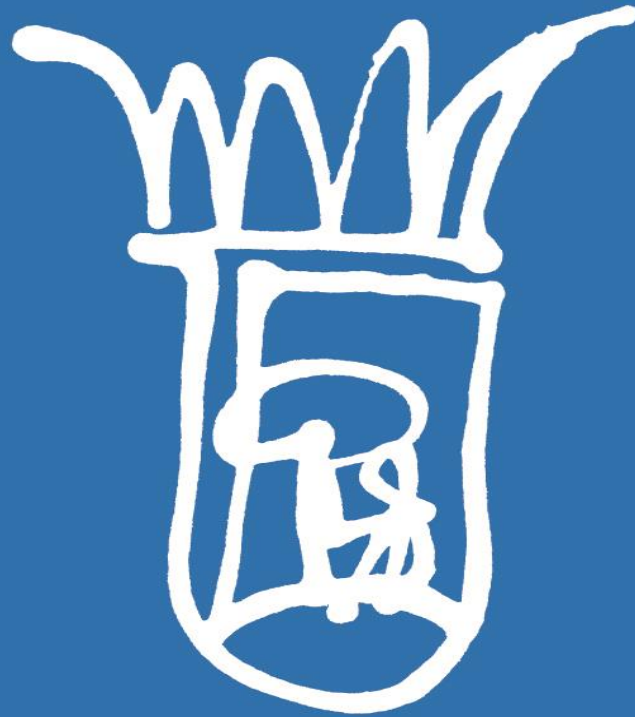


Línea**madrid**
el Ayuntamiento está
cerca



Madrid, Dirección Madrid Línea



MEMORIA CAF 2020

Dirección General
de Atención a la Ciudadanía



ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... 1

CRITERIO 1. LIDERAZGO 5

Subcriterio 1.1 Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores. 5

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia. 9

Subcriterio 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés. 11

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN 13

Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la gestión. 13

Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada. 16

Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica. 18

Subcriterio 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio. 19

CRITERIO 3. PERSONAS 22

Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente. 22

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización. 24

Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados/as por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar. 27

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS 31

Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes. 31

Subcriterio 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con la ciudadanía y clientes. 33

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas. 35

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento. 36

Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías. 39

Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones. 41

CRITERIO 5. PROCESOS..... 43

Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés. 43

Diseño y mejora de los procesos. 43

Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a la ciudadanía y clientes. 45

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes. 46

CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LA CIUDADANÍA / CLIENTES..... 49

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción. 49

Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados 55

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS 59

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción. 59

Subcriterio 7.2. Mediciones de rendimiento. 61

CRITERIO 8. RESULTADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL..... 63

Subcriterio 8.1. Mediciones de la percepción. 63

Subcriterio 8.2. Mediciones de resultados. 66

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO..... 71

Subcriterio 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir. 71

Subcriterio 9.2. Indicadores clave de rendimiento de la actividad..... 73

ANEXOS 76

Línea**madrid**
ideando
un madrid mejor



Diseño: Estudio Manuel Estrada



PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

Línea Madrid (en adelante LM) es la marca que identifica e integra los servicios de Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid. Estos servicios los presta a través de 3 canales:

- **Telefónico** (teléfono 010),
- **Presencial** (red compuesta por 26 oficinas de Atención a la Ciudadanía),
- **Telemático** (cuenta de Twitter [@Lineamadrid](https://twitter.com/Lineamadrid) y cuenta de Facebook www.facebook.com/lineamadrid), Chat Online y el portal institucional www.madrid.es.



LM presta dos grupos de Servicios:

Información

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

Tramitación de gestiones

Se facilita la realización de múltiples gestiones relacionadas, entre otras materias, con:

Administración pública y Servicios Generales:

- Acceso a información pública (alta de solicitud).
- Registro de documentos dirigidos al Ayuntamiento de Madrid o a otras Administraciones Públicas y consulta de la Dependencia municipal en la que se encuentran.
- Concertación de cita previa con los servicios municipales.
- Identificación electrónica: claves de usuario y contraseña, Sistema Cl@ve para la utilización de servicios electrónicos del Ayuntamiento de Madrid.
- Objetos perdidos en la ciudad de Madrid: información personalizada.
- Presentación de sugerencias y reclamaciones al Ayuntamiento de Madrid, así como consulta del estado de tramitación.

- Pago de sanciones administrativas.
- Recepción de llamadas de otras Administraciones Públicas y Organismos Públicos.
- Servicio de Reclamaciones de Responsabilidad Patrimonial (derivación a gestora de consultas sobre el estado del expediente).

Consumo

- Consulta sobre el estado de expedientes de la OMIC (010).

Educación y cultura

- Solicitud de plazas de centros abiertos en las diferentes campañas (Semana Santa, verano, Navidad), así como consulta de adjudicación e impresión de abonarés.
- Pago con tarjeta de otros programas educativos (centros abiertos especiales).

Impuestos y tasas

- Tributos municipales (pago, duplicados de recibos, domiciliaciones).
- Información personalizada sobre Regulación Catastral en Impuestos y Tasas.

Movilidad

- Comunicación a la Dirección General de Tráfico (DGT) de los cambios de domicilio de conductoras y conductores y/o vehículos.
- Estacionamiento regulado (altas y renovaciones de autorizaciones, modificaciones, domiciliaciones, impresión de justificantes, derivación a gestora de incidencias complejas).
- Bicicleta Pública (altas, bajas, modificaciones, duplicados de abono anual).
- Solicitud de Tarjeta azul de transportes y consulta de su estado de tramitación.
- Áreas de Prioridad Residencial: información personalizada.
- Multas (información personalizada, pago en período voluntario, identificación del/la conductor/a, derivación a gestora de vista de expedientes y casos complejos).
- Madrid Central: trámites de personas físicas: altas de personas, de la condición que permite el acceso al Área (titular de TEPMR, titular de garaje, de PAR), permisos de vehículos, emisión de justificantes.

Padrón y Censo

- Padrón: altas, bajas, modificaciones, volantes y certificados, renovación y confirmación de extranjeros.
- Censo electoral: consultas personalizadas, declaraciones formales de voto, solicitud de

inscripción de extranjeros de países con Convenio, reclamaciones al censo electoral, inclusión / exclusión de envío de propaganda electoral.

Participación ciudadana

- Propuestas ciudadanas (registro de usuarios, creación, apoyo y consulta de propuestas) y Presupuestos participativos (registro de usuarios/as, creación, consulta, apoyo y votación de presupuesto).
- Consultas a la ciudadanía desde los distritos (información, promoción / difusión, disponibilidad de cuestionario).

Servicios Sociales

- Madrid libre de exclusión sanitaria: derivación de los CMS de la ciudadanía a los que se les ha denegado el alta en el sistema y derivación al Instituto Municipal de Consumo de las facturas emitidas por asistencia sanitaria a los excluidos.
- Tarjeta Madridmayor: alta, modificación, baja, duplicado.
- Solicitud de teleasistencia para mayores, consulta del estado de tramitación, domiciliación de la aportación económica de la ciudadanía a la prestación del servicio.
- Solicitud de ayudas a gastos de vivienda habitual.

Urbanismo, vivienda e infraestructuras

- Censo de locales: emisión duplicado del cartel identificativos, solicitud de actualización de titular y/o actividad.

Vía pública y medio ambiente

- Alta y consulta de avisos y peticiones sobre diversas materias: solicitud de cubos, papeleras, contenedores, limpieza de pintadas, reparación de mobiliario urbano, arbolado, calzadas, iluminación urbana, incidencias de parquímetros y del servicio de bicicleta pública, etc.).

Características del servicio

En la prestación de servicios, LM aporta el valor de evitar barreras e impedimentos, así cuenta con:

- Accesibilidad reconocida en canal presencial y web (fácil acceso para todos).
- Atención en idiomas extranjeros.
- Atención en lengua de signos española.
- Horarios amplios de atención en oficinas.
- Presentación de Sugerencias y Reclamaciones sobre los servicios municipales.
- Servicio de cita previa.

- Servicio presencial en toda la ciudad: oficinas en todos los Distritos.
- Servicios 24 horas todos los días del año: 010 y web madrid.es.

Volumen de actividad

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

En los años 2019 y 2020 LM registró:

INDICADORES	2019	2020
Atenciones telefónicas a través del 010	3.201.962	3.639.917
Servicios prestados en el 010	4.420.585	4.919.969
Atenciones en Oficinas de Atención a la Ciudadanía	2.239.484	1.169.963 *
Servicios prestados en las Oficinas de Atención a la Ciudadanía	2.904.676	1.564.166 *
Servicios en Canales Telemáticos (RR, SS y Chat)	229.205	555.193
Visitas a la web madrid.es	22.708.301	23.008.975
Citas concertadas en todos los servicios municipales	1.295.884	1.580.659

(*) Cerradas desde 13 de marzo a 7 de junio por el estado de alarma COVID. Reapertura con toda la atención con Cita Previa.

Figura 0.1 Volumen de actividad

EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA EN LM

Un hito clave en el impulso hacia la calidad fue la implicación de los máximos responsables municipales en este proyecto, plasmado en el Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 por el que regula la Atención al Ciudadano en el Ayto. de Madrid, para el que "LM se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento. a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades".

A partir de 2005 se inicia un cambio profundo que lleva consigo la **introducción sistemática de mejoras** en su **modelo de gestión** que inciden en todos los ámbitos de la organización. Entre ellas destacan:

Valor añadido en la atención a la ciudadanía:

1. Se amplían los servicios y horario del Teléfono 010, (24 horas, todos los días del año).
2. A través del Decreto de 6 de septiembre de 2006 se insta a las unidades del consistorio a no requerir a los ciudadanos documentos o informaciones que ya obren en poder del Ayto.
3. En 2006 el horario de atención al público en las OAC se extiende de 9:00 a 17:00 horas de lunes a jueves; se las dota de traductores de inglés, francés y lengua de signos –en todos los casos– y de árabe, chino mandarín y rumano en aquellos Distritos con población que habla tales idiomas.
4. Se renueva el sitio web municipal.
5. Se

aprueban Cartas de Servicios (en adelante CS) de los tres canales, estableciéndose compromisos que se miden y evalúan anualmente a través de indicadores. **6.** La oferta de servicios de LM a los ciudadanos se va incrementando progresivamente hasta la fecha. **7.** En 2008, ya con 21 OAC, se lanza un nuevo servicio de cita previa para la realización de los trámites más largos. **8.** A mediados del año 2010, LM completa su despliegue en todos los Distritos de la ciudad, contando en 2012 con 23 OAC y 3 oficinas auxiliares.

Mejora continua del modelo de gestión:

- La antigua “Base de Datos de Atención al Ciudadano” se sustituye por un nuevo sistema de gestión de contenidos, que da soporte a los tres canales.
- El Decreto del Concejal de Hacienda y Administración Pública de 8 de noviembre de 2006, regula el Modelo de Gestión del Portal WEB Municipal y de la Intranet del Ayuntamiento -Ayre-, recayendo la responsabilidad de incorporar contenidos al sistema en las “unidades gestoras” de ámbitos distintos del Ayto., bajo la coordinación de la SGAC.
- En 2008, por primera vez, se aborda de modo unificado e integrado la realización de estudios de satisfacción de todos los canales y servicios de LM, aplicando como metodología única el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción) y la comparación de la percepción ciudadana de LM con servicios similares de otras Administraciones Públicas.
- En 2009 se unifican en un único contrato los servicios de atención telefónica a través del 010 y de apoyo a las OAC. Se busca una mayor integración de los canales de atención al ciudadano y un mayor compromiso de los contratistas con los objetivos municipales. Se establecen acuerdos de nivel de servicio (ANS) de carácter cuantitativo (exigiendo, P. ej. un porcentaje de llamadas atendidas en el 010 o un tiempo de espera máximo en las Oficinas), y cualitativo (ligados a la satisfacción de los ciudadanos con el servicio medido mediante estudios realizados). Se demanda la capacidad tecnológica de prestar nuevos servicios como emisión de llamadas desde el 010, mensajes de correo electrónico y SMS. El contrato único permite una gestión más ágil y eficiente de ambos canales, de modo que los gestores municipales pueden utilizar recursos, inicialmente previstos para la atención presencial, para reforzar la atención telefónica, o viceversa.

- A finales de 2009, LM realiza una autoevaluación de acuerdo con el Modelo EFQM y en otoño de 2010, una vez realizada la correspondiente evaluación externa por parte de AENOR, el Club de Excelencia en Gestión le otorga el **sello de excelencia europea EFQM 400+**. Además, en este año se desarrolla una acción de mejora muy relevante: el Plan de Accesibilidad.
- Se sistematiza y mejora la detección de necesidades y la relación con los grupos de interés (incluyéndose, P. ej. encuestas de satisfacción a clientes internos).
- En 2011 y 2012, LM impulsa la sistemática de la mejora continua y consolida su modelo de gestión. En base a las áreas de mejora detectadas en el proceso de evaluación EFQM se constituyen seis grupos de mejora (encuestas; procesos; personas; comunicación; medio ambiente; alianzas), que introdujeron en la organización mejoras sustanciales, entre ellas, el impulso de la gestión por procesos.
- Se establece un proceso de gestión ambiental.
- En 2012 se reforma de nuevo el modelo de gestión de los canales de atención personalizada, a través del contrato de servicios de apoyo en 010 y OAC, con mayor énfasis en la eficiencia, y refuerzo en los Acuerdos de Nivel de Servicio.
- En 2012 LM realiza una segunda autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia y posteriormente obtiene el **sello EFQM 500+** del Club de Excelencia en la Gestión.
- En 2013 se ponen en marcha 5 nuevos grupos de mejora: procesos; benchmarking; grupos de interés; proceso de mejora y gestión pública responsable.
- En 2014 se realiza una nueva autoevaluación EFQM.
- En noviembre de 2014 se realiza la Auditoria con AENOR de las **Cartas de Servicios de los 3 Canales de Atención de LM**, concediéndose el Certificado AENOR N de Servicio, como reconocimiento de la conformidad de estas Cartas de Servicios con la norma UNE 93200:2008.

Toda la información se publica en la Intranet Ayre y en la web www.madrid.es.



Figura 0.2 Certificados AENOR cartas de servicios.

- En 2015 LM obtiene la **renovación del sello EFQM 500+** por el Club de Excelencia en la Gestión.
- En 2016 son **certificadas las nuevas cartas de servicio de Registro y Cita previa**.
- Se despliegan las actividades asociadas a 3 acciones de mejora: Creación de un Registro Único de Mejoras que incorpore entradas de propuestas desde todas las fuentes identificadas, incluida Sugerencias y Reclamaciones. Elaboración e Implantación de un Plan Social Media de LM y, por último, Incorporación de la realización de gestiones a través de @líneamadrid.
- En 2018 LM obtiene la **renovación del sello EFQM 500+** por parte de la Dirección General de Gobernanza Pública (Ministerio de Política Territorial y Función Pública).
- A partir de esa fecha, LM decide adaptar su Modelo de Gestión al **modelo CAF**, al considerar que se ajusta mejor al funcionamiento de las administraciones públicas.

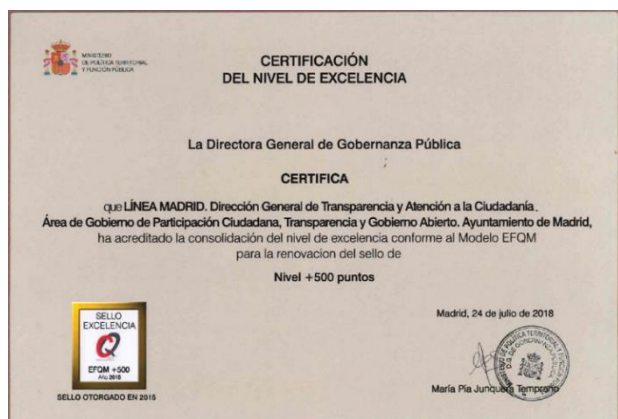


Figura 0.3 Certificado EFQM de excelencia.

Todas las oficinas cuentan con medidas de accesibilidad básicas para personas con discapacidad.



Figura 0.4 Oficinas de Atención a la Ciudadanía.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Ver **anexo 7**. Organigrama de LM

ESTRUCTURA E INSTALACIONES

LM cuenta con instalaciones acordes a su estructura funcional: los servicios centrales, ubicados en la c/ Príncipe de Vergara 140, desde donde se organiza y supervisa la organización de canales y servicios. La atención telefónica se presta a través de una plataforma gestionada por la empresa adjudicataria. La atención presencial abarca todo el territorio del municipio de Madrid a través de las 26 OAC, al menos una en cada distrito, siendo 23 OAC principales y 3 auxiliares.



CRITERIO 1. LIDERAZGO

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Línea/s Estratégica/s	Procesos relacionados
Madrid, responsable, transparente y fácil	Planificación Estratégica Evaluación y Calidad

Introducción: el liderazgo en LM

En LM se considera líder a las personas que realizan labores de dirección y coordinación, y tienen un equipo de personas a su cargo. Incluye la Dirección (Dirección General, en adelante DG y Subdirecciones Generales, en adelante SG.), Responsables de Canales (Jefaturas de Servicio y de Departamento.) y Responsables de OAC. En total 68 personas de un total de 463 personas que integran la plantilla 14,68%.

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

Siempre dentro del marco normativo que nos afecta, el Comité de Dirección de LM definió inicialmente la misión y visión en 2010. Ambas se revisan bienalmente durante el proceso de planificación y revisión estratégica. En este proceso se implica a los grupos de interés: clientes internos, el personal y la ciudadanía, a través de reuniones, encuestas y otras vías de comunicación. También se tienen en cuenta en esta revisión otros cambios ocurridos, tanto en el entorno como internos dentro de la Dirección, evaluados con sistemas de indicadores. La última revisión se ha llevado a cabo en junio de 2020.

Misión
Proporcionar a la ciudadanía información útil y actualizada, servicios, trámites y gestiones, de manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y accesible, persiguiendo la máxima satisfacción de las personas usuarias, de los organismos titulares de los servicios, y del personal que interviene en su prestación.
El público destinatario está formado por las personas que residen en la ciudad de Madrid y necesitan información sobre la ciudad o los servicios que proporciona el Ayuntamiento, y personas que, no residiendo en el municipio, acceden a los servicios ocasionalmente, además de turistas u organizaciones públicas o privadas.
Visión
Convertirse en una organización pública líder en materia de atención ciudadana multipropósito y multicanal en el ámbito nacional, reconocida por quienes acceden a sus servicios y las organizaciones

con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

Durante el proceso de planificación y revisión estratégica, el Comité de Dirección de LM ha identificado la filosofía y los principios operativos que deben regir la conducta interna y la relación con el exterior, de forma que aporten directrices a todas las personas sobre lo que es bueno y deseable y lo que no, y lo ha plasmado en los valores. Asumimos los valores del Ayuntamiento de Madrid, expresados en su Código de Buenas Prácticas Administrativas, e incorporamos otros valores específicos aplicables a LM.

Valores
<p align="center">Generales del Ayuntamiento de Madrid</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento de la transparencia en la gestión ▪ Principios éticos y de conducta de los empleados municipales ▪ Actuación en la atención al ciudadano (art.8). <p align="center">Específicos de LM</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia, dando respuesta a las demandas de la ciudadanía y de los órganos titulares de los servicios. ▪ Eficiencia, obteniendo los mejores resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos. ▪ Profesionalidad, mediante la mejor cualificación profesional de todo su personal. ▪ Participación y compromiso de sus integrantes, con proactividad e implicación en el proyecto. ▪ Accesibilidad de los servicios para todas las personas, especialmente aquellas que tengan algún tipo de discapacidad. ▪ Cercanía, proximidad a la ciudadanía, fomentando su participación y escuchando sus sugerencias, necesidades y demandas ▪ Respeto, fomentando las actitudes de máxima cortesía. ▪ Receptividad, analizando opiniones del personal y gestores de los servicios, además de las necesidades de la ciudadanía. ▪ Transparencia, dando a conocer de manera cierta y clara, los recursos, procedimientos, objetivos y resultados. ▪ Innovación constante, al incorporar nuevas tecnologías, nuevos servicios y procedimientos. ▪ Liderazgo, con el impulso y la ejemplaridad de las personas responsables de la organización

- **Responsabilidad social**, como contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

Las personas que ocupan puestos de liderazgo en LM son conscientes de que deben ser referentes en el desempeño diario de sus funciones, y son los principales responsables de transmitir la misión, visión y valores a sus colaboradores/as y al resto de los grupos de interés. Formalmente y, muy especialmente, a través de sus comportamientos y sus decisiones.

Como parte del programa de acogida, a todas las personas que se incorporan a LM se les explica la misión, visión y valores, la estructura de la organización, se visita las OAC, el 010, y se les presenta a la Dirección. Cada uno de los puestos de primer nivel les explica lo que hace.

Además, para garantizar que el despliegue de la misión, la visión, los valores y las líneas estratégicas llegan formalmente a todos los grupos de interés e impregnan la actividad diaria de LM, se comunican activamente a través de diferentes vías, siendo visibles para todos los grupos de interés (personas, aliados, ciudadanía, equipo de gobierno...).

Principales vías de difusión de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos

- Presentación al nuevo personal en cursos y programa de acogida.
- Correos electrónicos a las personas de LM.
- www.madrid.es/lineamadrid.
- Información en la intranet municipal Ayre: gestión municipal / atención a la ciudadanía / estrategia y planificación.
- Presentación al proveedor principal.
- Presentación en jornadas y reuniones.

Para hacer un seguimiento de la eficacia de esta comunicación, la encuesta de clima laboral incorpora 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”. Los resultados obtenidos son de 4,5 sobre 5.

Para apoyar y mejorar el ejercicio del liderazgo, se imparte formación específica. En el año 2020 los responsables del Servicio de Atención y 54 responsables realizaron el curso online “conviértete en un líder” y otros sobre comunicación, negociación, gestión del tiempo, etc. También se han impartido cursos como “coaching para una atención de calidad” en el 2016 y

2017, que capacitaba en la promoción de una cultura organizacional basada en valores de LM.

Dentro de la extensa formación realizada en el periodo de teletrabajo consecuencia de la pandemia, se incluyó explicando de la misión, visión y valores a todo el personal de oficinas con una evaluación posterior en cuestionario y con un caso práctico sobre accesibilidad. En las formaciones de liderazgo se incluyen estos aspectos como recordatorio.

Liderazgo ético, participativo y orientado a la ciudadanía

Los cargos de responsabilidad la ejercen con cercanía, respeto y confianza mutua, con un cuidado extremo con las personas a su cargo. Tanto en los equipos de las OAC como en los Servicios Centrales. Todas las aportaciones se tienen en cuenta y se valoran en las reuniones que se mantienen.

La especificidad de la tarea hace que el éxito de los resultados de LM se base en la involucración de sus personas. Los sistemas buscan fomentarla:

A) Modelo organizativo y de gestión de LM basado en el liderazgo, establece el ejercicio de la responsabilidad en jefaturas y adjuntías de los tres canales (presencial, telefónico y telemático) cuya actuación e implicación es vital. Este modelo organizativo ha sido avalado por el propio Ayuntamiento al instituirse la SG de Atención a la Ciudadanía como Dirección General y crearse la SG de Coordinación de Servicios y Portal Institucional.

B) Modelo de liderazgo. Para garantizar un ejercicio del liderazgo homogéneo en línea con los valores, se han establecido los comportamientos necesarios, de obligado cumplimiento por todas las personas que ocupan puestos de liderazgo:

- 1. Fomento activo de la implicación, la creatividad y la innovación**, a través de diversos y eficientes canales (→ SubCr. 3.3).
- 2. Liderazgo compartido para la consecución de los objetivos**, a través del sistema de toma de decisiones.
- 3. Actuar como modelo de referencia**. Ello se refleja en la participación directa de la DG, las SG, Jefes/as de Servicio, Jefes/as de Departamento y Adjuntos/as, en la atención directa a la ciudadanía, las reuniones de departamento, las reuniones de zona y la Jornada técnica anual.
- 4. Impulso, implicación y compromiso de los líderes con la mejora continua**, a través de la participación en las autoevaluaciones EFQM/CAF

y en las actividades de mejora desarrolladas de forma sistemática (demostrado por su continua participación en los equipos de mejora, asumiendo responsabilidades concretas).

5. Evaluación de los comportamientos de las personas que ocupan puestos de liderazgo. Para comprobar el cumplimiento del Modelo de Liderazgo, se evalúan el comportamiento de éstos, en el marco de los estudios anuales de satisfacción del personal, desde la DG, a Adjuntos/as de Departamento.

Se aplica el **Código de Buenas Prácticas Administrativas** del Ayuntamiento de Madrid que tiene por objeto definir los principios, criterios e instrumentos que permitan incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública, el **comportamiento ético** de los servidores públicos y la mejora de las relaciones de confianza entre el Ayuntamiento de Madrid y la ciudadanía, con una mención explícita a la Atención a la Ciudadanía en su artículo 8. Los servicios de LM establecen procedimientos como P.ej. el uso de la tarjeta identificativa personal, que se comprueba en todas las visitas anuales a las OAC, la respuesta a las peticiones de información general en un plazo no superior a 48/72 horas, un sistema de cartas de servicios, el sistema de sugerencias y reclamaciones, el estricto seguimiento de las normativas en protección de datos... El liderazgo en LM incluye la supervisión del comportamiento del personal a su cargo, tanto funcionario/a como externo, en su labor de atención a la ciudadanía y en el trabajo interno, extremando el respeto a los valores. Se elevan jerárquicamente las decisiones sobre conductas dudosas.

Para evitar posibles fugas de datos se cumplen las directrices establecidas por el Servicio de Protección de datos del Ayuntamiento, como son, la identificación de todos los usuarios en todas las aplicaciones evitando malas prácticas de uso de claves de compañeros/as. Otra medida es la atención que se realiza en las oficinas en mesas ubicadas en espacios abiertos y no en despachos para evitar prácticas de corrupción.

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

Como parte del proceso bienal de revisión de la estrategia, se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés (→ **SubCr. 2.1**) y se establecen las estructuras de gestión y los procesos necesarios para su despliegue efectivo. Las estructuras de gestión se plasman en el organigrama de la Dirección (→ **anexo 8**)

y en la RPT. Contemplan niveles, funciones, responsabilidades y competencias.

Se priorizan los procesos transversales sobre las funciones, orientando todas las actividades a satisfacer a los grupos de interés, especialmente a la ciudadanía. Para estructurarlo, se ha desarrollado una completa gestión por procesos (→ **SubCr. 5.1**) que se plasma en nuestro Mapa de Procesos (→ **anexo 3**). El Mapa de Procesos se revisa como parte del proceso de definición de la estrategia, y en él se clasifican los procesos en estratégicos, clave y de apoyo. A partir del Mapa de Procesos se establecen en detalle todos los procesos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Una de las líneas estratégicas de LM es la **simplificación y mejora de la eficiencia de los procesos**.

La gestión por procesos abarca todas las actividades que se llevan a cabo en la Dirección, los correspondientes indicadores de rendimiento o resultado, el aprendizaje consecuencia del análisis de la información y consecuente conocimiento obtenido de las mediciones internas y el benchmarking externo. Todo ello orientado a que podamos desarrollar la misión y alcanzar la visión.

De cara a mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de los servicios prestado a la ciudadanía, el Comité de Dirección establece objetivos concretos y medibles para los indicadores, que se recogen en el **Cuadro de Mando**. Los objetivos proceden de las prioridades establecidas en el plan estratégico y persiguen gestionar de una forma equilibrada las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, las personas que ocupan puestos de liderazgo cuentan con un Cuadro de Mando con los principales indicadores de gestión de la Dirección General que permite hacer un seguimiento de los resultados de la actividad. El Cuadro de Mando está alimentado por un sistema de monitorización en tiempo real de los principales indicadores de la atención a través de los diferentes canales. Se nutre del Sistema CRM y del BI (Business Intelligence), junto con los Sistemas de gestión de los canales (Centralita llamadas Avaya, Gestor de espera GNSIS en las OAC, Sistema de Redes Sociales). (→ **Cr.2**).

Las personas que ocupan puestos de liderazgo en los canales hacen un hincapié especial a las personas a su cargo para que recojan fidedignamente en los sistemas informáticos el trabajo realizado, disponiendo así de los datos necesarios para su análisis y la toma de

decisiones, y les motivan para que cumplan con los compromisos adquiridos en las Cartas de Servicio.

Alianzas

El Comité de Dirección, durante el proceso de planificación estratégica, identifica las alianzas que es necesario desarrollar, y establece las pautas para llevarlas a cabo.

Entidad	Principales alianzas
Secretaría General Técnica.	Gestión de las personas.
SG de Calidad y Evaluación.	Asesoramiento en el desarrollo e implantación de las mejoras incorporadas a la gestión.
Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).	Mejora de las aplicaciones informáticas y una mayor agilidad en la resolución de incidencias técnicas. Ej.: Creación en 2020 de un Grupo de mejora para el estudio del puesto de atención en LM
Otras Unidades del Ayuntamiento.	Colaboración con las unidades para las que prestamos servicios, a las que consideramos los clientes internos.
Proveedores Externos.	Las alianzas están enmarcadas en la ley de contratos del Estado. En la actualidad mantenemos una alianza crítica y de colaboración con la empresa que da apoyo en la gestión de los canales.

El cambio y la mejora como filosofía de gestión

LM ha hecho del **cambio y de la mejora una filosofía de gestión**, enfocada a la transformación de la organización, las personas y los equipos. LM ha **evolucionado progresivamente**, mejorando la eficacia y eficiencia de sus servicios, con procesos de gestión del cambio, basados en la flexibilidad de la organización, de sus estructuras y de las personas que la integran.

Existe una voluntad institucional de cambio y modernización, que anima y permite a LM y a otras estructuras municipales adaptarse y orientar su actuación a la ciudadanía.

Para comprender los **fenómenos que impulsan el cambio**, la Dirección de LM analiza de forma continua toda la información procedente del exterior y del interior de la organización, y evalúa el impacto de posibles actuaciones de cara a priorizarlas, en base a un análisis de resultados esperados/recursos necesarios. Las personas que ocupan puestos de liderazgo intercambian visiones con el Grupo de Interés "sector atención a la ciudadanía" mediante su participación en foros y grupos de trabajo compartidos.

Cuando los cambios decididos requieren inversiones o asignación de recursos, la Dirección asigna las correspondientes partidas dentro de su programa presupuestario.

Las personas que ocupan puestos de liderazgo en LM, tanto en Servicios Centrales como en las Oficinas, están totalmente comprometidas con la mejora continua y la innovación, siempre orientada a la atención que se presta a la ciudadanía. Impulsan la gestión del cambio con su participación en los acuerdos iniciales con clientes internos, revisión continua de los servicios e impulso de modificaciones y mejoras basadas en la evaluación de cada campaña, según se plasma en los informes de evaluación.

Los recursos personales para la implantación de los cambios se asignan por el nivel de liderazgo correspondiente y se registran en el Registro Unificado de Mejoras (RUM) (→ Cr.3).

Este compromiso de las personas que ocupan puestos de liderazgo hacia la mejora continua y la innovación se refleja en actuaciones concretas con la participación de todo el personal a través de los numerosos canales de participación establecidos (→Cr. 3).

- Dinamización y participación en grupos de mejora,
- El canal interno de sugerencias,
- La Jornada Técnica anual,
- El Concurso de ideas y el Registro Unificado de Mejoras (RUM), en el que se registran todas las acciones de mejora procedentes de todas las fuentes para análisis y seguimiento,
- Las encuestas de satisfacción,
- El Servicio de Sugerencias y Reclamaciones,
- Reuniones con representantes de grupos específicos y sus asociaciones
- Las evaluaciones EFQM/CAF.

La medición de la **eficacia de los cambios** realizados se hace prácticamente en todos los casos en los que existe una gran incidencia en el usuario final. Se pueden citar como ejemplo la mejora en los plazos de expedición de la **tarjeta madridmayor.es** (de meses a inmediata), la reducción en los plazos de gestión de entradas en registro gracias a la digitalización, o los tiempos de respuesta de sugerencias y reclamaciones.

Otro elemento de medida de la efectividad de los cambios y mejoras implantadas es la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía destinataria de los servicios, como se refleja en los excelentes resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción (→SubCr 6.1).

Todos los cambios de interés son publicados en el canal “Ayre General/Gestión municipal/Atención a la ciudadanía”. Además, se continúa profundizando en las formas de relación entre las personas que ocupan puestos de liderazgo en LM y los grupos de interés para la mejora de procesos y servicios. En particular, constan las reuniones de evaluación de cada uno de los servicios con clientes internos y proveedores internos (IAM), basadas en el análisis de los informes de ejecución de cada servicio (incluyen propuestas específicas de mejora) redactados por LM y posteriormente publicados en Ayre.

En su preocupación por la mejora, en 2009 LM apostó por los modelos de excelencia e incorporó el modelo EFQM/CAF a su gestión.

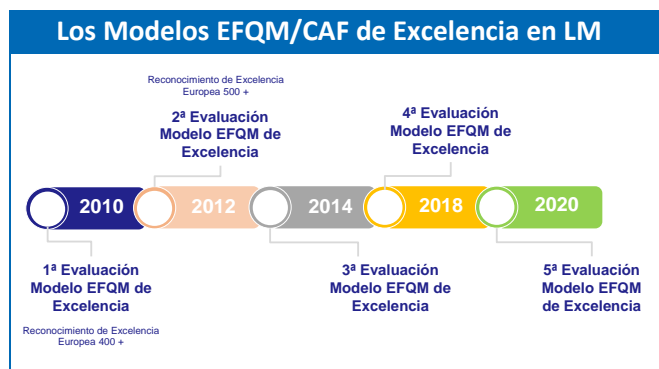


Figura 1.1 Itinerario de Excelencia en LM

Estas autoevaluaciones y evaluaciones externas proporcionan un espacio para analizar y revisar en profundidad los sistemas de gestión, y nos permiten identificar y priorizar acciones de mejora que se abordan sistemáticamente. Suponen asimismo una entrada muy importante a nuestro proceso de planificación estratégica.

LM cuenta con **3 Cartas de Servicio** asociadas a sus respectivos canales de atención, y una adicional en relación con los servicios de “Cita previa”. Esto supone que la Dirección ha asumido unos compromisos expresos en todos los canales y para servicios relevantes, que se miden, se evalúan anualmente, y para los que se identifican las mejoras oportunas, responsabilizándose además de la implantación de éstas. Se trata de un compromiso exigente que incide en todos los ámbitos de la organización. Todas las Cartas están certificadas por AENOR.

Anualmente se elabora un **plan de calidad** y se registran 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.

Otro elemento de excelencia centrado en lograr servicios accesibles y eficaces para la ciudadanía es el desarrollo de los canales telemáticos. Las dos Subdirecciones Generales centran sus esfuerzos en promocionarlos todo lo posible, como demuestran los resultados de la evolución de la distribución de atenciones por canal.

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Todas las personas que ocupan puestos de liderazgo en LM son conscientes de que la mejor manera de mostrar su compromiso con la misión, la visión y los valores es el ejemplo diario, y así está contemplado en el **Modelo de liderazgo** (→ **SubCr. 1.1**). Así, animan a sus colaboradores/as a actuar de la misma forma. De una manera más formal lo refuerzan mediante su participación en eventos, reuniones, envío de felicitaciones, comunicados y otras vías.

Como motivación y apoyo a las personas, las jefaturas directas se esfuerzan continuamente por crear un clima de trabajo en equipo entre todo el personal, en equilibrio con que exista la autonomía necesaria para la realización de las tareas. En el equipo se percibe que existe igualdad de oportunidades y que se favorece la conciliación con la vida familiar. Otro factor imprescindible en la motivación y el apoyo es conocer la opinión de las personas y proporcionar la formación necesaria. Para garantizar el trabajo en base a procesos (→ **Cr. 5**) en su establecimiento cuentan con las personas implicadas. De esta forma garantizan su conocimiento y su compromiso. Todos los procesos están documentados y disponibles en los puestos de trabajo. Y por último está el reconocimiento que se realiza al personal por su implicación y participación.

A continuación, se presentan los diferentes elementos:

Conocer la opinión de las personas

En LM la información fluye de forma circular. Se han creado condiciones para una comunicación interna y externa eficaz. Las decisiones que se toman en los niveles de dirección se comunican en cascada al resto de la organización. Crear espacios en los que no solo se comunica, sino que también se escucha las opiniones del personal forma parte de un modelo de liderazgo motivador que apoya las iniciativas.

En el caso del canal presencial, hay reuniones mensuales y cuatrimestrales, contacto telefónico continuo y constante envío de emails. Se celebra una reunión mensual de los responsables de las oficinas con

los Servicios Centrales, donde se transmiten y debaten las líneas de actuación. A su vez, los responsables de OAC mantienen una reunión semanal con sus equipos para comunicar las novedades y organizar la oficina. En las distintas reuniones surgen sugerencias de mejora como retroalimentación a los órganos directivos.

En 2019 se crearon las reuniones de zona, en las que participan las Jefaturas de las OAC y las Adjuntías, organizadas en 4 zonas en las que se han agrupado las OAC de acuerdo con características similares en tamaño y gestiones que más se realizan. Estas reuniones se organizan con una periodicidad cuatrimestral, para analizar las problemáticas propias de cada zona, así como el funcionamiento de las oficinas, proporcionando a los responsables un espacio de escucha y participación.

Un elemento avanzado, si comparamos con otras organizaciones y, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de una organización pública, fue realizar, con periodicidad anual a partir de 2008, una encuesta de clima laboral (→ **SubCr. 7.1**). En ella se evalúan los ámbitos más relevantes para la organización y para las personas, y las preguntas se revisan y mejoran continuamente.

Estas mediciones facilitan que las personas se sientan partícipes de la organización al ser conscientes de que sus opiniones producen cambios. Promueve, además, la alineación de los objetivos profesionales con los de la organización y el refuerzo del sentimiento de pertenencia.

Igualdad de oportunidades

Por las características de LM (Administración Pública), es evidente que hay **igualdad de oportunidades** en todos sus ámbitos. No existen indicios de discriminación de ningún tipo, a la hora de acceder a nuevos puestos, de optar a actividades de formación, de poder conciliar la vida personal y laboral, etc. Todo ello está regulado por procedimientos administrativos que lo garantizan.

Además, en materia de igualdad, las personas que ocupan puestos de liderazgo impulsan la apertura de los instrumentos de participación a todas las personas, con independencia de su puesto de trabajo o cualquier otra circunstancia personal. Dada la importancia de este aspecto, es uno de los ítems incluidos en las encuestas anuales de satisfacción, para conocer cómo perciben las personas de LM posibles discriminaciones en el ámbito laboral.

Conciliación

En LM se promueve que las personas puedan conciliar su actividad laboral con la vida familiar y cuidado de hijos y mayores. A mayores de las condiciones generales establecidas por el Ayuntamiento de Madrid, se tiene flexibilidad en la hora de comienzo de la jornada laboral, así como permisos retribuidos cuando sean necesarios para que puedan atender a circunstancias particulares de la vida personal.

Se valoran además necesidades y circunstancias personales de cada persona de forma individual cuando así lo solicita a la hora de conceder y autorizar vacaciones y permisos, existiendo además una cercanía y comunicación fluida con las personas para dar apoyo y ayudarles a resolver este tipo de situaciones.

Como ya hemos comentado, en el trabajo que se realiza en las Oficinas, a través del Cuadro de Mando de la aplicación GNSIS, los responsables personalizan las tareas a realizar por el gestor/a de nueva incorporación, con una progresión de tareas más sencillas a otras más complejas cuando ya se ha adquirido seguridad y destreza.

El trato es cercano y cordial dando respuesta siempre a cualquier circunstancia planteada por el empleado/a, con un estudio del caso.

