportado fortalecería la capacidad de LM para establecer, evaluar y revisar sus colaboraciones estratégicas en función de los objetivos marcados.</li></ul>



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización demuestra su compromiso con la transparencia al ofrecer información clara y accesible sobre sus servicios, objetivos y resultados. Esto se materializa a través de diversas herramientas, como las Cartas de Servicios, áreas temáticas específicas en la Intranet y el Portal Institucional, donde se divulga la estrategia, procedimientos y colaboraciones de la organización, así como informes de actividad y cumplimiento (Memorias anuales de calidad). Además, la participación en iniciativas como el Convenio con Transparencia Internacional y la publicación de datos relevantes y reutilizables en el Portal de Transparencia, refuerzan este compromiso con la transparencia y el acceso a la información pública. Esta cultura de transparencia favorece la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la gestión pública.</li><li>• LM muestra su compromiso con la ciudadanía a través de sus Cartas de Servicio, en las que se establecen objetivos cuya medición permite a la organización determinar el nivel de calidad con el que esos servicios se ofrecen en los diferentes canales. En particular, se cuenta con 4 Cartas de Servicio (una por canal y la de Cita Previa) junto con las recientemente asumidas relativas a Registro y a la Sugerencias, Reclamaciones y Felicitaciones, en las que establecen las obligaciones que asumen en relación con los servicios prestados.</li><li>• Línea Madrid fomenta la participación activa de la ciudadanía en la mejora y definición de los servicios. Esta participación se canaliza a través de tres vías principales: presencial, telefónica y telemática, utilizando el sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR) para recopilar y responder a las inquietudes de los ciudadanos. Además, se llevan a cabo estudios piloto de usabilidad y accesibilidad con la participación de personal voluntario antes de la implementación de nuevos servicios. La organización realiza un análisis continuo de las sugerencias ciudadanas, lo que permite la adaptación de los servicios (como se evidenció durante la pandemia de COVID-19). Además, se experimenta con nuevos enfoques, como el servicio de Tarjeta Azul en formato web y GNSIS Cita Previa.</li><li>• LM ha materializado una alianza estratégica con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) que permite a esta organización ciudadana participar, con su experiencia y conocimientos específicos en materia de discapacidad, en la adaptación en materia de accesibilidad de los servicios gestionados por la organización.</li></ul>
4.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se evidencia la renovación del Convenio con Transparencia Internacional de 2017 ni que se haya aplicado a la última contratación para el proveedor principal de servicios, lo que puede reducir la garantía de transparencia.</li><li>• No se evidencian sistemas activos de codiseño de servicios más allá de la posibilidad que se abre a los ciudadanos de presentar sugerencias o de participar en las diferentes encuestas que aplica LM. Tampoco se menciona en el documento la posibilidad de coproducción, en la forma de colaboración, por ejemplo, con asociaciones u otras organizaciones en la prestación de servicios. Si bien existe una plataforma general de gobierno abierto del Ayuntamiento de Madrid (Decide</li></ul>



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA DE ESTADO DE  
FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA

	<p>Madrid) no se acredita su utilización por Línea Madrid para fomentar la participación ciudadana en los servicios que ofrece. Esta falta de participación activa puede conducir a menor eficiencia y eficacia en los servicios prestados.</p>
--	---



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Línea Madrid demuestra una planificación financiera que cuenta con un análisis estratégico anual para asegurar los recursos económicos necesarios. Este análisis tiene en cuenta los compromisos plurianuales y el escenario presupuestario anual, lo que permite una gestión eficiente de los recursos.</li><li>● La utilización de SAP para la gestión de los recursos económicos de Línea Madrid, junto con el seguimiento de las Bases de Ejecución Presupuestarias y la realización de modificaciones presupuestarias según las necesidades, refleja una gestión eficiente y adaptable a las circunstancias cambiantes.</li><li>● Línea Madrid destaca por su alto grado de ejecución presupuestaria, lo que demuestra un compromiso con la eficiencia y la responsabilidad en la gestión de los recursos públicos. El análisis del cumplimiento de objetivos y el ajuste de presupuestos para nuevas necesidades, minimizando costes y manteniendo la calidad del servicio, son ejemplos de buenas prácticas en la gestión financiera.</li><li>● Esto va asociado a un alto nivel de transparencia: el presupuesto se aprueba mediante acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid y se publica en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid (BOAM) y el de la Comunidad de Madrid (BOCM). Toda la información está disponible en un Espacio Informativo de Presupuestos Existe también un Espacio en <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a> de Presupuestos incluyendo el seguimiento de ejecución presupuestaria.</li><li>● La inclusión de una Memoria de Impacto de Género en el análisis presupuestario desde 2018 refleja el compromiso de Línea Madrid con la igualdad y la integración de la perspectiva de género en la gestión de sus recursos.</li></ul>
4.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● No se menciona en el documento la utilización de técnicas de análisis coste-beneficio para evaluar la viabilidad de iniciativas y proyectos.</li><li>● Si bien se menciona en la Memoria la existencia de inspecciones y auditorías internas, no se evidencian los resultados de las mismas o de auditorías externas realizadas para verificar la correcta gestión de los recursos financieros.</li><li>● A pesar de que se cumple de forma integral la normativa aplicable en materia presupuestaria y de que las competencias en este ámbito están muy restringidas, una posible mejora en la planificación financiera implica desarrollar y adoptar un plan financiero integral que abarque un horizonte de medio a largo plazo, incorporando análisis de escenarios y gestión de riesgos financieros para anticipar y mitigar posibles desafíos, plan que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Esta planificación contribuiría a la eficacia en el logro de los objetivos de la organización, al introducir la variable económica.</li><li>● Si bien LM realiza un análisis estratégico anual para asignar recursos económicos y hacer el presupuesto, sería necesario disponer de metodologías que permitan</li></ul>



identificar y analizar los riesgos económicos y financieros. La falta de un correcto análisis y gestión de este tipo de riesgos puede impedir que la organización esté preparada para afrontar situaciones imprevistas y tomar decisiones eficientes. Esto puede resultar en una gestión ineficaz de los recursos, dificultando la sostenibilidad a largo plazo y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Se podría implantar un sistema de contabilidad analítica general (más allá de los costes que ya se calculan) que permitiera conocer el coste de los diferentes servicios ofrecidos con cierto grado de detalle en función de la segmentación de los colectivos destinatarios de los mismos, lo que permitiría a LM una toma de decisiones más eficiente.



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .4	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM ha desarrollado un sistema de gestión del conocimiento que facilita tanto la formación como el acceso a la información de las personas. Este sistema, basado en una estructura de información/formación en cascada, incluye documentación accesible en red, reuniones periódicas (con los responsables de las OAC y responsables de los canales) y acciones formativas, regladas (impartidas por la Escuela Madrid Talento - EFAM) y no regladas (impartidas por personal de LM). La implementación de la gestión por procesos desde 2011 constituye uno de los ejes de este sistema, asegurando que todo el conocimiento organizacional esté documentado, actualizado y accesible a través de la intranet (Ayre), así como que el conocimiento de los empleados permanece en la organización cuando dejan de pertenecer a ella. Esto permite una gestión eficiente del conocimiento, a través de la comunicación interna y la capacitación del personal.</li><li>● El sistema de gestión de conocimiento de la organización se apoya en el uso de sistemas informáticos como Ayre (intranet), carpetas compartidas para los servicios centrales y las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC) (unidades H y Z) y grupos creados en Teams. Estos sistemas facilitan la actualización del conocimiento y agilizan el acceso al mismo. Esto facilita además la colaboración entre diferentes áreas de la organización y asegura que todos los miembros tengan de la misma tienen acceso a la información actualizada y relevante para su trabajo.</li><li>● LM analiza y actualiza constantemente la información y el conocimiento que gestiona. Existen medios para detectar carencias (exámenes que se hacen después de los cursos, al medir los tiempos de retraso en las gestiones, información sobre la gestión en los procesos, y prestación de servicios, etc.), y a esta información se añaden las recomendaciones del Comité de Dirección. Al integrar diferentes fuentes de información y perspectivas, LM asegura que la información sea precisa y relevante, contribuyendo a la toma de decisiones informada y a la optimización de los procesos.</li></ul>
4 .4	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien el sistema de conocimiento está bien desarrollado y los datos obtenidos, se podría establecer un sistema o proceso formalizados que permitieran analizar la información recopilada por LM a través de diferentes fuentes y transformarla en conocimiento a efectos de aplicarla a la mejora de los procesos o servicios existentes o a la innovación de los mismos.</li></ul>