Autonomía

En LM cada persona es responsable de su trabajo y toma de decisiones. Se da una cierta libertad para que cada persona decida hasta donde es capaz de desarrollar dicha autonomía y se da soporte y ayuda a aquellos que puedan tener dudas a la hora de asumir responsabilidades. Se respalda la toma de decisiones de cada persona y se da retroalimentación en aquellos casos en que se detectan deficiencias.

La matriz de prioridades de GNSIS permite priorizar las gestiones que un gestor recién incorporado va asumiendo. Lo hace de manera paulatina cuando se siente seguro y autónomo para realizar la gestión.

Formación

Uno de los objetivos primordiales de LM es que sus personas estén cualificadas para las tareas a realizar y puedan desarrollar sus habilidades al máximo, y sientan así que colaboran en alcanzar los objetivos generales de LM de compromiso con el servicio a la ciudadanía.

Cada responsable de oficina conoce y evalúa a diario el trabajo de cada persona, de una forma realista dada la

cercanía que existe entre los responsables y los gestores/as en las oficinas. Se intenta siempre que el trabajo esté adaptado a las habilidades de cada persona y se da soporte y ayuda para que aquellos que presentan deficiencias en determinadas áreas puedan desarrollarlas para mejorar. Se ofrece formación interna, organizada tanto desde el Servicio Central, como todos los viernes por los propios responsables de oficina. El objetivo es mejorar las habilidades y el conocimiento de las personas necesario para el desarrollo de su trabajo.

Ha crecido en importancia la formación interna. Las jefaturas de servicio promueven la formación de todo su personal de manera continua y adaptada al entorno cambiante, tanto de las circunstancias como de los nuevos servicios prestados y sus correspondientes procedimientos. Diseñan formaciones ad-hoc en el puesto totalmente adaptadas a cada situación. Se han establecido varias personas en el equipo volante dedicadas a formar en el puesto al personal de una forma práctica y cercana.

Se ofrecen sesiones formativas de repaso sobre las gestiones que se realizan en el aula formativa que la DG dispone en la OAC de Chamberí, dotada de los medios técnicos necesarios.

Todos los viernes los propios responsables de oficina, imparten formación con el apoyo del material formativo que se ha organizado y creado en la carpeta compartida Z: para mejorar las habilidades de las personas, así como el conocimiento para el desarrollo de su trabajo.

Todas las personas, tanto en el 010 como en las OAC, están en continuo aprendizaje, debido a la propia naturaleza del servicio prestado. Se comparten lecciones aprendidas, buenas prácticas desarrolladas, a través de las reuniones de los viernes en las OAC, grupos de mejora u otros grupos creados ad-hoc y la actualización de la gestión documental (fichas resumen, fichas de procedimientos, instrucciones...), que son material formativo y de consulta disponibles en "Z" para todo el personal.

Los responsables animan al personal a desarrollar sus competencias en el puesto de trabajo, y el intercambio de buenas prácticas.

Promoción de la participación y la implicación

Las personas que ocupan puestos de liderazgo fomentan la participación de sus colaboradores/as

aportando recomendaciones y propuestas a través de los diversos medios ya mencionados. Dinamizan personalmente los diversos canales, y estudian todas y cada una de las sugerencias recibidas, implantando las que se consideran más adecuadas. Se han implementado gran parte de las propuestas presentadas como se recoge en la intranet municipal "Ayre" (→ **anexo 8. Memoria de Calidad 2019**). Se difunden los resultados y, en caso de descartarse la propuesta, se informa a la persona que la había realizado explicándole el motivo.

Desde 2011 se realizan sistemáticamente reconocimientos a las personas, que en el caso de las Oficinas quedan recogidos en las fichas anuales. Asimismo, se promueve la **visibilidad de los reconocimientos**, identificando los efectos de tal reconocimiento. P.ej.: incorporación al expediente personal, comunicación a Secretaría General Técnica...

Actuaciones de reconocimiento

- Felicitaciones personales o de equipo ante la consecución de objetivos.
- Transmisión de las felicitaciones recibidas de la ciudadanía.
- Felicitaciones a las personas que obtienen un premio en el concurso de ideas.
- Reconocimientos a las personas que se jubilan de LM en el acto de entrega anual de premios del concurso de ideas de mejora.
- Invitaciones a las jornadas técnicas anuales a aquellas personas que han integrado voluntariamente los grupos de mejora, y a los ganadores de los concursos de ideas de mejora.

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

Las personas que ocupan puestos de liderazgo de LM mantienen un contacto continuo con los grupos de interés con objeto de identificar sus necesidades y expectativas y establecer conjuntamente la forma de satisfacerlas de manera equilibrada (→ **Cr.2.1**).

La Directora General trabaja con las autoridades políticas y las diferentes áreas del Ayuntamiento de Madrid con las que se colabora. En el Programa Operativo de Gobierno están recogidos los proyectos que hay que ejecutar. Se tramite información completa del funcionamiento de los diferentes canales de LM, así como aconsejándole en materia de atención a la ciudadanía.

Las diferentes personas que ocupan puestos de liderazgo de cada servicio mantienen reuniones con los correspondientes clientes internos del Ayuntamiento con objeto de hacer un seguimiento de los diferentes servicios ofrecidos e identificar oportunidades de mejora.

La Estrategia global del Ayuntamiento se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid. LM lo toma como punto de partida e identifica las políticas que le afectan, incorporando las necesidades y expectativas del resto de grupos de interés y el análisis del entorno externo. A partir de ahí se define la propia estrategia a través del proceso de planificación estratégica (→ Cr. 2).

La evaluación que las autoridades políticas hacen de los objetivos y metas y su posterior despliegue es muy positiva, con un decidido apoyo del Ayuntamiento de Madrid a la estrategia de LM. Se evidencia en el incremento del presupuesto, el pliego de contrato empresa colaboradora y, sobre todo, con la creación de una Dirección General de Atención a la Ciudadanía en el año 2018 a partir de la Subdirección existente hasta ese momento. Con esta decisión disponemos de más recursos para el desarrollo de la actividad.

La estructura organizativa de LM obedece no sólo a su funcionalidad, sino a facilitar la implantación de las políticas y estrategias definidas con las áreas del Ayuntamiento. El diseño de la estructura actual es fruto de la evolución, y responde a los nuevos retos y las estrategias diseñadas. Una de las últimas mejoras, derivada de reuniones con los clientes internos, ha sido la creación y desarrollo de la SG de Coordinación de Servicios y Portal, responsable de la integración de nuevos servicios o el rediseño de los existentes, así como la elaboración de protocolos de actuación de LM con otras unidades.

Las personas que ocupan puestos de liderazgo tienen identificados los grupos de interés con los que LM interactúa, y mantienen contactos frecuentes para planificar, ejecutar y evaluar intervenciones conjuntas, identificadas como estratégicas. El desarrollo de nuevos proyectos innovadores atrae nuevas alianzas, y consolidan los acuerdos de proveedores y contratos de colaboración.

La confianza de las áreas se hace patente en el incremento en la solicitud de prestación de nuevos servicios a LM (Madrid central, Tarjeta de vecindad, etc.), en los resultados de la evaluación de satisfacción

de los clientes internos, en las resoluciones conjuntas publicadas en "Ayre", y en los informes anuales de seguimiento de indicadores presupuestarios publicados en "Ayre".

La Directora General y el Subdirector General de Atención a la Ciudadanía mantienen reuniones habituales con los representantes sindicales y con otros colectivos involucrados en el funcionamiento de LM. Por ejemplo, con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, CERMI para la reducción de barreras arquitectónicas en las oficinas y facilitar la accesibilidad.

Las personas que ocupan puestos de liderazgo intervienen activamente en la proyección de LM como organización pública referente nacional e internacional en materia de atención al ciudadano reconocida por sus usuarios y las organizaciones con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores. Lo hacen a través de publicaciones, notas de prensa, intervenciones en convocatorias propias y de terceros, registro de visitas y participación en eventos, estudios comparativos con otras organizaciones.

La evaluación es muy positiva, siendo LM un referente internacional en la atención a la ciudadanía, como se observa en los estudios de benchmarking. Destaca el premio CNIS al servicio público más innovador en movilidad 2018 (→ Cr. 8).

Difusión de los servicios que se llevan a cabo

La prestación de nuevos Servicios se publicita a través de la web y Redes Sociales principalmente, en ocasiones también con nota de prensa. Por ejemplo, la tarjeta del mayor, y nuevos servicios, ayudas y beneficios que pueden interesar a la ciudadanía.

En las oficinas y el 010, durante campañas concretas, se comunica de forma proactiva a la ciudadanía la información de su interés, y se le concientiza sobre algunos aspectos importantes: interés de domiciliar recibos, carpeta del ciudadano, etc.

Líneamadrid
porque
tenemos una
idea grande de
madrid



CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Línea/s Estratégica/s	Procesos relacionados
Madrid, responsable, transparente y fácil	Planificación Estratégica Evaluación y Calidad.

LM se alinea con la estrategia global del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid aprobado el 23 de julio de 2020 para el mandato 2019-2023. Se estructura en cinco Ejes con sus correspondientes objetivos e indicadores (→anexo 2. Mapa Estratégico Madrid 2019-2023) y constituye su Sistema de Gestión Estratégico.



Figura 2.1 Mapa Estratégico Ayuntamiento de Madrid 2019-2023

Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la gestión.

LM trabaja para avanzar continuamente por el camino marcado en la misión, y tiene identificados y organizados sus grupos de interés en dos grandes

GI DE LM	DETECCIÓN DE NECESIDADES	MEDICIÓN	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
PARA QUIÉN			
Ayto. Madrid (órganos y organismos relacionados)	Observatorio Ciudad. Área "Relación con la Ciudadanía" en sus sistemas de información de la gestión: SIGE, POG, CS y Presupuestos.	Indicadores estratégicos (SIGE), operativos (POG), de Cartas de Servicios y presupuestarios de los Sistemas de Información correspondientes del Observatorio	Anual de indicadores y metas. Áreas de mejora identificadas en Cartas de Servicios
Ciudadanos usuarios de los servicios de LM (segmentados)	Enc. Sat. Usuarios, encuestas realizadas por clientes internos, usabilidad web, cliente misterioso, Sistema SYR. Eval. servicios. Análisis resultados.	Ind. de percepción y expectativas de usuarios, modelo Servperf Identificación de segmentos. Datos por sexo, edad, nacionalidad y discapacidad.	Anual de indicadores y datos. Puesta en marcha de mejoras.
Sociedad Ciudadanía general.	Enc. calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios pbos. (DGCyAC) Benchmarking SYR. Presencia en eventos	Indicadores de satisfacción de ciudadanos. Informes. Resultados	Periódica de resultados y datos
Clientes internos	Enc. Satisfacción. Reuniones de coordinación y resolución. Relaciones institucionales.	Ind. percepción y expectativas de los Servicios del Ayto. u otras Admones. Públicas que requieren que LM preste un servicio por su cuenta. Protocolos.	Anual de indicadores y datos. Semestral o periódica de resultados. Áreas de mejora identificadas.
CON QUIÉN			
Proveedor principal	Modelo seguimiento proveedor principal (PPT), resoluciones / instrucciones. Comité de innovación compartido.	Resultados mensuales. Seguimiento PPT. Información cualitativa orientada a la mejora. Datos. Reuniones periódicas operativas.	Revisión mensual y puntual. Informes de seguimiento. Informe anual resultado control.
Proveedores internos y externos de LM	Enc. sat. anual. Participación en eventos y foros. Participación en consejos rectores y comités de proyecto compartidos, resoluciones e instrucciones dictadas, reuniones para la detección de necesidades	Indicadores de satisfacción. Reconocimientos. Datos. Expedientes.	Revisión anual o plurianual. Reuniones e informes. Reunión anual de análisis para la revisión de las relaciones de altos directivos con los grupos de interés de LM.
Personas de la organización	ESP, autoevaluación EFQM, formación, jornadas y reuniones, canales de comunicación: foro, jornadas internas, concurso de ideas, canal de sugerencias, ...	Ind. Sat. de personal. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Resultados de la formación y jornadas. Datos de mecanismos de comunicación. Integración de creatividad y la innovación.	Sat. personal anual. Autoevaluación EFQM bienal. Sa. con formación por curso. Datos anuales comunicación, grupos de mejora, participación...
Sector Atención al ciudadano	Estudio sat. anual. Coordinaciones puntuales o periódicas. Conclusiones de la relación. Visitas cruzadas y reuniones.	Ind. satisfacción. Registro de reuniones y visitas. Conclusiones contactos con otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en LM.	Puntual o periódica
Aliados estratégicos	Todos los medios anteriores.	Benchmarking. Protocolos internos. Coordinación de ámbito sectorial. Todos los medios anteriores.	Reunión anual de revisión de las relaciones de altos directivos con los grupos de interés de LM (comunicación)

Figura 2.2 Organización de los Grupos de Interés

bloques establecidos en base a **para quién y con quién trabaja LM.**

Para quién trabaja LM

1. Ayuntamiento de Madrid

LM da respuesta a la Estrategia global del Ayuntamiento, que se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del Plan Estratégico del Ayuntamiento de Madrid.

LM, en este marco, desarrolla su actividad central en el **Eje Estratégico "Madrid, responsable, transparente y fácil"**. En concreto LM se centra en los objetivos: ● Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía; ● atender las repercusiones de la COVID-19.

El Plan de Gobierno se lleva a efecto cada año a través del Presupuesto General del Ayuntamiento, en el que se integra el Presupuesto Anual de LM. Incluye los gastos para mantener las actividades anuales y para acometer nuevas iniciativas. El proceso de Presupuestación es un proceso de apoyo, y su responsabilidad recae en la Dirección General de Atención a la Ciudadanía.

Toda esta información se encuentra publicada en la web municipal www.madrid.es y en la intranet municipal Ayre. Además, la Directora General recibe las instrucciones sobre las expectativas que el Ayuntamiento tiene de LM a través de la Coordinación de Vicealcaldía.

2. Ciudadanía

LM diseña sus procesos orientados a las personas que residen en Madrid, así como a cualquier otra que necesita información, trámites y/o gestiones del Ayuntamiento. Da servicio a personas físicas y jurídicas que demandan información. La ciudadanía se considera en conjunto o agrupada por segmentos:

- Personas mayores (edad) y su entorno familiar
- Mujeres (género).
- Personas con discapacidad y su entorno familiar
- Residentes de un determinado barrio o distrito (residencia)
- Inmigrantes (nacionalidad)
- Estudiantes de otras ciudades o países
- Deportistas y sus asociaciones
- Turistas y organizaciones relacionadas (operadores turísticos, Madrid destino y similares)
- Voluntarios, ONG, organizaciones y emprendedores sociales
- Usuarios efectivos o potenciales de un servicio

(p.ej. titulares de tarjetas del SER) o LM en su conjunto

- Gestores en nombre de otros, tales como administradores de fincas, gestores administrativos, etc. (ocupación).
- Profesionales y colegios (veterinarios, abogados...)
- Empresarios, comerciantes y sus asociaciones
- Padres, madres y sus asociaciones.
- Asociaciones de vecinos y de otros tipos
- Consumidores y las organizaciones que los agrupan.

Obtenemos la información relevante a través de:

- **Estudios de satisfacción de las personas usuarias de LM**, con periodicidad anual desde 2002. Se mide la percepción en todos los canales y segmentos (por sexo, nacionalidad, discapacidad, etc.). Se utilizan técnicas estadísticas como el análisis de regresión, lo que proporciona información sobre sus niveles de importancia y satisfacción para cada elemento de la encuesta. Derivado del proceso EFQM, desde 2013 se analizan 5 dimensiones: confianza, tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia, y capacidad de respuesta.
- **Encuestas de satisfacción con la prestación del servicio en los canales**. Las personas que contactan con LM para solicitar información o gestionar un trámite pueden responder a encuestas que se lanzan automáticamente desde los sistemas de información (centralita telefónica o la herramienta de gestión de redes sociales) o presenciales (personal encuestador en los puestos de atención presenciales hasta 2018).
- **Encuestas de satisfacción específicas de los servicios**. Desde 2013, además de las encuestas de satisfacción para cada canal, se realizan encuestas específicas de servicios (P.Ej. “cita previa”, “registro”)
- **Estudios de “Cliente Misterioso”** en los canales de LM. Se realizan desde 2002 y se llevan a cabo todos los años.
- **Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid**. Realizada cada dos años (última edición 2019), contiene preguntas específicas sobre la satisfacción con los canales de LM.
- **Encuestas/sondeos de opinión sobre actuaciones en la ciudad**: peatonalización de la Gran Vía, Madrid Central.
- **Debates en decide.madrid.es** (plataforma de participación y compromiso de la ciudadanía en la toma de decisiones) relativos a LM.
- **Informe anual de las SyR recibidas sobre LM**. El Ayuntamiento dispone de un sistema a través del

cual la ciudadanía le hace llegar sus sugerencias, reclamaciones y felicitaciones por los servicios prestados. LM, como todas las unidades del Ayuntamiento, recibe, tramita y contesta las SyR relativas a sus servicios y, tal como exigen el CBPA y la CS, las analiza y pone en marcha acciones de mejora. Son una fuente importante, sencilla, directa y rápida de conocimiento de la opinión de la ciudadanía sobre LM

- Datos procedentes del CRM y del gestor de esperas (antes Qmatic, ahora GNSIS).
- Escucha activa de la ciudadanía a través de las **redes sociales**.
- **Contacto directo durante la atención**. Los agentes de los puestos de atención, tanto presencial como telefónica, reciben información directa de las inquietudes de la ciudadanía y la recogen en el CRM, junto con sus posibles observaciones, que son compartidas en las reuniones de los viernes, y elevadas a la línea jerárquica.

3. Sociedad

LM se preocupa por el interés colectivo y social de la sociedad madrileña. más allá de responder a las necesidades de la ciudadanía que interactúa directamente con LM.

Obtenemos la información relevante a través de:

- **Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid**. Realizada cada dos años, incluye preguntas específicas sobre el nivel de información que tiene la ciudadanía del Ayuntamiento, sobre el uso de los servicios de atención a la ciudadanía y sobre la satisfacción con estos servicios. Universo: residentes en Madrid >16 años. (→ Cr. 8)
- LM recoge las preocupaciones sociales a nivel global a través de la **asistencia y colaboración en foros**, participación en **plataformas** con otros organismos en jornadas y simposios, debates en **congresos y medios de comunicación**. P. Ej.: Agenda 2030, participación en la Comisión de Accesibilidad de la Comunidad de Madrid, junto con el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) de Madrid. Esta información se comparte con el resto del Ayuntamiento.

4. Clientes internos

Son órganos directivos, organismos públicos o unidades administrativas que demandan a LM un servicio determinado.

Obtenemos sus necesidades y expectativas a través:

- **Reuniones de coordinación y resoluciones conjuntas.** Permiten un conocimiento amplio de sus necesidades y expectativas se llega a acuerdos consensuados por servicio. P. Ej.: con el área de Movilidad en relación con Madrid central
- **Estudios de satisfacción anuales** de los interlocutores de LM en cada organización que ha demandado los servicios, incluidos en el modelo integrado de evaluación de LM.
- **Establecimiento de relaciones institucionales con todas las unidades del Ayuntamiento**, ya que con todas ellas compartimos el objetivo de la satisfacción de la ciudadanía y son clientes potenciales. La identificación de sus necesidades y expectativas es relevante para LM. P. Ej.: Jornadas anuales de las Unidades Gestoras, Web, RRSS, etc.

Con quien trabaja LM

1. Proveedor principal de servicios

El proveedor principal de LM es la firma adjudicataria del contrato único de servicio “apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de LM”. La relación se desarrolla en términos de alianza. El modelo de seguimiento establecido es innovador en la aplicación de la colaboración público-privada. Desde 2008, los contratos incluyen la participación e implicación de la empresa adjudicataria en los resultados de LM a través de ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio). LM conoce sus necesidades y expectativas a través de: principalmente, las reuniones mensuales de los responsables de la firma adjudicataria con los responsables de los canales y la Dirección General. Pero también por su participación en el Comité de Innovación de LM, las jornadas técnicas anuales, las visitas y contactos conjuntos con otras organizaciones del sector, la reunión anual de los aliados estratégicos de LM, la participación en el proceso de autoevaluación EFQM/CAF, y otros.

2. Otros proveedores de LM

- **Unidades del Ayuntamiento designadas como proveedores estratégicos** por dotar a LM de medios personales, financiación, apoyo técnico. P.ej. IAM - Informática del Ayuntamiento, SGT, etc. Se celebran reuniones frecuentes con todas ellas.

- **Otras unidades municipales** que proveen de servicios/recursos a LM (DG Patrimonio, Gerencias de Distritos, etc.) se celebran reuniones con periodicidades más amplias o asociadas a proyectos concretos.
- **Empresas privadas** proveedoras de LM. Son pocas y desarrollan contratos de cuantías no elevadas.

Los proveedores reciben información puntual sobre LM a través de listas de correo, participación en jornadas y eventos compartidos y otros mecanismos previstos en el Plan Estratégico.

3. Personas de la organización

Obtenemos sus necesidades y expectativas a través:

- **Encuestas anuales de clima laboral** (→ SubCr. 3.3 y 7.1).
- **Sistemas directos de participación:** Jornadas técnicas, concursos de ideas y grupos de mejora. El canal de comunicación “sugerencias en línea”. Sistema de reuniones periódicas:
Reuniones mensuales con los responsables de OAC y del canal 010. Se plantean las necesidades detectadas desde las OAC y 010 y se contrastan con las líneas de actuación de LM.
Reuniones semanales con los responsables de cada canal de Atención a la Ciudadanía, responsables de gestión de servicios y de los procesos clave de LM, para conocer el estado y situación de la actividad y posibles incidencias. Se realizan también reuniones semanales (reuniones de los viernes) en cada OAC, donde la plantilla recibe información y plantea opiniones, dudas y propuestas.
- **Revisiones presenciales de las OAC.** Iniciadas en 2010, permite conocer “in situ” las fortalezas y dificultades de cada oficina teniendo en cuenta todos los aspectos de ésta (satisfacción de la ciudadanía y el personal, parámetros operativos, estado de las instalaciones, etc.). La periodicidad de la revisión es anual desde 2013, e incluye una reunión con todas las personas de la oficina sin ceñirse a un orden del día.

4. El sector de atención a la ciudadanía

Realizamos **benchmarking**, comparando el servicio de atención a la ciudadanía de LM con otros organismos similares. Nos permite conocer qué están realizando otras organizaciones de referencia y, en algunos casos, diseñar y desarrollar nuevos servicios. Entre otras, los Ayuntamientos de: Barcelona, Alcalá de Henares, Oporto (Portugal), Moscú (Rusia), Salvador de Bahía (Brasil), Gyeonggi (Corea). También con servicios 010 de

otros Ayuntamientos, el 012 de la CAM, servicios de atención telefónica o presencial de otras AAPP nacionales o extranjeras, etc. Además, LM comparte sus prácticas de gestión con otros expertos en la materia, dentro del comité de Experiencia de Cliente de la AEC y el Comité AENOR sobre Centros de Contacto.

La Directora General se reúne periódicamente con el coordinador 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 que LM debe planificar para llevar a cabo. Entre otra información revisan la Agenda 2030 del Ayuntamiento, la encuesta de la ciudad y los resultados de la atención prestada por los distintos canales. (→ **Anexo 4.** Relación de estudios de evaluación de la satisfacción de los grupos de interés que se llevan a cabo).

Cuadro de Mando de Línea Madrid

El Comité de Dirección de LM cuenta con un completo Cuadro de Mando, que aporta información completa y detallada de los indicadores de desempeño de la organización. Le permite analizar su evolución y desempeño y los cambios que se están produciendo, facilitando la anticipación y la toma de decisiones.

Principales indicadores del Cuadro de Mando:

- Indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos.
- Indicadores POG. Evalúan el proyecto LM a través de la ejecución de las acciones definidas en el POG asignadas a LM.
- Indicadores de seguimiento presupuestario.
- Indicadores de nivel de servicio de los diferentes canales, obtenidos mediante monitorizaciones en tiempo real con herramientas informáticas para el caso del canal telefónico y el telemático, y la supervisión y detección de incidencias en el caso de las OAC por intermediación de sus responsables.
- Indicadores de cumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicio.
- Indicadores de mediciones relacionadas con los grupos de interés arriba mencionados.

Desde 2010 LM se encuentra certificada en el modelo de Excelencia EFQM y ello ha sido la base para realizar diagnósticos de la gestión. Así se han realizado autoevaluaciones internas con la colaboración de expertos externos y evaluaciones externas por parte de

las entidades de certificación correspondientes. Los resultados son analizados en el Comité de Dirección. Se establecen planes de acción para dar respuesta a las áreas de mejora identificadas como prioritarias.

Toda la información recogida del análisis externo, de los diferentes grupos de interés y de los indicadores de rendimiento internos se analiza por los responsables correspondientes para identificar posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

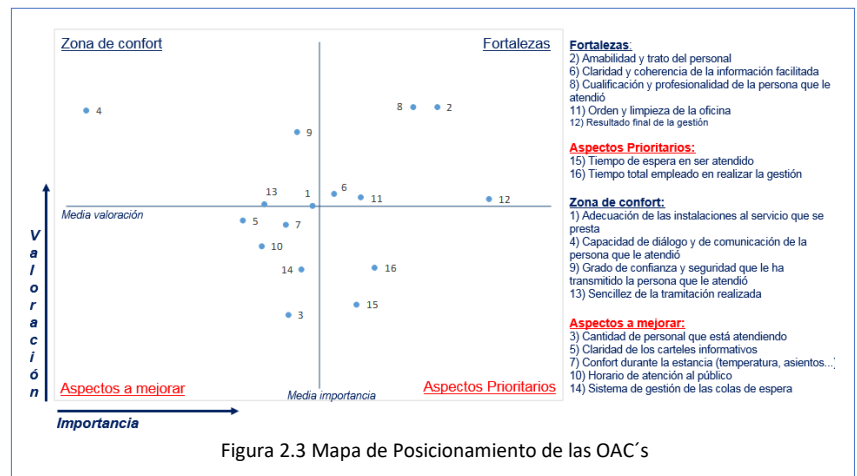


Figura 2.3 Mapa de Posicionamiento de las OAC's

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

De cara a formular la estrategia, LM además de dar respuesta a su misión, visión y valores y a la Estrategia del Ayuntamiento, analiza la información descrita en el subcriterio 2.1. A partir de este análisis define cada año objetivos estratégicos, operativos, los indicadores de seguimiento y los objetivos asociados y las actividades a desarrollar.

LM desarrolla su estrategia a través de un conjunto de sistemas y herramientas de gestión:



Figura 2.4 Sistemas y herramientas de gestión

Estos sistemas de gestión y evaluación se engranan entre sí de manera que proporcionan un marco completo y riguroso para desarrollar la estrategia a partir de la información previamente recogida:

1) Mapa estratégico: estructurado alrededor de las líneas estratégicas de LM. Estas líneas estratégicas se concretan en objetivos e indicadores y se revisan periódicamente para evaluar su nivel de cumplimiento, al menos una vez al año.

2) Programa Operativo de Gobierno (POG). El Ayuntamiento, y con él LM, revisa y actualiza anualmente su POG 2019-2023. LM concreta sus objetivos estratégicos a través de los objetivos operativos a corto plazo. Para cada objetivo operativo se identifican las acciones necesarias para alcanzarlo.

3) Sistema de gestión presupuestaria: vincula a objetivos y metas el gasto presupuestario anual. Anualmente, vencido el periodo presupuestario, se realiza una Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios que rinde cuenta de los resultados obtenidos en relación con las metas previstas. También anualmente y tomando como referencia el cierre del presupuesto anterior, LM actualiza sus propuestas presupuestarias para el ejercicio siguiente.

4) Cartas de servicio (CS). Vinculan la gestión del Ayuntamiento a la ciudadanía, adquiriendo compromisos exigentes, que se concretan en objetivos operativos que se evalúan y revisan anualmente a través de sus indicadores.

LM dispone de cuatro Cartas de Servicios, relacionadas con los tres canales de atención a la ciudadanía, y con la cita previa como servicio significativo: ● Carta de Servicios del Teléfono 010 LM. ● Carta de Servicios de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía LM. ● Carta de Servicios del Portal web municipal. ● Carta de Servicios de Cita Previa.

Cada Carta de Servicio incorpora los correspondientes compromisos, que son revisados cada año para alinearlos con los objetivos estratégicos. Se pueden consultar los **compromisos, indicadores, evaluación y acciones de mejora** de cada una de ellas, y la evaluación 2020 de las Cartas de OAC y 010 que se realizó antes del confinamiento en Madrid.es y en la intranet municipal Ayre.

Además, dispone de sistemas para el seguimiento de la gestión y la toma de decisiones, de los que los principales son:

El **Sistema de percepción ciudadana:** a través de los estudios de satisfacción explicados anteriormente.

El propio **Cuadro de Mando.**

Durante el proceso de planificación estratégica se revisan los posibles riesgos y se elabora el **Plan de Contingencias**. Su objeto es establecer los procedimientos de actuación en caso de que se produzcan incidencias que afecten al servicio.

Objetivos estratégicos

LM ha definido en 2019 los siguientes **objetivos estratégicos**:

1. Mantener un **elevado nivel de satisfacción de la ciudadanía** en relación con la prestación de los servicios de LM.
2. **Mejorar el uso de los servicios y la accesibilidad a los tres canales de atención** a la ciudadanía de LM; **potenciando el uso de los canales telemáticos** (cuenta de Twitter @líneamadrid.es y otras redes sociales).
3. Potenciar el **acercamiento a la ciudadanía, la proactividad y la personalización de los canales** de atención a la ciudadanía LM, junto con la coherencia de los servicios prestados a través de ellos.
4. **Mejorar la coordinación del portal institucional madrid.es**, reforzando el apoyo a las unidades gestoras de contenidos web y agilizando la gestión directa de contenidos.

Los objetivos estratégicos se desarrollan anualmente en **objetivos operativos** más concretos:

- Compromisos de las cartas de servicio.
- Objetivos de servicio establecidos para cada servicio que se da a la ciudadanía.

Para cada objetivo operativo se establecen las correspondientes **acciones** que hay que desarrollar para su consecución. Las acciones se establecen formalmente y, una vez implementadas, se documentan en forma de protocolos.

Asimismo, LM ha definido su **ventaja competitiva** mediante la que genera valor en beneficio de la sociedad y que está alineada con sus **competencias clave**:

- Manejo de toda la información relevante de Madrid.
- Amplitud de gestiones realizadas desde una misma unidad del Ayuntamiento.
- Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico.
- Integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas: CRM, gestión unificada y otros

factores similares). Flexibilidad y rápida adaptación a las necesidades de la ciudadanía.

- Mejora de la eficiencia de sus servicios, así como su accesibilidad.

Validación de la Estrategia

Con el Equipo de Gobierno, la Dirección General presenta la propuesta de estrategia al Coordinador de la Vicealcaldía para su validación. En relación con la ciudadanía, como Grupo de Interés prioritario, se contrastan los planes con los clientes internos responsables de los servicios o procedimientos que queremos mejorar o comenzar a desarrollar. Con las personas se celebra una sistemática de reuniones (reuniones de los viernes y de responsables) para trasladar las propuestas y recibir sus aportaciones. También con los representantes sindicales.

Identificación de los recursos necesarios

En el proceso de definición de la estrategia, el Comité de Dirección evalúa la disponibilidad de los recursos presupuestarios y materiales necesarios para alcanzar los objetivos. Se recogen en el **presupuesto anual** y se habilitan las partidas presupuestarias correspondientes.

Se identifican asimismo los **recursos humanos necesarios**. Se cubren con personal funcionario a través de los sistemas de oposición, concurso y libre designación según los casos. A la empresa en contrato de apoyo se le establecen los requisitos exigidos en el pliego del contrato, tanto de recursos personales como materiales.

Con todos los condicionantes ya mencionados, el Comité de Dirección elabora la estrategia y define los objetivos intentando cubrir el mayor número posible de las legítimas necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés a través de una utilización lo más eficiente posible de los siempre escasos recursos disponibles.

De cara a desarrollar su **Responsabilidad Social**, LM participa en la **Agenda 2030** de Naciones Unidas de forma coordinada con el Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, identificando las metas 2030 a las que podemos sumarnos. LM ha elegido el ODS 10, meta 10.2, identificando las correspondientes actuaciones e indicadores. (→ Cr. 8).



10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo,

discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

En el proceso de planificación estratégica se identifican también actuaciones que faciliten la promoción y empleabilidad de personas con algún tipo de discapacidad o déficit formativo o de empleo. P. Ej.: facilitándoles la realización de prácticas en las OAC o en oficinas centrales.

Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Siguiendo el criterio de transparencia de la actividad municipal, toda la información relativa a la estrategia y los sistemas de gestión relacionados se encuentra publicada en Ayre/atención ciudadanía y es visible para todos los empleado/as públicos del Ayuntamiento de Madrid. De la misma manera que los sistemas incluidos en el Portal de Transparencia y Datos Abiertos (SIGE, POG, CCSS, Presupuesto) se encuentran además publicados en la web municipal. Como medios de **comunicación de la estrategia** destacamos:

- Ayre, la web interna del Ayuntamiento de Madrid
- La web pública del Ayuntamiento, www.madrid.es
- Las Memorias anuales de Calidad y Formación. Recogen un resumen de las acciones llevadas a cabo en la DG y los resultados obtenidos, así como las mejoras realizadas.
- Actuaciones formativas, grupos de trabajo y de mejora, jornadas técnicas anuales, etc.
- Video institucional utilizado en todas las presentaciones internas y externas: se presenta de forma simple y clara su misión, filosofía, características y principales resultados.
- Sistema de reuniones estructurado con la plantilla: comité semanal de la DGCyAC, reuniones semanales de la SG (cada 15 días se rota la oficina de atención al ciudadano), reuniones mensuales con responsables de OAC, reuniones por oficina/servicio/departamento, etc.; todas ellas permiten comunicar y desplegar los objetivos y metas. Desde 2007, a mediados de año, se realiza la Jornada Técnica de LM y se transmiten a toda la plantilla las líneas de actuación del año siguiente.
- Comunicación de la Misión, visión y valores a los clientes internos, en todas las reuniones mantenidas con ellos.

→ (anexo 5) canales de comunicación.

Para evaluar la eficacia de la comunicación de la estrategia al personal, la encuesta de clima laboral

pregunta sobre el conocimiento y comprensión de la misión, visión, valores y estrategia.

Cada vez que se revisa la estrategia, se revisa el **Mapa de Procesos** y, en la medida de lo posible, la **estructura organizativa**, con objeto de facilitar su despliegue. Recientemente la estructura organizativa ha sufrido una importante modificación. La Subdirección General de Atención a la Ciudadanía ha pasado a ser Dirección General. Este cambio ha supuesto una importante mejora en cuanto a organización y recursos, para la mejor prestación del servicio y adaptación a las necesidades de todos los grupos de interés.

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. En ellas se concretan las actuaciones que hay que llevar a cabo: qué, quién, cómo, y cuándo, que son asumidas por los responsables. Se establecen los compromisos sobre los indicadores de calidad correspondiente.

En todo momento se pone en el centro a la ciudadanía, prestándole unos servicios de calidad y estimulando y garantizando la prestación de los servicios públicos en la forma más eficaz y participativa posible.

LM tiene configurado un sistema de indicadores (→ **SubCr 2.1**), recogido en un Cuadro de Mando, que le permiten analizar su evolución y funcionamiento y los cambios del entorno, facilitando la anticipación y la toma de decisiones en función de los datos aportados por el sistema.

Los indicadores presupuestarios miden el cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario “Atención ciudadanía y SyR” a través del sistema de información disponible en la herramienta integrada de gestión económico-financiera (SAP), que dispone de un amplio menú para consultas e informes. Mediante la elaboración de la **Memoria Anual de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios** se da cuenta del grado de ejecución del presupuesto y de los valores alcanzados en los indicadores que se determinaron para evaluar los objetivos, comparándolos con las previsiones establecidas.

Los indicadores fijados para cada uno de los objetivos estratégicos y para los procesos son mejorados para hacerlos más útiles y precisos como herramienta de seguimiento y evaluación. Estas mediciones aportan datos significativos para la toma de decisiones y la

mejora continua. Las herramientas utilizadas para el seguimiento de los indicadores implicados en el proceso de planificación y revisión de las estrategias son:

- Aplicaciones del Sistema de Evaluación de la Gestión Observatorio de la Ciudad: SIGE, POG y CS.
- Aplicaciones operativas, sistema CRM y el BI (Business Intelligence), GNESIS, AVAYA, RR. SS, BI Chat, Cita Previa, Audiencias del portal web, que proporcionan información de clientes y atenciones realizadas.
- Herramientas de análisis de los estudios de satisfacción.
- Datos mensuales del Cuadro de Mando con los resultados de los canales de atención (resultados de los procesos clave).
- Informes de evaluación de la implantación de servicios.

Todos los resultados se reflejan en informes anuales. Las áreas de mejora detectadas se incorporan al siguiente plan. Además, se informa de los resultados a todos los grupos de interés implicados a través de diversos medios contemplados y evaluados en el marco del **Plan Estratégico de comunicación** de LM, contactos por correo electrónico, reuniones periódicas, etc.

Subcriterio 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.

Uno de los **valores** de LM es “**innovación constante**”, y se desarrolla mediante la constante incorporación de nuevas tecnologías, nuevos servicios y procedimientos”. La innovación es parte de la cultura de LM, como lo muestra la intensa actividad que desarrollamos en este sentido y los numerosos premios recibidos (→ **Cr. 8**).

El Comité de Dirección revisa los resultados mensuales, de atenciones, de espera, de canales, incidencias y reclamaciones. Los compara con los objetivos estratégicos y establece objetivos para la mejora y la innovación, identificando las correspondientes acciones. El Canal, Servicio o Departamento afectado es responsable de diseñar las acciones que se van a llevar a cabo y de ejecutarlas, presentando los resultados al Comité de Dirección para su revisión.

En las actividades que desarrolla la empresa contratada, la innovación y la mejora se gestionan a través del **Comité de Innovación**, coordinado por el Subdirector General de Atención Personalizada y con la participación de los responsables de Calidad de LM, de Calidad del Ayuntamiento y de la empresa

contratada. Un ejemplo de mejora es la creación del equipo volante.

La **innovación** en LM es en buena medida tecnológica; como muestra de ello citaremos: ● en 2014 la instalación de red wifi-pública en las OAC. ● Desde 2015 se da un gran impulso y consolidación de las redes sociales de LM (Twitter, Facebook y YouTube) como canales interactivos y personalizados no sólo de información si no para la tramitación de gestiones administrativas siendo la cuenta de @lineamadrid la primera de una Administración en realizar gestiones en privado, como altas de Avisos por incidencia en vía pública y medio ambiente o solicitar la recogida de muebles y enseres, en 2018 gestiones diversas asociadas a los permisos de acceso a Madrid Central ● En 2019 se incorpora la realización de estas gestiones desde el perfil de Facebook. ● En 2019 puesta en marcha de un Chat BOT basado en inteligencia cognitiva de información de actividades de Navidad 2019. ● En 2020 recordatorio de Cita telefónica automática por la IVR del 010. ● En 1º trimestre 2021 implantación de un ChatBOT que de forma automatizada informará sobre el acceso a la zona de Madrid Central y facilitará autorización de acceso puntual, por georeferencia informará de parking libres. Citar también aquí la implantación de nuevos servicios (como la derivación a Servicios Sociales, mediante formulario web interno cumplimentado por los agentes del 010, de personas que llamaban solicitando atención social durante la pandemia por coronavirus) o la prestación novedosa de otros ya implantados (como la actual tramitación casi finalista de la Tarjeta Azul y Tarjeta madridmayor con la realización de foto e impresión de tarjeta en el momento de la atención).

Ciclo de innovación

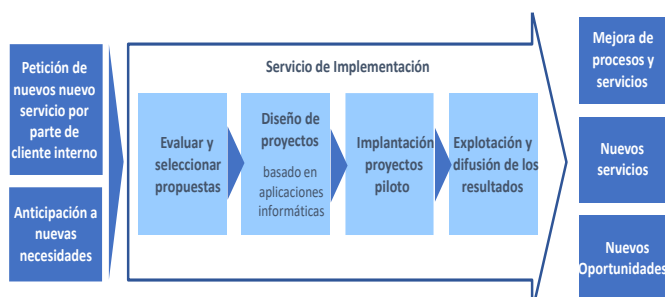


Figura 2.5 Ciclo de innovación en LM

Con el Cuadro de Mando, el Comité de Dirección, los/as jefes/as de servicio y los/as jefes/as de departamento monitorizan en tiempo real los principales indicadores de rendimiento de LM, identificando oportunidades / necesidades de mejora.

Las principales vías para la monitorización de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio son:

- El Comité de Dirección (→ **SubCr. 2.1**) tiene un contacto directo y continuo para garantizar la escucha a los grupos de interés, y recoger así sus necesidades y demandas de innovación y cambios en los servicios que llevamos a cabo.
- La SG de Implantación mantiene un contacto directo y continuo con los clientes internos, con los que analiza los nuevos servicios y modificaciones a los existentes
- Sugerencias y reclamaciones de personas y ciudadanía. Las principales sugerencias de mejora suelen surgir de las personas que atienden directamente a la ciudadanía.
- De cara a identificar en el exterior Buenas Prácticas y oportunidades de mejora, LM realiza actividades de Benchmarking con organizaciones equivalentes relevantes a nivel nacional e internacional. Participa asimismo en foros específicos como los de la AEC y AENOR (→ **SubCr. 4.1**).

Las oportunidades de innovación y mejora detectadas se analizan con los grupos de interés afectados. Se les presentan los cambios que se ha previsto poner en marcha. Se analizan los recursos necesarios, tanto personales como tecnológicos y de otro tipo de medios y se diseña conjuntamente un plan de actuación, que en la mayoría de los casos contempla el desarrollo de proyectos piloto en los que testarlos. P.ej.: en algunas OAC que se consideren representativas y donde la innovación o mejora sea más aplicable y visible. Se realiza una monitorización conjunta del proyecto piloto, se analizan los resultados obtenidos y se comparan con los perseguidos. A partir del aprendizaje obtenido se realizan las modificaciones necesarias antes de su implantación definitiva, que se recoge en procesos, procedimientos o protocolos. Posteriormente se monitorizan los indicadores por parte de los responsables directos, y los resultados se incorporan al sistema de seguimiento.

Canalizar la mejora

Para canalizar la mejora en las personas (→ **SubCr. 3.2 y 3.3**) las principales herramientas son:

- Canal interno de Sugerencias de mejora
- Grupos de mejora
- Concurso de ideas
- Mejoras detectadas a través de SyR
- Áreas de mejora en Cartas de servicios.



Figura 2.6 Plataforma del concurso de ideas



Figura 2.7 Plataforma para la votación del concurso de ideas

Registro Unificado de Mejoras (RUM).

Conscientes de la necesidad de sistematizar la mejora, en 2014 se puso en marcha en los servicios centrales un soporte de registro de mejoras, recogiendo inicialmente las mejoras de las principales fuentes como son el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, el de Cartas de Servicios y los estudios de Satisfacción de usuarios. En 2017 se decide redefinirlo incorporando información de todas las fuentes disponibles, junto con el Protocolo y ampliando su visión como **Registro Único de Mejoras (RUM)** para toda la organización, incluidas las Oficinas de Atención a la Ciudadanía.

Definición. QUÉ ES Base de datos que sistematiza las acciones de mejora identificadas en LM, sus principales características y resultados	Justificación. POR QUÉ Desde las distintas unidades que integran LM y otros grupos de interés, se proponen múltiples acciones de mejora. Es necesario contar con un instrumento que permita conocerlas y compartirlas de forma sistemática	Finalidad. PARA QUÉ Para facilitar el conocimiento de las acciones de mejora de LM, favorecer la implicación y participación de las personas en la mejora y proporcionar una visión global de la mejora continua de la organización
---	--	---

Responsable. QUIÉN Dpto. de Calidad
Soporte. CON QUÉ Excel (hojas, columnas y filtros) H:\GESTION ADMINISTRATIVA Y CALIDAD \ CALIDAD y FORMACION \ 00 CALIDAD \ 03. RUM

Figura 2.8 Esquema Registro Único de Mejoras

Principales resultados recogidos en el RUM 2019:

En 2019 se han registrado 85 propuestas de mejoras, de las cuales se han implantado 56, se encuentran en proceso 20, postpuestas 7 y desestimadas 2. Todos los Servicios y Departamentos de la DGAC han aportados sugerencias de mejora. Respecto a la temática, la mayor parte de las mejoras recogidas en 2019 se refieren (como viene siendo habitual en años anteriores) a organización del Trabajo, protocolos de prestación servicio, seguido de Comunicación Externa y Tecnología.

La fuente o procedencia de la mejora más habitual este año ha sido el Seguimiento de los Servicios, las SyR, la normativa y las personas. Y, al igual que en años anteriores, las sugerencias de mejora se concentran en el criterio 5 del modelo EFQM Procesos, Productos y Servicios.

Respecto a años anteriores, 2019 presenta un mayor número de mejoras registradas y también es el año en que se han implantado mayor número de sugerencias:

Año	Registradas	Implantadas	Propuestas	En proceso	Desestimadas
2016	52	24	10	10	8
2017	78	47	9	22	0
2018	73	28	8	32	5
2019	85	56	7	20	2

Figura 2.9 Evolución de las propuestas de mejora (RUM)

Desde 2013 se incrementa la frecuencia de revisiones completas de oficinas de LM (hasta una revisión anual) y su alcance, incluyendo objetivos y actuaciones de mejora.

LM ha apostado por la transformación digital. Es referente en la utilización de herramientas tecnológicas para racionalizar y simplificar sus procedimientos administrativos utilizados en la prestación de los servicios a la ciudadanía y se ha convertido en la 1ª Administración en España que permite realizar trámites a través de las redes sociales, mediante mensajes privados, gracias a los convenios de colaboración con Twitter. En el futuro, la intención es poder prestar servicio por mensajería instantánea por Whatsapp o Telegram.



CRITERIO 3. PERSONAS

CRITERIO 3. PERSONAS

Línea/s Estratégica/s	Procesos relacionados
Madrid, responsable, transparente y fácil	Gestión de Personas

La 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 por el Acuerdo Convenio sobre condiciones de trabajo comunes al personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos para el periodo 2019-2022.

Evolución de la plantilla LM (puestos en RPT a enero de cada año)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	320	349	339	349	346	424

Figura 3.2 Evolución plantilla en LM

Plantilla LM	2015		2016		2017		2018		2019	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Subdirector N30	1		1		1		1		2	
Responsable de Atención Personal y Servicios. Jefes/as S ^o N29		2		2		2		2		2
Jefes/as OAC y Departamento Responsable Canales N28	21	5	23	6	24	5	24	6	19	4
Adjuntos/as OAC y Canales N26	22	15	23	15	23	15	21	20	21	19
Técnicos N24		1		1		2		1		2
Informadores Urbanísticos N22	20		20		19		18		21	
Jefes/as Negociado y equivalentes N22	26	8	26	8	25	7	24	19	27	17
Auxiliar Administrativo N17	160	6	159	6	161	6	146	47	156	36
Otros puestos	1	26	1	25		26	1	24		23

Figura 3.3 Evolución plantilla LM por puesto

Plantilla LM	2015		2016		2017		2018		2019	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Grupo A1	22	12	24	13	25	13	24	13	19	12
Grupo A2	44	12	44	13	44	12	42	17	45	18
Grupo C1	64	9	63	9	58	8	51	28	56	22
Grupo C2	120	31	120	30	125	31	117	62	124	53
Total plantilla	314		316		316		354		349	

Figura 3.4 Evolución plantilla LM por Grupo profesional

Necesidad de evaluar y mejorar LM	
Mejorar el conocimiento interno 1 <ul style="list-style-type: none"> Realizar el proceso de acogida del nuevo personal. Diffundir el espacio Ayre de Atención a la Ciudadanía. Organizar visitas entre canales (OAC, D10, Servicios Centrales). Organizar visitas a otras unidades municipales. Impulsar el plan de comunicación. 	Evaluar el rendimiento de la organización 2 <ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluación de competencias en el puesto. Realizar el proceso de autoevaluación. Hacer seguimiento de los indicadores de Cartas de Servicio. Hacer seguimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio.
Impulsar la participación en acciones de mejora 3 <ul style="list-style-type: none"> Sugerencias y reclamaciones. Impulsar el apoyo de grupos de mejora. Organizar jornadas técnicas. Organizar concurso de ideas. 	Evaluar la satisfacción 4 <ul style="list-style-type: none"> Realizar, analizar y difundir los resultados de la encuesta de clima laboral. Realizar, analizar y difundir los resultados de la encuesta de satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados. Realizar, analizar y difundir los resultados de la encuesta de clientes internos.
Seguimiento, Evaluación y Comunicación de los resultados	

Figura 3.1 Gestión del talento

Este marco normativo garantiza la equidad en el empleo, sin olvidar que la política de Recursos Humanos de LM contempla, entre otros, aspectos: la igualdad de oportunidades, la diversidad, la no discriminación, la libertad de asociación, la integración de personas con discapacidad, la seguridad y salud, etc.

Para LM, además hay que tener en cuenta las directrices establecidas por la Ordenanza de Atención a la Ciudadanía y Administración Electrónica, aprobada por Acuerdo del 26 de febrero de 2019 del Pleno, que tiene como objeto regular la atención a la ciudadanía en el Ayuntamiento de Madrid y por el Código de Buenas Prácticas Administrativas en el Ayuntamiento de Madrid.

Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.

La estrategia de Recursos Humanos ha sido desde el principio disponer de un personal cualificado y bien remunerado, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido.

A través de la **Política de Gestión de Personas**, LM gestiona el talento necesario para llevar a cabo la prestación de los servicios.

El plan de acción está dirigido a:

- Desarrollar e implementar una política de gestión de personas, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales, (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad) y de otro alcance (posibilidad del teletrabajo).
- Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.
- Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivo

Hay que hacer referencia a la especial situación de la gestión de personas del 010, redes sociales y de parte del personal de las OAC, toda vez, que la gestión de su personal (que no tiene relación jurídico-laboral con el Ayuntamiento) se realiza por la firma prestataria del servicio, siendo ella la responsable de la gestión.

Dentro del marco y los objetivos mencionados, los fines genéricos de la **Política de Gestión de Personas** son:

- Gestionar lo mejor posible las personas dentro de un buen ambiente de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individual, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Asegurar que se cubren las necesidades de la Dirección, de atención directa o de cualquier otro tipo, necesario para cumplir los objetivos planificados, otorgando oportunidades de promoción al personal.
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que su trayectoria en LM es tenida en cuenta para los puestos que se vayan creando o vacantes.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción de los servicios de LM.

Algunos ejemplos de cambios en la Política de Gestión de Personas son los que ha habido que llevar a cabo consecuencia de los recientes proyectos de oficina virtual y del desarrollo de los canales telemáticos.

Responsabilidades de los puestos trabajo.

El reparto de las responsabilidades está establecido en el organigrama (→ **anexo 7**).

El organigrama general y la RPT actual están diseñados para ajustarse al esquema de gestión por procesos, de forma que LM pueda cumplir con los objetivos estratégicos marcados, satisfacer las demandas de la ciudadanía (sobre todo rapidez y calidad en la atención) y cumplir los compromisos de calidad asumidos en las Cartas de Servicios.

El Servicio de Gestión Administrativa ha elaborado y mantiene actualizado un documento con la descripción de las cargas de todos los puestos y la forma de medirlas. En función de la carga de trabajo se adapta la plantilla de cada OAC para garantizar un adecuado reparto. En los últimos años se ha adaptado la RPT y se han incorporado interinos y estudiantes en prácticas para cubrir situaciones puntuales.

Cuando es necesaria la provisión de un puesto, la persona responsable diseña el perfil profesional (descripción del puesto, méritos y/o experiencia) al que da su visto bueno la Dirección General.

Existe en LM una definición de los perfiles de sus puestos de trabajo, habiéndose abierto además una línea estratégica para acordar con la Subdirección General de Régimen Jurídico y Personal de la Secretaría

General Técnica de Vicealcaldía, la adecuación de dichos perfiles y sistemas de selección a las necesidades de LM, que a su vez trata con la Subdirección General de Gestión de Personal del Área de Gobierno de Hacienda y Personal.

Perfil de Puesto Gestor/a OAC		
Denominación del puesto	Complemento específico anual	Escala, Subescala, Clase
Gestora OAC	...€	Administrativo/a General
Grupo / Subgrupo	Adm.	Categoría, requisitos, observaciones
C1 / C2	AM	Administrativo/a Auxiliar Administrativo/a Horario especial OAC
Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Información y atención directa a la ciudadanía. • Gestión y tramitación de servicios. • Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo. • Realización de las tareas encomendadas a las oficinas de asistencia en materia de registros por la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. • Presentación a la ciudadanía, de manera proactiva, de la cartera de servicios de Línea Madrid. • Realización de tareas administrativas propias de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la utilización de la aplicación informática Registro General del Ayuntamiento de Madrid (2 puntos). • Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas: Padrón Municipal de Habitantes (ePob), GIMM, SyR, Cita Previa y SIGSA (2 puntos). • Experiencia en atención a la ciudadanía (2 puntos). 	Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

Figura 3.5 Perfil de Puesto (ejemplo ilustrativo).

→ **anexo 8**. Perfiles de Puesto.

Como muestra del principio dirigido a asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, se hace referencia al estudio y análisis realizado en la forma de provisión de los puestos. Tras este análisis se solicitó a la Subdirección General de Régimen Jurídico y Personal de la Secretaría General Técnica de Vicealcaldía, que valorara la transformación en la forma de provisión de los puestos de Coordinador/a de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía de LM, y cambiara el procedimiento de provisión de puestos de Concurso General a Concurso Específico, para evitar que prime la antigüedad por encima de cualesquiera otros criterios, como los méritos específicos, motivo por el cual, los puestos, en ocasiones, se adjudican a funcionarios que no reúnen el mejor perfil para llevar a cabo la coordinación de equipos de trabajo en la atención a la ciudadanía, que requiere un nivel cualificación especial en el que, entre otros aspectos, debe tener en cuenta la proactividad en la presentación a la ciudadanía de la cartera de servicios de LM.

En la política de remuneración, reconocimiento y asignación de funciones de gestión hay que destacar lo que ha supuesto los últimos años el proceso de remunicipalización impulsado en la corporación anterior, el cual debía acometerse paulatinamente durante los años 2018 a 2021 de forma planificada con la prestación de servicios del actual contrato para el “apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de LM”, (adjudicado mediante Decreto de fecha 29 de noviembre de 2017, del Delegado del Área de Gobierno

de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto). En los pliegos de dicho contrato se incluye un calendario de cese progresivo del servicio en las OAC, lo que ha supuesto la retirada progresiva del personal contratado en las OAC, y por otra parte la dotación y cobertura de puestos de personal funcionario en 14 Oficinas y dotación de personal interino en el resto.

Este proceso generó la transformación de los puestos de las OAC, incluyendo un complemento específico más alto, y determinó que el personal (Coordinadores/as y Gestores/as OAC) asumiera la totalidad del conocimiento y prestación de la cartera de servicios de LM (integrada por más de 30 servicios diferentes), al desaparecer el personal de la empresa prestataria del servicio, así como la necesidad de incrementar y reforzar la formación en más de 150 horas anuales, con el establecimiento de un nuevo curso de acceso de 80 horas.

La **estrategia en gestión de personas** ha sido desde el principio, como ya se ha mencionado, disponer de un personal cualificado y bien remunerado, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un nivel alto dentro de los niveles funcionariales del Ayuntamiento (por ejemplo, la escala Administrativa tiene el máximo nivel, y el resto de las categorías, niveles muy elevados) y el complemento específico más alto posible para dicho nivel, lo que ha sido establecido para garantizar el funcionamiento adecuado y la máxima eficiencia.

LM ha **diseñado un sistema para poder valorar la productividad** en base al cumplimiento de objetivos, basado en una buena práctica identificada en la Agencia Tributaria dentro del proceso de Benchmarking que llevamos a cabo. El CRM aporta información necesaria del trabajo realizado por cada persona. Está en proceso de implantación.

El Servicio de Gestión Administrativa ha elaborado las **descripciones de cada puesto de trabajo**, donde se identifican las competencias necesarias que sirven de base, entre otros ámbitos, para la elaboración de los certificados de funciones.

En este marco, la RPT recoge las características básicas de todos los puestos, detallándose: identificación, área, dependencia jerárquica y funcional, cuerpo/escala, complemento de destino, complemento específico, forma de cobertura, categoría y observaciones, como la referencia al horario especial de las OAC (→ **anexo 8**).

LM gestiona además de las OAC y el teléfono 010, el portal Madrid.es, los canales de redes sociales, el Chat

Online, y actualmente está trabajando para el desarrollo de la Oficina Virtual y prestación de servicios a través de canales automatizados (ChatBOT e IVR de centralita 010). Para ello es necesario que todas las personas que forman LM (personal funcionario y personal externo) dispongan de las **competencias** adecuadas, por lo que se ha diseñado un amplio **plan de formación** para la plantilla de personal funcionario en estas materias, y en el pliego de prescripciones técnicas del contrato vigente, se exige la formación necesaria al personal externo.

Las oficinas cuentan con los medios e infraestructura necesarios para que las personas puedan desempeñar su trabajo cómoda y eficientemente (→ **SubCr. 4.6**).

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Capacidades generales necesarias

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 (→ **Cr.3.1**) y las compara con las capacidades disponibles. Una de las principales entradas son los requerimientos de formación de otros organismos municipales para la implantación de los nuevos servicios. Para cubrir el gap existente se recurre bien a atracción de nuevo talento (→ **Cr.3.1**) o, principalmente, al desarrollo de las capacidades individuales existentes.

Capacidades individuales

Las capacidades requeridas en cada puesto están identificadas en las descripciones de los puestos de trabajo. Los responsables analizan las exigidas 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. 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. A partir de la información anterior, se plantea un **plan de acción**:

- **Mentoring** desarrollado por el propio responsable
- **Formación en el puesto** con el apoyo del responsable y/o compañeros/as con más experiencia, así como personas del equipo volante especializadas en formar

Formación reglada a través del Plan de Formación y Calidad • **Formación interna** con sesiones de reciclaje.

Otra vía de identificación de necesidades de formación es que al final de cada acción formativa se hacen exámenes para identificar las capacidades del alumnado en relación con el objeto de la formación.

A las necesidades de desarrollo detectadas por la organización se añaden las identificadas por las propias personas, a través de:

- Sugerencias en línea
- Encuesta de Clima
- Debates surgidos en las Jornadas Técnicas
- Sugerencias y Reclamaciones donde se detectan necesidades o que algún proceso está fallando.

Se requiere que cada funcionario/a solicite cada año una acción formativa de atención a la ciudadanía y/o de mejora.

El compromiso de LM con la formación de su personal queda expresado en sus Cartas de Servicios.

Plan de Formación y Calidad

LM cuenta desde hace años con un Plan de Formación y Calidad consolidado y adaptado a sus necesidades, que se enmarca en el Plan de Formación del Ayuntamiento. Los principales hitos se publican en la intranet municipal Ayre y los resultados se recogen en la Memoria anual de formación y en un apartado específico de la memoria de cumplimiento de los objetivos presupuestarios.

Se cuenta además con las acciones formativas del Plan de Formación de los empleados/as públicos del Ayuntamiento de Madrid.

Además de los cursos y jornadas del Plan de Formación y Calidad existen otras actividades formativas que responden a distintas necesidades y que resultan eficaces en el desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas. Son:

1. Plan de acogida. En LM se había venido dando una acogida informal hasta que en 2010 se inicia un proceso más estructurado de bienvenida a la organización, con la finalidad de ofrecer un formato unificado. Se estructura en un **protocolo de acogida**, que regula todos los aspectos de esta. Contempla los aspectos de carácter informativo, formativo y motivacional. Asimismo, se detalla la oferta de acciones formativas previstas para la adecuación del personal al puesto, empezando por el curso de acceso a LM y la experiencia de conocer in situ los canales de atención.

Al finalizar el proceso de acogida se pasa un breve cuestionario para valorar la satisfacción y recoger sugerencias de mejora. Anualmente, se realiza un

informe del proceso en el que se incluyen los datos más importantes (personas, fechas, satisfacción, etc.) y se incorpora a la memoria anual de calidad.

2. Sesiones formativas de reciclaje o actualización de poca duración, o de comunicación de instrucciones que modifican procedimientos, al implantar un nuevo servicio, o según las necesidades del servicio.

Todos estos datos están reflejados en las correspondientes memorias anuales de formación y calidad que se van publicando en Ayre. Algunas características propias de la formación impartida en la Dirección General son:

- Aula propia en la OAC de Chamberí con simulaciones.
- Impartición en horario de trabajo (altamente valorado).
- Horario adaptado a los turnos para el personal de Oficinas.
- Evaluación del Plan de Formación y Calidad con indicadores de rendimiento y de calidad. Se recoge en las Memorias anuales toda la información, segmentada por tipos de cursos, oficinas, canales, etc. A la vista de los resultados de la evaluación, se actualiza el Plan y se revisan aspectos que lo requieran.
- Evaluación de la eficacia formativa después de cada curso con un cuestionario.

Para realizar la evaluación del impacto de las actividades formativas se mide la asistencia, la participación y los resultados de los cuestionarios de conocimiento y satisfacción. Se valora la eficacia de las acciones formativas y el impacto de las acciones de mejora en el personal (participación, satisfacción, etc.) y en la ciudadanía (evaluación del trato...). Además, la encuesta de clima laboral incluye preguntas sobre formación.

Formación al personal de la empresa adjudicataria.

El compromiso de LM con la formación se hace extensivo al personal de atención de la empresa adjudicataria del contrato de servicios para la atención 010, redes sociales y el apoyo a la atención presencial en las OAC, ya que tienen la obligación de realizar 100 horas de formación inicial y 20 horas de formación de reciclaje al año (que en la práctica se superan ampliamente).

El Pliego de Prescripciones Técnicas es exhaustivo y establece la obligación de diseñar un plan de formación inicial y continua, que debe ser aprobado por el

responsable del contrato (Directora General de Atención a la Ciudadanía).

Se ha fijado una formación para el reciclaje que tiene como objetivo la mejora de las habilidades necesarias para el desempeño del puesto y que previamente han sido evaluadas. Se establece una sesión de reciclaje de al menos 10 horas por cada doce meses de vigencia del contrato que deberá impartirse para todos y cada uno de los gestores/as y supervisores/as. La formación para el reciclaje incluirá en particular prácticas periódicas en canales (010, oficinas, Internet) distintas a aquel en el que la persona formada preste sus servicios con carácter habitual.

Formación al personal funcionario.

Con el fin de **mejorar la oferta formativa reglada y no reglada de LM** se han diseñado numerosas acciones específicas:

1. Se ha rediseñado en 2019 el **curso de formación de acceso a las OACs**, para que además de parte teórica tenga más horas de prácticas y se ha ampliado el número de ediciones.

Por otra parte, sus contenidos teóricos se han ajustado más a las necesidades específicas del personal, con el fin de lograr un equilibrio más adaptado al tipo de trabajo y funciones que se desarrollan en una OAC.

2. Se ha diseñado una nueva actividad formativa reglada de 20 horas en dos ediciones con 20 alumnos/as cada una con la única temática de Tributos para LM, dirigido a todo el personal de OAC para la asunción de las nuevas tareas.

3. Se ha aumentado la oferta de formación no reglada, con un total de **23 actividades formativas** desarrolladas en 41 sesiones. Ha permitido no depender de la Escuela de Formación, y nos permite ser más ágiles a la hora de dar respuesta a situaciones imprevistas, como ha sido el caso de la gestión de la Pandemia del COVID-19.

En el año 2019 se introdujeron novedades en el Plan de Formación respecto a los planes de años anteriores:

- Aplicación PROFE como única aplicación para tramitar la formación reglada, gestionada por la Dirección General de Organización, Régimen Jurídico y Formación, a través de la Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid (en adelante, EFAM).
- Gestión de las actividades formativas a través de la figura del Coordinador/a, desempeñada por trabajadores que forman parte de la plantilla y

realizan una labor de preparación, seguimiento y control de las mismas.

- Se incorpora el criterio Obligatorio (OB), como un nuevo criterio de formación que se añade a los ya existentes, Restringido, Abierto y Transversal. Las actividades obligatorias tienen como objeto la cualificación administrativa general o la mejora y actualización de los conocimientos o habilidades necesarios para el eficaz desempeño del puesto de trabajo. Estas actividades serán solicitadas directamente por los/as responsables de formación cuando se consideren imprescindibles para el desarrollo del puesto de trabajo.

El colectivo de personas que ocupan puestos de liderazgo en LM trabaja las habilidades gerenciales y de liderazgo a través de la oferta formativa específica del Ayuntamiento.

Movilidad interna y externa de los empleados

LM facilita la **movilidad interna** de las personas e intenta que cada persona ocupe el puesto más adecuado a sus capacidades y sus ambiciones profesionales. Para ello, cuando surge una vacante se ofrece internamente el puesto en primer lugar a través de adscripciones provisionales en los puestos de libre designación y en los concursos los méritos específicos recogen las habilidades que se requieren para el puesto y los que tienen las personas que las ocupan.

Gracias a la importante formación impartida a todas las personas, se desarrolla su **empleabilidad**, y se facilita que de esta manera que, si así lo desean, puedan optar a puestos fuera de la Dirección General.

Métodos de formación.

A las modalidades ya existentes de presencial y virtual, se añade la de “semipresencial” que es aquella modalidad formativa virtual que cuenta con sesión o sesiones presenciales que no superan el 25 por ciento de las horas totales de la actividad formativa.

En 2013 se elaboró una instrucción operativa sobre violencia en atención a la ciudadanía, revisada y actualizada en 2019. Con objeto de proteger los derechos fundamentales de las personas y especialmente su dignidad en el ámbito laboral, establece cómo deben actuar las personas de las oficinas ante una posible situación de violencia. Por ejemplo, en la aplicación de colas se ha incluido un “botón antipánico” que se puede pulsar de manera disimulada y rápida.

La adecuada gestión de los conflictos de interés, la diversidad, el enfoque de género y la ética están garantizados a través del cumplimiento de la normativa del Ayuntamiento. Las políticas están publicadas en Ayre y son conocidas por toda la plantilla.

Todos los años se imparte el curso de atención a las personas con discapacidad (→Cr.8).

Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados/as por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

LM considera el entorno laboral uno de los factores más relevantes para el desarrollo de las personas y por ello presta especial atención a todos los elementos que contribuyen y pueden perjudicar su bienestar. Se pretende crear el ambiente adecuado que permita que las personas sientan que trabajan en una organización que les motiva, y pueden desarrollar proyectos atractivos que les enriquezcan como personas.

De este modo, los responsables de los equipos realizan un seguimiento de las relaciones laborales generadas y otras cuestiones que pudieran crear un mal ambiente laboral en la organización. Por ejemplo: la revisión anual de cada OAC por los responsables del Servicio de Atención Presencial a las OAC, para ver el clima laboral y sus demandas/necesidades. Los resultados de estas visitas se publican en Ayre.

Como aspectos que se tienen en cuenta para crear un entorno laboral favorable se han fijado los siguientes:

- Respetar los horarios de trabajo establecidos en la jornada laboral, teniendo en cuenta la utilización de la flexibilidad horaria y los permisos retribuidos.
- No interrumpir los tiempos de descanso.
- Fomentar la buena comunicación interna para evitar la aparición de rumores.
- Definir correctamente los puestos de trabajo, las tareas y responsabilidades de cada uno, fomentando la colaboración, apoyo y trabajo en equipo, en la medida de lo posible.
- Fomentar la formación en programas de capacitación en entornos laborales favorables.
- Permitir y fomentar en la medida de lo posible la promoción del personal.

Los excelentes niveles de satisfacción de los clientes de LM, tanto los externos como los internos (otras áreas del Ayuntamiento), son el principal indicador de la implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de LM.

La distribución de responsabilidades y funciones en LM, la estructura y el esquema de gestión por procesos, posibilita tanto la ejecución de la tarea diaria que se tiene asignada de forma responsable y eficaz como la participación en la mejora, al fomentarse por la Dirección General la creatividad, la innovación y el desarrollo del talento en todos los elementos clave de la organización.

Desde la Dirección se han impulsado una serie de mecanismos para **propiciar la implicación, la creatividad y la innovación:**

1.- Grupos de Mejora. Tienen como objetivo resolver problemas. Mejorar situaciones. Se constituyen principalmente en la parte de atención presencial. Los puede proponer cualquier persona de la Dirección. Los aprueba la línea jerárquica. Una vez constituido se informa al Comité de Dirección, que también puede proponer la creación de un grupo para resolver una situación identificada como mejorable. Se lleva un registro en el departamento de Calidad, registrando el nombre del grupo, composición, objetivo, duración...

2.- Canal interno de sugerencias. El objetivo es gestionar la participación directa del personal adscrito a la Dirección General a través del buzón interno de sugerencias sugerenciasenlinea@madrid.es. El contenido de las sugerencias es de tema libre, teniendo en cuenta una doble función:

1. La mejora de la calidad en la atención a la ciudadanía en gestiones, servicios o procedimientos.
2. El incremento del grado de satisfacción de los/las funcionarios/as en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales diarias.

El responsable de la cuenta tiene el compromiso de responder en un plazo inferior a 10 días hábiles, agradeciendo el interés en la mejora del servicio y contestando con carácter finalista siempre que sea posible.

En el caso de que la respuesta no sea finalista y se requiera el estudio de la sugerencia, se da traslado al Servicio competente, informándose de ello a la persona que ha iniciado la sugerencia en línea. En cualquier caso, se envía una respuesta con la resolución que se haya tomado respecto a la sugerencia: si es viable o no, si se pondrá en práctica o no, si resulta útil, si entra dentro de las competencias de la Dirección General, etc.

3.- Jornadas Técnicas. Desde el Año 2007 LM ha organizado todos los años una jornada de encuentro al que se invita a toda la plantilla para promover el intercambio de experiencias. La Jornada se realiza un

viernes por la tarde fuera del horario laboral para así fomentar un encuentro en un entorno diferente al habitual, aunque también se incluye en el cómputo horario para animar a la participación.

4.- Registro Unificado de Mejoras (RUM). Conscientes de la necesidad de sistematizar la mejora, en 2013 se crea un Registro de Mejoras, poniéndolo en marcha en 2014 en los servicios centrales de forma parcial, recogiendo inicialmente las mejoras de las principales fuentes como son el sistema de Sugerencias y Reclamaciones, el de Cartas de Servicios y los estudios de Satisfacción de usuarios.

En 2017 se decide redefinirlo incorporando información de todas las fuentes disponibles y ampliando su visión como Registro Único de Mejoras (RUM) para toda la organización.

Modelo de hoja donde se hace el seguimiento de las mejoras identificadas:

- código ● área de mejora identificada ● fuente ● ámbito ● temática ● criterio modelo ● unidad responsable de implantación ● ámbito de implantación ● estado ● descripción.

5.- Concurso de Ideas. El objetivo es ser un punto de encuentro de todo el personal. Las ideas pueden ser grupales, y sirven para crear espíritu de grupo.



Figura 3.6 Plataforma del concurso de ideas

El primer Concurso de Ideas fue en 2010 y se celebraba anualmente en noviembre hasta 2015, año que se retrasó a febrero de 2016 y pasó a ser bienal.

El modo de participar ha ido variando, ya que al principio una misma persona o grupo podía presentar varias ideas, y luego se restringió a una sola idea por participante.

También cambió la forma de seleccionar **las ideas ganadoras**, haciéndose más participativa al pasar de una decisión tomada por un jurado a la votación a través

de Ayre por parte de todas las personas integrantes de LM. Siempre se ha hecho un seguimiento de la puesta en marcha de las ideas y la mayoría han conseguido realizarse. Ejemplo de ideas ganadoras: el calendario solidario, sobres de correo interno ambientalmente respetuosos, la adopción de animales, el flashmob (video no oficial de LM), la formación sobre LM a alumnos de secundaria, las visitas para conocer in situ a los clientes internos (SER, OAIC...), añadir el dato de correo electrónico en la hoja padronal, utilizar el panel del gestor de espera para poner mensajes informativos y de bienvenida al Ayuntamiento, wifi en OAC, simplificar la solicitud de cita previa, etc.

Incluso ha habido ideas visionarias que en su momento no fueron ganadoras, pero que se han puesto en marcha años después, como LM en Facebook, un asistente virtual para determinadas gestiones, un chat de ayuda, la creación de un fichero en Access para el tratamiento de las competencias de las diferentes dependencias del Ayuntamiento que sirviera de apoyo a la hora de asignar las anotaciones de registro, etc.

Las **ideas ganadoras** del año en curso y la ejecución de las ideas de años anteriores se presentan en un acto con la asistencia de todas las personas de la Dirección. Participa el Concejal, el Coordinador y la Directora General. Se sirve un catering. Es un acto relajado que permite generar equipo y tener un buen ambiente y un entorno de trabajo agradable. Asisten las personas jubiladas de la Dirección. Se entregan diplomas a los ganadores y a todos los participantes.

Cultura de comunicación

Uno de los objetivos que LM pretende alcanzar en relación con la comunicación interna es incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que lo forman, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia.

Los principales canales de comunicación interna son:

- **Canal de Ayre “Atención ciudadanía”** LM cuenta, dentro de Ayre, con su propio canal de publicación de contenidos, al que tiene acceso toda la plantilla municipal en aras de la transparencia.
- Correos electrónicos.
- Llamadas telefónicas.
- Reuniones, grupos de mejora, y jornadas.
- Z (carpeta compartida). Es una carpeta compartida por el personal de atención a la ciudadanía, y se distingue de Ayre en que no es visible para toda la plantilla municipal, de modo que su contenido es de uso exclusivo de LM. Su inicio dio respuesta a la necesidad de coordinar la información entre todas las OAC, ya

que se constataba que la gestión documental de las OAC era poco práctica y poco accesible, y además coincidió con el incremento del equipo volante. Esta carpeta también sirve para la consulta del resto de personal y como medio de su colaboración y participación en el desarrollo de diferentes documentos por parte de todo el personal.

- Buzón de sugerencias internas.
- Encuesta de clima laboral.
- Página web www.madrid.es
- SyR (sugerencias reclamaciones y felicitaciones)
- Cartelería y folletos.
- Redes Sociales.

Reuniones mensuales y cuatrimestrales de los responsables (jefaturas o adjuntías) de OAC

Las reuniones mensuales se celebran los últimos jueves de cada mes. Con anterioridad se celebraban los viernes, pero se ha tenido en cuenta que los viernes las OAC tienen reunión de equipo, y además, es el día elegido para efectuar las visitas de análisis de cada Oficina, organizadas según un calendario anual de la Subdirección General de Atención a la Ciudadanía.

En las reuniones mensuales se tratan cuestiones referidas a nuevos trámites o modificación de los mismos por parte del Servicio de Implantación. Y en la segunda parte de la reunión, el Servicio de Atención Presencial comenta mejoras en los procedimientos o cuestiones de gestión del personal fijo o volante, en diálogo con los responsables de Oficinas.

Asiste siempre un responsable de cada una de las 23 Oficinas, además de otras personas de los servicios centrales que tengan relación con los temas a tratar. Existe orden del día que se comunica en cada convocatoria por correo electrónico y se puede modificar a petición de cualquiera de los asistentes hasta 48 horas antes.

El acta correspondiente se envía a todas las personas asistentes y se archiva en Z: y la presentación de Power Point con las novedades se publica en Ayre.

Las **reuniones de zona** se inician en el 2019, y consisten en realizar cuatro reuniones cada cuatrimestre, con seis oficinas con características similares. Se envía un orden del día en la convocatoria, se elabora un resumen y se ponen en común las conclusiones de las reuniones en la reunión de seguimiento anual. Al ser reuniones con menos componentes, permite un espacio de escucha y participación mayor que en las reuniones de seguimiento mensual. Han sido muy bien

acogidas por las oficinas. Su celebración rota por las oficinas para fomentar el conocimiento de las mismas.

Los procesos para desarrollar los servicios se diseñan con la participación de las personas afectadas, que son las que mejor conocen su trabajo y los problemas que se les pueden presentar

En la redacción de las cartas de servicios y el establecimiento de sus objetivos participan todos los implicados: el personal de las oficinas, el departamento del 010 y el personal de la empresa externa para el teléfono y el personal de la web para los servicios prestados desde el portal.

Encuestas de clima laboral

En 2003 se elaboró la primera encuesta de satisfacción de las OAC, y se ha continuado realizando anualmente. En 2008, se extendió a los 3 canales y a los Servicios Centrales, de lo que antes era la Subdirección General de Atención al Ciudadano y ahora es la Dirección General de Atención a la Ciudadanía.

El cuestionario mide el grado de satisfacción y sus objetivos son: 1. Conocer el grado de implicación, participación y satisfacción. 2. Analizar opiniones. 3. Identificar áreas de mejoras.

Entre otras, se recogen las siguientes variables:

- 1) Opiniones.
- 2) Condiciones físicas, materiales y tecnológicas.
- 3) Compromiso con el ciudadano.
- 4) Organización del puesto de trabajo.
- 5) Organización y planificación del trabajo.
- 6) Desarrollo profesional.
- 7) Carga de trabajo.
- 8) Personal.
- 9) Remuneración.
- 10) Liderazgo y responsabilidad.
- 11) Orientación al ciudadano.
- 12) Satisfacción y utilidad.

(→**Subcr.7.1**) Analizada la evolución de la encuesta se ha decidido organizar un **grupo de mejora** para promover una mayor participación, ya que los últimos resultados no son significativos por la baja tasa de respuesta.

Con los resultados de las encuestas se pretende:

- Determinar el estado de opinión y satisfacción del personal.
- Fomentar la calidad y el valor añadido de la oferta.
- Orientar la gestión interna y de los Recursos Humanos hacia criterios de calidad total y de mejora continua.

- Conseguir que los responsables de la gestión de los Recursos Humanos asignados a LM, sean cada vez mejores gestores.
- Identificar las oportunidades de mejora a desarrollar en el ámbito de los Recursos Humanos y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, procedimental, tecnológico, etc.

En la encuesta de clima laboral se han incorporado preguntas específicas para que los empleados tengan la oportunidad de opinar sobre la calidad de gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes directos...

Condiciones ambientales, salud y seguridad laboral

La SGT se encarga de que se cumplan con las condiciones ergonómicas y de prevención de riesgos aplicables.

En la Dirección se ha creado la Unidad Técnica de obras, equipamiento y conservación, que recibe todas las demandas de las oficinas relacionadas con condiciones ambientales, ergonomía, salud y seguridad laboral. En caso necesario se contrata a empresas externas para su resolución.

En Servicios Centrales las demandas se remiten a la SGT.

Discapacidad

En caso de que alguna persona tenga una necesidad por razones de una discapacidad se adapta su puesto de trabajo en la medida de lo posible. Se encarga a Madrid Salud que haga un estudio y resuelva.

Reconocimiento

Se premia a las personas que han realizado un exceso de jornada mediante la concesión de días adicionales de convenio. Se reconocen los esfuerzos y logros de las personas con correos de su responsable o la Directora General con copia a todo el personal.



CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Línea/s Estratégica/s	Procesos relacionados
Madrid, responsable, transparente y fácil	Gestión de Contenidos, Presupuestos, Contratación, Tecnologías, Infraestructuras,

Alineado con el Plan Operativo de Gobierno (POG) municipal, **Madrid, responsable, transparente y fácil**, LM contempla en su estrategia y misión, visión y valores la gestión eficaz y eficiente de sus recursos. LM recurre a la **gestión de alianzas** con el fin de obtener los recursos que necesita para prestar sus servicios con excelencia, así como para la consecución de sus resultados clave: personas, tecnología, conocimiento y presupuesto.