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.5	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Entre los valores de LM, alineados con el Plan Operativo de Gobierno (que incluye como objetivo la transformación digital del Ayuntamiento), se encuentra la innovación constante. Esta cultura de innovación, establecida y consolidada a lo largo de los años, contribuye a la consecución de la misión y visión de la organización y se basa en la aplicación de tecnologías que permiten optimizar la gestión de servicios y canales de comunicación en beneficio de los ciudadanos. Para asegurar que la innovación se encuentre siempre al servicio de los objetivos estratégicos de LM, se ha creado un órgano especializado, el Comité de Innovación, responsable de planificar y gestionar las iniciativas tecnológicas de la organización.</li><li>● LM utiliza diversas tecnologías en la prestación de servicios a la ciudadanía y es un factor activo en la gestión de las mismas, lo que se demuestra en las estrechas colaboraciones que mantiene con el área de Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) para la implementación tecnológica, así como con NTT Data para el soporte informático. La participación de ambos en el Comité de Innovación asegura una gestión tecnológica coordinada y que tiene como uno de sus principios clave la atención eficaz y eficiente a la satisfacción de las necesidades ciudadanas.</li><li>● Se realizan pruebas piloto con las innovaciones tecnológicas antes de su implantación general. La realización de pruebas piloto permite minimizar el riesgo de fallos en la implementación de nuevas soluciones, asegurando la calidad del servicio y la satisfacción de la ciudadanía.</li><li>● LM promueve el desarrollo de competencias tecnológicas en su plantilla, lo que se refleja en la coordinación con la Oficina Digital y la oferta de formación en tecnología (Easydro, a través del Espacio de Capacitación Digital) para todo el personal. Esta iniciativa contribuye a la mejora de las capacidades tecnológicas de los empleados, permitiéndoles un mejor aprovechamiento de las herramientas disponibles y una mayor eficiencia en sus tareas, al tiempo que permite a LM adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y ofrecer servicios más eficientes y modernos a la ciudadanía.</li><li>● LM pone la tecnología al servicio del cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En este sentido, se esfuerza por mejorar la accesibilidad de los servicios digitales, lo que se observa en el estudio de la integración de aplicaciones municipales en una base única de ciudadanía y la implementación de mejoras de accesibilidad como la traducción al inglés de los principales contenidos del Portal Institucional. Estas acciones aumentan la accesibilidad de los servicios digitales para un público más amplio, incluyendo ciudadanos extranjeros y personas con dificultades lingüísticas. Además, trata de reducir la brecha digital, como se evidencia en la asistencia que ofrece para paliar la brecha digital y poder incrementar los trámites telemáticos (ayuda a la navegación, promoción de identificación electrónica, etc.). Esta actuación facilita la inclusión digital de aquellos ciudadanos con menos acceso o familiaridad con las tecnologías, permitiéndoles realizar trámites online con mayor facilidad.</li></ul>



4.5	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aunque la organización ha demostrado su compromiso con la innovación a través de diversos medios (Comité de Innovación, adopción de tecnologías, uso de la tecnología para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, etc.) es necesario profundizar en la sistematización de este proceso. En concreto, no se evidencia la existencia de un enfoque sistemático en la identificación y evaluación de tecnologías alternativas y emergentes potencialmente beneficiosas para la organización. La falta de un proceso estructurado puede derivar en que no se identifiquen a tiempo oportunidades clave o que la evaluación de las mismas no se realice con la profundidad necesaria, perdiendo así oportunidades de mejora e innovación.</li><li>• Aunque la organización ha demostrado su compromiso con la protección de datos mediante la implementación de directrices, es necesario clarificar su posición jurídica, la de sus colaboradores necesarios y la de su principal proveedor de servicios. Actualmente, la falta de claridad en estos aspectos puede generar incertidumbre y riesgos legales. Esta ambigüedad podría obstaculizar la capacidad de la organización para responder adecuadamente a incidentes de seguridad y cumplir con las obligaciones legales, lo que puede llevar a sanciones regulatorias y pérdida de confianza por parte de los ciudadanos y otras partes interesadas. Por lo tanto, es fundamental revisar y mejorar los procesos legales asociados, asegurando una definición clara y precisa de todas las responsabilidades y obligaciones en materia de protección de datos.</li></ul>



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



4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4.6	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La gestión de las instalaciones se basa en un enfoque colaborativo y sistemático: la Secretaría General de Atención a la Ciudadanía, Secretaría General Técnica y la Unidad Técnica de Obras (estas dos últimas unidades independientes de la Secretaría General de Atención a la Ciudadanía) garantizan su conservación, mantenimiento y mejora, y el cumplimiento de las normativas de seguridad, ergonomía y salud laboral. Este trabajo se apoya en la colaboración con la Coordinación de OAC y con las Jefaturas de Departamento en las mismas, así como en un inventario completo de activos (DG de Gestión del Patrimonio), lo que facilita la planificación y ejecución de las labores de mantenimiento, optimizando recursos y asegurando la funcionalidad de las instalaciones.</li><li>● La gestión de las instalaciones llevada a cabo tiene carácter sistemático, con inventarios y evaluaciones, y ha conducido a mejoras en climatización, equipamientos, seguridad y accesibilidad, a adaptaciones para medidas sanitarias por COVID-19, a la búsqueda de nuevos edificios para no renovar los alquileres para ubicarse en edificios de titularidad municipal, a la eliminación de barreras arquitectónicas, renovación de soporte para instalaciones informáticas, adecuación de procedimientos acordes a la sostenibilidad ambiental, etc.. Estas actuaciones garantizan que LM ofrece un entorno seguro, confortable y accesible para la ciudadanía y su personal. En este sentido, se incluye un compromiso en las Cartas de Servicios de las OAC relativo a esta cuestión.</li><li>● LM está alineada con el Plan Operativo de Gobierno que impulsa un Madrid sostenible. LM dispone de un Plan de Accesibilidad, procurando la máxima accesibilidad para toda la ciudadanía, lo que aumenta el valor público generado y cumple objetivos sociales.</li><li>● LM asegura el correcto funcionamiento de las instalaciones a través de un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo, realizando la supervisión del servicio prestado y gestionando intervenciones en colaboración con las Juntas de Distrito. Este enfoque proactivo minimiza el riesgo de incidencias y garantiza la continuidad de los servicios, mejorando la experiencia de la ciudadanía y la eficiencia de la organización.</li><li>● LM valora la percepción de las personas de la organización sobre las instalaciones, incluyendo preguntas específicas en la encuesta de clima laboral en el ámbito de condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos del lugar de trabajo. Esta retroalimentación interna permite identificar áreas de mejora y adaptar las instalaciones a las necesidades del personal, contribuyendo a un entorno de trabajo más favorable y productivo.</li><li>● De la misma manera, la organización incluye un compromiso específico en la Carta de Servicios de las OAC relativo a la satisfacción de los usuarios con las instalaciones, lo que contribuye a asegurar el adecuado servicio a estos usuarios.</li></ul>



4.6	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La organización no evidencia haber implementado de manera efectiva políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones. Esto implica que no se están aprovechando al máximo las oportunidades de reutilización, reciclaje o eliminación segura de edificios, equipos técnicos y otros recursos, lo que podría generar un impacto ambiental innecesario y aumentar los costos a largo plazo. La falta de un sistema integrado de gestión de instalaciones que abarque todo el ciclo de vida de los activos puede conllevar a una menor eficiencia en la gestión de recursos, mayores gastos y un impacto ambiental negativo.</li><li>● La organización no evidencia aplicar criterios de sostenibilidad en la gestión de instalaciones, como, por ejemplo, los relativos a la huella de carbono, el consumo energético, la gestión de residuos o el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente.</li><li>● No se evidencia que se estén implementando estrategias para que las instalaciones de la organización proporcionen un valor público añadido a la comunidad local (aunque pueden producirse actividades de manera ocasional). Abrir las puertas de la organización a la comunidad, por ejemplo, podría generar un impacto positivo en la sociedad y fortalecer los lazos con la ciudadanía. La falta de este tipo de iniciativas puede suponer la pérdida de oportunidades para generar un mayor impacto social y mejorar la percepción ciudadana.</li></ul>



## CRITERIO 5: PROCESOS

### Subcriterio 5.1

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

### Subcriterio 5.2

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

### Subcriterio 5.3

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

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

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

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



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

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



5.	PROCESOS
5.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con el primer Mapa de Procesos, en 2009, LM implantó la gestión por procesos estratégicos, operativos y de apoyo. La implantación de esta gestión por procesos establece una base sólida para la gestión, permitiendo una visión integral de la organización y la optimización de los recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de LM.</li><li>• Todos los servicios se encuentran integrados en procesos que aseguran la multicanalidad, agilidad y coherencia en la prestación. Estos procesos, documentados en Ayre a través de ficha de proceso/subproceso, procedimientos de actuación e instrucciones generales y específicas y protocolos para la prestación de cada uno de los servicios, buscan garantizar una experiencia homogénea para el usuario. Esto significa que la calidad de la atención y el resultado final serán consistentes, independientemente del canal, lugar o momento en que se solicite el servicio. Además, este enfoque permite optimizar los tiempos de atención y agilizar la tramitación, mejorando la eficiencia del servicio.</li><li>• LM ha establecido mecanismos de seguimiento y evaluación de sus procesos y subprocesos utilizando indicadores de percepción, obtenidos a través de encuestas de satisfacción, e indicadores de rendimiento, reflejados en el Cuadro de Mando. Este Cuadro de Mando integra indicadores estratégicos y presupuestarios, provenientes del CRM, las cartas de servicio y los ANS. La revisión periódica de los procesos, cada dos años o cuando surge la necesidad, como en los casos de Cita Previa y Padrón, asegura la identificación de áreas de mejora y facilita la toma de decisiones informadas, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la organización. Esta revisión periódica se ve facilitada por el Registro Único de Mejoras, que incorpora sugerencias para identificar mejoras, planificarlas e implantarlas.</li><li>• El sistema de gestión de procesos de LM se basa en la figura del "propietario del proceso". Este propietario asume la responsabilidad del diseño, despliegue, evaluación, revisión y mejora del proceso. El diseño del proceso se realiza de forma participativa, involucrando a actores internos y externos, analizando mejores prácticas y documentando cada paso. La monitorización del cumplimiento del proceso se realiza mediante indicadores, estándares y objetivos predefinidos. Además, se utiliza el Registro Único de Mejoras (RUM) para facilitar la revisión periódica de los procesos e integrar sugerencias de mejora, fomentando así una cultura de mejora continua.</li><li>• LM promueve activamente la participación y la búsqueda de mejoras en sus procesos, utilizando una variedad de herramientas y mecanismos para identificar oportunidades. Entre estas herramientas se encuentran el sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR), encuestas de satisfacción, el Concurso de Ideas, la creación de Grupos de mejora, las Reuniones con los Grupos de Interés (GI), la realización de autoevaluaciones, el análisis del rendimiento de los procesos, la monitorización de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y la utilización del "cliente misterioso". Esta multiplicidad de enfoques asegura una visión holística de las oportunidades de mejora, enriqueciendo la cultura de innovación en la organización.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• A través de la vigilancia tecnológica y las actividades de benchmarking se busca identificar novedades y oportunidades de mejora. El Comité de Innovación analiza la aplicabilidad de las nuevas ideas y tecnologías, asegurando así que se consideren e implementen las mejoras más relevantes en los procesos de la organización, lo que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno.</li><li>• Consecuencia del enfoque adoptado por LM para la mejora de sus procesos es que se han realizado mejoras y actualizaciones en procedimientos como avisos, censo electoral, cita previa, información general, multas, padrón, registro, servicio de estacionamiento regulado (SER), sugerencias y reclamaciones, Tarjeta azul, teleasistencia, tributos y zonas de bajas emisiones de especial protección. La vigilancia tecnológica y el benchmarking se utilizan para identificar novedades y oportunidades de mejora, mientras que el Comité de Innovación, Calidad y Mejora analiza su aplicabilidad. Esta combinación de estrategias y herramientas refleja el compromiso de la organización con la gestión por procesos, lo que contribuye a la consecución de sus objetivos estratégicos y adecuados niveles de calidad.</li></ul>
5.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si bien los procesos están bien identificados y desarrollados, podrían mejorarse identificando sus factores críticos (entendidos como elementos, condiciones o variables esenciales que deben gestionarse de manera efectiva para asegurar el éxito y la eficiencia de un proceso). Esta identificación podría contribuir tanto a la determinación de indicadores esenciales de gestión como a la implementación de planes de contingencia eficaces, lo que contribuiría a la consecución de los objetivos de la organización.</li><li>• Uno de los valores importantes que configuran la cultura de LM es la constante mejora de los servicios, característica que tiene carácter estratégico para la organización. Sin embargo, no se hace mención en el mapa de procesos de ningún proceso específico para la evaluación de su impacto, así como la medida del valor añadido de las innovaciones y las mejoras en los procesos y servicios.</li></ul>



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

5.	PROCESOS
5.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>El Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios es el responsable de integrar y desarrollar en LM nuevos servicios y modificar los antiguos. Para el diseño y desarrollo se implica activamente a los colaboradores necesarios y otros GI. Desde 2015 se han incorporado 8 nuevos Servicios. Esta gestión activa del catálogo de</li></ul>



servicios, incorporando nuevos servicios y adaptando los existentes, permite responder de manera eficaz a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