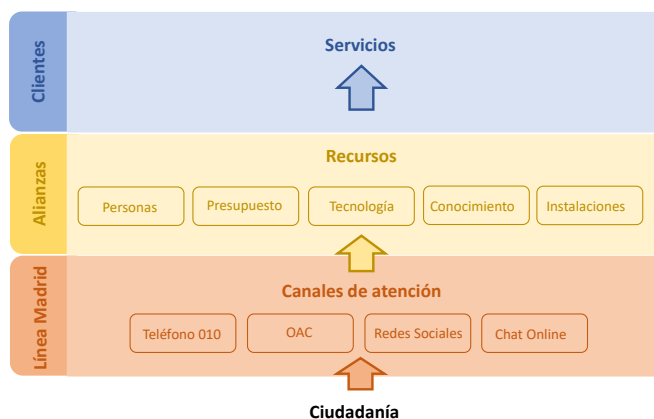


Figura 4.1 Gestión de las alianzas.

Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.

Los aliados de LM fueron identificados inicialmente de modo formal en 2010, revisados en profundidad por el grupo de mejora sobre “grupos de interés” en 2013 y recientemente actualizados.

En LM consideramos **socios estratégicos** a los siguientes:

- El **proveedor externo principal**, adjudicatario del contrato de apoyo para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC (en este momento, Ferrovial Servicios), desde 2008 ligado por Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) e implicado en órganos comunes de seguimiento y dirección del proyecto (Comité de Dirección, Comité de Gestión de Canal, Comité de Innovación, jornadas técnicas, concurso de ideas de mejora, etc.). Es el proveedor de personas y tecnología específica para la atención a la ciudadanía multicanal (CRM, Avaya, Inconcer, etc.). Se mantienen reuniones semanales operativas y mensuales de seguimiento general de los canales (OAC, 010, telemático). La facturación del proveedor

externo conlleva la revisión mensual de los ANS establecidos en el Pliego, aplicándose penalizaciones por incumplimiento o realizándose informes de exoneración por los responsables de los canales si es el caso.

- La **Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Vicealcaldía, Coordinación Territorial, Transparencia y Participación Ciudadana** del Ayuntamiento de Madrid, clave para la gestión de las personas, contratos y suministros. Proveedor de personas funcionarias.
- La **Dirección General de Planificación de Recursos Humanos (Área de Gobierno de Hacienda y Personal)** del Ayuntamiento de Madrid. Proveedor de personas funcionarias, que valora en su globalidad las solicitudes de provisión de personas.
- La **Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid (EFAM)**. Proveedor de cursos de formación reglados para el personal funcionario de LM, a través del Plan anual de Formación.
- El **Organismo Autónomo de Informática (IAM) del Ayuntamiento de Madrid**. Aliado tecnológico estratégico con proyectos y planes compartidos (cartera de proyectos anual en portales y servicios), participación conjunta en grupos de trabajo y eventos. Proveedor de tecnología (hardware y sistemas de información y gestión de los servicios) que implementa nuevas soluciones informáticas. El peso cada vez mayor de la tecnología en la prestación de los servicios a la ciudadanía para lograr la racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos, así como su transformación digital, en línea con el Plan Operativo de Gobierno, ha supuesto una mayor presencia de IAM en el funcionamiento de LM, así como en el soporte de nuestro contratista. En 2020 se reestructura la plantilla de IAM, creándose una **nueva Subdirección General de Atención a la Ciudadanía** para dar soporte a las necesidades de la organización: tanto en lo que respecta al suministro y mantenimiento del hardware, con la definición de necesidades técnicas de un puesto de atención a la ciudadanía, como en el software, con la simplificación de sistemas de información que puedan utilizarse por los múltiples canales y teniendo como punto central a la ciudadanía y no a los gestores de los servicios. 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. También está presente en las reuniones mensuales con nuestro contratista. En estos

momentos se está trabajando con IAM en la definición de líneas estratégicas aplicables a la atención a la ciudadanía de todo el Ayuntamiento de Madrid.

- **La Dirección General de Oficina Digital** relacionada con la estrategia de digitalización, la Sede Electrónica y Registro entre otros.
- Las **Juntas de Distrito del Ayuntamiento de Madrid**, proveedor de las instalaciones de algunas OAC, (oficinas situadas en el edificio de la Junta correspondiente) responsable fundamental de su mantenimiento y con competencia en la seguridad de las personas y los edificios.
- El adjudicatario del contrato del **Servicio de Seguridad** para las OAC que no se encuentran ubicadas en los edificios de las Juntas Municipales de Distrito.
- **La Dirección General de Transparencia y Subdirección General de Calidad y Evaluación del Ayuntamiento de Madrid**, básico para llevar a cabo el programa de calidad (CAF, CS y otras iniciativas), así como en los procesos clave de mejora y también cliente interno de LM. Aliados para la implantación, mantenimiento y evolución del modelo de calidad, asesorado en la revisión de compromisos e indicadores, así como en la mejora continua.
- **El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) de Madrid**, clave para el objetivo estratégico de LM de "consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva", con la que LM participa en proyectos y foros. Aliados para el cumplimiento de la normativa de accesibilidad, asesorando para facilitar su implantación.
- Se han establecido alianzas con empresas tecnológicas como **Twitter España** o **Facebook**, aliados estratégicos para abrir nuevos canales de atención a la ciudadanía para gestiones administrativas. Gracias a esta alianza LM se ha convertido en la **1ª Administración española que permite realizar trámites a través de las redes sociales**, mediante mensajes privados. Con los responsables de la red social **Twitter** se ha llegado a negociar en dos ocasiones la apertura de uso mensajes en privado a fin de dar cobertura al incremento de la demanda de gestiones privadas, primeramente, en 2017 tras la incorporación de la tramitación de permisos para acceder a las Áreas de Prioridad Residencial (APR) y, los Avisos para recogida de enseres, muebles, ropa y calzado en el domicilio. En 2018 con la entrada en vigor de Madrid Central, las solicitudes de APR se sustituyen por los permisos de Madrid Central. El canal Twitter se convierte en el segundo canal, por detrás del teléfono 010 en la prestación del servicio, por lo que hay que renegociar

con Twitter el número de mensajes directos disponibles. La apertura acordada sin coste para el Ayuntamiento permite incorporar en abril de 2019 el alta de reclamaciones (SyR), y en junio el trámite de identificación del conductor en multas de circulación. En 2020 se comienzan a prestar los mismos servicios de Twitter a través del Messenger de Facebook.

Mensualmente se realiza seguimiento de estos canales telemáticos, estableciéndose acciones de mejora tecnológicas, procedimentales, de estrategia. Hay servicios que son muy bien acogidos por la ciudadanía con una gran penetración y uso (avisos, Madrid Central) y otros que no han tenido tanto uso como la identificación del conductor en multas de circulación, (quizá por su carácter más jurídico).

A futuro, la intención es incorporar como aliados a **Whatsapp** y **Telegram** para poder prestar servicio por mensajería instantánea.

Otros aliados de LM son:

- **La Dirección General de Tráfico**, responsable del tratamiento de vehículos, mantiene convenio con el Ayuntamiento de Madrid para poner a disposición su base de datos. Proveedor del sistema de información Pasarela de Servicios Rest, que permite la comprobación de los requisitos manuales y automatizados de titularidad y domicilio de vehículos para las gestiones de Movilidad (autorización para el Servicio de Estacionamiento Regulado, permisos de acceso a Madrid Central), así como la prestación gratuita del Servicio de Comunicación de domicilio de vehículo y/o conductor a la DGT.
- **Ibercaja**, entidad bancaria colaboradora con el Ayuntamiento de Madrid a través de la Agencia Tributaria de Madrid, con la que LM ha firmado una resolución conjunta para la prestación de Servicios. Proveedora de la pasarela de pagos, a través de la cual se realizan los pagos de tributos, tasas y precios públicos municipales.
- Adjudicatario de la **monitorización de páginas web** (en la actualidad, Siteimprove). Proveedor de la herramienta que permite hacer el seguimiento del Portal Institucional del Ayuntamiento de Madrid para su mejora continua (calidad de contenidos, posicionamiento, cumplimiento de normativa de accesibilidad y protección de datos).

Los proveedores externos reciben información detallada y periódica sobre LM a través de listas de correo, participación en jornadas y eventos compartidos. Además, en los 3 últimos procesos de licitación de los contratos de apoyo a la atención personalizada (2008-

2012, 2012-2018, 2018-2021) también participaron los posibles proveedores mediante reuniones y visitas estructuradas.

Subcriterio 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con la ciudadanía y clientes.

LM tiene como objetivo estratégico consolidar una **relación con la ciudadanía accesible y proactiva**, ser la puerta de entrada al Ayuntamiento, ofreciendo la mejor atención y consiguiendo una satisfacción alta de la ciudadanía con el servicio. Alineado con el Plan Operativo de Gobierno, que pretende **racionalizar y simplificar los procedimientos administrativos** para conseguir un **Ayuntamiento eficaz y eficiente, aliado de la ciudadanía y referente de modernización en la Unión Europea, para todas las familias, así como transparente**. A lo largo de estos años el esfuerzo por conseguir una mayor calidad ha conllevado una transformación hacia su finalidad principal: proporcionar información útil y permanentemente actualizada del Ayuntamiento y de la ciudad en general y realizar trámites y gestiones municipales de forma ágil y próxima.

Para comprender las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de la ciudadanía, adoptar medidas anticipatorias a sus intereses y basar en esta información la estrategia de LM, se tienen en cuenta los canales de escucha y comunicación (→SubCr 2.1). De esta manera se garantiza su papel activo en el proceso de toma de decisiones.

Entre los **valores** de LM se encuentra la **cercanía, proximidad a la ciudadanía, fomentando su participación y escuchando sus sugerencias, necesidades y demandas** y entre sus objetivos “Potenciar el acercamiento a la ciudadanía, la proactividad y la personalización de los canales de atención a la ciudadanía de LM, junto con la coherencia de los servicios prestados a través de ellos.

LM colabora con la ciudadanía a través de sus 3 canales (presencial, telefónico y telemático -redes sociales y chat online-) y en las OAC se ayuda a participar en las consultas de “Decide Madrid” a las personas que tienen dificultad en acceder a internet, ayudando a reducir la brecha digital.



Figura 4.2 Portal de sugerencias y reclamaciones.

El Ayuntamiento de Madrid desde 2005 cuenta con el sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SyR) para que la ciudadanía manifieste sus sugerencias, felicitaciones y reclame lo que considere oportuno. (**anexo 6**). Los canales de LM son los ofrecidos para la presentación de estas SyR. Por otra parte, LM mantiene un **Proceso riguroso de atención y respuesta a las SyR relacionadas con la atención a la ciudadanía**. La gestión de reclamaciones no consiste únicamente en responder a la persona que la ha interpuesto, sino en analizar cuál ha sido la causa que ha ocasionado la incidencia en la prestación del servicio, intentar gestionar a la persona lo que no se hizo en el momento de la atención y ocasionó la SyR y establecer las acciones de mejora correspondientes, que pueden ser inmediatas o convertirse en un Área de Mejora pasando al **Registro Único de Mejoras (RUM)**. De este modo la SyR se contempla desde el punto de vista individual de la persona afectada, para subsanar el problema planteado, y desde el punto de vista colectivo para evitar que se vuelvan a producir nuevas incidencias por el mismo motivo.

Para poder analizar con mayor detalle las sugerencias y posibles incidencias en la tramitación se han creado diferentes bases de datos para recopilarlas. Por ejemplo, en 2019 para las OAC se han creado dos formularios, uno para trasladar errores cometidos, y otro formulario para las incidencias producidas durante la tramitación. La creación de los formularios mencionados, además de permitir una recopilación de datos sistematizada, facilita la tramitación de los registros en el ámbito individual, y permiten realizar una explotación cuantitativa y cualitativa en el ámbito colectivo. Dicha información se está incorporando en los **Informes de Seguimiento de Servicios** que asimismo se envían a los clientes internos, con detalle de **propuesta de mejoras**.

El abordaje exhaustivo y riguroso del Proceso de atención y respuesta a las SyR recibidas, tiene como base la visión de que la **ciudadanía es un agente activo en la mejora y definición de nuevos servicios**, y se facilita que actúe como tal. Como ejemplo, la escucha de las reclamaciones reiteradas de la ciudadanía (a través de SyR o el debate de decide.madrid.es) por el coste del teléfono 010 ha permitido incorporar la gratuidad en el canal telefónico de LM desde marzo de 2019. Del mismo modo, el análisis de las reclamaciones derivadas por errores de la Administración ha derivado en la puesta en marcha de un procedimiento interno entre diferentes dependencias municipales para evitar que la ciudadanía tenga que presentar alegaciones y se

analice la pertinencia del archivo de expedientes de sanciones de circulación.



Figura 4.3 Portal de transparencia

Otro de los **valores** de LM es la **transparencia** (→Cr.8), entendida como dar a conocer de manera cierta y clara, los recursos, procedimientos, objetivos y resultados. LM siempre ha sido transparente en su gestión, pero además trabaja para que los diferentes ámbitos municipales sean cada vez más transparentes. LM cuenta con un área temática en la Intranet municipal con toda la documentación relativa a su Estrategia, misión, visión y valores, satisfacción de la ciudadanía, los procedimientos y evaluación de los servicios, instrucciones y seguimiento de los canales, formación de las personas, etc. Asimismo, tiene un espacio informativo dentro del Portal Institucional en el que además de informar a la ciudadanía de sus competencias, tiene publicados sus datos de gestión, así como lo relacionado con su colaboración en el Convenio con Transparencia Internacional de los Pactos de Integridad, cuyo fin es lograr una mayor transparencia en el funcionamiento de los poderes públicos y recuperar la confianza en las instituciones públicas. También hay publicados datos de atención a la ciudadanía en el Portal de Transparencia, relativos a la atención general en LM, en redes sociales de LM en los portales web y en avisos comunicados por la ciudadanía sobre la ciudad, así como en el Portal de datos abiertos (en formato reutilizable), en relación con las atenciones prestadas en los canales de LM cita previa y avisos de la ciudadanía (como coordinadores de ambos sistemas).

Por otra parte, LM responde a las **solicitudes de información pública** en materia de atención ciudadana y presta el servicio de información general sobre qué es la información pública y canales de solicitud, así como grabando solicitudes en el canal presencial para personas que tengan poco manejo digital.

Finalmente, LM apoya la transparencia en la información y en los servicios, procurando en la definición de los mismos que sea posible la consulta personalizada a través de la Sede Electrónica (Servicio de Estacionamiento regulado, Madrid Central, Bicicleta pública, etc.) o facilitarla todo lo que se pueda (solicitud de vista de expediente por canales telemáticos, como

es el caso de multas de la circulación, publicación del número del sorteo a partir del cual comienza la adjudicación de plazas de centros abiertos en inglés, etc.).

En marzo de 2020 se ha implantado una **nueva versión de la aplicación informática de gestión de los avisos de la ciudad comunicados por la ciudadanía**. En ella se ha incorporado un **nuevo sistema de comunicaciones** a la ciudadanía que informa exactamente de los motivos de cierre de un aviso (cancelación por falta de datos para su resolución, cierre por planificación de la actuación a futuro, actuación realizada, etc.). También se ha habilitado a través del canal web la posibilidad de consultar el detalle de los avisos comunicados, previo registro de la persona comunicante.

LM dispone de **4 Cartas de Servicio publicadas: una por canal y la de Cita Previa** en las que explica a la ciudadanía en general los servicios que desarrolla y con un completo conjunto de objetivos de calidad.

Durante el COVID19 el Ayuntamiento ha establecido canales alternativos a la atención presencial (telefónico y telemático) que se han publicitado en el Portal Institucional, en un **Espacio Informativo** “Información y medidas especiales durante el tiempo de coronavirus” que contiene información actualizada sobre ocho bloques de información entre ellos disposiciones normativas estatales, autonómicas y municipales, proyectos de las diferentes Áreas y Distritos, noticias relevantes, canales de prestación de los servicios, **más de 600 Preguntas frecuentes** de diferentes ámbitos (socio-sanitarios, tributarios, movilidad, contribuyente, consumidor, etc.). En el Estudio de Satisfacción de la ciudadanía con los Servicios Municipales en periodo Covid, realizada por la Dirección General de Transparencia y Calidad, la Información más conocida (56% de encuestados) sobre actuaciones realizadas ha sido la relativa a la prestación de servicios telemáticos (ante el cierre de las Oficinas presenciales) a lo que ha contribuido la amplia y detalla información publicada en la mencionado Espacio informativo.

En particular, durante el COVID19 LM ha actuado en **2 ámbitos diferentes**: por un lado, como facilitador de todo el Ayuntamiento para la **prestación de información y servicios a la ciudadanía** (en especial a Servicios Sociales y Economía) y, por otro, **la prestación de su cartera de servicios**. Ha derivado la atención presencial a los otros canales (telefónico, redes sociales y telemático sin identificación fuerte) para poder seguir atendiendo las demandas de la ciudadanía (en especial Padrón y Tributos). En línea con el objetivo de mejorar

el uso de los servicios y la accesibilidad a los tres canales de atención a la ciudadanía, LM ha potenciado el uso de los canales de menor coste (www.madrid.es y cuenta en [twitter@lineamadrid.es](https://twitter.com/lineamadrid.es)).

En la continua evaluación de los servicios se hace **análisis de la evolución del comportamiento de la ciudadanía, con objeto de adaptar en la medida de lo posible los servicios a sus necesidades**. P. ej., se ha puesto de manifiesto el aumento en los últimos años de las gestiones a través de canales no presenciales, como el teléfono 010 y los canales telemáticos. Así entre el 15 de marzo y el 21 de julio de 2020 la distribución de atenciones por canal fue el siguiente:

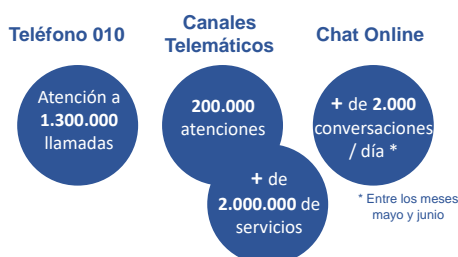


Figura 4.4 Atenciones prestadas por canal

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas.

El sistema de Gestión Presupuestaria forma parte de la estrategia ya que aporta los recursos económicos necesarios para cumplir los objetivos. La interacción del coste/beneficio refleja la eficiencia de la organización. La eficiencia está incluida en el valor **capacidad de obtener los máximos resultados al mínimo coste posible....** Este elemento impregna la cultura de LM y está presente en todas las áreas, servicios y actividades.

LM es un servicio que se encuentra integrado en el Ayuntamiento. La gestión económica se ordena de acuerdo con la exigente normativa presupuestaria e instrucciones que se complementan y que se publican en cada ejercicio presupuestario en la intranet municipal Ayre y que la Secretaria General Técnica facilita por correo electrónico a la Dirección General, la que a su vez traslada a cada una de las unidades para la recopilación y preparación de la información necesaria.

LM realiza su **gestión económico-presupuestaria** a través de SAP, sistema integrado (ERP) para la gestión económica y de los Recursos Humanos del Ayuntamiento, con el que se consigue una mayor integración, homogeneización, control y rapidez en los procesos y en la tramitación y gestión de expedientes. SAP nos proporciona una contabilidad de costes exhaustiva y facilita el control eficiente de la gestión económico-presupuestaria.

LM cuenta con un **programa presupuestario propio e independiente** cuyo responsable es la Directora General de Atención a la Ciudadanía.

En el Mapa de Procesos está establecido desde el año 2011 el proceso "Presupuestos" como un proceso de apoyo. La Dirección General es la propietaria del proceso, que es operativizado por el Servicio de Gestión Administrativa, el cual da seguimiento sistemático al gasto.

LM distingue tres fases:

1. Elaboración del presupuesto anual. El borrador del documento se confecciona por la Dirección General con las aportaciones del Comité de Dirección. La memoria presupuestaria contiene un análisis general que, desde un punto de vista estratégico, especifica de forma concisa las líneas y metas de las actuaciones presupuestarias referidas al conjunto de LM. En el marco de esta visión estratégica se evalúan los aspectos relevantes de proyectos o actividades que se pretenden realizar durante el ejercicio correspondiente. Se analiza su coste económico y se priorizan, recogiendo en la memoria presupuestaria. La memoria se estructura en 4 apartados: ● las actividades desarrolladas en el año anterior ● los objetivos para el año entrante ● inversión y financiación para el año entrante ● actuaciones de impacto de género.

Desde el ejercicio 2018 se elabora la Memoria de Impacto de Género del Programa Presupuestario. El Informe de Impacto de Género del Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid, es la herramienta principal para evaluar la eficacia y eficiencia de las políticas municipales, transversalizando el principio de igualdad de género y garantizando, de este modo, el cumplimiento del mandato normativo de promoción de la igualdad y no discriminación de género que debe inspirar cualquier actuación pública.

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 www.madrid.es de **Presupuestos** incluyendo el seguimiento de ejecución presupuestaria.

2. Ejecución del presupuesto. Una vez aprobado el Presupuesto por el Pleno, y publicado en el Boletín Oficial (BOAM), su ejecución se desarrolla conforme a las Bases de Ejecución Presupuestarias aprobadas por

la DG de Presupuestos y la DG de Contratación y Servicios, siendo delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal quien dicta las Instrucciones del cierre del ejercicio.

Todos los actos que den lugar a reconocimiento de obligaciones son fiscalizados por Intervención para asegurar su legalidad, eficiencia, eficacia y economía. Asimismo, existe un procedimiento establecido para llevar a cabo en el año en curso modificaciones y transferencias en los presupuestos. En los últimos años se han acometido diversas transferencias de crédito para atender necesidades en las OAC, como la creación de partida presupuestaria y transferencia para la adquisición de escáneres necesarios debido a la entrada en vigor de la Ley 39/2015, que hizo necesario modificar el modelo de las oficinas de registro, para ajustar su funcionamiento a las previsiones legales e implantar este nuevo concepto de atención más ágil y segura, así como sus relaciones con las oficinas de registro de otras Administraciones Públicas.

3. Memoria de cumplimiento de los objetivos presupuestarios. Finalizado el ejercicio presupuestario, LM realiza un análisis individualizado de cumplimiento de cada objetivo del Presupuesto relacionando su grado de cumplimiento con la ejecución de los créditos. LM ha mantenido en niveles altos el grado de cumplimiento presupuestario. El análisis del cumplimiento de los objetivos y la elaboración del borrador de la Memoria corresponde a la Dirección con las aportaciones de las correspondientes unidades. En los últimos años se ha ido incrementando el presupuesto y también su porcentaje de ejecución (→SubCr.9.2).

Asimismo, desde el año 2012 LM cuenta con un sistema basado en el software de mercado “Siebel Analytics - Oracle Business Intelligence - OBI”, que se alimenta automáticamente de los sistemas de gestión de los servicios, que incorpora la posibilidad de analizar los costes del contrato principal de apoyo de LM, imputables a cada servicio.

En este sentido, se trata de sensibilizar a los aliados, en la línea de la eficiencia, impulsando la racionalización de los costes incluyéndolos en los informes de seguimiento de servicios. De esta forma el proceso de **lanzamiento de nuevos servicios** analiza los costes previstos en un documento específico que incluye aspectos como impacto ambiental, repercusión sobre tiempos de espera, etc.

Además, LM equilibra sus resultados integrando cambios como la introducción de nuevos servicios

minimizando costes o la reducción global de recursos. Un ejemplo es la gestión económica eficiente del contrato principal (apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de Atención a la Ciudadanía de LM) que representa, aproximadamente, el 44% del presupuesto asignado a la Dirección General. Entre 2016 y 2019 se produjo en dicho contrato una reducción de coste real (importe finalmente facturado) del 13,11%, contribuyendo así LM al necesario ajuste en los presupuestos municipales, sin producirse una percepción negativa de la ciudadanía sobre el servicio prestado ni alteración significativa en el beneficio anual para la sociedad.

Esta conclusión, remarca la idea de que LM es **altamente rentable para la sociedad** y que, además, **cumple con los objetivos planteados por el Ayuntamiento**, lo que implica una adecuada gestión de los recursos y una eficiente estructura para la gestión económico-financiera.

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Para poder desplegar la estrategia y alcanzar los objetivos estratégicos, es imprescindible disponer de la información y el conocimiento necesario y compartirlo. La información general sobre LM (quienes somos: estrategia y calidad, canales, servicios, personas, gestión administrativa, recursos informáticos) está publicada en la Intranet municipal, en el Área de actividad de atención ciudadanía, accesible para cualquier persona del ámbito municipal.

La consolidación desde 2011 de la gestión por procesos, con todos los procesos y procedimientos identificados, optimizados, documentados, implantados y mantenidos al día garantiza una gestión estructural del conocimiento, que pasa a ser propiedad de la organización y está disponible para todas las personas. Estos conocimientos e información necesarios entran en la organización de forma sistemática, son compartidos por todo el personal que los necesita y permanecen en la organización cuando las personas se van. Las personas empleadas tienen fácil acceso a la información y el conocimiento necesario para realizar su trabajo de forma eficiente, ya que se gestiona y almacena informáticamente en una serie de carpetas compartidas:

- Ayre (intranet del Ayuntamiento donde LM tiene su propio canal)
- H (carpetas compartidas para servicios centrales).
- Z (carpetas compartidas para todas las OAC).

La carpeta común Z ha sido una innovación importante, se encuentra en un servidor en los servicios centrales a los que informáticamente se ha dado acceso a todo el personal con sede en las 26 Oficinas sitas en los distritos. Ello ha permitido que el equipo volante integrado por 60 personas, que cambia continuamente de oficina, pueda acceder a las carpetas comunes de cada una de las oficinas. La documentación contenida se actualiza de forma constante con la información que llega de la SG Coordinación de Servicios, todos los lunes se envía un correo resumen de las actualizaciones de la semana anterior. En Z se encuentra toda la información y conocimiento necesario en las oficinas:

- Fichas con las características de cada una de las OAC con información útil para volantes que acudan a ellas: responsables, plano de la oficina, turnos de desayuno, si hay parking o no, etc.
- Fichas con los Procesos, esquemas y dudas frecuentes de cada servicio, material formativo
- Ayudas informáticas
- Actuaciones en situaciones de contingencias
- Impresos de uso frecuente y modelos actualizados de recogida de datos
- Información relevante para las personas como el convenio, horarios, fichajes, etc.

La **información externa** relevante es recogida, analizada, usada eficazmente y almacenada. El Departamento de gestión de contenidos **diariamente capta las novedades informativas** que pueden resultar de interés para la ciudadanía y la organización y las **incorpora a las bases de datos**. La información interna relevante para los proveedores, aliados, clientes internos, socios clave y otros grupos de interés externos es compartida y transmitida, así como el conocimiento. Existe una comunicación fluida con todos ellos, produciéndose un intercambio muy frecuente de correos electrónicos, así como reuniones periódicas, en las que se intercambia información, novedades, datos de rendimiento, modificaciones de criterios y procedimientos, acciones y actuaciones de mejora, etc.

Anualmente se celebran las **Jornadas técnicas** de LM.

En la Carta de Servicios de los portales web municipales existen compromisos vinculados a la utilidad del servicio, al suministro de información de interés y en formato reutilizable y a la actualización de la información proporcionada.

Gestión del conocimiento

Entre los **valores** de LM se encuentra la **profesionalidad**, alcanzable mediante una formación continua que permite el mantenimiento y mejora de la cualificación,

una comunicación fluida y una retroalimentación continua del sistema, que impulse la mejora continua y la innovación.

Para asegurar el conocimiento, la actualización y el aprendizaje, se ha establecido un **sistema de información / formación en cascada**, con documentación disponible en red, acompañado de reuniones periódicas y de cursos formativos y trabajo en equipo.

La evaluación del conocimiento disponible:

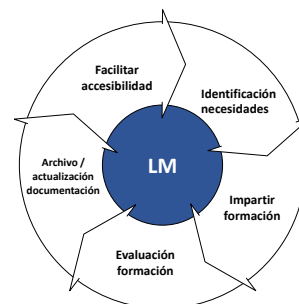


Figura 4.5 Modelo de gestión del conocimiento.

De abajo arriba llega información sobre carencias en el conocimiento: en los exámenes que se hacen después de los cursos se puede detectar que alguna persona tiene algunas lagunas. También por ejemplo al medir los tiempos de las gestiones se puede detectar que algunas se alargan por falta de conocimiento. Esta información llega al Comité de Dirección. De arriba abajo: Las novedades en los procesos y servicios también suponen la necesaria **incorporación del conocimiento**.

La implantación y modificación de servicios, así como su prestación diaria por los canales, requiere la recopilación de novedades, elaboración de instrucciones y de diferentes documentos (protocolos, instrucciones, presentaciones y fichas de formación) que detallan minuciosamente los procesos en la prestación de los servicios a través de los diferentes canales. Este material, realizado en equipo por el Servicio de Implantación y Seguimiento de servicios, en colaboración con los proveedores, aliados, clientes internos y el personal de la SG de Atención a la Ciudadanía y que está en permanente revisión, además de encontrarse publicado en la Intranet municipal, está disponible en carpetas compartidas de la red municipal y se facilita por correo electrónico al contratista.

Diariamente desde la SG de Coordinación de Servicios y Portal Institucional se envían comunicaciones por correo electrónico a los responsables de los canales informando de novedades, variaciones de procedimientos, aclaración de dudas, actuación en caso de incidencias generalizadas, recordatorios de procedimientos ante incidencias detectadas, etc. En

2019 se superaron los 350 correos electrónicos. Además, en las reuniones mensuales con los responsables de los canales se trasladan todas las novedades. Y los responsables de los canales organizan acciones formativas, se ponen preguntas frecuentes en Z, y un enlace a los procesos relacionados.

El Comité de Dirección de LM mantiene **reuniones periódicas**. Las Subdirecciones Generales con sus equipos y con otros concernidos (en la SG de Atención a la ciudadanía en los diferentes canales con el contratista y en la SG de Coordinación de Servicios con los clientes internos y las unidades gestoras web), para coordinarse y trasladar información, instrucciones, trabajar en equipo, toma de decisiones, etc.

En todos los canales se mantienen reuniones periódicas de equipos. En el canal presencial hay reuniones con el contratista, se organizan reuniones zonales de coordinación de OAC con los diferentes responsables de OAC y también se convocan reuniones con las diferentes categorías del equipo volante, que además de cubrir los puestos descubiertos de las oficinas, velan por la homogeneidad de los procesos en toda la red e informan/forman cuando detectan necesidades formativas o cuando se solicita esta formación por parte de las personas de LM. En el caso del 010 y los canales telemáticos, los funcionarios responsables de los canales se reúnen con los responsables de los mismos en la empresa contratista. Los responsables de los canales elaboran sus documentos específicos de atención a la ciudadanía en su canal (direccionamiento y atención de personas), relaciones laborales, tareas de las diferentes categorías profesionales, actuación en contingencia, etc. que se encuentran en la Intranet municipal y en una carpeta de red compartida.

Los responsables de los canales a su vez trasladan en las reuniones o por correo electrónico la información a los responsables de informar/formar directamente a las personas trabajadoras de LM. Es decir, hay establecido un **sistema de información y transmisión del conocimiento en cascada** para que llegue de forma homogénea a todas las personas que forman parte de LM. En las OAC se dedica una hora todos los viernes, para que todas las personas puedan participar, reservando ese tramo sin citas.

Los sistemas de información y gestión (aplicaciones informáticas), los indicadores de acuerdo de nivel de servicio y el Cuadro de Mando (desde 2011) permiten extraer datos sobre el rendimiento de las personas, los canales y los hábitos de la ciudadanía, desagregados por sexo, permitiendo el control de la actividad y la

detección de necesidades informativas y/o formativas y sirviendo de base para la toma de decisiones.

De cara a aumentar el conocimiento interno en LM se desarrollan actuaciones de **benchmarking con otras dependencias municipales (ATM) y otras administraciones (CAM, Ayuntamiento de Barcelona, AEAT)**. Este intercambio de conocimiento ha ayudado a conocer otras formas de gestión: registro digitalizado, servicios prestados por contratistas y por los funcionarios, oficinas virtuales, atención telefónica con cita previa, etc. y ha permitido a LM ampliar canales y servicios, así como modificar procedimientos y procesos, según las necesidades de la ciudadanía y del Ayuntamiento del Madrid.

Gestión de la información

En vías de implantación se encuentra la elaboración mensual de la **Newsletter de LM**, para su difusión municipal.

LM está en permanente contacto con los proveedores, aliados y clientes internos para **recibir información sobre las novedades en las diferentes materias, servicios y tecnologías**, con el fin de que se preparen contenidos para el Portal Institucional, accesibles a la ciudadanía (qué servicios y actividades realizan, criterios de actuación, canales de contacto, gestión para la ciudadanía, tramites disponibles, normativa relacionada, etc.) así como documentación informativa / formativa para los canales.

Con asiduidad, buena parte de las **dependencias municipales se dirigen a la DG o a la SG de Coordinación de Servicios y Portal Institucional cuando se va a poner en marcha una campaña informativa o un nuevo servicio**. En relación al servicio de información, desde el Departamento de Gestión de contenidos del Portal Institucional se estudia la estructuración de la información a publicar (especiales informativos, navegación por canales, distributivas, asistentes a la navegación, etc.) la tipología de contenidos (descriptivos, contenido, tipo instalación, preguntas frecuentes (FAQ), trámites colecciones, etc.), la accesibilidad a la información (publicar el texto en lenguaje HTML para que sea recuperable por los buscadores del portal y en el caso de tener que publicar PDF, que sean accesibles) y el trabajo a realizar por todos los concernidos (coordinación del Portal, unidades gestoras, Sede electrónica, Informática del Ayuntamiento de Madrid, etc.), con el fin de que la ciudadanía y los canales de LM tengan disponible toda la información. Por lo que respecta al servicio concreto,

desde el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios:

- si la labor de LM solamente es prestar información o derivar a la ciudadanía a los gestores competentes en la materia, se elaboran instrucciones para los canales y se facilita el acceso a la misma a través de la Plataforma LM, búsquedas y/o enlaces sugeridos en el buscador LM. Una vez realizada la implantación, hay una retroalimentación permanente del sistema, cuyas fuentes principales son, por una parte, los clientes internos, que detectan incidencias en la información y/o gestión de los canales de LM, por otra, el personal de LM, que traslada las dudas, incidencias informáticas o inconsistencias de criterio en la gestión diaria, así como sugerencias, y finalmente la ciudadanía, que presenta SyR. Todo ello actúa de fuente para hacer correctivos e implantar mejoras
- si LM es receptora de información procedente de la ciudadanía, a través de diferentes vías (→SubCr. 4.2).

Además, se recopilan mensualmente todas las menciones a LM en los medios de comunicación.

Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías.

Alineado con el Plan Operativo de Gobierno que quiere poner en marcha la transformación digital del Ayuntamiento, entre los valores de LM se encuentra la **innovación constante**. Esta innovación se fundamenta en buena medida en el uso de **las tecnologías más adecuadas para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para cada situación, canal y servicio**. El uso de las tecnologías es uno de los pilares fundamentales de la eficacia y la eficiencia en los canales de atención a la ciudadanía, dado que permite habilitar nuevos canales de atención, poner en marcha nuevos servicios, modificar y simplificar procedimientos, facilitar la derivación de atenciones a los clientes internos, mejorar la comunicación Administración-ciudadanía, así como permitir la participación y consulta a la ciudadanía.

LM participa en el diseño de sistemas de información y gestión (aplicaciones informáticas) para la prestación de los servicios por los canales de atención a la ciudadanía, aportando su conocimiento tanto para el entorno informático que utilizan sus trabajadores, como para la ciudadanía y los gestores municipales.

La tecnología en LM tiene fundamentalmente 2 procedencias:

1. El Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) es el competente municipal en materia tecnológica. LM mantiene

reuniones periódicas con IAM para resolver incidencias y plantear líneas de mejora

2. Nuestro contratista, que aporta el soporte informático con la infraestructura y equipamiento físico y lógico (incluido el hardware de puestos de atención telefónica y telemática) y servicios de apoyo principalmente relacionados con los sistemas de gestión de relaciones con la ciudadanía (soporte técnico, mantenimiento correctivo, perfectivo y evolutivo, resolución de incidencias, suministro de fungibles). Además, el PPT incluye 1.000 horas anuales de analista-programador para mejoras funcionales o de rendimiento de todos los componentes lógicos del CRM.

Ambos proveedores participan en el **Comité de Innovación** y apoyan en el proceso de **Vigilancia Tecnológica**.

LM ha pasado de indicar qué necesitaba para su entorno específico y la prestación de servicios por parte de sus canales a participar globalmente en los proyectos y la trasposición de las disposiciones normativas a los sistemas de información y gestión. Desde que se cuenta con LM en la definición funcional de los sistemas de información y gestión se están teniendo en cuenta desde el origen ciertos aspectos esenciales: homogeneidad en el diseño y funcionamiento de las aplicaciones, disponibilidad de los mismos módulos (identificación de la ciudadanía, datos de contacto, gestiones específicas, trazabilidad de las gestiones, histórico de las gestiones, comunicaciones a la ciudadanía, etc.).

Hemos desarrollado **tecnologías que nos han permitido disponer de novedosas herramientas y sistemas de información:**

Vinculadas a la atención a la ciudadanía

- Un portal Institucional, **www.madrid.es**, con información relevante para la Ciudad de Madrid, que aglutina diversos portales (tres transversales, competencia de otras DG: Sede electrónica, Transparencia, Datos abiertos y dos temáticos: Bibliotecas y Patrimonio cultural y paisaje urbano, aunque próximamente se incorporarán otros dos más temáticos: **madrideseconomía** y **calidad del aire**). Cuenta con nivel de adecuación de accesibilidad doble AA y, además, con una versión accesible.
- La Cuenta **@lineamadrid** de redes sociales (**Twitter y Facebook**) para informar, formar y realizar gestiones administrativas.

- Sistemas de información y gestión personalizada (aplicaciones informáticas) en línea, que permiten la atención multicanal a la ciudadanía.
- Herramientas que permiten contactar con la ciudadanía a través de **IVR telefónica** o enviando **comunicaciones automáticas por correo electrónico y/o SMS** para informar de alta, modificaciones, bajas de solicitudes, estado de tramitación, avisos de irregularidades en autorizaciones, novedades por suscripciones, etc.

Vinculadas a la atención a la ciudadanía y a los clientes internos y otras dependencias municipales

- Herramientas informáticas municipales, coordinadas desde LM (CRM, Gestor de turnos, sistema de cita previa, sistema de avisos de la ciudad), que facilitan la atención a la ciudadanía en todas las dependencias municipales y permiten un sistema de seguimiento y toma de decisiones basada en datos objetivos, así como el control de los acuerdos de nivel de servicio establecidos.
- Derivación telemática de solicitudes de información a diversas dependencias municipales (a través de CRM o de formularios web) para que contacten con la ciudadanía, sin necesidad de que se desplace físicamente: multas, tributos, responsabilidad patrimonial, servicios sociales, economía, etc.
- PTD. Puestos telefónicos de desbordamiento en diferentes dependencias municipales para que la ciudadanía pueda contactar con el 010 LM para recibir información o realizar gestiones.

Vinculadas a las personas que atienden a la ciudadanía en LM

- Definición de puestos de trabajo específicos para atención a la ciudadanía, con renovación periódica de equipos y de actualización de software.
- Plan de contingencias para poder continuar prestando los servicios, aunque haya incidencias informáticas.
- Cursos y sesiones virtuales de formación de la Escuela municipal de formación para conocer y profundizar en el funcionamiento de las diferentes herramientas informáticas.
- Repositorio en línea de material informativo, formativo e instrucciones.
- Intranet municipal con información general municipal, un Área de actividad de Atención a la ciudadanía que recopila toda la documentación de la DG y un Área personal para tramitación

administrativa on-line (recursos humanos, acción social), acceso a las aplicaciones corporativas y a la Escuela virtual de formación, donde se puede participar en los cursos formativos y encontrar el material formativo de cada uno de ellos.