- Las 4 Cartas de Servicios se han diseñado de acuerdo con la normativa oficial y evaluado y certificado en 2023. La elaboración y certificación de Cartas de Servicios garantizan la calidad del servicio, proporcionando información clara y transparente a la ciudadanía sobre los compromisos de servicio y los estándares de calidad.
- Las innovaciones se planifican según las necesidades de la ciudadanía (p.e. en las encuestas) y cabe destacar: Geolocalización para empadronamiento, accesibilidad a la web y traducción automática de contenidos, desarrollo de frontal web en el servicio de Tarjeta Azul y servicio de teleasistencia en la web. A través de la innovación, se pone de manifiesto un enfoque centrado en la ciudadanía, mejorando la accesibilidad y la calidad del servicio. El Comité de Innovación valora las propuestas de innovación en función de la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, lo que lleva a que no se implanten innovaciones que no aportan valor suficiente.
- Línea Madrid utiliza diversos canales para la promoción de los servicios, incluyendo el portal web, canales telemáticos, el 010 y las Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC), además de campañas específicas. Esta estrategia multicanal asegura la máxima difusión y alcance a la ciudadanía, facilitando el acceso a la información sobre los servicios disponibles. La eficacia de las acciones de promoción se monitoriza continuamente a través de indicadores, datos para las memorias y encuestas de satisfacción. Esta evaluación permite optimizar las estrategias de promoción, adaptándolas a las necesidades y preferencias de la ciudadanía para una mayor eficiencia. Además, Línea Madrid se asegura de que la información proporcionada a la ciudadanía sea coherente en todos los canales de atención: web, teléfono y oficinas de atención al ciudadano (OAC). La información es idéntica, clara y está actualizada en todos los canales, lo que garantiza una experiencia de usuario consistente y fiable, independientemente del canal que se utilice. Esta coherencia en la información facilita el acceso a la información y la realización de trámites por parte de la ciudadanía, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.
- Línea Madrid ha establecido un modelo de gestión de la calidad centrado en la satisfacción de la ciudadanía. Este modelo se basa en la comprensión de las necesidades y expectativas de los usuarios, la medición de su percepción de cumplimiento con respecto a los servicios ofrecidos y el análisis de la relación causa-efecto entre la satisfacción y los indicadores de rendimiento. El análisis de la satisfacción de la ciudadanía se realiza de forma exhaustiva, segmentando por canales de atención (OAC, 010, web, cita previa) y por colectivos (personas extranjeras, con discapacidad, mujeres, mayores, usuarios de @lineamadrid). Además, se utilizan técnicas de benchmarking y cliente misterioso para obtener una visión completa del nivel de servicio ofrecido. Esta segmentación permite una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de cada grupo de usuarios, lo que facilita la adaptación de los servicios para una mayor satisfacción.
- La integración de las herramientas CRM y PLATEA permite dar de alta las sugerencias y reclamaciones, facilitando su análisis y gestión de forma sistemática e introduciendo la participación de la ciudadanía en el diseño de los servicios ofrecidos. La implementación de estas herramientas tecnológicas mejora la eficiencia y la trazabilidad del proceso de gestión de las sugerencias y reclamaciones, lo que a su vez redundará en una mayor capacidad de respuesta y de resolución de las mismas. A consecuencia de las sugerencias y reclamaciones LM pone en marcha acciones de mejora. Además, elabora una memoria anual donde se recogen las



	<p>sugerencias y reclamaciones recibidas, así como las acciones de mejora implementadas. Esto demuestra un compromiso real con la mejora continua de los servicios, utilizando la información y los datos de forma efectiva para mejorar la calidad del servicio.</p>
5.2	<p><i>Identificación de Áreas de Mejora</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se encuentran referencias a la obtención de información de los usuarios segmentada en función de diferentes criterios y se evidencia que esta información se utiliza en ocasiones para el diseño de nuevos servicios o mejora de los existentes, no se indica un enfoque sistemático para la obtención sistemática de información con mayor grado de segmentación y su uso para la innovación y la mejora a través de la personalización de los servicios.</li><li>● Si bien LM tiene como uno de sus principales valores ofrecer servicios de calidad al ciudadano, no evidencia que se utilice el principio de “una sola vez” en el diseño y mejora de los mismos. Este principio, que busca simplificar la relación del ciudadano con la administración y reducir las cargas administrativas, puede contribuir a la optimización de los servicios ofrecidos y al aumento en la satisfacción de sus destinatarios.</li><li>● Si bien la organización ofrece una variedad de servicios, se identifica un área de mejora en la formalización y comunicación de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se evidencia una definición clara y concisa de los beneficios específicos que cada servicio aporta a sus usuarios, ni de cómo estos servicios se diferencian de otras alternativas disponibles. Este análisis, incorporado al proceso de diseño de los servicios, puede ofrecer nuevas oportunidades de mejora.</li></ul>



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



5.	PROCESOS
5.3	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM ha establecido mecanismos efectivos para facilitar la coordinación interna, incluyendo reuniones periódicas, conversaciones, directrices, protocolos de servicios y envío de incidencias entre las distintas unidades. Esto asegura una comunicación fluida y eficiente entre los diferentes equipos.</li><li>● Desde el punto de vista de la comunicación con el resto de órganos y divisiones del Ayuntamiento de Madrid, se aprecia la existencia de mecanismos que garantizan una interacción fluida y frecuente, con contactos claros y en la que las partes identifican perfectamente en las dos direcciones (de LM hacia el resto del Ayuntamiento y a la inversa) los servicios y las personas con quienes deben trabajar para conseguir los objetivos en común. En particular:<ul style="list-style-type: none"><li>○ La organización ha implementado una estructura sólida para la coordinación externa a través de la SG de Coordinación de Servicios y Portal Institucional. Estos canales permiten una interacción eficaz con entidades externas, mejorando la eficiencia en la prestación de servicios.</li><li>○ LM gestiona su relación con su socio tecnológico estratégico IAM basándose en principios de comunicación constante. Las reuniones periódicas y los informes de seguimiento garantizan una colaboración fluida y permiten identificar incidencias y proponer cambios de manera proactiva.</li></ul></li><li>● Es fundamental para LM la coordinación con su principal proveedor externo de servicios, la empresa adjudicataria del contrato de servicios para el apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de Atención al Ciudadano de LM. Esta relación está regulada por el Pliego de Prescripciones Técnicas PPT, que entre otras cuestiones recoge los criterios y estándares de calidad (Acuerdos de Nivel de Servicio, ANS) que debe cumplir la empresa. La coordinación y comunicación se mantiene a distintos niveles (NTT Data forma parte del Comité de Innovación, reuniones mensuales, jornadas técnicas anuales, etc.).</li><li>● LM utiliza un sistema de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los colaboradores necesarios. Las encuestas de satisfacción proporcionan información que permite identificar áreas de mejora en la coordinación, contribuyendo a la optimización de los procesos y la mejora continua de la organización.</li></ul>
5.3	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se evidencia que se tienen en cuenta posibilidades de colaboración con otras Administraciones distintas del Ayuntamiento para cuestiones concretas (por ejemplo, para el registro), no se acredita un enfoque sistemático para establecer colaboraciones y alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonómico, estatal y con las empresas públicas). Esto puede hacer que se pierdan oportunidades para la mejora de la prestación de servicios.</li></ul>



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



6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM lleva a cabo una medición intensiva de diferentes parámetros de satisfacción de los usuarios de sus servicios a través de encuestas que diferencian, por un lado, los diferentes canales de actuación (OAC, 010 y madrid.es y sede electrónica) y por otro, atienden a la necesidad de recoger toda la información prevista en las Cartas de Servicio correspondientes a la organización (OAC, 010, Portales web y Cita previa – no se tienen en cuenta las de Registro y SyR al no disponerse de datos suficientes para su valoración en este momento–). Este sistema de recogida de información constituye un eficaz instrumento de diagnóstico que permite a LM conocer de manera precisa el grado de satisfacción de la ciudadanía con los servicios que ofrece.</li><li>● El análisis de la satisfacción de los usuarios de los servicios de LM muestra una situación generalmente positiva en la mayoría de los canales y aspectos evaluados.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Respecto a la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por las OAC, destaca un grado muy alto de cumplimiento de sus objetivos, así como buenas tendencias en un número importante de indicadores relevantes. Se pueden subrayar los asociados a la satisfacción general (indicadores 1.1 y 1.2 de la Carta de Servicios), con puntuaciones que se acercan o superan el 9 sobre 10 en la serie 2021-2023 y con porcentajes de usuarios satisfechos holgadamente superiores al 90%.</li><li>○ En el caso del servicio 010, los usuarios valoran positivamente sus servicios, con un grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en serie histórica generalmente aceptable y tendencias generalmente positivas en la evolución de las valoraciones, particularmente en los dos últimos años analizados (2022-2023). El indicador más destacado en este sentido es el de satisfacción global de usuarios, que cuenta con un objetivo ambicioso (más del 90% de personas satisfechas o muy satisfechas con el servicio prestado) que se ha cumplido durante los tres últimos años, y en el que se aprecia un alza en 2023 que lo coloca en niveles muy altos (94,30%).</li><li>○ Por lo que se refiere a Portales web, se cumplen también los objetivos de satisfacción y se aprecian algunas tendencias positivas en indicadores relevantes. Resalta la valoración de los usuarios de la utilidad de los trámites y gestiones que se realizan a través de la sede electrónica, que se mantiene constante en el tiempo en valores próximos al 90%, y también la evolución de la valoración de la utilidad de los datos abiertos, que muestra un cambio importante desde su medición inicial en 2021.</li><li>○ Por último, en cuanto a la satisfacción de los usuarios con el servicio de Cita previa, se cumplen algunos de los objetivos fijados, especialmente en el año 2023, y algunas tendencias positivas cuando se consideran los años 2022 y 2023.</li></ul></li></ul>



6.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se dispone de gran cantidad de información acerca de la satisfacción de los usuarios de los servicios de LM, por lo que puede resultar útil la generación de conocimiento personalizado mediante el análisis segmentado de la misma (por género, nacionalidad o edad, por ejemplo), para determinar áreas de mejora personalizadas en función del colectivo.</li><li>● En cuanto a los aspectos destacados de mejora, pueden considerarse los siguientes:<ul style="list-style-type: none"><li>○ OAC: Si bien los valores en los que se mueve el indicador de satisfacción con el sistema de gestión de la espera (indicador 3.1 de la CS) son altos y cumplen el objetivo establecido, se detecta una tendencia descendente en el marco del período 2021-2023 cuyas causas conviene determinar y abordar.</li><li>○ 010: Aunque el valor de 2023 supera ampliamente el objetivo establecido, el valor de 2022 del indicador 3.1 de la CS (satisfacción con los tiempos de espera) resultó muy inferior al mismo, por lo que conviene vigilarlo para evitar este tipo de oscilación, incluso aunque se deba a circunstancias puntuales.</li><li>○ Portales web: dentro de que el porcentaje de satisfacción de las personas con los trámites realizados en sede electrónica es muy alto, conviene vigilar la tendencia, que en el período 2021-2023 presenta un leve carácter descendente (de 90,45% a 88,30%).</li></ul><p>Hay que señalar también que, aun teniendo en cuenta que se trata de canales con características muy diferentes entre sí, los objetivos de satisfacción general de los usuarios con los Portales web son menos ambiciosos que los establecidos para las OAC o para el 010.</p><li>○ Cita previa: en los objetivos de satisfacción (compromisos 1 a 3 de la CS) se aprecia un historial de cumplimientos variable, con valores superiores en 2021, que descienden en 2022 y tienden a recuperarse en el 2023 (lo que en alguno de los indicadores lleva a su modificación a la baja), incluso con el cumplimiento del indicador 4, establecido para 2023. En este sentido, por tanto, las tendencias no son claras, aunque se aprecie mejoría si se consideran solamente los años 2022-2023. Es preciso continuar la vigilancia de estos indicadores y adoptar las medidas de mejora precisas si la evolución se desvía.</li></li></ul>



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



6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se evidencia un grado muy alto de cumplimiento de los objetivos establecidos en cuanto al nivel de eficiencia de la organización, así como de tendencias positivas en el período 2021-2023.<ul style="list-style-type: none"><li>○ OAC: Se cumplen la práctica totalidad de los objetivos relevantes, y la mayoría de las tendencias tiene carácter positivo. Destaca el cumplimiento de objetivos relativos a formación del personal funcionario, que muestra también tendencias crecientes y al que se ha añadido un nuevo indicador a partir de 2023 sobre formación del personal externo.</li><li>○ 010: Se cumplen algunos objetivos relevantes en la serie 2021-2023, y se conocen las causas de algunos de los incumplimientos evidenciados, que tienen carácter coyuntural (huelgas y cambio de proveedor, entre ellas), lo que tiene carácter positivo, como muestra la recuperación en 2023. Destaca el indicador del porcentaje de llamadas atendidas sobre llamadas recibidas, que supera con claridad el objetivo establecido y se mantiene en niveles superiores al 90%.</li><li>○ Portales web: Se cumplen muchos de los objetivos establecidos con valores muy altos, con tendencias generalmente positivas (en algunos casos los valores son tan elevados que el mantenimiento tiene este carácter positivo). Destaca el indicador de porcentaje del tiempo en que la plataforma que da soporte a los portales web del Ayuntamiento de Madrid está operativa, en un 99,90% sostenido en el período 2021-2023.</li><li>○ Cita previa: se cumple la casi totalidad de los objetivos establecidos, y muchas de las tendencias presentan carácter positivo en el período 2021-2023. Destacan el cumplimiento del principal indicador de tiempos (promedio de días entre la solicitud y la fecha para ser atendido, que debe ser inferior a 20) y del indicador relativo a la creación de agendas (porcentaje de agendas creadas, modificadas o cerradas en un plazo inferior a 7/6 días hábiles desde la recepción de toda la información necesaria para poder configurarlas por parte de las unidades gestoras), sostenido en el 100% en 2022 y 2023.</li></ul></li></ul>
6.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Resultados:<ul style="list-style-type: none"><li>○ OAC: Es recomendable prestar atención a la tendencia mostrada en el indicador 10.1 de la CS (porcentaje de personas atendidas en un tiempo de espera de 10 minutos o menos), en el que se aprecia una clara tendencia decreciente, especialmente acusada en 2023. Incluso aunque pueda</li></ul></li></ul>



obedecer a circunstancias puntuales, es conveniente adoptar medidas correctivas.

- 010: Como ya se ha indicado, parte de los incumplimientos tienen caracteres no estructurales preciso determinar los efectos del incumplimiento relativo al indicador de horas de formación inicial de los agentes del 010, que no alcanza el objetivo establecido. Este indicador va acompañado del correspondiente a la formación continua que presenta mejores valores, pero sería necesario valorar si la formación continua puede suplir los defectos en la formación inicial. Por otro lado, particularmente en 2023 se observan incumplimientos en ambos.

Junto al indicador anterior, el correspondiente al porcentaje de respuestas positivas y/o mejorables en relación con el total de llamadas realizadas en las auditorías presenta un marcado descenso en 2023, por lo que es recomendable vigilar su evolución y adoptar las medidas correctivas necesarias.

- Portales web: es conveniente prestar atención al indicador de porcentaje de incidencias por mantenimiento, comunicadas con una antelación de 24 horas, que impliquen inoperatividad de los portales web del Ayuntamiento de Madrid, ya que incumple el objetivo en 2023 y rompe una tendencia positiva clara.
- Cita previa: a pesar de los valores de cumplimiento de objetivos, hay tendencias para las que es recomendable establecer vigilancia y/o acciones correctivas, en particular el promedio de días entre la solicitud y la fecha para ser atendido, mencionado en los puntos fuertes debido al cumplimiento de objetivos, pero en el que la tendencia oscila y tiene un valor en 2023 que ha crecido de forma importante respecto a 2022.