Vinculadas a las personas que realizan la tramitación administrativa específica de LM

- Sistemas de información y gestión en línea, que permiten la gestión económica y de recursos humanos, la tramitación de contratos, la gestión de expedientes, etc. (SAP, PLYCA, SIGSA, etc.)

Todo ello **ha mejorado la eficacia y eficiencia de LM, lo que ha tenido un reconocimiento externo**, tal y como reflejan los premios obtenidos: 1ª Posición en el índice LOSI 2020 de Naciones Unidas, Premio CNIS, Premio Computer World. (→Cr.8).

La evaluación periódica de canales y servicios, así como las manifestaciones de la ciudadanía o las circunstancias sobrevenidas como la COVID-19 han puesto en evidencia la **necesidad de facilitar información y gestión a través de canales no presenciales, tanto para el ciudadano como para las personas de LM (teletrabajo)** Con esta premisa, la adopción de las tecnologías más avanzadas ha permitido:

- la incorporación de nuevos canales de atención cómo, por ejemplo, a través de las redes sociales: Twitter, Facebook y APP móviles.
- la atención ciudadana en los diferentes canales (presencial, telefónico y redes sociales) desde teletrabajo.
- la ayuda a la navegación en el Portal Institucional
- la automatización del servicio de información con un ChatBOT.
- la modificación de procedimientos, con lo que ha sido posible la habilitación de canales no presenciales para la prestación de servicios (SER Madrid Central etc.).
- la integración de aplicaciones informáticas municipales y no municipales que ha permitido facilitar la relación de la ciudadanía con la Administración, al poder comprobar automáticamente los diferentes requisitos de las gestiones, así como simplificar procedimientos y reducir tiempos de tramitación.
- la derivación telemática de atenciones entre dependencias municipales (CRM, formularios web) desde atención a la ciudadanía a los gestores, con

compromisos de tiempo estimado de respuesta, para evitar desplazamientos físicos a la ciudadanía

- la mejora de la comunicación de la Administración con la ciudadanía: envío de comunicaciones telemáticas y telefónicas (IVR y/o SMS).
- la participación, consultas y encuestas a la ciudadanía para implicarla en la toma de decisiones municipales. Se han habilitado sistemas de información y gestión para que la ciudadanía se registre, participe en debates, haga propuestas, así como para que pueda ser consultada y encuestada (decide.madrid.es).
- mejoras en la estructuración y presentación de contenidos (personalización de imagen en los nuevos portales que forman parte del Portal Institucional), así como en la monitorización para subsanar incidencias (enlaces rotos, textos muy extensos, errores gramaticales, etc.).

Actualmente LM **está trabajando en la incorporación de nuevas tecnologías que permitan:**

- la automatización de nuevos servicios (permisos puntuales de accesos al área restringida de Madrid Central, concertación, modificación y anulación de cita previa, pagos con tarjeta), de modo que la atención personalizada se pueda concentrar en tareas que aporten valor.
- la creación de una Oficina Virtual que permita la prestación personalizada de servicios que requieren acreditación física de identidad o presentación de documentación por parte de la ciudadanía desde teletrabajo, mediante videollamadas.
- la incorporación de nuevos canales de atención, como el de mensajería instantánea.

La **comprobación automática de requisitos** ha permitido en algunos casos que la ciudadanía no tenga que realizar la gestión presencialmente para aportar la documentación (SER, Madrid Central, etc.). La derivación telemática a los gestores de atenciones que no son finalistas en LM ha evitado que la ciudadanía sea la que tenga que contactar con otra dependencia municipal y en muchos casos desplazarse físicamente para ser atendido. La incorporación de los datos de contacto de las personas interesadas en las aplicaciones informáticas y la implantación del módulo de comunicaciones ha permitido mejorar la relación de la Administración con la ciudadanía, mejorar la transparencia en la gestión, evitar consultas sobre el estado de solicitudes/expedientes, etc.

LM pone a disposición de la ciudadanía **canales de atención personalizados no presenciales para personas con escaso manejo digital**, sin recursos telemáticos o ante situaciones que impiden la atención en dependencias municipales.

El Ayuntamiento de Madrid carece de soporte informático para las dudas en la tramitación telemática o las incidencias informáticas, pero con el servicio del **chat online** se cubre parcialmente esta necesidad, que en algunos momentos es esencial, como el final de períodos para presentar solicitudes o documentación (oposiciones, plazos administrativos, etc.). Está en vías de implantación un sistema de canalización de incidencias en la tramitación electrónica. En 2020 se han implantado varios **asistentes a la navegación** de información urbanística en el Portal Institucional para facilitar la navegación de la ciudadanía e indicarle según el supuesto que vaya seleccionado qué trámite tiene que realizar exactamente, de este modo la información general pasa a convertirse en información personalizada y la persona tiene más certeza de la/s gestión/es a realizar.

Está en vías de estudio e implantación la **integración de todas las aplicaciones informáticas municipales con una base única de ciudadanía (CID 360)**, con el fin de que no haya que desarrollar el módulo de datos personales en cada uno de los sistemas de información y gestión y exista una depuración en su tratamiento.

Entre las mejoras a implantar a futuro está la **traducción de los principales contenidos del Portal Institucional a inglés y la instalación de puestos de autoservicio**, con asistencia del personal municipal, para que las personas que no tienen recursos informáticos a su alcance o no puedan realizar solos las gestiones reciban apoyo municipal.

Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones.

La evolución de las OAC (de 2 en 2000, a 26 desde 2012) supuso una descentralización de los puntos de servicios institucionales, equilibrando la eficiencia y eficacia con las expectativas de las personas usuarias, lo que está acorde con el Plan Operativo de Gobierno que busca un Madrid fácil para todos y con los **valores** de LM entre los que se encuentra la **cercanía** y la **proximidad** a la ciudadanía.

LM vela sistemáticamente por la adecuada **conservación, mantenimiento y mejora** de sus instalaciones, lo que requiere un gran esfuerzo organizativo y de coordinación. La gestión de las infraestructuras de LM corre a cargo de la SG de Atención a la Ciudadanía, estando implicada la

Coordinación de OAC y la Unidad de Obras, Equipamientos y Conservación, en servicios centrales, y las Jefaturas de Departamento en las OAC. Como soporte cuentan con el inventario de todos sus activos, facilitado por la DG de Gestión del Patrimonio del Ayuntamiento.

Para el **mantenimiento preventivo** especializado de las instalaciones de LM, cuya gestión corresponde a las unidades competentes del Ayuntamiento:

- se tienen en cuenta criterios de obligatoriedad legal, seguridad e higiene, prolongación de su vida útil, rentabilidad y calidad del servicio que proporcionan
- se incluyen todos los elementos de seguridad, ascensores, calderas, equipos de aire acondicionado, testigos para personas con discapacidad, inhibidores de distorsión de equipos auditivos, sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida y otros elementos susceptibles de calibración, contratando empresas especializadas y homologadas.

LM, dentro de su presupuesto anual de gastos, no dispone de una partida para la **conservación y mantenimiento** de sus activos, salvo los relacionados con el mantenimiento de los elementos que conforman la identidad corporativa o algunos elementos del mobiliario. Estas contrataciones son gestionadas por las unidades competentes del Ayuntamiento. Por ejemplo, la selección de las empresas externas contratadas para la gestión de servicios (limpieza, mantenimiento, rehabilitación), no es competencia de LM. Tampoco se han establecido partidas económicas específicas, ni se ha descentralizado la gestión de los consumos energéticos y de comunicación telefónica.

Sin embargo, LM lleva a cabo la **supervisión del servicio prestado**, la solicitud de intervención a las Gerencias de Distrito y otras unidades competentes y dispone de datos para su evaluación. Entre las principales actuaciones en los últimos años se encuentran:

- búsqueda de nuevos edificios para no renovar los alquileres (traslado de la sede de la SG de Atención a la Ciudadanía a Príncipe de Vergara, 140 en 2015 y traslados de las OAC de Carabanchel, Chamberí, Sanchinarro) para ubicarse en edificios de titularidad municipal
- Mejora de instalaciones (climatización, equipamientos complejos)
- actuaciones en materia de seguridad. Desde agosto de 2018 las OAC que no están unidas en los Edificios Sede de las Juntas Municipales de Distrito cuentan con personal de seguridad
- eliminación de barreras arquitectónicas
- renovación de soporte para instalaciones informáticas
- adecuación de procedimientos acordes a la

sostenibilidad ambiental

- renovación de la imagen corporativa de LM. En 2006 LM la diseñó y en 2014 la renovó. Se extiende a todo el equipamiento e infraestructuras en las OAC e integra elementos para los canales no presenciales, con el objetivo de reforzarla y que la ciudadanía la identifique
- relacionado con la COVID-19, adecuación de las instalaciones para cumplimiento de las medidas socio sanitarias establecidas por la normativa (instalación de mamparas, mantenimiento de distancia obligatoria entre las personas, organización de entradas y salidas, etc.).

El **mantenimiento** de cada edificio en condiciones adecuadas responde a quien tiene su titularidad. Si las oficinas están en edificios titularidad de la Junta de Distrito, es ésta la que se ocupa de su mantenimiento. En las que no, se ocupa el titular del edificio.

En cuanto al **mantenimiento correctivo** (reparación de deficiencias y averías):

- la SG de Atención a la Ciudadanía centraliza las peticiones y demandas de necesidades de las OAC, a fin de resolverlas o coordinarse con los servicios responsables en cada caso. Estas solicitudes se recogen periódicamente y se tratan específicamente en la revisión anual de cada OAC
- Si la deficiencia es de pequeña escala es gestionada por los Jefes de Departamento de las OAC, que las comunican a los servicios responsables.

En la Carta de Servicios de las OAC hay un compromiso relativo a la satisfacción de las personas usuarias con las instalaciones (→Cr.6).

La percepción de las personas de la organización se refleja en las preguntas que se realizan en la encuesta de clima laboral en el ámbito de condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos del lugar de trabajo (→Cr.7).

LM está alineada con el Plan Operativo de Gobierno que impulsa un Madrid **sostenible**. Desde 2011 se sigue una política de gestión medioambiental y gestión pública responsable (→Cr.8).

El Ayuntamiento de Madrid ha creado en 2020 una Mesa de Accesibilidad y cuenta con una Oficina de Accesibilidad, dentro de su línea estratégica de conseguir un Madrid fácil para todos. Por ello, entre los **valores** de LM se encuentra el de **accesibilidad** de los servicios para todas las personas, teniendo especialmente en cuenta la diversidad funcional de estas. LM dispone de un Plan de Accesibilidad, procurando la máxima accesibilidad para toda la ciudadanía (→Cr.8).

Catálogo de Servicios-Línea Madrid



CRITERIO 5. PROCESOS

CRITERIO 5. PROCESOS

Línea/s Estratégica/s	Procesos relacionados
Madrid, responsable, transparente y fácil	Procesos operativos, Procesos soporte

Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

El diseño y gestión de los procesos es considerado como una **fortaleza inequívoca de LM**, y así ha sido reconocido, por ejemplo, en el informe de evaluación de AEVAL que concluyó en la certificación de excelencia EFQM +500 en 2015.

Desde 2009, cuando se elaboró y publicó en Ayre el primer Mapa de Procesos, se ha consolidado la **gestión por procesos** en todas las áreas de la organización. De hecho, la actual estructura de LM se basa en los procesos que se llevan a cabo.

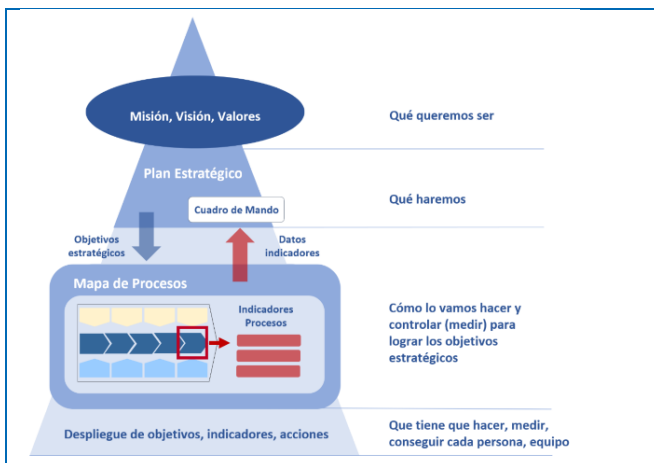


Figura 5.1 Despliegue de la Estrategia de LM

Todos los servicios prestados están integrados en un proceso, al que se vinculan procedimientos, protocolos e instrucciones de trabajo: **se documenta todo** lo que se hace y cómo debe hacerse.

La **sistematización** que conlleva la gestión por procesos posibilita, entre otras cosas, la multicanalidad, la agilidad y la coherencia en la prestación de los servicios, ayudando a finalizar las gestiones con éxito. Hace posible la homogeneidad en la tramitación (proporcionando a la ciudadanía la seguridad de que, con independencia del canal utilizado y de cuándo, dónde y por quién sean atendidos, la calidad de la atención y el resultado de su gestión serán los mismos), así como la reducción de tiempos de atención y, por tanto, del tiempo de espera.

LM tiene identificados **3 tipos de procesos**: estratégicos, operativos y de apoyo. Los estratégicos y

los operativos son procesos clave (es decir: contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia de la organización) y también son clave algunos de los procesos de apoyo. Todo ello queda reflejado gráficamente en el **Mapa de Procesos** de LM, cuya última revisión se ha realizado en enero de 2020 (→ **anexo 3**).

Los procesos están exhaustivamente **documentados** y publicados en la intranet Ayre, accesibles a cualquier miembro de LM y del Ayuntamiento. Para cada proceso se elabora su correspondiente ficha de proceso/subproceso. También se han elaborado los procedimientos de actuación e instrucciones generales y específicas (contratación de servicios, gestión de recursos humanos, actuación ante incidencias informáticas...), y los detallados protocolos para la prestación de cada uno de los servicios.

Mención aparte merece el **catálogo de servicios** de LM (publicado tanto en Ayre como en el Portal institucional web), que detalla y vincula procedimientos y otra información de interés a cada uno de los distintos procesos clave operativos (servicios): qué gestiones implica, qué canales lo prestan, qué protocolos e instrucciones aplican, cuáles son los clientes internos (indicando, en su caso, la resolución conjunta en virtud de la cual se presta el servicio) y la fecha en que se comenzó a prestar el servicio.

Toda esta base documental de LM es revisada y actualizada continuamente. La última revisión se llevó a cabo en la primavera de 2020.

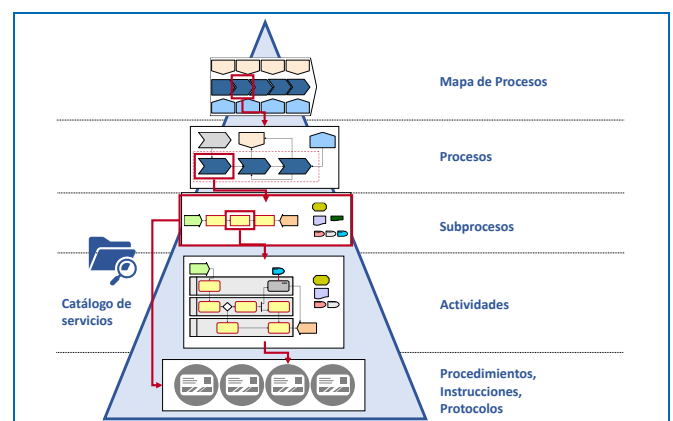


Figura 5.2 Modelo de la gestión por Procesos

Diseño y mejora de los procesos

Los **propietarios** de cada proceso se responsabilizan de su diseño, despliegue, evaluación, revisión y mejora. Para el diseño inicial de un proceso, su propietario convoca a las personas implicadas en el mismo, tanto internas como externas a LM. Se analizan las mejores prácticas para llevarlo a cabo y se documenta.

Posteriormente lo transmite y explica a las personas encargadas de su realización. Controla su cumplimiento mediante los indicadores, estándares y objetivos definidos. Asimismo, identifican oportunidades de mejora, centralizan las propuestas de los diferentes grupos de interés y son responsables de su mejora continua.

El **Registro Único de Mejoras (RUM)** facilita la revisión periódica de los procesos, incorporando todas las sugerencias del personal y de otros grupos de interés para identificar posibles áreas de mejora, planificarlas e implantarlas.

Las principales **vías para identificar oportunidades de mejora de los procesos** son:

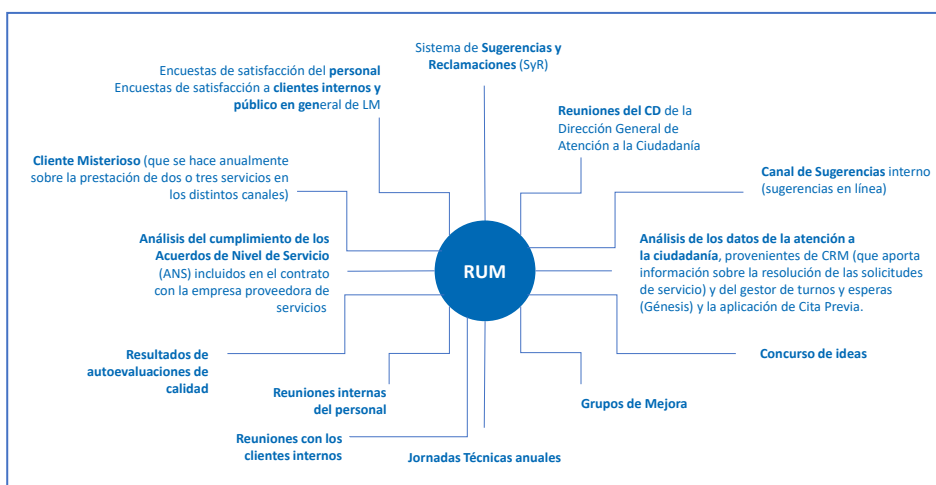


Figura 5.3 Esquema RUM (Registro Unificado de Mejoras).

Los distintos grupos de interés de LM se involucran en la mejora de la organización a través de una o varias de estas vías.

Un importante ejemplo de mejora ha sido el realizado en el proceso de Registro, que hasta 2018 estaba dividido en dos fases, realizada cada una por personal diferente: el simple alta de anotación se llevaba a cabo en el puesto de atención al público y posteriormente dicha anotación se tenía que completar en trabajo interno, no siendo raro que tuviera que contactarse de nuevo con la persona que había presentado el registro para solicitarle documentación que faltaba o aclaraciones sobre su solicitud, a fin de dirigirla a la unidad administrativa (municipal o no) correcta. Actualmente se hace todo el proceso en una sola gestión, de carácter finalista, en el mismo momento y en el mismo puesto en el que se atiende a la persona y con la digitalización de solicitud y documentación con el que la ciudadanía ya no tiene que aportar copias de la documentación presentada.

El **seguimiento y evaluación** de los procesos y subprocesos se lleva a cabo a través de los indicadores

asociados a cada uno de ellos, recogidos desde 2011 en un registro específico. Estos indicadores son tanto de percepción de sus clientes como de rendimiento. Los de percepción se obtienen fundamentalmente de las encuestas de satisfacción; los de rendimiento se obtienen del Cuadro de Mando (que contiene tanto los indicadores estratégicos como los ligados al presupuesto anual), el CRM, los objetivos de cartas de servicio o los ANS. Éstos últimos se incorporan al proceso de planificación estratégica y permiten medir la eficacia de los procesos relacionados con el cliente en los que interviene el proveedor, realizar el seguimiento de los procesos operativos y supervisar la labor de la empresa contratista.

Los procesos son revisados y supervisados de forma continua, a través de sus indicadores, por sus propietarios y por la Dirección, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y con ello, el cumplimiento de las políticas y estrategias de la organización a corto y medio plazo. El seguimiento y supervisión de los procesos ha permitido tomar medidas para paliar desviaciones y, por tanto, **mejorar la gestión**.

Inicialmente se había establecido una revisión anual, pero desde 2012 se determina la revisión cada dos años (alternos con las autoevaluaciones de calidad). Además de esta revisión más formal, se revisa cualquier proceso (de manera integral o sólo determinados aspectos) en cuanto se detecta la necesidad.

El responsable de cada proceso tiene también asignada la responsabilidad de **simplificarlos** en la medida de lo posible, en aras de una mayor eficiencia. Por ejemplo, se ha dejado de exigir el volante de empadronamiento para realizar determinadas gestiones, y el padrón se consulta telemáticamente. Todos los procesos están informatizados (→SubCr4.5).

A través de la **vigilancia tecnológica** y las actividades de **benchmarking** se busca identificar novedades y oportunidades de mejora. El Comité de Innovación analiza su aplicabilidad a los procesos de LM. Un ejemplo de mejora de proceso utilizando las TIC es el de cita previa. Se está diseñando una nueva aplicación informática de cita previa para que ofrezca más funcionalidades a la ciudadanía, agilice y simplifique la gestión y coordinación del servicio y permita una mayor autonomía y capacidad de acción a las unidades

gestoras. Incluirá también una app específica de cita previa, con todas las mejoras tecnológicas posibles (como la posibilidad de descargar justificantes) accesibles desde cualquier teléfono inteligente y se realizará la integración con el sistema de IVR de la centralita del 010 para la obtención de Cita de forma automatizada. Esta innovación tecnológica va a tener un gran impacto pues afectará al sistema de cita previa utilizado por todo el Ayuntamiento de Madrid (que se supervisa, coordina, gestiona y mejora desde LM).

Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a la ciudadanía y clientes.

La misión, visión y valores de LM priorizan la atención a la ciudadanía, que es uno de los rasgos de identidad. La prestación y desarrollo de un nuevo servicio por parte de LM puede ser fruto de:

- **anticipación a iniciativa propia**, a partir de la atención a las necesidades de la ciudadanía y la identificación de los cambios del entorno
- **solicitud de algún cliente interno** (es decir, otra unidad municipal), tanto actual (Movilidad, Educación, Agencia Tributaria de Madrid, etc.) como potencial (cualquier unidad del Ayuntamiento en su conjunto).

Por ello, distinguimos entre **dos tipos de clientes**:

1. La ciudadanía.

La atención a la ciudadanía es la razón de ser de LM. Todos sus servicios se centran en cubrir sus demandas y expectativas y todos sus procesos y estrategias de actuación están enfocados a alcanzar su máximo nivel de satisfacción.

Para anticiparse a las necesidades cada vez más exigentes de la ciudadanía y **añadir valor a los servicios que se le prestan**, buscando siempre la máxima calidad se han diseñado diversas medidas, ya comentadas en otros puntos de esta memoria, entre las que se encuentran:

- La elaboración de **Cartas de Servicios** (OAC, 010, Web, Cita previa): el sistema de cartas de servicios, integrado en el Observatorio de la Ciudad, permite identificar y hacer visibles a la ciudadanía los servicios prestados, las condiciones y estándares de calidad con que se prestan y los compromisos que adquiere la organización para hacerlo, así como mejorar su gestión.
- La actualización permanente del **Catálogo de Servicios**.
- La revisión continua del **gestor de contenidos** (Base de datos única de Información), que es la herramienta utilizada por todos los canales de LM

para proporcionar a la ciudadanía la información que precisa, siendo clave para la fiabilidad de este servicio, dado que garantiza en los tres canales una información idéntica, clara y actualizada.

- Una exigente definición de **requerimientos y estándares de calidad** en los Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT) que regulan la prestación de servicios por parte de su proveedor principal (criterios establecidos en colaboración con la empresa externa).
- La ampliación de canales, horarios y lenguajes de atención para facilitar la **accesibilidad** (así la web y los canales telefónico y telemático, prestan servicio las 24 horas del día y los 365 días del año, mientras que en las OAC se atiende en inglés, francés, rumano, chino mandarín y árabe y lengua de signos española
- El **Plan de comunicación**, para hacer llegar de manera sistemática las novedades, información relevante y cuestiones destacadas de LM a todos los miembros de la organización.
- Un **plan de contingencia**, que recoge los procedimientos de actuación en caso de que se produzcan incidencias que afecten al servicio proporcionado por la empresa adjudicataria del contrato de apoyo.
- La **innovación** constante.

Así, en los últimos años se ha priorizado el **desarrollo de canales telemáticos** y las incorporación de la realización de gestiones administrativas a través de ellos, (web, Twitter, Facebook...) que proporcionen a la ciudadanía nuevas alternativas a la atención presencial, y una experiencia de usuario más cercana a su realidad cotidiana, en línea con la medida del Plan Estratégico de Gobierno de convertir al Ayuntamiento de Madrid en un **referente de la Unión Europea en técnicas de información y conocimiento** garantizando una Administración abierta 24x7.

Se ha implantado un **Chat Online** LM, cuyo enlace se ha puesto en todas las páginas del portal institucional www.madrid.es. Asimismo, está en fase de pruebas avanzadas un **ChatBOT** para tramitar de manera automática altas y bajas de invitaciones y otras gestiones de Madrid Central. En Navidad de 2019 se implementó un ChatBOT de Información automatizada con las actividades navideñas. Se está estudiando la posibilidad de realizar trámites a través de **Whatsapp**. A todo ello se sumará la **app móvil** específica para

concertar citas y la **concertación de cita** de forma **automatizada** a través de la IVR del 010.

Mejora de los servicios, desde el enfoque de la experiencia del usuario/a, por ejemplo, en el Sistema Avisos Madrid, la implantación de comunicaciones sobre el estado de tramitación de los avisos y la comunicación de la finalización con el detalle de la actuación realizada que no estaba en el momento de la implantación en marzo de 2018. Esto ha supuesto una ardua tarea de coordinación interna ya que son las unidades responsables de la resolución las que deben anotar el detalle, además del desarrollo tecnológico que ha implicado. Los recordatorios de Citas 48h antes de la misma, por correo electrónico, SMS o llamada automática desde la IVR de la centralita del 010.

La atención a las quejas recibidas de la ciudadanía, las cuales se gestionan a través del sistema de SyR y en un 90% se contestan en un plazo de 15 días. Se elabora una memoria anual de Sugerencias y Reclamaciones (→ **anexo 6**), que se publica en Ayre. Analiza la temática y otras características de las reclamaciones de forma segmentada: por tipo de canal, tiempo de respuesta, localización (distrito), etc.

2. Clientes internos.

Se ha ido incrementando progresivamente la demanda de prestación de servicios municipales por parte de LM. Por ejemplo, desde 2015 se han incorporado de manera paulatina 8 nuevos Servicios: propuestas ciudadanas y presupuestos participativos (Decide Madrid), Acceso a la Información Pública (AIP), pago de sanciones administrativas, reclamaciones de responsabilidad patrimonial, asunción de la centralita telefónica municipal para llamadas procedentes de otras administraciones y organismos públicos, acceso a Madrid Central o información sobre objetos perdidos.

LM es tan consciente de la importancia de cómo se deben implantar y prestar los servicios que en su momento creó una unidad específica (el **Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios**, propietario del proceso de gestión de servicios) cuyo cometido es integrar y desarrollar en LM nuevos servicios, modificar los antiguos, evaluar y detectar en unos y otros posibilidades de mejora e implantar las acciones necesarias para mejorarlos. El **diseño y desarrollo de los servicios** (reflejado en el proceso de gestión de servicios) consta de las fases representadas en la imagen.

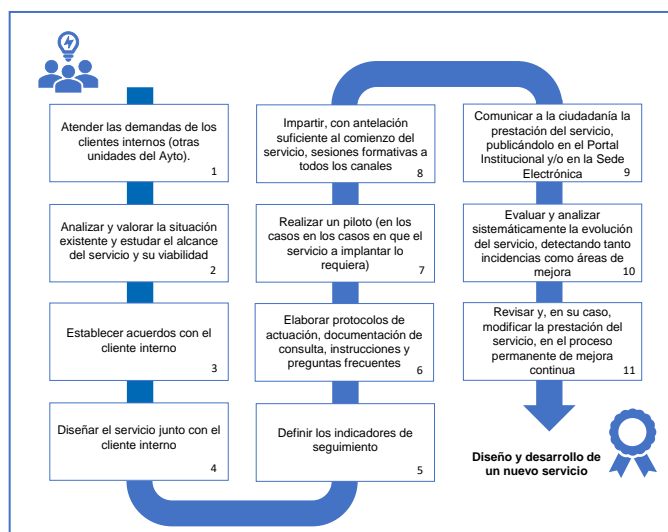


Figura 5.4 Proceso de diseño y desarrollo de un nuevo servicio.

En todas estas fases se encuentran involucrados activamente los clientes internos y otros grupos de interés de LM (como su personal o la empresa proveedora de servicios). La ciudadanía también, pero de manera más pasiva, dado que el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios y el resto de LM la tienen siempre presente en su toma de decisiones y evalúan continuamente su satisfacción y necesidades (mediante encuestas y el sistema de sugerencias y reclamaciones), pero no se solicita la participación de sus representantes en el diseño de los nuevos servicios; salvo excepciones, como fue la elaboración del Plan de Accesibilidad de LM, para el que se contó (concretamente en el apartado referido a las OAC) con la colaboración del CERMI y del Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid.

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

LM es el sistema integral de atención a la ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid y está formalmente identificado como tal por las ordenanzas que lo regulan, que establecen igualmente la necesidad y obligatoriedad de su coordinación con otras unidades municipales.

La **coordinación interna** está garantizada en el trabajo diario, favorecida por una **comunicación fluida** entre las distintas unidades que constituyen LM, tanto formal (reuniones periódicas del Comité de Dirección; formado por la Directora General, los 2 Subdirectores Generales y representantes de otros Servicios), (→ **anexo 5**) como informal (conversaciones en el lugar de trabajo), y tanto vertical (envío de directrices a cada canal por parte de sus respectivos responsables) como horizontal (envío

por parte del Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios al resto de unidades centrales de los borradores de los protocolos de servicios, a fin de incorporar sus aportaciones antes de su redacción definitiva; envío sistematizado –mediante formularios electrónicos– por parte de los canales al Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios de incidencias en los servicios, para su resolución).

En cuanto a la **coordinación externa**, LM ha articulado a través del CRM un sistema de derivación a las unidades municipales competentes en aquellas consultas personalizadas y más especializadas que plantea la ciudadanía, para facilitar la gestión a estas personas y evitarles segundas visitas / llamadas / mensajes, o que tengan que desplazarse a otras dependencias municipales. Es el llamado **Tercer Nivel**, que actualmente está disponible para tributos, multas y responsabilidad patrimonial (además de para información general (que responde el Departamento de Atención Telefónica) e información urbanística más especializada (que responden los informadores urbanísticos de las OAC)).

La coordinación entre LM y su **aliado informático estratégico** IAM (el organismo autónomo municipal de Informática del Ayuntamiento de Madrid) también está completamente estructurada, con intercambio constante de comunicaciones y reuniones periódicas. Por un lado, está el grupo de trabajo específico de CRM, del que forman parte tanto técnicos de IAM como de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía. Por otro lado, están los numerosos proyectos compartidos entre ambas organizaciones a lo largo del tiempo; por citar algunos de los últimos ejemplos: GNSIS (nuevo gestor de turnos recientemente implantado en 2019 en las OAC, y que también da nombre a la futura nueva aplicación de cita previa) o TAZUL (la aplicación informática para la gestión de la Tarjeta Azul, que ha permitido la simplificación, agilización y clarificación del procedimiento).

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. Actualmente y desde 2012 es Ferrovial Servicios. En virtud de ese contrato gestiona la atención telefónica, la atención vía redes sociales y parte de la atención presencial en las OAC, bajo la supervisión estricta de los responsables de cada canal en la Dirección General de Atención a la Ciudadanía. La prestación de este servicio 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. Los responsables de la Dirección General están en contacto diario con ella para solventar en tiempo real cualquier incidencia y también celebran periódicamente reuniones conjuntas de seguimiento, en las cuáles se revisan los datos mensuales y su impacto en los ANS. Asimismo, la empresa y LM organizan de manera coordinada iniciativas como visitas guiadas a la Plataforma 010 (el call center desde donde se presta el servicio telefónico y por redes sociales) para clientes internos e instituciones externas interesados en el modelo de gestión de LM.

LM se coordina también con sus **clientes internos** (otras unidades municipales) para mantener actualizados los servicios que presta a cada uno de ellos. Como ya se explicó en el subcriterio 5.2, la implantación de un nuevo servicio exige una coordinación total entre LM, el cliente interno y el prestador de servicios informáticos de éste y da lugar a numerosas comunicaciones y reuniones entre todas las partes en las que LM analiza las necesidades y expectativas de sus clientes, les hace sugerencias y asesora sobre todas las cuestiones que hay que tener en cuenta antes de poner en marcha un servicio (protección de datos, posible consulta inmediata y telemática de información de otras Administraciones Públicas a través de la Plataforma de Intermediación de Datos PID, etc.) y expone cómo puede ayudarle. Tras la implantación del servicio se mantiene esta coordinación, mediante el envío por parte de LM de informes de seguimiento a los clientes y la celebración de nuevas reuniones, en un proceso de mejora continua en el que se identifican las incidencias y se proponen cambios que se acometen conjuntamente.

LM analiza también cómo perciben sus clientes la manera en que les presta los servicios. Para ello realiza anualmente la **encuesta de satisfacción a clientes internos**. Actualmente dicha encuesta está en revisión, pues se ha detectado que participan muy pocos clientes y que no proporcionan toda la información que resultaría útil. P.ej., sugerencias en caso de descontento.

Entre los actuales clientes internos de LM se encuentran, entre otros:

- **Dirección General de Sostenibilidad.** Servicios de Movilidad: SER, Madrid Central.
- **Dirección General de Gestión y Vigilancia de la Circulación.** Consulta y pago de sanciones de tráfico

- **Subdirección General de Estadística.** Gestiones de Padrón
- **Agencia Tributaria de Madrid.** Domiciliación y pago con tarjeta de tributos en período voluntario, emisión de duplicados de recibos.
- **Dirección General de Mayores y de Atención Primaria.** Tarjeta Madrid Mayor, Teleasistencia.
- **Dirección General de la Oficina Digital** Registro, identificación electrónica para gestiones con el Ayuntamiento de Madrid (alta en Usuario y contraseña y Sistema Cl@ve)

Entre los **clientes externos** están las otras Administraciones Públicas a las que LM presta sus servicios, también de manera coordinada:

- **Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM):** Servicio de Tarjeta Azul (título bonificado de transporte para colectivos vulnerables). Esta colaboración conforma una verdadera “cadena de prestadores de servicios” en beneficio de la ciudadanía que de esta manera hace la gestión en una única Administración (la municipal, concretamente en una OAC), aunque la Tarjeta se la envíe otra, a la cual LM ha transmitido sus datos.
- **Dirección General de Tráfico** (en virtud del convenio de colaboración entre la Jefatura Central de Tráfico y la Federación Española de Municipios y Provincias para intercambio de información y mutua colaboración administrativa de 15 de marzo de 2006): comunicación de cambio de domicilio del vehículo y/o del conductor/a de las personas empadronadas en la ciudad de Madrid. Esta colaboración beneficia a la ciudadanía, por cuanto que no se ve obligada a desplazarse a la única oficina con atención presencial de la DGT en Madrid, sino que puede hacer el trámite en cualquiera de las 26 OAC de LM.

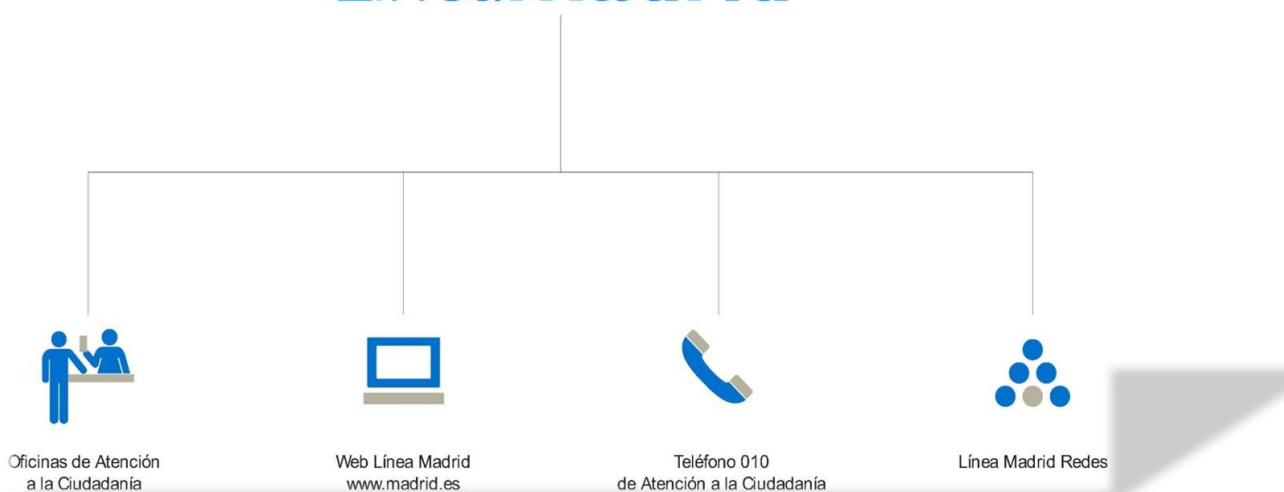
Otros ejemplos de **servicios prestados por LM vinculados a otras Administraciones:**

- **Firma electrónica:** Hasta el 4 de febrero de 2020 las OAC de LM fueron Oficinas Acreedoras de Identidad para la expedición del certificado digital de persona física de la Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre (FNMT), en virtud del convenio establecido con esta identidad.
- **Registro:** Hasta el 1 de noviembre de 2018 LM era el supervisor y coordinador del sistema de Registro de todo el Ayuntamiento de Madrid.
- **Catastro:** Notificaciones catastrales en los distintos procedimientos de revisión catastral parcial (2016) y de revisión y regularización catastral general (2011, 2016-2017) llevados a cabo en el municipio de Madrid

por la Dirección General de Catastro del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

- **Cita previa para la campaña de vacunación contra la gripe 2020-2021,** en los 16 Centros Municipales de Salud Comunitaria, en virtud de un convenio firmado por el organismo autónomo Madrid Salud con la Comunidad de Madrid.
- **Contactos con otras Administraciones** para consulta de los certificados de empadronamiento en el Ayuntamiento de Madrid (Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Seguridad Social -con motivo de la tramitación del Ingreso Mínimo Vital-.

Líneamadrid



CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LA CIUDADANÍA / CLIENTES

LM monitoriza de manera continua los indicadores de rendimiento de los procesos relacionados con los clientes y su grado de satisfacción en los distintos canales. Perseguimos mantenernos atentos e incluso poder anticiparnos a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de los clientes.

El **modelo de satisfacción** de LM se basa en: entender las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de los clientes (a través de su segmentación y la posterior identificación de los atributos de satisfacción de cada segmento), medir su percepción respecto al cumplimiento de esas necesidades y expectativas, y diseñar un esquema de relación causa-efecto entre los atributos de satisfacción, los indicadores de rendimiento de los procesos y el grado de satisfacción. Así, el Cuadro de Mando contiene y equilibra

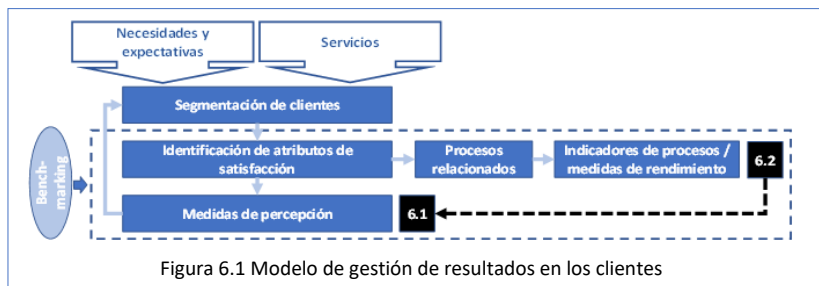


Figura 6.1 Modelo de gestión de resultados en los clientes

indicadores de rendimiento (indicadores inductores) y medidas de percepción (indicadores arrastrados). El modelo de satisfacción evoluciona prácticamente en cada ciclo, dando lugar a importantes mejoras.