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



7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM evalúa los resultados mediante detalladas encuestas de clima laboral (ECL) en las que se tienen en cuenta diversos criterios para segmentación de las personas al servicio de la organización respetando al mismo tiempo la necesidad esencial de anonimato que garantice la honestidad de las respuestas. Junto a ellas, se cuenta también con las encuestas de satisfacción con los cursos impartidos por la Escuela Madrid Talento (antigua EFAM). Estos datos proporcionan una representación adecuada de la opinión de los empleados de LM, imprescindible en los procesos de mejora.</li><li>● El análisis de los resultados de la ECL es minucioso y resalta tanto los puntos fuertes como las valoraciones negativas, lo que permite a la organización identificar claramente las áreas donde se están logrando buenos resultados y aquellas donde hay margen de mejora.</li><li>● Las encuestas se adaptan para recoger valoraciones sobre los temas más importantes en el momento en que se aplican. Por ejemplo, en la ECL correspondiente a 2021 un número importante de cuestiones se dedicó a obtener la valoración de los empleados sobre la vuelta al modelo mixto (personal funcionario y personal de empresa proveedora de servicios) tras el previo proceso de funcionarización.</li><li>● Resultados:<ul style="list-style-type: none"><li>○ La valoración que se hace de los líderes por parte del personal de LM es bastante positiva (en el estudio de 2023 es de 7,60 sobre 10 en las OAC y de 8,12 en Servicios Centrales, por ejemplo).</li><li>○ En general, las valoraciones del personal de los grupos superiores (A1 y A2) son bastante positivas, incluso dentro de la variación que se produce en los diferentes ámbitos (las más altas se producen en Servicios Centrales, siendo inferiores las de las OAC).</li><li>○ En Servicios Centrales, las respuestas relativas a los ámbitos de condiciones físicas y recursos materiales y tecnológicos, así como las de la labor de las personas que te rodean reciben puntuaciones uniformemente elevadas.</li><li>○ La evaluación de aspectos específicos de las responsabilidades de liderazgo presenta puntuaciones muy altas (cercasas o superiores al 9 sobre 10), lo que evidencia un entorno de trabajo cooperativo, flexible y responsivo.</li></ul></li></ul>
7.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Resultados:<ul style="list-style-type: none"><li>○ La valoración de los grupos inferiores (C1 y C2) es sistemáticamente inferior a la de los grupos superiores en prácticamente todas las dimensiones de la</li></ul></li></ul>



encuesta, más allá de las diferencias normales que suelen hallarse en este tipo de evaluaciones. Si bien la organización conoce la problemática y trata de ofrecer soluciones (por ejemplo, a través de la consecución de un complemento de productividad para las personas de las OAC y del equipo volante), es recomendable estudiar el impacto del mismo en las siguientes encuestas y tratar de determinar las causas fundamentales de estas valoraciones negativas, para poder adoptar acciones correctivas.

- Las valoraciones en las OAC evidencian una falta de satisfacción general que probablemente está provocando un efecto de contagio en la evaluación. Sería útil poder identificar de forma expresa y sistemática las causas, de las que en la visita de evaluación se puso de manifiesto que existe conocimiento por parte del liderazgo. Es recomendable tratar de trasladar a los servicios de soporte del Ayuntamiento con responsabilidades en recursos humanos la situación y sus efectos hacia LM y su capacidad de retención de talento.
- Las valoraciones negativas a la cuestión “Estoy de acuerdo con la medición del rendimiento laboral” muestran que la cultura de la evaluación del desempeño no está implantada y existe la percepción de que la evaluación es un medio de control. Es recomendable determinar cómo cambia esta percepción con la implantación del complemento de productividad y, en su caso, adoptar mecanismos de transparencia y formativos (de concienciación).
- La capacidad de retención del personal por parte de LM varía mucho en función del ámbito en el que se presten los servicios, resultando notablemente inferior en las OACs. Esto, en combinación con las políticas de provisión y promoción del Ayuntamiento de Madrid, puede conducir a una pérdida de conocimiento y talento capaz de perjudicar la prestación de servicios a medio o largo plazo. Sería recomendable, en consecuencia, establecer planes de contingencia para paliar los efectos negativos de este escenario.



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



7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La organización cuenta con un sistema objetivo para la medición del desempeño de las personas en algunos puestos, particularmente en las OAC, que se asocia a la implantación de un nuevo complemento de productividad.</li><li>● Los resultados del sistema descrito tienen una componente individual y otra organizativa (de la unidad a la que está adscrito el trabajador), lo que promueve la productividad y eficiencia generales.</li><li>● La participación de las personas de LM en actividades de mejora es muy alta, como muestra la evolución del número de empleados en grupos de mejora, por ejemplo, la presentación de propuestas de mejora, etc.</li><li>● Se cuenta con un amplio número de indicadores relacionados con la formación de las personas. Estos indicadores muestran cumplimiento de objetivos y tendencias positivas con carácter general, tanto por lo que se refiere a las acciones organizadas con la Escuela Madrid Talento (EFAM) como a las organizadas internamente con personal de LM.</li><li>● Se cumplen los objetivos establecidos para la presentación de ideas, tanto individuales como colectivas, en el concurso de ideas.</li></ul>
7.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se cuenta con indicadores que miden la productividad de las personas de LM, existen varios problemas asociados a los mismos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ No se aplican a todo el personal, sino solamente a aquel responsable de servicios directos a la ciudadanía, más sencillos de medir de forma objetiva. Sin embargo, esto deja fuera de este tipo de indicadores a la mayoría de trabajadores de los Servicios Centrales, por ejemplo. Sería recomendable el estudio de sistemas que permitieran la extensión de indicadores de productividad a todo el personal.</li><li>○ Si bien los resultados se analizan y aplican de forma individualizada, no se han hecho explícitos estándares de rendimiento de naturaleza objetivo. Sería recomendable llevar a cabo estudios para determinar estos estándares en función de las diferentes circunstancias de cada OAC, más allá de las comparaciones con medias estadísticas.</li><li>○ Los indicadores individuales actuales están vinculados fundamentalmente a un incentivo económico. Sin embargo, pueden plantearse otros indicadores de desempeño relativos a otras áreas, como participación, capacidades digitales, etc. (de los que en la actualidad se evidencian indicadores colectivos).</li></ul></li><li>● Si bien se dispone de indicadores relacionados con la formación, los esenciales se articulan en torno al número de horas de formación recibida. Si bien se trata de un</li></ul>



indicador importante, es recomendable que vaya acompañado de otros (impacto de la formación en la productividad, en el uso de herramientas, en la satisfacción, etc.).

- Si bien se cumplen los objetivos relativos al concurso de ideas, la evolución muestra un descenso importante en 2023, tanto en las individuales como en las colectivas. Si bien puede tratarse de una circunstancia coyuntural, es recomendable adoptar medidas de vigilancia y/o correctoras.
- El porcentaje de personas que dejan LM supera sistemáticamente los objetivos marcados. Si bien se trata de un indicador que depende de las políticas de provisión y promoción del Ayuntamiento de Madrid, deben adoptarse medidas correctivas en coordinación con la DG de Recursos Humanos, para evitar la pérdida continua de trabajadores cualificados en los niveles más bajos (C1 y C2, especialmente).
- Si bien el número de atenciones se mantiene generalmente estable en el período de referencia, las solicitudes de servicio por día han experimentado un importante crecimiento. Esto puede indicar que se ha alcanzado un máximo en la productividad y una necesidad de redimensionamiento del personal. Por otro lado, el objetivo fijado de intervenciones diarias está muy lejos de las intervenciones efectivas. Esta diferencia requiere análisis de causas para adoptar medidas correctoras.
- La discrepancia apreciada entre los resultados de satisfacción con la formación en las encuestas de satisfacción con los cursos de formación y la Encuesta de Clima Laboral sugiere la necesidad de investigar las causas de esta diferencia, para poder determinar la validez de los resultados obtenidos en ambos instrumentos.