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción.

En LM llevamos haciendo encuestas desde 2008 a través del **modelo integrado de evaluación de la calidad del servicio**, publicado en Ayre y en www.madrid.es consiguiendo que los datos de percepción de la ciudadanía y de los clientes sean la base para la mejora de los servicios.

Encuestas	Técnica de recogida de información	Periodicidad
Canal presencial OAC	Entrevista personal a una muestra representativa (+/- 1,46% de error muestral, para un nivel de confianza del 95,5% - lo que supone más de 4.500 entrevistas anuales a usuarios de las OACs)	Anual
Canal telefónico 010	Entrevista telefónica asistida por ordenador (+/- 2,07% de error muestral, para un nivel de confianza del 95,5% - lo que supone más de 2.000 entrevistas anuales a usuarios del 010 - cerca del 80% ha llamado más de una vez)	Anual
Canal telemático web	Entrevista telemática (para un nivel de confianza del 95,5% se realizan más de 2.000 entrevistas anuales a usuarios del canal telemático - web 010.)	Anual
Canal Twitter (desde 2013)	Entrevista telemática	Anual
Cliente Misterioso	Entrevista presencial y telefónica	Anual
Encuesta cliente interno	Online	Anual
Estudios comparativos	Benchmarking cooperativo y secundario	Anual

Figura 6.2 Tipos de encuestas a clientes realizadas en LM

Resultados obtenidos.

La satisfacción global media por canal se mantiene en niveles muy altos para las OAC (8,83) y 010 (8,40). Mientras que en el canal telemático (7,30) representa un ligero descenso con respecto al 2018. En cualquier caso, en todos los casos los resultados se encuentran por encima de los objetivos fijados.

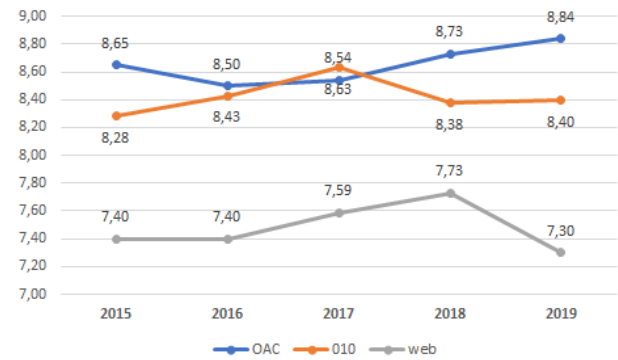


Figura 6.3 Evolución satisfacción global por canal

Con respecto a los datos de satisfacción con el canal Twitter son analizados con cautela ya que existen indicadores internos de las redes sociales que muestran una adecuada gestión.

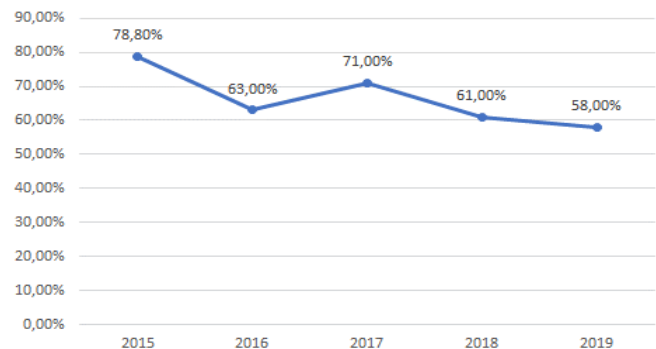


Figura 6.4 Evolución satisfacción global canal Twitter.

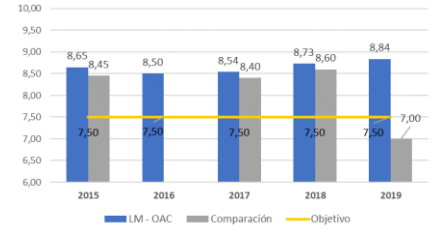
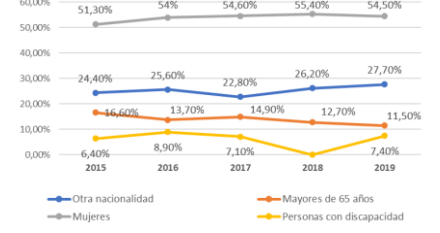
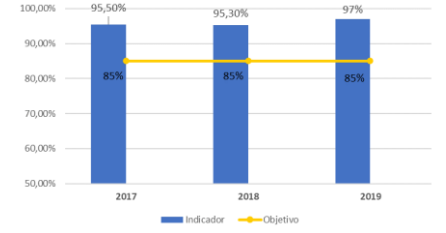
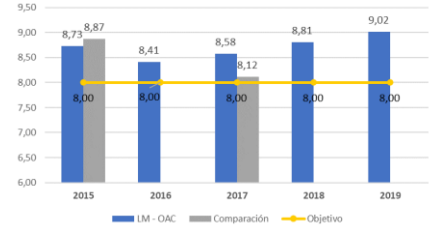
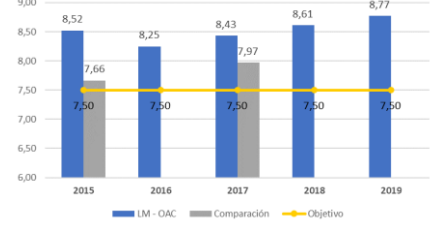
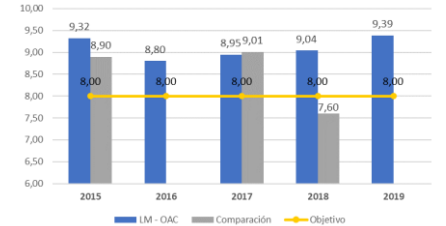
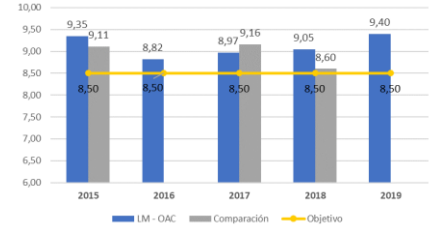
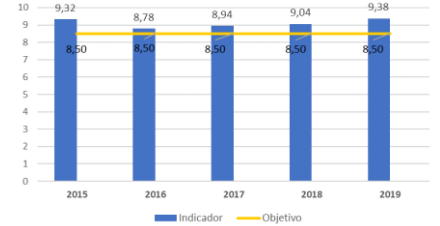
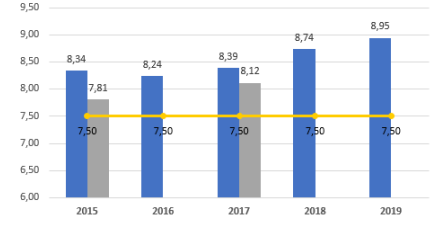
Twitter	2015	2016	2017	2018	2019
Respuestas Tweels	20.200	46.931	49.185		
Seguidores	17.715	35.049	39.147	26.650	17.911
Favoritos	5.752	29.378	47.063	51.591	41.687
Menciones	26.504	88.585	92.548	126.838	145.400
Retweels	7.024	21.174	31.650	29.618	22.535
Tweets informativos		2.612	3.166	3.363	3.433

Figura 6.5 Principales indicadores del canal Twitter.

1. Resultados de satisfacción OAC

Perfil del usuario: Predomina el género femenino, edades comprendidas entre los 25 y 44 años, más del 70% tienen nacionalidad española.

La alta satisfacción de las OAC se debe a: ● la incorporación de nuevo socios ● mejora continua en la accesibilidad a las oficinas y las instalaciones, así como en las aplicaciones informáticas ● incorporación de un nuevo gestor de esperas, adaptado a las nuevas necesidades de la ciudadanía y a la organización de las oficinas para cumplir con los estándares de calidad ● aumento de las horas de formación que permite un mayor conocimiento de las herramientas y de los protocolos, disminuye el tiempo de espera, aumenta la cualificación y profesionalidad y por tanto incide en una mayor confianza y seguridad transmitidas ● motivación de personal a través de reuniones y encuestas de clima laboral ● mejora de la claridad y coherencia de la información, incluyendo lenguaje inclusivo.

6.1.1 Satisfacción Global de las personas usuarias de las OAC <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i>	6.1.2 Satisfacción Global OAC segmentos	6.1.3 % de personas satisfechas con el servicio recibido <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i>
		
<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. Más del 85% de las personas usuarias se encuentran satisfechas con el servicio recibido. Mejor resultado que la comparación. <i>Comparativa 2015 y 2017 realizada con la Comunidad de Murcia, en 2018 con el Ayuntamiento de Viena y en 2019 con el Ayuntamiento de Barcelona.</i></p>	<p>Tendencia sostenida, a excepción del segmento de personas mayores de 65 años.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>
6.1.3 Valoración de las personas usuarias con el confort, orden y limpieza <i>Compromiso 2 de la carta de servicio</i>	6.1.4 Valoración de las personas usuarias del sistema de gestión de espera <i>Compromiso 3 de la carta de servicio</i>	6.1.5 Valoración de las personas usuarias de la cualificación y profesionalidad del personal <i>Compromiso 4 de la carta de servicio</i>
		
<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa 2015 y 2017 realizada con la Comunidad de Murcia.</i></p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa: 2015 y 17: Comunidad de Murcia.</i></p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo <i>Comparativa 2015 y 2017 realizada con la Comunidad de Murcia y en 2018 comparativa con el Ayuntamiento de Viena</i></p>
6.1.4 Valoración de las personas usuarias de la amabilidad y trato <i>Compromiso 6 de la carta de servicio</i>	6.1.5 Valoración de las personas usuarias de la capacidad de diálogo y comunicación <i>Compromiso 7 de la carta de servicio</i>	6.1.7 Valoración de las personas usuarias de la capacidad de diálogo y comunicación <i>Compromiso 8 de la carta de servicio</i>
		
<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa 2015 y 2017 realizada con la Comunidad de Murcia y en 2018 comparativa con el Ayuntamiento de Viena</i></p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa: 2015 y 17: Comunidad de Murcia.</i></p>

<p>6.1.10 Valoración de las personas usuarias con el tiempo de espera para ser atendidos <i>Compromiso 10 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.11 Valoración de las personas usuarias con el tiempo total empleado en realizar la gestión <i>Compromiso 12 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.12 Valoración de las personas usuarias con la claridad y eficacia de la información <i>Compromiso 13 de la carta de servicio</i></p>
<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa: 2015 y 17: Comunidad de Murcia, y en 2018: Ayuntamiento de Viena.</i></p>
<p>6.1.13 Valoración de las personas usuarias con el resultado final en la gestión <i>Compromiso 13 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.14 Valoración de las personas usuarias a las respuestas coherentes, seguras y confiables a las consultas realizadas <i>Compromiso 14 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.15 Valoración de las personas usuarias con el grado de confianza y seguridad transmitida</p>
<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. <i>Comparativa: 2015 y 17: Comunidad de Murcia</i></p>

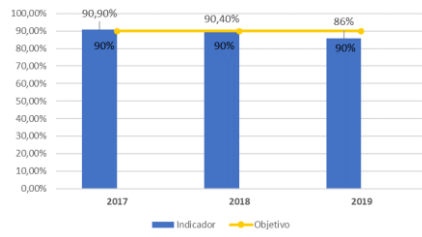
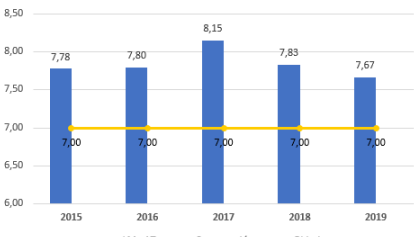
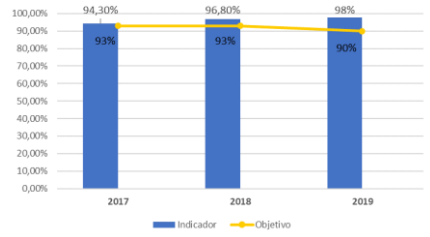
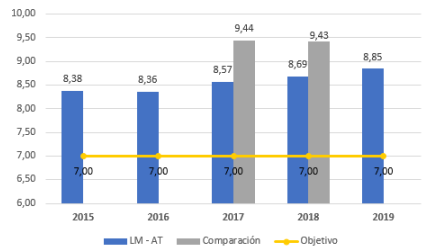
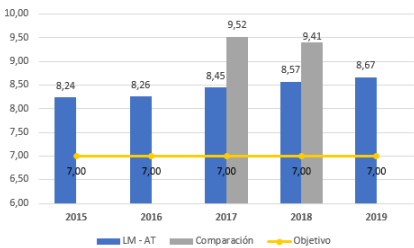
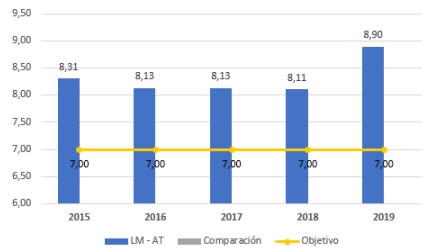
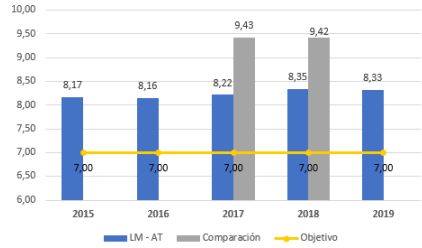
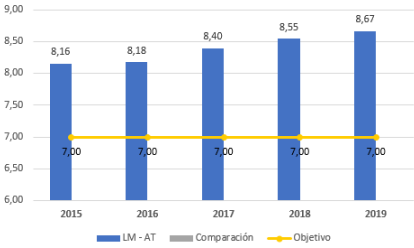
2. Resultados de satisfacción Atención Telefónica 010

Perfil del usuario: predomina el género femenino, edad comprendida entre los 25 y 64 años, más del 90% tiene nacionalidad española.

La satisfacción con la Atención Telefónica 010 se debe a:

- el horario de atención es los 365 días del año, 24 horas ● la formación que reciben los agentes es amplia y continua
- se realizan auditorías cuatrimestrales ● mejora en la formación para el mejor conocimiento de protocolos y aplicaciones ● en 2019 se reciben llamadas al 010 gratuitas manteniendo el servicio 24*7*365.

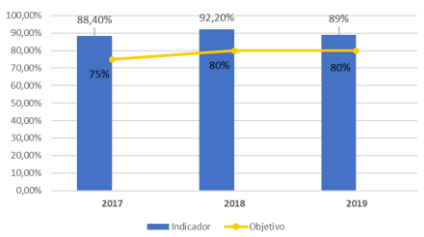
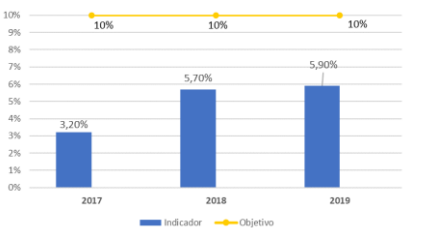
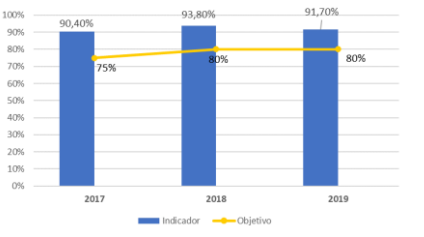
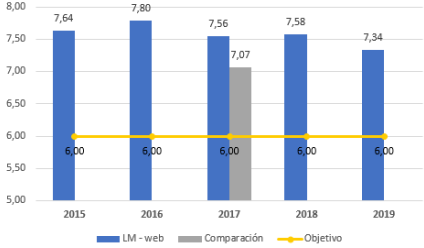

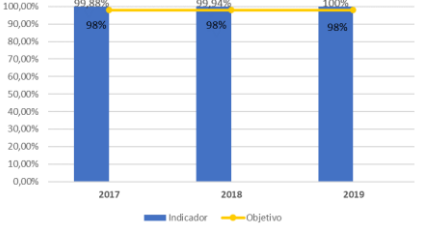
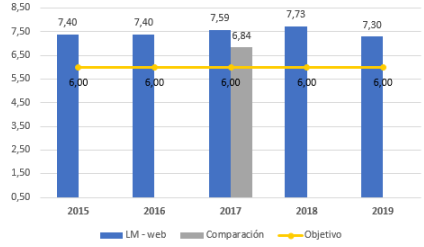
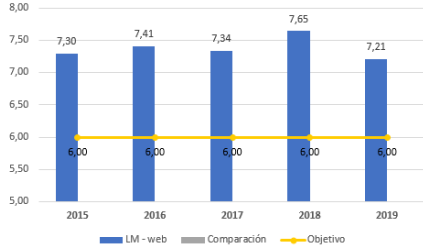
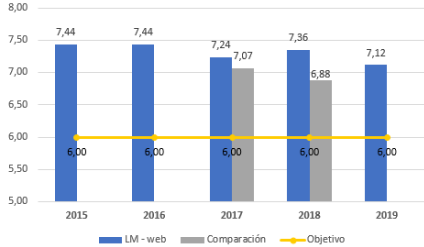
<p>6.1.16 % de personas usuarias del 010 satisfechas o muy satisfechas con el servicio prestado por el 010 <i>Compromiso 7 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.17 Satisfacción global: % de satisfacción con el servicio recibido, con su utilidad y con la cualificación y profesionalidad de los agentes <i>Compromiso 7 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.1.18 % de satisfacción con el tiempo de espera ser atendidas por el 010 <i>Compromiso 3 de la carta de servicio</i></p>
<p>Tendencia negativa. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia irregular. Supera objetivo. Más del 90 % de las personas usuarias están satisfechas o muy satisfechas. <i>Comparativa: 2017 y 18: Comunidad de Murcia</i></p>	<p>Tendencia irregular. Supera objetivo.</p>

6.1.19 % personas satisfechas con el tiempo de ser atendidas <i>Compromiso 3 de la carta de servicio</i>	6.1.20 Valoración de las personas usuarias del 010 con la capacidad de respuesta: tiempo de espera	6.1.21 % de personas usuarias satisfechas o muy satisfechas con el trato recibido en el 010 <i>Compromiso 5 de la carta de servicio</i>
		
Tendencia sostenida. No supera objetivo.	Tendencia irregular. Supera objetivo. Al menos el 85% de las personas satisfechas con el tiempo de respuesta.	Tendencia positiva. Supera objetivo.
6.1.22 % de satisfacción con el trato recibido y el lenguaje empleado <i>Compromiso 5 de la carta de servicio</i>	6.1.23 Valoración de las personas usuarias del 010 con la cualificación y profesionalidad	6.1.24 Valoración de las personas usuarias del 010 con el horario de atención
		
Tendencia positiva. Supera objetivo. Comparativa: 2017 y 18: Comunidad de Murcia	Tendencia positiva. Supera objetivo. Los agentes reciben una formación inicial de 100 horas y al menos 20 horas anuales de formación continua. Se realizan auditorías cuatrimestrales para evaluar la idoneidad de su atención. Comparativa: 2017 y 18: Comunidad de Murcia	Tendencia sostenida. Supera objetivo.
6.1.25 Valoración de las personas usuarias del 010 con la fiabilidad y eficacia: claridad y eficacia de la información	6.1.26 Valoración de las personas usuarias del 010 con la seguridad: grado de confianza y seguridad transmitida	
		
Tendencia sostenida. Supera objetivo. Comparativa: 2017 y 18: Comunidad de Murcia	Tendencia positiva. Supera objetivo.	

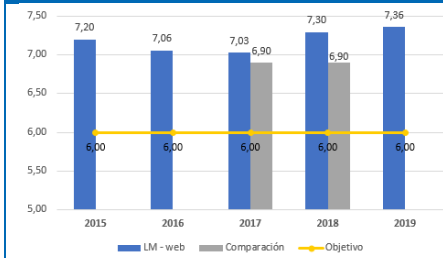
3. Resultados de satisfacción con la web – atención telemática

Perfil del usuario: predomina el género femenino, edades comprendidas entre los 25 y 49 años, con nacionalidad española (supera el 90% de la muestra) y con representación del 1% de personas con discapacidad.

Proporcionamos un sistema de navegación y unos contenidos informativos accesibles a toda la ciudadanía con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas. Anualmente el canal renueva el certificado - nivel AA (accesibilidad TIC según la Norma UNE 139803).

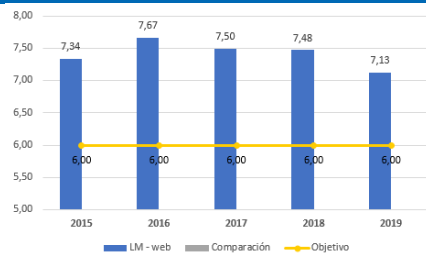
<p>6.1.27 % de satisfacción con los portales web del Ayuntamiento de Madrid. <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>88,40%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>92,20%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>89%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	88,40%	75%	2018	92,20%	80%	2019	89%	80%	<p>6.1.28 % de insatisfacción con los portales web del Ayuntamiento de Madrid. <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>3,20%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>5,70%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>5,90%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	3,20%	10%	2018	5,70%	10%	2019	5,90%	10%	<p>6.1.29 % de utilidad del servicio de información prestado por los portales web del Ayuntamiento de Madrid <i>Compromiso 2 de la carta de servicio</i></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>90,40%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>93,80%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>91,70%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	90,40%	75%	2018	93,80%	80%	2019	91,70%	80%																		
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2017	88,40%	75%																																																						
2018	92,20%	80%																																																						
2019	89%	80%																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2017	3,20%	10%																																																						
2018	5,70%	10%																																																						
2019	5,90%	10%																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2017	90,40%	75%																																																						
2018	93,80%	80%																																																						
2019	91,70%	80%																																																						
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo. % de personas usuarias satisfechas o muy satisfechas servicio igual o superior al 80%.</p> <p>6.1.30 Valoración de las personas usuarias con la actualización de la información de los portales web del Ayuntamiento de Madrid. <i>Compromiso 3 de la carta de servicio</i></p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo. El porcentaje de insatisfacción con los portales web es inferior al 10%.</p> <p>6.1.31 Mantener la certificación en accesibilidad TIC según Norma UNE 139803 <i>Compromiso 4 de la carta de servicio</i></p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo (al menos el 80% valoran satisfactoriamente la utilidad).</p> <p>6.1.32 Contar con la máxima disponibilidad de la plataforma <i>Compromiso 5 de la carta de servicio</i></p>																																																						
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>7,64</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>7,80</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>7,56</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>7,58</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>7,34</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	7,64	6,00	2016	7,80	6,00	2017	7,56	6,00	2018	7,58	6,00	2019	7,34	6,00	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>1,00</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,00</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,00</td> <td>1,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	1,00	1,00	2018	1,00	1,00	2019	1,00	1,00	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>99,88%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>99,94%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>100%</td> <td>98%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	99,88%	98%	2018	99,94%	98%	2019	100%	98%												
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2015	7,64	6,00																																																						
2016	7,80	6,00																																																						
2017	7,56	6,00																																																						
2018	7,58	6,00																																																						
2019	7,34	6,00																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2017	1,00	1,00																																																						
2018	1,00	1,00																																																						
2019	1,00	1,00																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2017	99,88%	98%																																																						
2018	99,94%	98%																																																						
2019	100%	98%																																																						
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo (valoración s con la actualización de la información igual o superior a 6, en una escala de 0 a 10).</p> <p>6.1.33 Valoración de las personas usuarias con la atención telemática</p>	<p>Tendencia sostenida. En 2019 no se tubo el certificado por imposibilidad de contratación externa de auditoría.</p> <p>6.1.34 Valoración de las personas usuarias con el diseño de la web</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo de garantizar un nivel de disponibilidad del servicio del 98%.</p> <p>6.1.35 Valoración de las personas usuarias con la claridad de la información en la web</p>																																																						
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>7,40</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>7,40</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>7,59</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>7,73</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>7,30</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	7,40	6,00	2016	7,40	6,00	2017	7,59	6,00	2018	7,73	6,00	2019	7,30	6,00	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>7,30</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>7,41</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>7,34</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>7,65</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>7,21</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	7,30	6,00	2016	7,41	6,00	2017	7,34	6,00	2018	7,65	6,00	2019	7,21	6,00	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>7,44</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>7,44</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>7,24</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>7,36</td> <td>6,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>7,12</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	7,44	6,00	2016	7,44	6,00	2017	7,24	6,00	2018	7,36	6,00	2019	7,12	6,00
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2015	7,40	6,00																																																						
2016	7,40	6,00																																																						
2017	7,59	6,00																																																						
2018	7,73	6,00																																																						
2019	7,30	6,00																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2015	7,30	6,00																																																						
2016	7,41	6,00																																																						
2017	7,34	6,00																																																						
2018	7,65	6,00																																																						
2019	7,21	6,00																																																						
Año	Indicador	Objetivo																																																						
2015	7,44	6,00																																																						
2016	7,44	6,00																																																						
2017	7,24	6,00																																																						
2018	7,36	6,00																																																						
2019	7,12	6,00																																																						
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo. El 89% de las personas encuestadas afirman estar satisfechos/as o muy satisfechos/as mientras que el % de insatisfecho/as (5,8%) no supera el 10%. Se considera mejor o mucho mejor que la web de la CAM, DGT, etc. Y obtiene una puntuación por su utilidad del 7,78.</p> <p><i>Comparación: Diputación Foral de Bizkaia</i></p>	<p>Tendencia sostenida. Responde al nuevo modelo que se implantó en 2015.</p>	<p>Tendencia irregular. Supera objetivo. En 2014 se obtiene la puntuación más baja en este ámbito: un 5,99. Desde ese momento se ha ido mejorando la satisfacción con oscilaciones puntuales.</p> <p><i>Comparación: Diputación Foral de Bizkaia</i></p>																																																						

6.1.37 Valoración de las personas usuarias con la sencillez en la realización de trámites



Tendencia positiva. Supera objetivo. Desde 2015 se supera el 7 y hay una mejora continua en los 2 últimos años.
Comparación: Diputación Foral de Bizkaia

6.1.38 Valoración de las personas usuarias con la resolución de los trámites



Tendencia irregular. Supera objetivo. En 2014 se obtiene la puntuación más baja en este ámbito: un 5,98. Desde ese momento se ha ido mejorando la satisfacción con oscilaciones puntuales.

6.1.38 Valoración de las personas usuarias con el sistema de navegación y los contenidos informativos accesibles



Tendencia irregular. Supera objetivo. Solamente se han recibido 2 SYR en 2019 relacionadas con temas de accesibilidad.
Comparación: Diputación Foral de Bizkaia

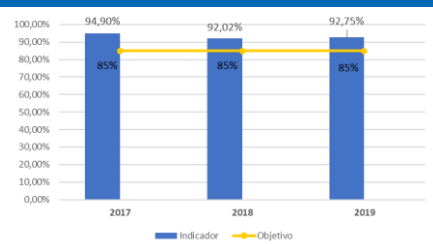
6.1.39 Valoración de las personas usuarias con el nivel de disponibilidad del servicio



Tendencia sostenida. Supera objetivo. Se garantiza un nivel de disponibilidad del servicio del 98%.

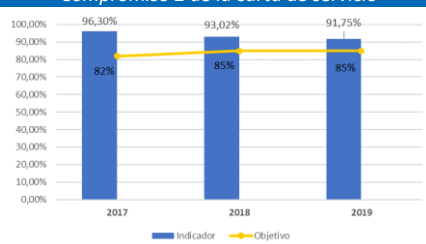
4. Resultados de la satisfacción con la cita previa

6.1.40 % de personas usuarias satisfechas o muy satisfechas con la gestión global
Compromiso 1 de la carta de servicio



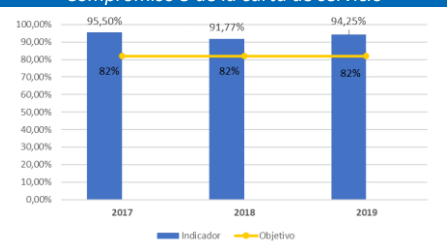
Tendencia sostenida. Supera objetivo.

6.1.41 % de personas usuarias satisfechas o muy satisfechas con la utilidad del servicio ofertado por el canal telefónico y por la web.
Compromiso 2 de la carta de servicio



Tendencia negativa. Supera objetivo.

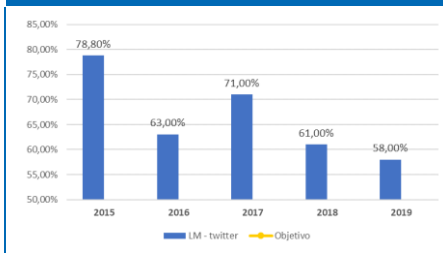
6.1.42 % de personas usuarias satisfechas con la información que se les ha facilitado sobre la gestión para la que se concierta la cita
Compromiso 3 de la carta de servicio



Tendencia sostenida. Supera objetivo.

5. Resultados de la satisfacción con el canal Twitter

6.1.26 Satisfacción Global Twitter

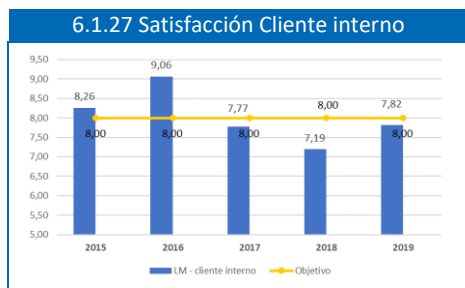


La tendencia negativa de la satisfacción de la encuesta de satisfacción con el canal Twitter con respecto al último año (2018), se debe a que durante 2019 se puso en marcha una nueva sistemática de atención telemática en Twitter. Este cambio no fue idóneo para la gestión del perfil de Twitter y las atenciones de la ciudadanía.

6. Resultado de la satisfacción de los clientes internos:

Perfil del usuario: preferentemente género masculino, edades comprendidas entre los 25 y 44 años.

Además de los clientes, usuarios/as directos y principales de sus servicios, la definición y prestación de los servicios de LM se realiza habitualmente a solicitud de un órgano directivo u organismo del ayuntamiento y, en ocasiones de otras Administraciones Públicas: son sus clientes internos identificados entre sus grupos de interés.



Tendencia irregular. No alcanza el objetivo. Los resultados obtenidos mediante la realización electrónica son inferiores a los realizados telefónicamente (cambio de método realizado).

Hasta 2015 la práctica totalidad de solicitudes de los clientes de poner en marcha servi fueron atendidos por LM. Sin embargo, la tendencia última es derivar la prestación de servicios a canales no presenciales, lo que no siempre ha sido bien recibido por los clier internos.

7. Resultados de Cliente misterioso:

Perfil previamente seleccionado con un perfil acorde al tipo de servicio a evaluar, se pone en el lugar del usuario final y simula situaciones que permiten evaluar los servicios ofrecidos por LM. Como resultados de estos estudios se han identificado puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora punto de partida para poner en marcha planes de acción.

Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados

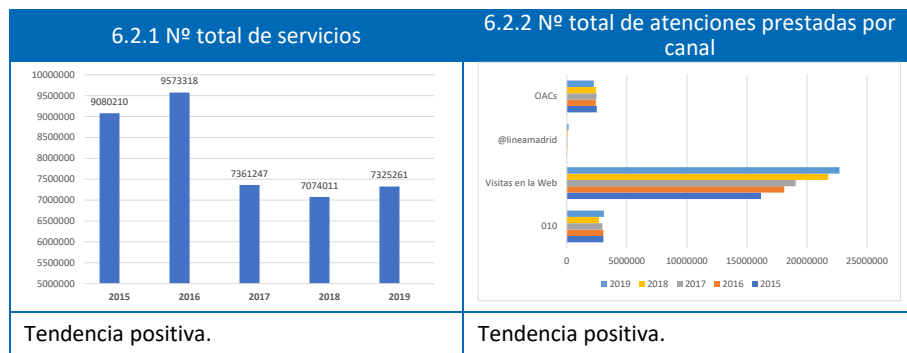
LM dispone de indicadores que permiten medir la eficacia y eficiencia de su estrategia, sus políticas de apoyo y sus procesos.

El seguimiento del funcionamiento del servicio y de las prestaciones que realiza LM, y la evaluación de los resultados en función de la estrategia, se realiza en base a un conjunto de indicadores cuya medición es posible sólo si, como es el caso, se cuenta con **herramientas de soporte integradas**. La puesta en marcha del sistema CRM permite consultar información y datos de actividad.

Para la medición del rendimiento LM incorpora datos de: **volumen** (de atenciones, de servicios realizados, etc.), **calidad** (atención en diferentes idiomas, lenguaje de signos, horario de atención, etc.) y **disponibilidad** (tiempos de espera, tiempos de atención, llamadas realizadas, etc.).

Para su seguimiento contamos con un **Cuadro de Mando** integrado por indicadores para cada una de las áreas de LM, ordenados y clasificados por canales y por servicios.

Los indicadores de rendimiento son pertinentes, comparables e inequívocos en la gran mayoría de los casos y salvo excepciones, se mantiene una **tendencia positiva** de sus resultados y se alcanza el objetivo o meta establecida (en los indicadores de las cartas de servicio). A este respecto, ciertos indicadores no tienen cuantificado su objetivo dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por el ciudadano.



1. Resultados de rendimiento OAC

<p>6.2.3 % de OAC que atienden en inglés, francés y lenguaje de signos <i>Compromiso 9 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	100%	2018	100%	100%	2019	100%	100%	<p>6.2.4 % de OAC que atienden en otros idiomas: chino mandarín, rumano o árabe <i>Compromiso 9 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>52%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>52%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>52%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	52%	50%	2018	52%	50%	2019	52%	50%	<p>6.2.5 Atenciones en idiomas diferentes al español en las OAC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Atenciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>27863</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>34632</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>34747</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>29265</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>22812</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Atenciones	2015	27863	2016	34632	2017	34747	2018	29265	2019	22812						
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	100%	100%																																										
2018	100%	100%																																										
2019	100%	100%																																										
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	52%	50%																																										
2018	52%	50%																																										
2019	52%	50%																																										
Año	Atenciones																																											
2015	27863																																											
2016	34632																																											
2017	34747																																											
2018	29265																																											
2019	22812																																											
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo. Se presta atención individualizada y personalizada, ofreciendo atención en inglés, francés y lengua de signos española en todas las oficinas. Además en los distritos donde fuera necesario y en al menos el 50% de las oficinas se prestará atención en chino mandarín, rumano o árabe.</p>		<p>Tendencia negativa.</p>																																										
<p>6.2.6 % de personas atendidas en 10 minutos o menos en las OAC <i>Compromiso 10 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>73%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>72%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>58%</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	73%	75%	2018	72%	75%	2019	58%	75%	<p>6.2.7 Valoración de las personas usuarias con el tiempo de espera en ser atendidos <i>Compromiso 10 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>8,43</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>8,61</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>8,77</td> <td>8,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	8,43	8,00	2018	8,61	8,00	2019	8,77	8,00	<p>6.2.8 Tiempo de espera en las OAC (minutos)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tiempo de espera</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>6,05</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>6,15</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>6,34</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>7,01</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>11,31</td> <td>10,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Tiempo de espera	Objetivo	2015	6,05	10,00	2016	6,15	10,00	2017	6,34	10,00	2018	7,01	10,00	2019	11,31	10,00
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	73%	75%																																										
2018	72%	75%																																										
2019	58%	75%																																										
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	8,43	8,00																																										
2018	8,61	8,00																																										
2019	8,77	8,00																																										
Año	Tiempo de espera	Objetivo																																										
2015	6,05	10,00																																										
2016	6,15	10,00																																										
2017	6,34	10,00																																										
2018	7,01	10,00																																										
2019	11,31	10,00																																										
<p>Tendencia negativa. No supera objetivo motivada por funcionarización; nuevo gestor de espera; nueva aplicación de registro.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia negativa. No supera objetivo. Impacto del cambio aplicativo del gestor de esperas (GNSIS) y funcionarización de las OAC con incorporación de nuevo personal y nuevos trámites.</p>																																										
<p>6.2.9 % de personas atendidas en 45 minutos o menos <i>Compromiso 10 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>99%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>99%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>96%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	99%	100%	2018	99%	100%	2019	96%	100%	<p>6.2.10 % de reclamaciones por tiempo de espera tramitadas. <i>Compromiso 10 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	100%	2018	100%	100%	2019	100%	100%	<p>6.2.11 % de días en los que hay citas disponibles en los 7 días hábiles siguientes a la petición de cita en al menos alguna de las OAC <i>Compromiso 11 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>98%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>79%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>76%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	98%	100%	2018	79%	100%	2019	76%	100%						
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	99%	100%																																										
2018	99%	100%																																										
2019	96%	100%																																										
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	100%	100%																																										
2018	100%	100%																																										
2019	100%	100%																																										
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	98%	100%																																										
2018	79%	100%																																										
2019	76%	100%																																										
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia sostenida.</p>	<p>Tendencia negativa. No alcanza objetivo.</p>																																										
<p>6.2.12 Nº de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios prestados por las OAC <i>Compromiso 15 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>726</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>793</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>1.699</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	2015	726	2016	793	2017	1.699	<p>6.2.13 % de sugerencias contestadas en menos de 30 días <i>Compromiso 15 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>80%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>80%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>80%</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	80%	60%	2018	80%	60%	2019	80%	60%	<p>6.2.14 % de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones contestadas en menos de 2 meses <i>Compromiso 15 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>91%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>99%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	100%	2018	91%	100%	2019	99%	100%										
Año	Indicador																																											
2015	726																																											
2016	793																																											
2017	1.699																																											
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	80%	60%																																										
2018	80%	60%																																										
2019	80%	60%																																										
Año	Indicador	Objetivo																																										
2017	100%	100%																																										
2018	91%	100%																																										
2019	99%	100%																																										
<p>Tendencia positiva.</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia irregular.</p>																																										

2. Resultados de rendimiento 010

<p>6.2.15 Número de intentos de llamadas <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>4612868</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>4717536</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>3302882</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>5043412</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>5405701</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	2015	4612868	2016	4717536	2017	3302882	2018	5043412	2019	5405701	<p>6.2.16 Nº de llamadas recibidas <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>3343563</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3378826</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>3153542</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2947962</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>3535181</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	2015	3343563	2016	3378826	2017	3153542	2018	2947962	2019	3535181	<p>6.2.17 % de llamadas recibidas sobre el total del nº de intentos de llamadas <i>Compromiso 1 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>72,48%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>82%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>65%</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	72,48%	70%	2016	70%	70%	2017	82%	70%	2018	70%	70%	2019	65%	70%						
Año	Indicador																																																	
2015	4612868																																																	
2016	4717536																																																	
2017	3302882																																																	
2018	5043412																																																	
2019	5405701																																																	
Año	Indicador																																																	
2015	3343563																																																	
2016	3378826																																																	
2017	3153542																																																	
2018	2947962																																																	
2019	3535181																																																	
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	72,48%	70%																																																
2016	70%	70%																																																
2017	82%	70%																																																
2018	70%	70%																																																
2019	65%	70%																																																
<p>Tendencia positiva.</p>	<p>Tendencia irregular.</p>	<p>Tendencia irregular. No supera objetivo.</p>																																																
<p>6.2.18 % de llamadas atendidas en el teléfono 010</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>91,04%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>90,16%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>93,60%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>90,98%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>87%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	91,04%	80%	2016	90,16%	80%	2017	93,60%	80%	2018	90,98%	80%	2019	87%	80%	<p>6.2.19 Nº de llamadas atendidas <i>Compromiso 2 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>3.043.824</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3.046.307</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2.951.793</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2.681.945</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>3.085.858</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	2015	3.043.824	2016	3.046.307	2017	2.951.793	2018	2.681.945	2019	3.085.858	<p>6.2.20 % de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas <i>Compromiso 2 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>91,04%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>90,00%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>94,30%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>90,16%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>87,29%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	91,04%	80%	2016	90,00%	80%	2017	94,30%	80%	2018	90,16%	80%	2019	87,29%	80%
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	91,04%	80%																																																
2016	90,16%	80%																																																
2017	93,60%	80%																																																
2018	90,98%	80%																																																
2019	87%	80%																																																
Año	Indicador																																																	
2015	3.043.824																																																	
2016	3.046.307																																																	
2017	2.951.793																																																	
2018	2.681.945																																																	
2019	3.085.858																																																	
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	91,04%	80%																																																
2016	90,00%	80%																																																
2017	94,30%	80%																																																
2018	90,16%	80%																																																
2019	87,29%	80%																																																
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia sostenida.</p>	<p>Tendencia negativa. Supera objetivo.</p>																																																
<p>6.2.21 % de llamadas rechazadas por saturación en el teléfono 010</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>27,30%</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>29,18%</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>27,32%</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>41,55%</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>34,60%</td> <td>30,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	27,30%	30,00%	2016	29,18%	30,00%	2017	27,32%	30,00%	2018	41,55%	30,00%	2019	34,60%	30,00%	<p>6.2.22 % de llamadas abandonadas antes de ser atendidas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>8,96%</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>9,84%</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>6,40%</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>9,02%</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>12,71%</td> <td>20,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	8,96%	20,00%	2016	9,84%	20,00%	2017	6,40%	20,00%	2018	9,02%	20,00%	2019	12,71%	20,00%	<p>6.2.23 % de llamadas escaladas a tercer nivel de información general respondidas en menos de 3 días (72 horas) hábiles <i>Compromiso 4 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>80%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>92,38%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>98,66%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	80%	90%	2018	92,38%	90%	2019	98,66%	90%
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	27,30%	30,00%																																																
2016	29,18%	30,00%																																																
2017	27,32%	30,00%																																																
2018	41,55%	30,00%																																																
2019	34,60%	30,00%																																																
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	8,96%	20,00%																																																
2016	9,84%	20,00%																																																
2017	6,40%	20,00%																																																
2018	9,02%	20,00%																																																
2019	12,71%	20,00%																																																
Año	Indicador	Objetivo																																																
2017	80%	90%																																																
2018	92,38%	90%																																																
2019	98,66%	90%																																																
<p>Tendencia irregular. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia negativa. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia positiva. Supera objetivo.</p>																																																
<p>6.2.24 Tiempo medio de respuesta a sugerencias y reclamaciones</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>12,76</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>23,80</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>17,72</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>21,89</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>15,82</td> <td>30,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2015	12,76	30,00	2016	23,80	30,00	2017	17,72	30,00	2018	21,89	30,00	2019	15,82	30,00	<p>6.2.25 % de syr y felicitaciones relativas al Teléfono 010 contestadas como máximo en 30 días naturales <i>Compromiso 8 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>85,60%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>70,61%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>85,10%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	85,60%	80%	2018	70,61%	80%	2019	85,10%	80%	<p>6.2.26 % de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones al Teléfono 010 contestadas como máximo en 2 meses <i>Compromiso 8 de la carta de servicio</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>99,58%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	100%	2018	100%	100%	2019	99,58%	100%						
Año	Indicador	Objetivo																																																
2015	12,76	30,00																																																
2016	23,80	30,00																																																
2017	17,72	30,00																																																
2018	21,89	30,00																																																
2019	15,82	30,00																																																
Año	Indicador	Objetivo																																																
2017	85,60%	80%																																																
2018	70,61%	80%																																																
2019	85,10%	80%																																																
Año	Indicador	Objetivo																																																
2017	100%	100%																																																
2018	100%	100%																																																
2019	99,58%	100%																																																
<p>Tendencia irregular (reduccion de llamadas). Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia irregular. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>																																																

3. Resultados de rendimiento web

<p>6.2.27 Porcentaje del tiempo en que la plataforma que da soporte a los portales web del Ayuntamiento de Madrid está operativa <i>Compromiso 5 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.2.28 % de incidencias por mantenimiento, comunicadas con una antelación de 24 horas, que impliquen inoperatividad de los portales web del Ayuntamiento de Madrid <i>Compromiso 6 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.2.29 % de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones relativas a los servicios prestados contestadas en 30 días naturales o menos desde su presentación <i>Compromiso 7 de la carta de servicio</i></p>																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>98%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>98%</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>99,90%</td> <td>98%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	98%	98%	2018	98%	98%	2019	99,90%	98%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>100,00%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	100%	2018	100%	100%	2019	100,00%	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>73,50%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>55%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>73,60%</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	73,50%	75%	2018	55%	75%	2019	73,60%	60%
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	98%	98%																																				
2018	98%	98%																																				
2019	99,90%	98%																																				
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	100%	100%																																				
2018	100%	100%																																				
2019	100,00%	100%																																				
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	73,50%	75%																																				
2018	55%	75%																																				
2019	73,60%	60%																																				
<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo. En el contrato gestionado por IAM hay un indicador de acuerdo nivel de servicio para conseguir el objetivo de garantizar un nivel de disponibilidad del servicio del 98%.</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo. Se publican en la Sede electrónica todas las paradas programadas.</p>	<p>Tendencia irregular. Supera objetivo. El modelo descentralizado de gestión de la web también comprende la respuesta de SYR relativas a la web municipal, de ahí las oscilaciones en los resultados.</p>																																				



Tendencia irregular. Supera objetivo.