## CRITERIO 8: RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Subcriterio 8.1

Mediciones de percepción

### Subcriterio 8.2

Mediciones de rendimiento

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

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

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

Una organización que trabaja en su responsabilidad social:

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

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



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

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



8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• LM recoge la opinión de los ciudadanos de forma segmentada, de manera que cuenta con datos de satisfacción de las medidas de accesibilidad e inclusión implementadas. En este sentido, se obtienen resultados de personas con discapacidad, personas extranjeras (con mayores dificultades para el acceso a los servicios públicos por sus condiciones sociales y el idioma), mujeres y personas mayores (desagregados por canales). Se alcanzan la mayoría de objetivos relevantes, y las tendencias muestran una evolución positiva sostenida en el tiempo.</li><li>• Premios y reconocimientos. La organización LM ha recibido numerosos premios y reconocimientos por su compromiso social tal como se muestra en uno de sus anexos, como pueden ser: 1º posición en el índice LOSI entregado por la ONU, mención especial de la SG coordinación de servicios y portal institucional en las jornadas de transparencia, Metopa 2020 de la Policía Municipal para el 010, certificaciones CAF, UNE, etc.</li><li>• Además, en las encuestas de satisfacción se incluyen indicadores de inclusión, particularmente los relativos al uso de lenguaje claro y comprensible. Estos indicadores se mantienen en valores muy altos con tendencias positivas. En cuanto a la satisfacción de los colectivos específicos, se observan tendencias positivas en la mayoría de los casos. Las personas con discapacidad muestran una satisfacción creciente con los servicios de atención presencial (OAC), mientras que la satisfacción con el servicio telefónico (010) se mantiene en niveles altos, aunque con algunas oscilaciones. La satisfacción con la web, por su parte, muestra una tendencia al alza, aunque con variaciones más pronunciadas.</li><li>• Se está llevando a cabo un seguimiento de las actividades en medios de comunicación de personas de LM y se aparece en actividades relacionadas con la prestación de servicios públicos, y también con la accesibilidad y la inclusión (diálogo “Madrid, ejemplo de accesibilidad e inclusión”), lo que resulta positivo para la promoción de la imagen de la organización.</li></ul>
8.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si bien se ha implantado un mecanismo de seguimiento de la presencia de LM en los medios de comunicación, no se aprecia una evolución positiva en la percepción de la imagen pública de la organización. En torno al 85% de las apariciones se clasifican como neutrales, y las apariciones negativas suelen superar a las positivas entre cuatro y cinco veces (a excepción de 2021). Es recomendable abordar esta situación mediante el establecimiento de estrategias específicas.</li><li>• Aunque la organización mide la satisfacción de la ciudadanía y de colectivos específicos como personas con discapacidad, extranjeras, mayores y mujeres con sus servicios de atención, se aprecia el carácter estático de los objetivos fijados para estos indicadores durante cuatro años, independientemente de los resultados alcanzados. Se recomienda</li></ul>



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA DE ESTADO DE  
FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
GOBERNANZA PÚBLICA

	adaptar los objetivos a los resultados conseguidos, para que puedan desplegar su completa eficacia.
--	---



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



8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM presenta un enfoque sistemático en el diseño de sus servicios que no solamente tiene en cuenta elementos de eficiencia, eficacia y servicio público, sino que mantiene la inclusión y el compromiso social como uno de sus valores centrales, lo que se traduce en consecuencias prácticas en cada uno de los canales a cuyo través actúa.</li><li>● Criterios sociales:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Accesibilidad: la organización tiene en cuenta tanto necesidades de accesibilidad tanto física (respecto al acceso a las OAC) como digital (accesibilidad web), que se materializan ya en 2010 en un Plan de Accesibilidad que tiene como objetivo la accesibilidad universal. Destacan:<ul style="list-style-type: none"><li>■ Las medidas de accesibilidad digital, por el alcance de su impacto en la ciudadanía (consecución Certificación AA en 2023 accesibilidad TIC UNE 139803, implementación del servicio ReadSpeaker).</li><li>■ Atención en lengua de signos, utilización de bucles de inducción magnética y amplificadores de campo magnético.</li><li>■ Las medidas de accesibilidad física.</li><li>■ Los Puntos Centrales de Información.</li></ul></li><li>○ Inclusión:<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mantenimiento de la atención presencial (que favorece la prestación de los servicios hacia colectivos no familiarizados con las nuevas tecnologías).</li><li>■ Atención en idiomas diferentes del español.</li><li>■ Impacto como empleador de personas con dificultades de empleabilidad.</li></ul></li></ul></li><li>● Criterios medioambientales: LM gestiona su impacto desde el punto de vista del medio ambiente:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Analizando el uso de materiales con impacto medioambiental, con el fin de reducirlo (papel, tóner, reciclado de electrodomésticos). El compromiso medioambiental de LM con el consumo responsable aporta información de tres indicadores: consumo de papel, gasto en tóner, gasto en material de oficina, se mantienen en tendencias sostenidas, y los objetivos planificados respecto al año anterior se alcanzan, resaltando de manera notable el ahorro en material de oficina con una reducción casi de la mitad respecto al año anterior. En la visita se determina que estas cifras corresponden a compras en lugar de a consumo, evidenciándose en todo caso una evolución favorable.</li><li>○ Selección responsable de proveedores: se incluyen en los pliegos cláusulas de compra responsable.</li></ul></li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>● LM cuenta entre sus aliados con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) de Madrid, aliado para el cumplimiento de la normativa de accesibilidad, asesorando para facilitar su implantación.</li><li>● LM incluye en sus Cartas de Servicios compromisos asociados a accesibilidad, realiza la medición de los indicadores asociados a los mismos y vigila su cumplimiento.</li><li>● La organización ha mantenido un compromiso constante con la transparencia, poniendo a disposición de la sociedad un número considerable de nuevos conjuntos de datos en abierto de forma estable durante el periodo 2020-2023, alcanzando así el objetivo fijado para este periodo. Esta iniciativa fortalece la confianza ciudadana, promoviendo la rendición de cuentas y el acceso público a la información.</li></ul>
8.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si bien se cuenta con indicadores de impacto medioambiental, se puede profundizar en esta línea mediante la utilización de mecánicas ampliamente aceptadas, como las relativas a la huella de carbono, con el grado de segmentación por canal que se determine como adecuado.</li><li>● Si bien en los programas de inserción, por su propia naturaleza, resulta difícil el establecimiento de objetivos y se produce una alta volatilidad en el número de participantes, sería recomendable analizar las causas de esta volatilidad e intentar dar cierta estabilidad a estos programas.</li><li>● Si bien LM tiene bien definidos criterios e indicadores de responsabilidad social que se integran en su actividad principal de satisfacción de necesidades de los ciudadanos junto a otros que están al margen de su misión, es recomendable diferenciar el impacto de la actividad de la organización y de los servicios que ofrece dentro de esta misión y el impacto de responsabilidad social más allá de ella.</li></ul>



## CRITERIO 9: RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

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



9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9.1	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● Respecto a los resultados obtenidos por LM desde el punto de vista de su volumen de actividad y número de servicios prestados, en general, el cumplimiento de los objetivos establecidos es muy alto y las tendencias son positivas.<ul style="list-style-type: none"><li>○ OAC: Se cumplen los objetivos en los años 2022 y 2023, tras la corrección de los fijados en períodos anteriores. Las tendencias muestran también valores positivos</li><li>○ 010: Se cumplen también los objetivos, y una parte relevante de las tendencias evidenciadas en el período 2021-2023 tienen también carácter positivo.</li><li>○ Portales web: Las atenciones web muestran un crecimiento más que sustancial en el período 2021-2023 (de 32 a casi 66 millones) lo que evidencia que el canal ha despegado. Se cumplen los objetivos, que sería necesario revisar a la vista de la evolución del indicador. En cuanto a los servicios del canal telemático, se cumplen los objetivos (teniendo en cuenta solamente los años 2022 y 2023).</li><li>○ Cita previa: se cumplen los objetivos establecidos para el período 2021-2023.</li></ul></li></ul>
9.1	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● En este subcriterio se evalúan tanto los resultados obtenidos en términos de actividad (outputs) como el impacto de los mismos (outcomes). En este momento, LM no dispone de una medición específica de estos últimos, por lo que se recomienda estudiar y, en la medida de lo posible, comenzar la implantación de indicadores que cumplan esta segunda función.</li><li>● Resultados:<ul style="list-style-type: none"><li>○ OAC: La necesidad de corrección de los objetivos fijados para 2020 y 2021 sugiere la conveniencia de trabajar los criterios subyacentes empleados en la fijación de objetivos. La adecuación del objetivo en 2022 podría indicar que se ha logrado, pero el valor del indicador de 2023 respecto al objetivo muestra que podría ser útil seguir trabajando en esta dirección.</li><li>○ 010: Es conveniente determinar si la cifra de 2021 es un outlier (se aprecia un fenómeno semejante en Cita previa). Si es así, nos encontraríamos ante una tendencia positiva creciente, pero es preciso prestar atención a este hecho y, en su caso, establecer medidas de vigilancia y/o correctivas. La Memoria de Calidad de 2021 parece apuntar en esta dirección; no obstante, es necesario tenerlo en cuenta en todos los análisis de evolución.</li><li>○ Portales web: La disminución de servicios en el canal telemático en 2023 hace recomendable vigilar el indicador y adoptar las medidas correctivas necesarias, incluso aunque la causa tenga carácter coyuntural y se trate de</li></ul></li></ul>



	<p>un canal en desarrollo inicial, en el que una mayor variabilidad puede considerarse normal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Cita previa: si bien se han cumplido los objetivos, se aprecia que los mismos no han variado a pesar de la evolución del indicador. La tendencia no es clara, aunque las circunstancias de 2021 (postcovid) podrían convertir el valor en un outlier, como ya se ha indicado antes. Desde este punto de vista, se podría apreciar una tendencia de crecimiento (de 864.000 servicios en 2020 a 1.378.000 en 2023). Sin embargo, es necesario un análisis detallado y, en su caso, medidas de vigilancia y/o preventivas.</li></ul>
--	---



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



9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9.2	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● La evolución de los costes de prestación de los diferentes servicios muestra contención en 2020 y 2021 para las OAC con un importante incremento en 2022 y 2023, y contención hasta 2022 en 010 y aumento en 2023. Al mismo tiempo, el coste de los servicios telemáticos se reduce, lo que se asocia al incremento en la demanda y consiguiente prestación de los mismos dentro de la capacidad tecnológica de la infraestructura de soporte, lo que implica que el coste disminuye en tanto no se llegue a su límite. Por último, se han comenzado a calcular los costes por servicios automatizados, muy bajos en comparación con el resto de canales.  Los costes van en consonancia con la estrategia de LM de potenciar los servicios de naturaleza telemática y automática, lo que lleva a mayor eficiencia.</li><li>● Se lleva a cabo un análisis de la productividad del personal al servicio de LM en aquellos ámbitos donde definir indicadores resulta más sencillo, en particular en el ámbito de las OAC y del personal del principal proveedor de servicios (010). Si bien estos datos se vinculan a la consecución de un complemento de productividad, su publicación en Ayre a partir de 2023, su análisis y la adopción de medidas con base a los mismos redundan en beneficio de la eficiencia de la organización y de la prestación de mejor servicio a la ciudadanía.</li><li>● LM ha integrado la innovación tecnológica como elemento esencial de sus procesos y en la prestación de sus servicios, lo que tiene impacto significativo y positivo en su nivel de eficiencia interna. Esto se aprecia a todos los niveles, comparando la evolución de los resultados de actividad (outputs) en todos los canales, que muestran, en general incrementos constantes o significativos, con la evolución del personal de LM y de los recursos de todo tipo de que dispone. Junto a esto, la utilización de la tecnología (entre otros factores) sirve también para mejorar los datos relativos a la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, lo que supone mejoras netas para la ciudadanía.</li><li>● La organización muestra también una utilización adecuada de las evaluaciones de calidad que se llevan a cabo en el marco de la obtención de los sellos de excelencia que ha llevado a cabo (EFQM y CAF). En este sentido, se aprecia que la implementación de mejoras detectadas en los procesos de autoevaluación y evaluación externa promueven la consecución de mayor satisfacción de los usuarios mediante la aplicación de los mismos recursos. Este marco continuo de mejora asegura que la eficiencia interna se potencie con el tiempo.</li><li>● El Acuerdo de Nivel de Servicio que se mantiene con el proveedor principal, así como el seguimiento de los indicadores tanto de actividad como de conformidad y calidad, fomentan la eficiencia en el uso de recursos aplicados a los canales en los que la colaboración con este proveedor interviene.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los resultados de los procesos de benchmarking que se aportan resultan, con carácter general, positivos y ponen de relieve tanto fortalezas como oportunidades de mejora de LM, lo que fomenta una mayor eficiencia general en sus procesos y servicios.</li></ul>
9.2	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los datos evidencian que el proceso de cambio del principal proveedor de servicios con motivo de la extinción del contrato y la nueva convocatoria ha llevado a efectos negativos en cuanto a eficiencia y a indicadores de actividad. Si bien es comprensible que estas circunstancias se hayan producido, se recomienda recogerlas en un plan de contingencias específico para el momento en que nuevamente deba producirse esta situación en el futuro, de forma que el conocimiento no se pierda para la organización. Esta planificación redundará en un mejor servicio a la ciudadanía en procesos de cambio profundo como el descrito.</li><li>• Aunque se obtienen y utilizan datos relativos a la productividad de las personas que trabajan en las OACs (incluido el equipo volante), esta iniciativa no se ha extendido al resto de las personas al servicio de LM. Sería recomendable, en el marco de un plan general de evaluación del desempeño en colaboración con la DG de Recursos Humanos del Ayuntamiento el desarrollo de iniciativas en este sentido que conduzcan a la mejora de la productividad en todos los ámbitos y a la implantación general de una cultura de evaluación del desempeño individual y organizacional.</li><li>• Se recomienda una mayor incidencia en los aspectos metodológicos de los procesos de benchmarking, en el sentido de garantizar la comparación de elementos en los que se garantice la homogeneidad de criterios tanto por lo que respecta a los servicios y procesos en sí como en cuanto al establecimiento de indicadores y la medición de los mismos. De esta manera se puede evitar una posible representación inadecuada de los resultados que lleve a conclusiones erróneas.</li></ul>