4. Resultados de rendimiento cita previa

<p>6.2.31 % de agendas creadas en un plazo inferior a 7 días naturales desde la fecha de la solicitud realizada por las unidades gestoras. <i>Compromiso 5 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.2.32 % de nuevos profesionales dados de alta en la aplicación de gestión centralizada de cita previa en menos de 7 días naturales <i>Compromiso 6 de la carta de servicio</i></p>	<p>6.2.33 % de contestaciones a sugerencias, reclamaciones y felicitaciones <i>Compromiso 7 de la carta de servicio</i></p>																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>100%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>33%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>100%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	100%	90%	2018	33%	90%	2019	100%	90%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>99,30%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>100%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>99,30%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	99,30%	90%	2018	100%	90%	2019	99,30%	90%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>95,80%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>86,54%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>97,16%</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	95,80%	60%	2018	86,54%	60%	2019	97,16%	60%
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	100%	90%																																				
2018	33%	90%																																				
2019	100%	90%																																				
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	99,30%	90%																																				
2018	100%	90%																																				
2019	99,30%	90%																																				
Año	Indicador	Objetivo																																				
2017	95,80%	60%																																				
2018	86,54%	60%																																				
2019	97,16%	60%																																				
<p>Tendencia irregular. Supera objetivo. En abril 2018 se solicita una agenda que entrará en funcionamiento 1 mes más tarde. En mayo se solicitaron 488 agendas</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>	<p>Tendencia sostenida. Supera objetivo.</p>																																				

5. Resultados de rendimiento Twitter



Tendencia irregular. Supera objetivo.



CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

LM estructura su sistema de seguimiento del Grupo de interés personas en base a un completo conjunto de medidas de percepción obtenidas de la ECL (Encuesta de Clima Laboral) y otras vías de recogida de información y de un grupo de indicadores de rendimiento. Las mediciones se llevan a cabo anualmente.

El **modelo de evaluación** de LM se basa en entender las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en LM (segmentación y posterior identificación de los atributos de satisfacción para cada segmento), medir la percepción respecto al grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas, y mantener un esquema de relación entre los atributos de satisfacción y los indicadores de rendimiento de los procesos. El CM contiene y equilibra indicadores de rendimiento (indicadores inductores) y medidas de percepción (indicadores arrastrados).

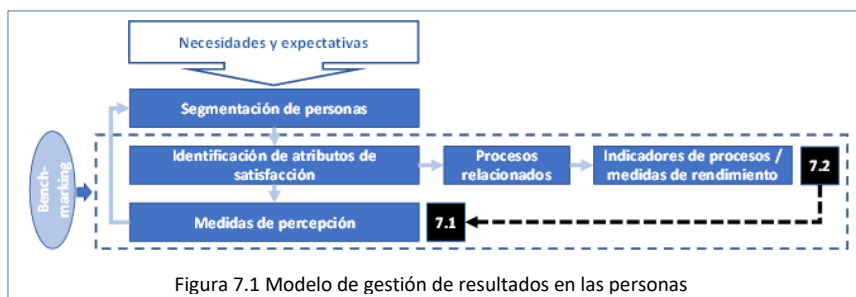


Figura 7.1 Modelo de gestión de resultados en las personas

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.

La Encuesta de Clima Laboral es el principal instrumento que utiliza LM para conocer sistemáticamente la percepción de las personas y los equipos que la integran. La encuesta se realiza desde 2003 a las OAC, y se extendió a la totalidad de la plantilla en 2008, incorporando los Servicio Centrales.

La encuesta es online y está dirigida al 100% de las personas que trabajan en la Dirección General de Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid. La gran mayoría de los atributos se enuncian mediante afirmaciones junto a una escala de respuesta del 1 al 5, siendo 1 estoy totalmente en desacuerdo / estoy totalmente insatisfecho/a y 5 estoy totalmente de acuerdo / estoy totalmente satisfecho/a, calculándose la media aritmética de las respuestas.

La encuesta está estructurada en 10 categorías (cada una compuesta por diferentes preguntas):

- No discriminación,
- Trabajo en equipo,
- Compromiso de la ciudadanía,
- Opiniones generales,

- Desarrollo personal,
- Organización y planificación del trabajo,
- Carga de trabajo,
- Satisfacción global,
- Remuneración,
- Condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos.

El modelo de satisfacción evoluciona prácticamente en cada ciclo, ajustando, si es necesario, las preguntas de cada bloque y la metodología para adaptarla a las nuevas necesidades / expectativas detectadas. Por ejemplo: en 2019 la segmentación de las OAC se ha diferenciado en municipalizadas y no municipalizadas, y por otro lado se ha segmentado por niveles en los puestos de liderazgo.

Los resultados se muestran segmentados en: servicios centrales, oficinas municipalizadas, no municipalizadas y equipo volante. En 2019 el porcentaje de participación en la encuesta de clima laboral ha sido del 38,7%, y se ha producido un descenso en la satisfacción global media con respecto al último año.

Estos resultados hay que tomarlos con cautela, ya que

la baja participación supone un error de 6,06% para un nivel de confianza del 95,5%.

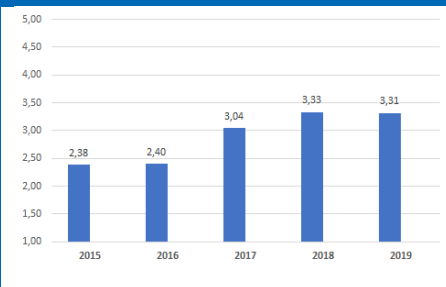
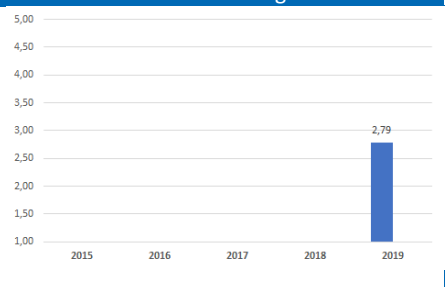
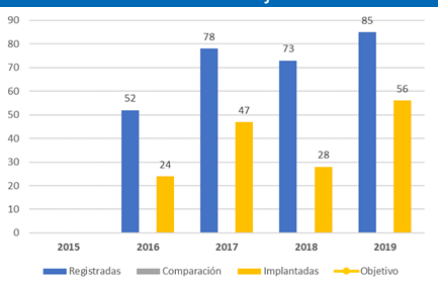
Para estudiar y analizar los resultados obtenidos y poner en marcha acciones concretas, se ha constituido un Grupo de Mejora que ha elaborado dos informes, uno sobre el grupo de volantes y otro sobre el de personal de

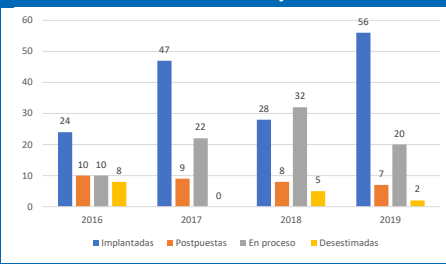
las oficinas. Entre otras, algunas de las cuestiones que justifican los bajos resultados obtenidos son:

- inicio ejecución nuevo contrato de apoyo a la gestión de los canales en 2018 con cambios organizativos que transfiere más tareas al personal funcionario particularmente en el proceso de Registro, así como la atención del punto de acceso
- 2019 comienzo de la municipalización de 14 OAC con la incorporación de nuevo personal (prácticamente la mitad de la plantilla)
- Implantación de una nueva versión de la aplicación de Registro General, que ha obligado a la digitalización de forma individualizada de los documentos y la clasificación de los mismos en base a unos metadatos. Estas tareas han dado lugar a un mayor tiempo de espera en los trabajos, siendo necesario impartir formación específica, realizar una reorganización interna y gestión de un elevado número de incidencias
- el cambio del gestor de espera GNSIS (en lugar de Q´matic) dando lugar a incidencias
- ampliación de cartera de servicios
- restricción en la disponibilidad de recursos para acometer inversiones...

Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

7.1-1 Grado de satisfacción global	7.1-2 Transmisión de valores	7.1-3 Reputación del proyecto																																				
<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,75</td><td>3,60</td><td>3,37</td><td>3,28</td><td>2,79</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,75	3,60	3,37	3,28	2,79	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,82</td><td>3,71</td><td>3,60</td><td>3,16</td><td>2,84</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,82	3,71	3,60	3,16	2,84	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>4,31</td><td>4,16</td><td>4,14</td><td>3,70</td><td>3,51</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	4,31	4,16	4,14	3,70	3,51
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,75	3,60	3,37	3,28	2,79																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,82	3,71	3,60	3,16	2,84																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	4,31	4,16	4,14	3,70	3,51																																	
<p>Tendencia negativa. El grado de satisfacción del personal de los SSCC de LM es más elevado que el del personal de las OAC (que está de cara al público y en puestos en los que el desgaste es mayor).</p> <p><i>Comparación con otras unidades del Ayuntamiento en los ítems de la encuesta similares: SAMUR, Áreas de Madrid Salud, Agencia para el Empleo, Policía Municipal y Agentes de Movilidad.</i></p> <p>Se ha constituido un grupo de mejora para para identificar las medidas que se deben adoptar para mejorar los resultados.</p>	<p>Tendencia negativa.</p> <p>En el año 2019 la mayor parte de las mejoras recogidas en el RUM se refieren a la Comunicación. Se está realizando un esfuerzo a través de correos electrónicos y publicaciones en el canal AYRE.</p>	<p>Tendencia negativa.</p> <p>Posible incidencia del nuevo modelo de gestión del contrato de Línea Madrid, que ha requerido un gran esfuerzo en su puesta en marcha con la cobertura de puestos, formación y transmisión de conocimiento preciso.</p>																																				
7.1-4 Condiciones físicas / recursos materiales y tecnológicos	7.1-5 Compromiso con el ciudadano	7.1-6 Organización del puesto de trabajo																																				
<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,23</td><td>3,09</td><td>3,06</td><td>2,99</td><td>2,41</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,23	3,09	3,06	2,99	2,41	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,89</td><td>3,85</td><td>3,83</td><td>3,36</td><td>3,28</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,89	3,85	3,83	3,36	3,28	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,45</td><td>3,74</td><td>3,54</td><td>3,17</td><td>2,99</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,45	3,74	3,54	3,17	2,99
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,23	3,09	3,06	2,99	2,41																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,89	3,85	3,83	3,36	3,28																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,45	3,74	3,54	3,17	2,99																																	
<p>Tendencia negativa.</p> <p>El valor más bajo corresponde a este último año. Es necesario tener en cuenta las restricciones en la disponibilidad de recursos para acometer inversiones.</p>	<p>Tendencia negativa.</p> <p>La implantación del nuevo modelo de gestión de LM ha sido un proceso largo que ha requerido un gran esfuerzo de transmisión de los valores de Línea Madrid al nuevo personal.</p>	<p>Tendencia negativa.</p> <p>Limitaciones del presupuesto y dependencia de los Distritos para la organización de las OAC.</p>																																				
7.1-7 Carga de trabajo y remuneración	7.1-8 Desarrollo profesional	7.1-9 Remuneración – salario comparado																																				
<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,32</td><td>3,01</td><td>3,06</td><td>2,51</td><td>2,86</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,32	3,01	3,06	2,51	2,86	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>3,31</td><td>3,30</td><td>2,93</td><td>3,38</td><td>3,08</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	3,31	3,30	2,93	3,38	3,08	<table border="1"> <tr><th>Año</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Valor</th><td>2,90</td><td>2,76</td><td>2,76</td><td>2,61</td><td>2,64</td></tr> </table>	Año	2015	2016	2017	2018	2019	Valor	2,90	2,76	2,76	2,61	2,64
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,32	3,01	3,06	2,51	2,86																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	3,31	3,30	2,93	3,38	3,08																																	
Año	2015	2016	2017	2018	2019																																	
Valor	2,90	2,76	2,76	2,61	2,64																																	
<p>Tendencia irregular.</p> <p>La remuneración no es competencia de la DG, no obstante, se han conseguido los específicos más elevados del Ayuntamiento de Madrid.</p> <p>La carga de trabajo es una materia objeto de preocupación constante de la DG que ha intentado agilizar el proceso de cobertura de puestos solicitando interinos, simplificar los procesos mediante la realización de concursillos internos y solicitando a la SGT cualquier sistema que permita abordar este tema.</p>	<p>Tendencia irregular.</p> <p>En 2019 se ha perfeccionado la medición de este atributo, Total anual de solicitudes de servicios excepto solicitudes de registro (CRM) + nº de anotaciones de registro (aplicación de registro) de cada oficina, que se dividen entre horas efectivas totales anuales del personal tanto fijos como volantes de esa oficina.</p>	<p>Tendencia sostenida.</p> <p>Hay que señalar que los complementos específicos de los gestores de LM ya retribuían la jornada de dos tardes y polivalencia, con el proceso de municipalización fueron incrementados en 2018 y son los más altos del Ayuntamiento en su categoría laboral, junto con el personal de las Oficinas del Contribuyente.</p>																																				

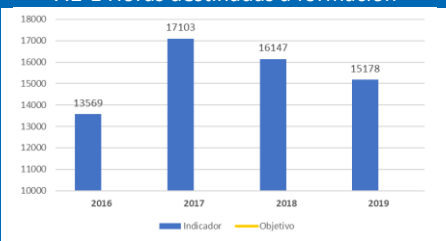
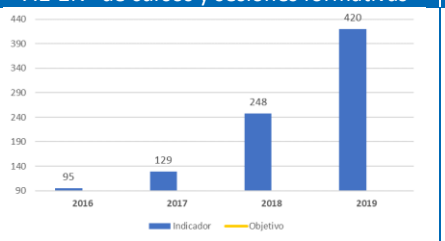

7.1-10 Formación	7.1-11 Liderazgo	7.1-12 RUM Mejoras
		
<p>Tendencia sostenida. Las personas que componen los equipos de LM han recibido un total de 15.178 horas de formación. Se han beneficiado de dicha oferta formativa 244 personas con un porcentaje de formación global de 57%. En 2019 se introdujeron novedades en el Plan de Formación respecto de los Planes de años anteriores: ● Se incorpora el criterio OBLIGATORIO, como un nuevo criterio de formación que se añade a los ya existentes, Restringido, Abierto y Transversal ● A las modalidades ya existentes de presencial y virtual, se añade la de “semipresencial”.</p>	<p>Atributo incorporado en 2019.</p>	<p>Tendencia sostenida. En 2019 de las 85 mejoras se han implementado 56, se encuentran en proceso 20, postpuestas 7 y desestimadas 2. Todos los Servicios y Departamentos de la DGAC han aportados sugerencias de mejora, siendo el Servicio de Atención Personalizada el que más entradas ha incluido. Respecto a años anteriores 2019 presenta un mayor número de mejoras registradas e implantadas.</p>

7.1-13 RUM Mejoras

<p>Tendencia positiva.</p>

Subcriterio 7.2. Mediciones de rendimiento.

El modelo de gestión del personal dispone de indicadores específicos, incorporados al **Cuadro de Mando**, que permiten medir el rendimiento de las personas en LM.

La evolución de los resultados en relación con los niveles de implicación y compromiso de las personas es positiva y el rendimiento satisfactorio. Los datos se refieren a los últimos cuatro años alcanzando, en la mayoría de los casos, el valor objetivo establecido en cada caso y considerando que están ajustados a las necesidades de LM. A continuación, se presentan los datos agregados, de los indicadores más significativos;

7.2-1 Horas destinadas a formación	7.2-2 Nº de cursos y sesiones formativas	7.2-3 Horas de formación por persona
		
<p>Tendencia negativa. Se han reforzado las Sesiones Formativas internas que han supuesto un total 116,50 horas, impartidas por ponentes de la propia DGAC (responsables OAC y Servicios Centrales), también personal de otras Áreas del Ayuntamiento. La formación integrada en Programa de la Escuela de Formación ha</p>	<p>Tendencia positiva.</p>	<p>Tendencia negativa. Las limitaciones de la Escuela de Formación tienen impacto en el número de horas por persona. Algunas acciones en la DG: -Incremento horas de practica en el curso de Acceso a las OAC, -ampliado de 3 a 4 las ediciones. -diseño nuevo curso sobre tributos LM de 20 horas (dos ediciones con 40 alumnos) Incremento</p>

<p>tenido limitaciones. Para responder a las necesidades del todo el Ayuntamiento.</p>		<p>oferta impartándose en el propio puesto de atención.</p>																																														
<p>7.2-4 Nº de asistentes a cursos y formación</p>	<p>7.2-5 Porcentaje (%) del volumen de plantilla formada</p>	<p>7.2-6 Porcentaje (%) de la satisfacción del personal con la formación (dato de encuesta de satisfacción EFAM)</p>																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>207</td> <td>290</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>290</td> <td>290</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>244</td> <td>290</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	207	290	2018	290	290	2019	244	290	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>75</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>66</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>83</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>62</td> <td>83</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	75	83	2017	66	83	2018	83	83	2019	62	83	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>4,25</td> <td>4,31</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>4,25</td> <td>4,31</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>4,31</td> <td>4,31</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4,09</td> <td>4,31</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	4,25	4,31	2017	4,25	4,31	2018	4,31	4,31	2019	4,09	4,31				
Año	Indicador	Objetivo																																														
2017	207	290																																														
2018	290	290																																														
2019	244	290																																														
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	75	83																																														
2017	66	83																																														
2018	83	83																																														
2019	62	83																																														
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	4,25	4,31																																														
2017	4,25	4,31																																														
2018	4,31	4,31																																														
2019	4,09	4,31																																														
<p>Tendencia irregular. Con la formación interna de reciclaje se ha intentado llegar a un mayor número de funcionarios.</p>	<p>Tendencia irregular. Para mejorar la situación se han incrementado las actividades formativas no regladas por personal cualificado a un total de 23, repartidas en 40 sesiones de Formación Interna.</p>	<p>Tendencia sostenida.</p>																																														
<p>7.2-7 Porcentaje (%) Nº de acciones formativas EFAM / Personas RPT</p>	<p>7.2-8 Nº de grupos de mejora</p>	<p>7.2-9 Nº de participantes en grupos de mejora</p>																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>6,33%</td> <td>46,14%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>46,14%</td> <td>46,14%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>35,20%</td> <td>46,14%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	6,33%	46,14%	2018	46,14%	46,14%	2019	35,20%	46,14%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	3	4	2017	2	4	2018	3	4	2019	4	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>23</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>54</td> <td>54</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2017	23	54	2018	0	54	2019	54	54							
Año	Indicador	Objetivo																																														
2017	6,33%	46,14%																																														
2018	46,14%	46,14%																																														
2019	35,20%	46,14%																																														
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	3	4																																														
2017	2	4																																														
2018	3	4																																														
2019	4	4																																														
Año	Indicador	Objetivo																																														
2017	23	54																																														
2018	0	54																																														
2019	54	54																																														
<p>Tendencia irregular. Fuera de la competencia de la DG, si bien es objeto de solicitudes constantes, pero está el límite de los presupuestos para todo el Ayuntamiento.</p>	<p>Tendencia positiva.</p>	<p>Tendencia positiva.</p>																																														
<p>7.2-10 Sugerencias</p>	<p>7.2-11 Porcentaje (%) de personas que dejan voluntariamente LM</p>	<p>7.2-12 Evolución de la plantilla</p>																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>322</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>339</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>349</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>346</td> <td>349</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	322	349	2017	339	349	2018	349	349	2019	346	349	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Comparación</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>5,90%</td> <td>0,00%</td> <td>10,89%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>10,89%</td> <td>1,06%</td> <td>10,89%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4,05%</td> <td>0,75%</td> <td>10,89%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Comparación	Objetivo	2017	5,90%	0,00%	10,89%	2018	10,89%	1,06%	10,89%	2019	4,05%	0,75%	10,89%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>322</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>339</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>349</td> <td>349</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>346</td> <td>349</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	322	349	2017	339	349	2018	349	349	2019	346	349
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	322	349																																														
2017	339	349																																														
2018	349	349																																														
2019	346	349																																														
Año	Indicador	Comparación	Objetivo																																													
2017	5,90%	0,00%	10,89%																																													
2018	10,89%	1,06%	10,89%																																													
2019	4,05%	0,75%	10,89%																																													
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	322	349																																														
2017	339	349																																														
2018	349	349																																														
2019	346	349																																														
<p>Tendencia irregular. A través del RUM cuya fuente son las SYR, entre otras, se ha intentado implantar mejoras que incidan en futuras Sugerencias.</p>	<p>Tendencia irregular. Peor que la comparación. Comparación: Agentes de Movilidad</p>	<p>Tendencia sostenida</p>																																														
<p>7.2-13 Valoración de las personas usuarias de la cualificación y profesionalidad del personal</p>																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Indicador</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>8,80</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>8,95</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>9,04</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>9,39</td> <td>8,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Indicador	Objetivo	2016	8,80	8,00	2017	8,95	8,00	2018	9,04	8,00	2019	9,39	8,00																																	
Año	Indicador	Objetivo																																														
2016	8,80	8,00																																														
2017	8,95	8,00																																														
2018	9,04	8,00																																														
2019	9,39	8,00																																														
<p>Tendencia positiva. Supera el objetivo establecido en la Carta de Servicio.</p>																																																

 **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



Producido en colaboración con **TROLLBACK+ COMPANY** | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampaign@tun.org

CRITERIO 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

CRITERIO 8. RESULTADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL

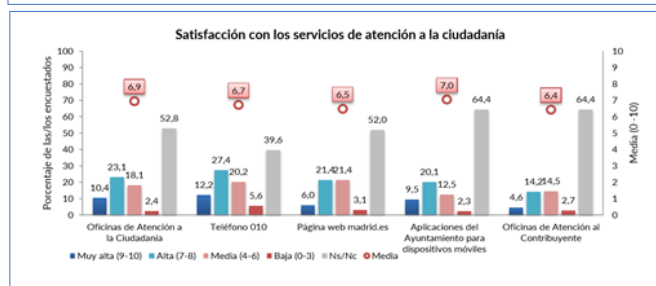
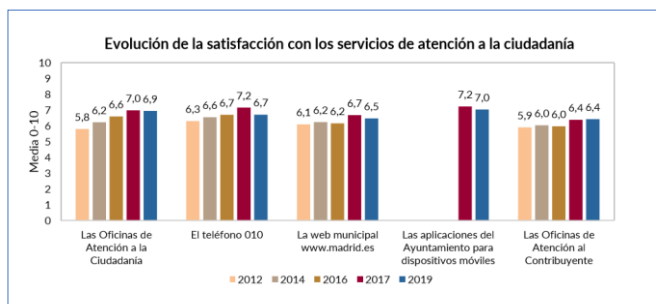
LM es una organización con una importante incidencia en la sociedad, una **ventana abierta y proactiva**, que ofrece información y difunde riqueza de la ciudad de Madrid y de su Ayuntamiento. Y lo hace siendo consciente del papel que representa. Los objetivos que se plantea la organización revelan un elevado compromiso social, tal y como se recoge en uno de los valores, el de la **responsabilidad social** entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

Subcriterio 8.1. Mediciones de la percepción.

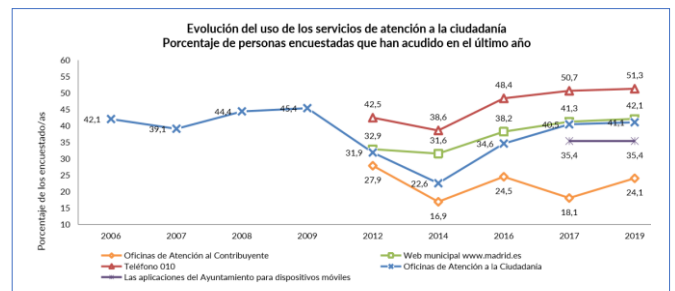
1. Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid.

LM es la **“puerta de entrada al Ayuntamiento”** para la atención a la ciudadanía. La medida de percepción de la ciudadanía respecto del Ayuntamiento en general y sus diferentes servicios la realiza la Dirección General de Calidad desde 2006. Los ítems de la encuesta se integran en una serie de preguntas enfocadas a medir la satisfacción de la ciudadanía con los servicios municipales (transportes, cultura, turismo, sanidad, etc.) y entre ellos, el servicio de atención a la ciudadanía.

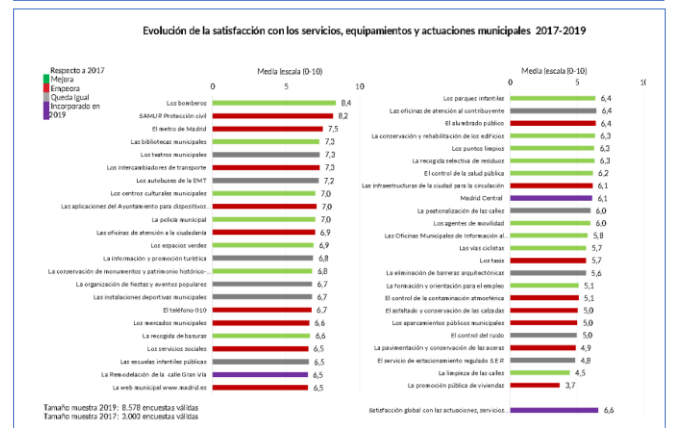
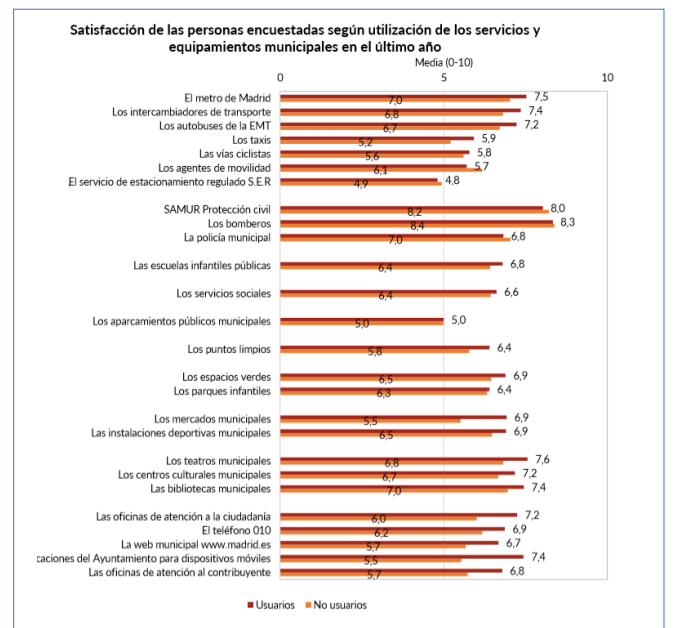
El **modelo de satisfacción** evoluciona continuamente dando lugar a la incorporación de mejoras. Por ejemplo: en 2006, 2007 y 2008 se realizó una única pregunta que agrupaba el nivel de satisfacción con respecto a los tres canales de atención del Ayuntamiento; en 2009 la encuesta se segmenta para los diferentes canales: OAC, 010, web, oficinas de atención al contribuyente y otras oficinas; desde 2012 incorpora en el cuestionario la escala Likert con una escala de valoración de 0 a 10.



En cuanto a **la utilización de los servicios**, si bien los resultados muestran desde 2010 un incremento del uso del canal presencial, los canales telefónico y telemático son los canales más usados por la ciudadanía. Esta información va en línea con las estrategias principales de LM de promover la utilización de estos canales, permitiendo incorporar nuevos servicios (pago y domiciliación telefónica de tributos, reserva de pistas deportivas por Internet, autorizaciones del servicio de estacionamiento regulado, carpeta ciudadana www.madrid.es/mi carpeta, servicio de multas, etc.).



Asimismo, se muestran **datos comparativos** del año 2019 con otros servicios y áreas del Ayuntamiento de



Madrid que refuerzan la imagen positiva y la labor realizada en LM.

En el gráfico correspondiente a la evaluación de la satisfacción de los servicios, equipamientos y actuaciones municipales 2017-2019 se puede observar que a pesar de que los resultados de LM no alcanzan las primeras posiciones de satisfacción, el nivel de satisfacción supera la media de los 49 servicios medidos (6,60) siendo la puntuación en las OAC de 6,9 (7,2 de usuarios), en el 010 de 6,7 (6,9 usuarios) y en la web de 6,5 (6,7 usuarios).

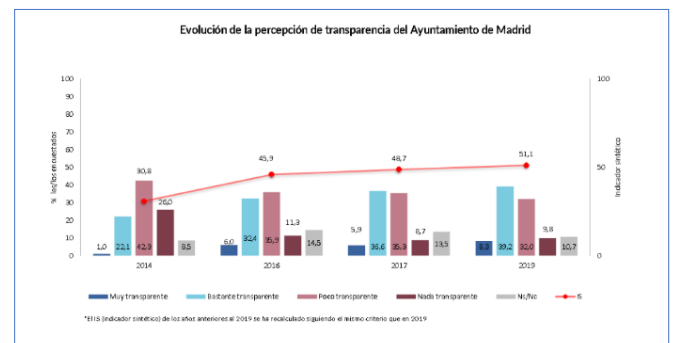
2. Transparencia

En la misión, visión y valores de LM, se incluye como uno de los valores fundamentales la **transparencia** entendida como dar a conocer de manera cierta y clara, los recursos, procedimientos, objetivos y resultados. LM promueve la transparencia del Ayuntamiento de Madrid a nivel general, y de forma específica a través de su servicio multicanal de información y gestión.

El **índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA)** constituye una herramienta para medir el nivel de transparencia ante la ciudadanía y la sociedad de los 110 mayores Ayuntamientos españoles a través de un conjunto integrado de 80 indicadores divididos en seis áreas de transparencia. Para su cálculo, el ITA tiene en cuenta aspectos que tienen que ver directamente con la labor de LM, como son la relación exterior de las Administraciones Públicas entre ellas, la relación con la ciudadanía y la sociedad.

El Ayuntamiento de Madrid se encuentra entre los 25 primeros.

Desde 2009, en el Ayuntamiento de Madrid se mantiene una tendencia significativa en la mejora de la **transparencia global**, así como la **información sobre la corporación municipal, la transparencia económico-financiera y las relaciones con la ciudadanía y la sociedad**, donde LM tiene un peso específico claro vinculado a su competencia y que alcanza la máxima valoración.



Estos resultados dan cumplimiento al objetivo de LM, recogido en su misión, visión y valores de dar a conocer de manera cierta y clara, los recursos, procedimientos, objetivos y resultados.

La transparencia en LM se materializa igualmente en la **publicación** en el **portal de datos abiertos** del Ayuntamiento de Madrid <http://datos.madrid.es>.

3. Calificaciones, premios y reconocimientos.

LM ha sido galardonada a lo largo de los años con diferentes premios y reconocimientos.

- Portal web y la sede electrónica **1ª posición en el Índice LOSI 2020 de Naciones Unidas** por la provisión de contenidos, prestación de servicios, y participación y compromiso de la ciudadanía en la toma de decisiones (decide.madrid.es).
- Metopa 2020 de la Policía Municipal para el 010. El galardón reconoce la labor del 010 por su incansable esfuerzo por ofrecer un servicio de información a la ciudadanía en unos de los momentos mas complicados de nuestra época moderna.
- Mención al equipo de contenidos por su colaboración con datos abiertos (II Jornada de Transparencia). 17/10/2018.
- Certificado de Excelencia Europea 500 + (EFQM) 24/07/2018.
- Premio CNIS (Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos) al Servicio Público en movilidad más innovador. 09/04/2018
- Premio "Platinum Contact Center 2012" al mejor servicio de asistencia al ciudadano III edición, al servicio de atención telefónica 010-LM.



ÍNDICE DE TRANSPARENCIA DE LOS AYUNTAMIENTOS
PUNTUACIONES GLOBALES 2008 a 2017

RANKING 2017 (110 Aytes.)	AYUNTAMIENTOS	2017 (Media: 89,7)	2014 (Media: 85,2)	2012 (Media: 79,9)	2010 (Media: 78,2)	2009 (Media: 84,0)	2008 (Media: 82,1)
1	ALCOBENDAS	100	100,0	100,0	98,8	97,5	77,6
1	ALICANTE	100	73,8	52,5	57,5	73,8	59,4
1	BARAKALDO	100	92,5	97,5	85,0	35,0	61,9
1	BARCELONA	100	100,0	88,8	88,8	90,0	81,3
1	BILBAO	100	100,0	100,0	100,0	97,5	90,6
1	GETXO	100	100,0	97,5	92,5	80,0	49,4
1	GIJÓN	100	98,8	100,0	100,0	97,5	82,5
1	GIRONA	100	72,5	77,5	73,8	72,5	63,1
1	HUELVA	100	80,0	20,0	40,0	36,3	32,5
1	JEREZ DE LA FRONTERA	100	95,0	51,3	86,3	60,0	55,0
1	LAS PALMAS GRAN CANARIA	100	93,8	88,8	81,3	65,0	55,0
1	LAS ROZAS	100	77,5	57,5	61,3	45,0	28,8
1	LEÓN	100	98,8	91,3	38,8	23,8	20,0
1	LERIDA	100	100,0	88,8	83,8	75,0	55,0
1	LOGROÑO	100	93,8	87,5	70,0	58,8	62,5
1	MADRID	100	92,5	96,3	91,3	91,3	76,9
1	MANRESA	100	97,5	72,5	85,0	87,5	51,3
1	OVIEDO	100	100,0	100,0	88,8	90,0	78,1
1	POZUELO DE ALARCÓN	100	96,3	56,3	53,8	30,0	35,0
1	SAN CRISTÓBAL DE LAGUNA	100	98,8	33,8	43,8	38,8	47,5
1	SORIA	100	100,0	92,5	91,3	20,0	55,0
1	TERRASSA	100	97,5	92,5	91,3	86,3	61,9
1	TORREJÓN DE ARDOZ	100	100,0	90,0	55,0	40,0	33,8
1	TORRENT	100	100,0	100,0	81,3	52,5	50,0
1	VITORIA	100	100,0	86,3	87,5	75,0	43,8

- Certificación AENOR a sitios web accesibles, nivel de Accesibilidad AA, en 2011, conforme a la Norma UNE 139803:2004. El sitio web www.madrid.es cumple con el riguroso estándar “AA” de la “World Wide Web Consortium” (W3C).
- Premio PRODIS 2011 en la categoría Administración, otorgado por CERMI en la Comunidad de Madrid
- Máxima calificación a la página web dentro de un estudio realizado de las 18 ciudades más importantes del territorio nacional, en el año 2009 otorgada por la revista Consumer Eroski.
- Máxima puntuación en la encuesta de satisfacción realizada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).
- World e-Government Award en 2008.
- Quinta máxima puntuación en el estudio mundial sobre gobernanza digital en Ayuntamientos 2007, copatrocinado por Naciones Unidas y la Asociación Americana de Administración Pública “Digital Governance in Municipalities WorldWide 2007”. El ámbito europeo, tan sólo Helsinki obtuvo una calificación mayor (la tercera posición).
- Liderazgo mundial en “usabilidad” (compartido con Londres) y el número dos en el apartado de “contenido” en 2007. Madrid pasó del puesto 54 al 5.
- Premio TAW 2007 a la web pública más accesible, de ámbito local, entregado en las Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas (Tecnimap 2007) o de atención telefónica 010-LM.

4. Presencia en medios y redes sociales

LM es consciente del impacto de los medios y las redes sociales, por ello:

Se dispone de una base de datos que comunica a su personal y publica en Ayre, tanto sus apariciones en prensa y su valoración, como las notas de prensa enviadas a los medios a través de la Dirección General.

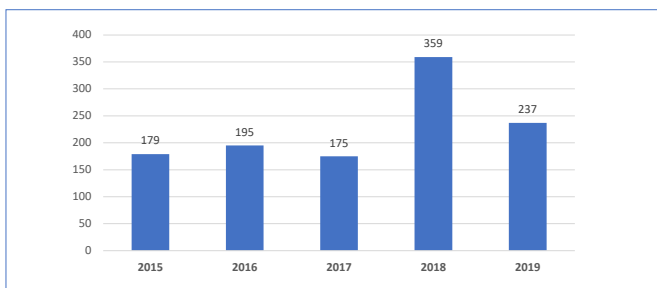


Figura 8.1 Número de apariciones en prensa en LM

Se dispone de un Cuadro de Mando donde se gestiona la presencia de LM en las Redes Sociales.

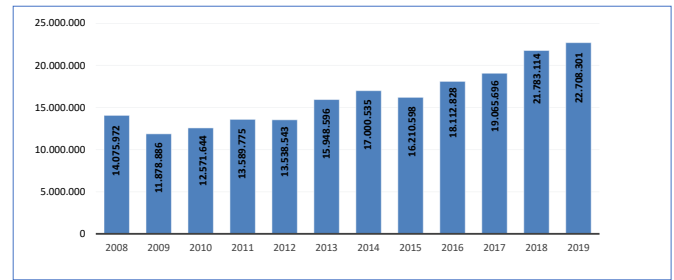


Figura 8.2 Nº de visitas a la página web www.madrid.es

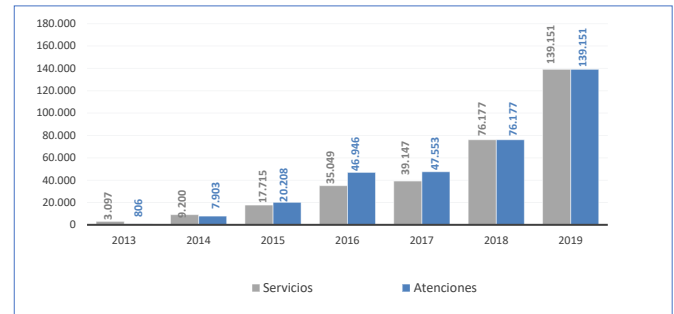


Figura 8.3 Nº de servicios y atenciones prestadas en @Lineamadrid

Publicaciones		Alcance		Me gusta		Seguidores		Total	
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
154	160	180.743	77.175	683	464	739	529	182.319	78.328

Figura 8.4 Actividad cuenta de Facebook

5. Visitas promocionales.

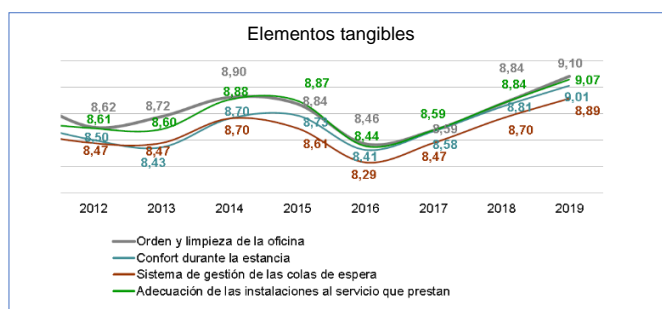
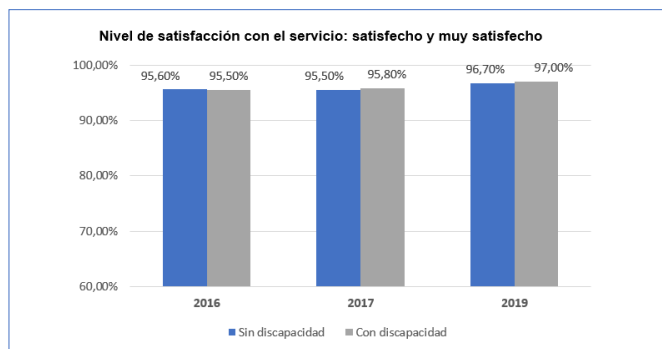
LM sirve de modelo de referencia para otras instituciones y organizaciones. Se organizan presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayuntamiento como para otros representantes de organismos públicos o privados, tanto en el ámbito nacional como internacional, mencionar: En 2018 ● Oporto (Portugal), ● Ayuntamiento de Barcelona, ● Stand de Feria Tecnológica. En 2019 ● Gyeonggi (Corea), Salvador de Bahía (Brasil) ● Everis en 2020.

Por otra parte, en el marco de diversos programas, LM acoge a alumnos de programas de inserción profesional, en colaboración con la Agencia para el Empleo Municipal, alumnos universitarios de grado y máster (Derecho, Administración y Gerencia P. etc.).

6. Percepción de la atención a colectivos desfavorecidos

LM realiza estudios en los que se incluyen datos de **satisfacción global con el servicio recibido** desagregados por género, nacionalidad, **discapacidad** y edad que permitan poder sacar conclusiones sobre cuestiones de mejora respecto a distintos colectivos desfavorecidos. Los resultados de **percepción de la accesibilidad** se evalúan en el apartado de adecuación de las instalaciones al servicio que presta y elementos

tangibles de las correspondientes encuestas de satisfacción de cada canal.



Los resultados del estudio de **Benchmarking** (discapacidad) realizado en 2019 permiten comparar la calidad del servicio de las OAC de LM frente a otras organizaciones participantes:

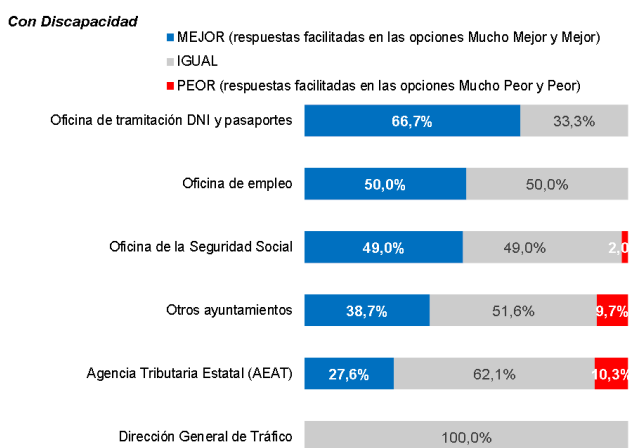


Figura 8.5 Benchmarking de la calidad del servicio en las OAC's

Subcriterio 8.2. Mediciones de resultados.

1. Accesibilidad

Resultados en materia de accesibilidad. LM se encuentra incorporada al **II Plan Madrid incluye 2018/2019** (vigente hasta la aprobación del próximo plan, actualmente en elaboración). Este plan se plantea como un instrumento contra la discriminación y para la promoción de los derechos y el respeto a la dignidad de las personas con discapacidad. El Plan contempla nueve áreas de actuación concretadas en 195 medidas.

Se dispone de un objetivo que es el de **intensificar la formación en materia de discapacidad y extender la info-accesibilidad municipal**, concretado en dos líneas de acción:

1) continuar con la formación específica al personal municipal para mejorar la atención al público y a las competencias profesionales en materia de discapacidad.

Curso formativo	2016	2017	2018	2019
Atención ciudadano discapacidad	1 edición 20 alumnos	1 edición 20 alumnos	2 ediciones 20 alumnos	2 ediciones 20 alumnos
Atención ciudadano inmigrante	1 edición 20 alumnos	1 edición 20 alumnos	1 edición 20 alumnos	No se hizo
Lengua de Signos	1 edición 15 alumnos	suspendido	2 ediciones 15 alumnos	1 edición 15 alumnos
Lengua de Signos II			1 edición 15 alumnos	

Figura 8.6 Formación específica realizada.

2) continuar adaptando la información municipal hacia la Info-accesibilidad:

a) introducción del sistema de cita previa a través de todos los canales de LM, presencial, telefónico y por internet a través de la web municipal y de móvil.



Figura 8.7 Citas asignadas por tipo de canal

b) en línea con el compromiso con los ciudadanos en la carta de servicios del portal web: proporcionar un sistema de navegación y unos contenidos informativos accesibles a toda la ciudadanía con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas, de forma que anualmente se acredite mediante el certificado correspondiente el cumplimiento del nivel AA (doble A) en las Pautas de Accesibilidad (Certificación en accesibilidad TIC según la Norma UNE 139803).

Se ha continuado mejorando las **medidas de accesibilidad universal** en la web municipal www.madrid.es a través de la contratación en 2019 de la empresa Inclusive para la implantación de **una versión accesible del portal institucional** del Ayuntamiento de Madrid, aportando distintas posibilidades de navegar e interactuar, según las preferencias o necesidades de las personas usuarias:

- Teclado. Se utiliza el teclado para navegar
- Comandos de voz. Recibe comandos verbales para

navegar ● Sonidos. Un sonido fuerte en el micrófono permite seleccionar una opción ● Compatibilidad con el lector de pantalla (si se dispone de él, se silenciará Inclusive) ● Think to Command. Utilizando la mente para navegar ● Botones de accesibilidad. Se navega por la web mediante botones de accesibilidad.

La comprobación de los niveles de accesibilidad de la web se realiza habitualmente por una parte con los informes emitidos por el **observatorio de accesibilidad** y, por otra, a través de una auditoría realizada en la **certificación de AENOR** de cumplimiento de la Norma UNE 139803:2012, que acredita el cumplimiento del nivel AA en las pautas de accesibilidad.

El último informe recibido, 3 de diciembre de 2019, otorga al portal institucional una puntuación de 9,8 con nivel de adecuación de prioridad 1 y 2 y valida el cumplimiento del nivel AA.

La auditoría realizada en diciembre de 2018 por **AENOR** ratificó la **certificación el nivel de accesibilidad** del portal www.madrid.es, según la norma UNE 139803, Aplicaciones informáticas para personas con discapacidad.

La información sobre ayudas económicas y prestaciones a los distintos tipos de discapacidad se ha hecho accesible en la web. Además, a solicitud del **Consejo Municipal de la Discapacidad** se creó un espacio específico sobre la discapacidad en www.madrid.es.

Se dispone de información con las atenciones realizadas en **lengua de signos** española y las acciones formativas específicas que reciben los agentes de LM (para cuya selección se valora el conocimiento de lengua de signos) en materia de discapacidad. También se aportan datos de atención en distintos **idiomas** para facilitar la atención de personas extranjeras.

Año	Inglés	Francés	Signos	Árabe	Rumano	Chino	Total
2016	5.372	2.224	2.524	6.957	6.968	10.556	34.632
	16%	6,42%	7,29%	20,09%	20,12%	30,48%	100%
2017	5.759	2.185	2.457	5.561	7.481	11.304	34.747
	16,57%	6,29%	7,07%	16%	21,53%	32,53%	100%
2018	4.612	1.917	2.034	5.186	5.970	9.546	29.265
	15,76%	6,55%	6,95%	17,72%	20,40%	32,62%	100%
2019	3.970	1.204	1.448	3.498	4.606	8.086	22.812
	17,40%	5,27%	6,34%	15,33%	20,19%	35,44%	100%

Figura 8.8 Atención en distintos idiomas.

Accesibilidad en las OAC. Desde hace años se vienen tomando medidas de accesibilidad necesarias para prestar un servicio de calidad. Algunas de las medidas implementadas son, entre otras, eliminación de barreas arquitectónicas, sistemas de aviso para personas con discapacidad visual y auditiva, escritorio adaptado,

reserva de espacio para personas en silla de ruedas, apoyos isquiáticos, asientos de espera ergonómicos, aseos adaptados, etc.

La Unidad de Obras supervisa el cumplimiento de la normativa de accesibilidad en coordinación con los Distritos. Por ejemplo: el bucle de inducción magnética para la discapacidad auditiva, los encaminamientos para la discapacidad visual, y las rampas (donde son necesarias por haber desnivel para entrar), baños adaptados y mostradores bajos para la discapacidad motora.

OAC	Encaminamientos	Rampas	Baño adaptado	Mostrador bajo	Bucle inducción
Nº de oficinas	14	21	25	20	26
Porcentaje	53,85%	100%	96,15%	76,92%	100%

Figura 8.9 Oficinas de Atención a la Ciudadanía accesibles

En 2019 se han realizado los siguientes expedientes referentes a medidas de accesibilidad:

- Adquisición de mobiliario para las OAC de Latina y Fuencarral por un importe en accesibilidad de 923,47 euros
- Mejora de la señalización en OAC por importe de 5.420,30 euros
- Mejora de la instalación de Bucles de Inducción, para usuarios de implantes auditivos en las OAC de Ciudad Lineal, Numancia, Tetuán, Carabanchel y Centro, por importe de 10.841,60 euros.

2. Actividades como miembro responsable de la sociedad

LM es una organización modélica en cuanto al porcentaje de **mujeres presentes en la organización**, que es superior al de varones, lo que denota una política de personal que trata de garantizar la igualdad en la selección de personal, sobre todo en los puestos de liderazgo, ya que en los niveles gestores y coordinadores el sistema es de oposición y concursos de méritos.

En la siguiente tabla se indica el porcentaje entre hombres y mujeres y número de mujeres con nivel igual o superior a 26:

	2015			2016			2017			2018			2019		
	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total
Hombres	173	44	217	172	46	218	174	44	218	162	84	246	164	77	241
Mujeres	77	20	97	80	18	98	78	20	98	72	36	108	80	28	108
Mujeres nivel 26 o superior	30	12	42	30	15	45	33	14	47	33	17	50	29	16	45

Figura 8.10 Número de hombres y mujeres en LM

LM como miembro activo de la sociedad, ha optado por un **modelo de atención personalizada** (frente a otras alternativas como la atención telefónica automática),

favoreciendo el empleo a través de los sucesivos contratos con el proveedor principal, ya que en los Pliegos de Prescripción Técnicas se especifica el conservar la plantilla. Asimismo, LM establece por contrato que, el personal de la empresa debe recibir un elevado número de horas de **formación** inicial y continuada, promoviendo así su cualificación y capacitación.

También relacionado con el empleo, LM participa en la **inserción laboral de personas con especiales dificultades**. En el marco del **Convenio con la Agencia para el Empleo** (Programa de Reactivación e Inserción Laboral para personas desempleadas de larga duración con especiales dificultades de inserción en el mercado de trabajo) 49 personas fueron contratadas por la Dirección General de Atención a la Ciudadanía: 7 de ellas tuvieron destino en los servicios centrales (cinco de las cuales disfrutaron de un contrato de 1 año y dos durante 6 meses).

Y con destino en las OAC se incorporaron 42 personas para realizar trabajos de recepción, de las cuales se dieron de baja dos. El contrato de este personal fue del 28 de febrero de 2019 a 27 de febrero de 2020.

Se ha incrementado la colaboración en comparación con años anteriores ya que en 2019 han sido 49 las personas contratadas del Programa de Garantía Juvenil de la Agencia para el Empleo, frente a 26 en 2018 y 2 en 2017.

En coordinación con los Servicios Sociales, se reciben **visitas de grupos de mujeres a las instituciones** del Ayuntamiento de Madrid, entre ellas a las OAC, para que puedan conocer de qué forma se les puede ayudar en su día a día, promoviendo su integración en la vida de la ciudad.

El Ayuntamiento ha firmado con las Universidades madrileñas un acuerdo de **colaboración para que el alumnado realice sus prácticas universitarias en diversos servicios del Ayuntamiento**, entre ellos LM. De este modo, anualmente un grupo reducido de estudiantes realizan su estancia de prácticas en LM.

Destacamos a continuación las principales acciones de docencia y tutoría desarrolladas con objetivo de contribuir al mejoramiento social:

- **Tutoría** de prácticas al alumnado de pre y postgrado.
- Participación como **docentes** en distintas acciones formativas del Plan Municipal de Formación dirigidas también a personal de otras áreas municipales.
- **Formación sobre la mejor atención a la ciudadanía** en cursos de otras administraciones

(INAP, CAM...), máster, presentaciones en jornadas y congresos, etc...

- Los **cursos de atención a la ciudadanía inmigrante y con discapacidad** también responden a la responsabilidad social.

LM continúa recibiendo a universitarios/as en prácticas de diversas titulaciones: Derecho, Ciencias Políticas, Gestión y Administración Pública, Grado en comunicación audiovisual, al amparo del **Convenio de Cooperación Educativa** de 12 diciembre de 2016 entre las 7 universidades de la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid. Este convenio tiene como objeto acercar la formación universitaria a la realidad social y profesional, con una puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos mediante prácticas curriculares y extracurriculares en el Ayuntamiento.

Los/as tutores/as para el alumnado son designados por la Dirección General de Atención a la Ciudadanía y se responsabilizan de la formación práctica de los estudiantes, emitiendo al final un informe sobre el modelo facilitado por la Universidad para evaluar las prácticas.

En 2019 se han admitido en los servicios centrales 2 alumnas del **Convenio de Cooperación Educativa con Universidades Públicas**.

En LM **se prestan las instalaciones** de OAC en los distritos para las Elecciones generales y municipales, y para reuniones de los Foros locales.

LM refuerza su labor de atención en situaciones excepcionales o de desastres poniendo en marcha actuaciones especiales cuando la situación lo requiere, ejemplo: coronavirus. De estas campañas se extraen indicadores y se realiza seguimiento mediante la elaboración de informes específicos.

En LM se realizan gestiones que ayudan a la **inclusión de personas desfavorecidas**:

- 2016. Incorporación trámite exclusión sanitaria
- 2018. Tarjeta Madrid Mayor sin cita previa. Inicio Tarjeta Vecindad en OAC.
- 2019. Extensión de Tarjeta Vecindad a 6 OAC: Centro, Ciudad Lineal, Puente de Vallecas, Moncloa-Aravaca, San Blas-Canillejas y Tetuán. Implantación nueva aplicación Tarjeta Azul de transportes.

3. Compromiso con el medio ambiente

Desde 2012, la **responsabilidad social** se encuentra entre los valores de la organización, entendido como contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

Prueba de este compromiso expreso con el medio ambiente son los siguientes compromisos e indicadores incluidos en las Cartas de Servicios de las OAC → (ver compromiso 2 de las OAC).

Pese a que muchas de las **instalaciones en las que LM desarrolla sus servicios** no están bajo su responsabilidad ni son de su propiedad, LM se implica en las siguientes medidas:

- **Campañas de sensibilización ambiental** entre el personal. Se han colocado carteles informativos en las OAC y en los SSCC, se han dispuesto puntos de reciclado para el personal y los usuarios en las OAC y SSCC y se controla el impacto ambiental a través de la estrecha colaboración con el AG de Medio Ambiente del Ayuntamiento para la segregación y recogida de residuos (equipos eléctricos, electrónicos, tóner, etc.).
- **Reducir el consumo de papel** en el registro debido a la implantación del registro digitalizado.
- Instalación en los Servicios Centrales y en las OAC de impresoras a doble cara.
- Instalar en todas las OAC contenedores de reciclaje para papel y tóner. Asimismo, en las instalaciones del distrito también cuentan con contenedores de papel, plásticos, materia orgánica, pilas, ropa y vidrio, como también sucede en el edificio de los servicios centrales.
- Con la implantación de GNSIS: se produce un ahorro de energía reduciendo el número de servidores ubicados en todas las oficinas, sustituyéndolo por un equipo en la central.
- Centralización de la compra, ordenándose su adquisición a través del Sistema de Centralización de Compras del Estado, basadas en acuerdos-marco centralizados, de tal manera que en las bases de concurso se garantiza el **cumplimiento de la legislación medio ambiental** del producto, entre otros.
- Compra de **papel de fibra virgen proveniente de cultivos sostenibles**, con pesos comprendidos entre 70 y 75 gramos por metro cuadrado y cuando el catálogo lo permite grosores similares a los del papel convencional de 80 gr/ m2. Esto nos permite por un lado bajar el peso del papel consumido, mejorar la alimentación de los sistemas de impresión, mejorar los rendimientos, disminuir las incidencias a resolver por IAM, no desperdiciar papel por este motivo, y mejorar la calidad del documento impreso.
- **Compra de papel** para GNSIS, y con el cambio de normativa, que iba a entrar en vigor este año, se

adquirió **libre de Bifenol A** evitando problemas de salud en el personal y usuarios.

- Cambios en la **iluminación eléctrica** de las OAC: se están sustituyendo las luminarias tipo bajo consumo (tubo y lámpara fluorescente) por **lámparas LED**, de mayor duración, menor consumo y menores pérdidas de rendimiento asociadas al envejecimiento. Todas las instalaciones nuevas llevan este tipo de iluminación y llevan asociado **sistemas automáticos de regulación**. Las actuaciones en las nuevas OAC han sido realizadas en colaboración con los Distritos y algunas dentro de Proyectos Financieramente Sostenibles.
- En los sistemas de **ahorro de agua** en los aseos de las OAC se han mejorado los sistemas relacionados con las descargas de inodoros y urinarios,
- El contrato que realizamos anualmente para la **reparación de mobiliario y sillería** también ha tenido una proyección positiva en los últimos años, **disminuyendo considerablemente el gasto** en reposición de estos elementos, que en general tienen mucho impacto ambiental, dado que en su producción intervienen derivados del petróleo (plásticos, telas, estratificados de resinas, pintura...), madera, y derivados metalúrgicos. Todas de gran impacto y consumo energético.
- También hay que señalar la decisión de adquirir **tóner con envases reutilizados**, que reduce el número de envases a fabricar y disminuye el precio del consumible hasta una sexta parte del original.
- La solicitud y validación de vacaciones, permisos y todas las demás **incidencias de control horario** (reuniones, citas médicas, etc.) se gestionan completamente **a través de la aplicación de control horario EVALOS en Ayre** eliminando la necesidad de envío de justificantes en papel.
- Se favorece la utilización del transporte público del personal, a través de la concesión del **abono anual de transporte** para los empleados municipales evitando decenas de miles de trayectos en vehículo privado.
- Puesta en marcha de gestiones que ayudan a cuidar el medioambiente, la calidad del aire, la salud:

Año	Gestiones realizadas
05/2016	Incorporación APR en Arganzuela, Moncloa, Numancia y Puente Vallecas
01/2019	Madrid central en OAC
02/2019	Implantación nuevo sistema de gestión de esperas GNSIS
02/2020	Implantación de certificados con CSC firma manuscrita
03/2020	Se cierran OAC por COVID-19 y se suspenden los plazos administrativos Empieza el padrón telemático Inicio información urbanística telemática

Figura 8.11 Gestiones realizadas a favor del medioambiente, calidad del aire y salud.

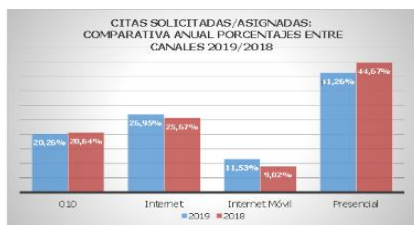
Prácticas empleadas para recordar las citas concertadas evitando la impresión de justificantes.

Recordatorio de citas por el 010	2019 (ene-sep)	%	2018	%
Citas recordadas	131.830	46,03%	228.345	66,37%
Citas no recordadas	154.583	53,97%	115.697	33,63%
Total	286.413	100%	344.042	100%

Figura 8.12 Recordatorio de citas concertadas.

Desde Cita Previa se procede a realizar un recordatorio de la cita concertada que tiene la persona solicitante con las diferentes unidades gestoras con el siguiente criterio:

- **Recordatorio automático por correo electrónico:** se realiza automáticamente desde la aplicación de Cita Previa a las personas que han facilitado su correo electrónico. El compromiso de la Carta de Servicios es el envío de este recordatorio al 100% de las personas dentro de las 48 horas anteriores a la celebración de la cita.
- **Recordatorio telefónico:** es realizado bien por el 010 o bien desde las propias unidades gestoras de Cita Previa. El recordatorio realizado por operadores del 010 afecta sólo a las OAC de LM.
- **Servicio de envío inmediato de SMS cuando se conciertan citas en OAC y para otros servicios,** evitando la impresión de justificantes.



- **Recordatorio automático** Desde noviembre de 2019 el recordatorio de cita se realiza de forma automática a través de la IVR: un conversor de texto a voz. Los listados de citas se traducen a voz, y se lanza una llamada automática en la que se le dice al ciudadano algo relacionado con esa cita: confirmar, cambiar, anular...

Desde cita previa se comunica por mail, pero si no es posible lo pasa para que se haga por IVR desde el 010.

En el año 2016, se realizador dos estudios SROI (Social Return On Investment) sobre el impacto Social y medio ambiental de dos tipos de Servicios con mucha prestación por parte de los canales, Cita Previa y Avisos.

4. Compromiso con objetivos de desarrollo sostenible

El Ayuntamiento de Madrid participa en la Estrategia de localización de la **Agenda 2030** de Naciones Unidas en la ciudad de Madrid que coordina el Área Delegada de Internacionalización y Cooperación.

Esta Estrategia se elabora de forma coordinada con el Programa Operativo de Gobierno, proyecto que se desarrolla desde la Dirección General de Transparencia. Se han analizado todas las actuaciones propuestas en el POG y se han identificado las que se alinean con los objetivos de desarrollo sostenible.

En este momento inicial de los trabajos de elaboración de esta Estrategia para Madrid, se han definido las metas concretas 2030 para cada objetivo y los indicadores de seguimiento que se van a utilizar.

Respecto a la Dirección General de Atención a la Ciudadanía se elige como objetivo prioritario la meta **10.2 del ODS 10:** Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

Para lo cual se han establecido las siguientes metas e indicadores para su cumplimiento:

METAS ODS SELECCIONADAS	METAS SELECCIONADAS PARA EL AYUNTAMIENTO DE MADRID	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	LÍNEA DE BASE (2015)	DATO 2020	DATO 2030
10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Favorecer e incrementar el acceso de las personas con discapacidad así como los mayores a los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid y el portal institucional del Ayuntamiento de Madrid	Número de Oficinas de Línea Madrid que ofertan el servicio.	No había atención preferente	Proyecto piloto en tres oficinas	Instauración del servicio en todas las oficinas
	Nuevas funcionalidades para mejorar la accesibilidad de www.madrid.es	Disponer de un conversor de texto a voz. Modelo responsive para adaptación del Portal a dispositivos móviles	Disponer de una versión accesible del Portal institucional del Ayuntamiento de Madrid (Inclusión)	Mejora del modelo responsive	Búsquedas y recuperación de información con tecnologías de Inteligencia artificial, capaces de encontrar y recuperar información (estructurada o desestructurada) en grandes bases documentales, independientemente de cómo se presente en el conjunto (navegación) y evitando la actual dependencia estricta a los términos de búsqueda introducidos
	Monitorización de la accesibilidad de www.madrid.es, la App y chatbot de atención a la ciudadanía	Certificación accesibilidad doble AA	Plan de mejora de accesibilidad - comunicación de nueva normativa de accesibilidad - sesiones formativas para la elaboración de documentos electrónicos accesibles con el fin de frenar la publicación de PDF no accesibles - monitorización del Portal	Accesibilidad doble AA en todas las publicaciones web, app y chatbot del Ayuntamiento.	

Figura 8.13 Cuadro de Gestión del ODS prioritario de LM

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

LM evidencia su eficiencia al conseguir resultados clave que permiten cumplir su misión y aproximarse a la visión, y al maximizar la eficacia de los resultados reduciendo su coste.

Subcriterio 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de LM en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión.

LM, en este marco, desarrolla su actividad central en el Eje Estratégico del Ayuntamiento **“Madrid, responsable, transparente y fácil”**. En concreto en los objetivos que se centra LM son:

- Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía; ● en atender las repercusiones de la COVID-19.

La Estrategia global se hace operativa mediante la planificación a medio plazo del POG, que se lleva a efecto por periodos anuales a través del Presupuesto General. El POG se lleva a efecto cada año a través del Presupuesto General, en el que se hacen converger anualmente los Objetivos estratégicos de LM.

Cada objetivo estratégico engloba una serie de actividades que describen su desarrollo durante el ejercicio correspondiente. (→Cr. 2).

1. Resultados de los indicadores estratégicos de gestión

Aunque LM ha definido su nuevo Plan Estratégico 2019-2023, los **resultados clave de rendimiento** mostrados son los correspondientes al Plan Estratégico 2015-2019.

a) Volumen de servicio: En la gráfica siguiente se recoge volumen de servicio prestado en los canales de atención personalizada (010, OAC, RR.SS y Chat).

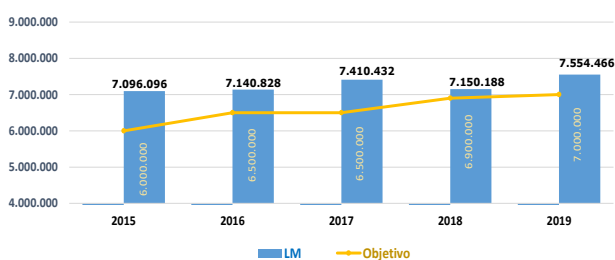


Figura 9.1 Volumen de servicio

b) Satisfacción de los/las usuarios/as de LM a través de sus tres canales (OAC, teléfono 010 y la página web).

El objetivo / compromiso establecido se cumple y se mantiene una tendencia positiva de sus resultados.

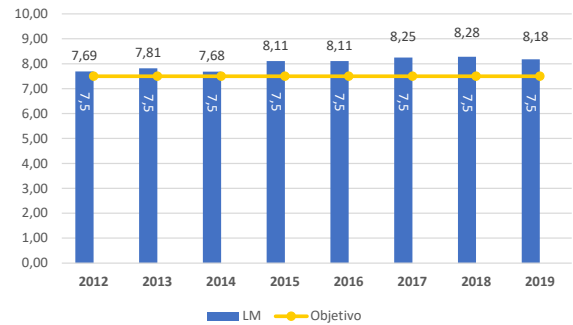


Figura 9.2 Satisfacción de los usuarios en los 3 canales

Estos indicadores estratégicos se complementan con otros indicadores estratégicos del Cuadro de Mando, que, como los anteriores, miden dos dimensiones: el **volumen de servicio** (atenciones y servicios) y la **satisfacción** de los/as usuarios/as y otros grupos de interés.

En la gran mayoría de los indicadores, se mantiene una tendencia positiva de sus resultados y se alcanza el objetivo establecido (en los indicadores de las cartas de servicio, compromiso).

A este respecto es preciso comentar que: **1.** ciertos indicadores no tienen cuantificado su objetivo, dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por la ciudadanía (suelen ser indicadores de volumen de actividad; y **2.** los indicadores de satisfacción alcanzan resultados muy elevados en OAC y 010, y en consecuencia, difícilmente superables manteniendo una tendencia estable → (ver Cr.6.1).

Otros Indicadores Estratégicos	Dato	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM	Valor	18.155.304	21.738.789	22.319.709	22.088.738	23.704.423	24.781.185	27.2013.014	28.382.355
	Meta	17.000.000	17.000.000	17.000.000	17.850.000	17.850.000	17.850.000	17.850.000	17.850.000
Atenciones anuales OAC's	Valor	2.281.734	2.440.887	2.485.087	2.500.082	2.411.800	2.477.814	2.428.457	2.239.484
	Meta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000
Atenciones anuales 010	Valor	2.334.027	2.478.288	2.845.139	3.357.810	3.192.894	2.910.378	2.910.804	3.201.982
	Meta	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000
Atenciones anuales vistas en Madrid.es	Valor	12.538.543	16.820.035	17.000.535	16.210.588	18.112.828	19.085.696	21.783.114	22.708.301
	Meta	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.800.000	12.800.000	12.800.000	12.800.000	12.800.000
Nº de páginas vistas en Madrid.es	Valor	45.203.988	55.151.259	51.559.928	51.842.420	56.537.773	48.481.511	54.745.899	57.397.220
	Meta	--	--	--	--	--	--	--	--
Nº de visitantes a la página web	Valor	9.400.788	11.852.879	11.851.712	11.137.453	12.709.505	30.389.322	14.508.422	15.014.202
	Meta	7.000.000	7.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Servicios anuales OAC	Valor	3.001.333	3.153.019	3.142.882	3.274.487	3.194.814	3.285.233	3.136.125	2.904.878
	Meta	2.500.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	2.200.000	3.260.000
Servicios anuales 010	Valor	2.840.343	2.725.222	3.108.284	3.801.091	3.898.470	4.078.014	3.933.980	4.420.585
	Meta	2.500.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.700.000	5.000.000
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	Valor	1.115.873	1.632.385	1.749.522	2.004.337	2.458.848	--(**)	--(**)	--(**)
	Meta	1.200.000	1.200.000	1.400.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	--(**)	--(**)
Total, Servicios LM	Valor	6.957.349	7.628.505	8.006.400	9.080.210	9.573.318	7.381.247	7.070.085	7.325.261
	Meta	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	5.900.000	8.250.000
% gestiones realizadas a través del portal Web madrid.es sobre el conjunto de servicios de atención al ciudadano de LM	Valor	21,80%	22,10%	20,5	22,1	25,7	--(**)	--(**)	--(**)
	Meta	18,00%	18,00%	20,00%	20,00%	20,00%	--(**)	--(**)	--(**)

Otros Indicadores Estratégicos	Dato	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Satisfacción global usuarios OAC	Valor	8,72	8,81	8,72	8,84	8,5	8,54	8,73	8,84
	Meta	8	8	8	7,5	7,5	8	7,5	7,5
Satisfacción global usuarios 010	Valor	7,65	7,81	8,2	8,28	8,48	8,63	8,38	8,40
	Meta	8	8	8	8	8	8	8	8
Satisfacción global usuarios madrid.es	Valor	6,4	6,82	6,13	7,4	7,4	7,59	7,73	7,30
	Meta	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Satisfacción global usuarios LM	Valor	7,69	7,81	7,68	8,1	8,12	8,25	8,28	8,19
	Meta	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Satisfacción clientes internos LM (0-10)	Valor	8,2	7,7	8,1	8,3	9,08	7,77	7,19	7,82
	Meta	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Satisfacción global personas que trabajan en LM (0-5)	Valor	3,52	3,67	3,8	3,8	3,6	3,37	3,28	2,79
	Meta	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Satisfacción Ciudadana (Encuesta General de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos)	Valor	6,7	--	6,6	--	6,9	7,1	6,6	--
	Meta								

Figura 9.3 Resultados de los indicadores estratégicos.

Como puede verse, LM incrementa el volumen de sus atenciones y servicios, y mantiene unos niveles altos y por encima de los objetivos la satisfacción y valoración de los/as usuarios/as superando en muchos casos las metas establecidas.

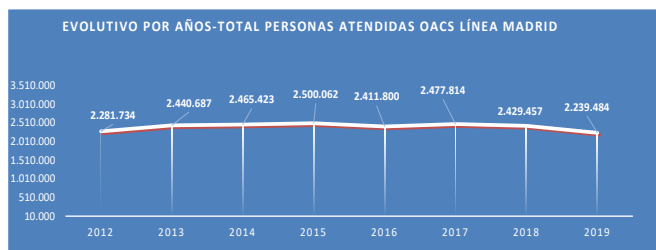
La evolución del periodo del Plan Estratégico muestra entre 2012 y 2019 un aumento del 36% del volumen de las atenciones totales, sumando las presenciales, telefónicas y telemáticas, y un 5% el número de servicios prestados en el mismo periodo.

Canal de Oficinas de Atención a la Ciudadanía

En 2019 fueron atendidos 2.239.484 ciudadanos/as, lo que ha supuesto una disminución con respecto a los últimos ejercicios, con un tiempo medio de espera de 11 minutos y 31 segundos. El 58,3% de las personas fueron atendidas en menos de 10 minutos.

Años	Principales oficinas	Total personas atendidas	Tiempo medio de espera	Tiempo medio de atención
2012	23	2.281.734	3 m 50 s	4 m 21 s
2013	23	2.440.687	4 m 37 s	6 m 51 s
2014	23	2.465.423	5 m 32 s	8 m 01 s
2015	23	2.500.062	6 m 05 s	8 m 44 s
2016	23	2.411.800	6 m 01 s	8 m 31 s
2017	23	2.477.814	6 m 34 s	8 m 40 s
2018	23	2.429.457	7 m 01 s	6 m 26 s
2019	23	2.239.484	11 m 31 s	7 m 15 s

Figura 9.4 Personas atendidas en las OAC



Cada atención en las OAC puede llevar a cabo un número variable de gestiones diferentes. En el año 2019 en las 2.239.484 atenciones, se han realizado 2.904.676 servicios, lo que ha supuesto una disminución interanual del 7,4% respecto al año 2018.

De este total destacan, los servicios de padrón (41,4%), registro de entrada (18,8%), información general (15,5%) y cita previa (8,8%).

Canal de atención telefónica 010

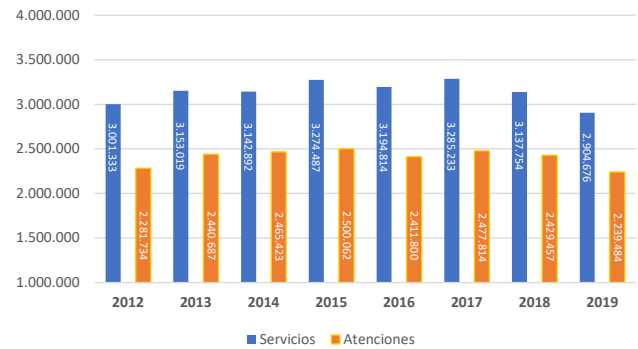
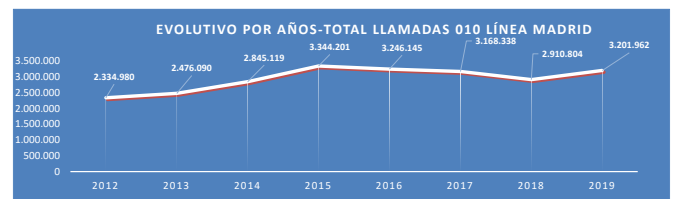


Figura. 9.5 Evolución de servicios / atenciones realizados en 010

El número total de atenciones, tanto llamadas entrantes como emitidas, realizadas por el Teléfono 010 de LM en 2019 ha sido de 3.201.962 llamadas con un incremento del 37% respecto a 2012.



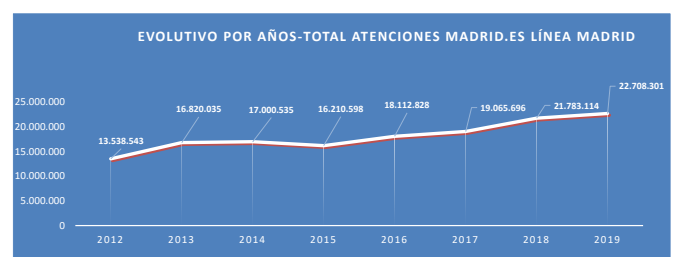
En la centralita del Teléfono 010 se han recibido 3.535.181 llamadas atendándose el 87% con un tiempo medio de espera de 125 segundos (2m 5s) para ser atendidos y un tiempo medio de atención de 296 segundos (4m 56s).

En el año 2019 se han producido 3.201.962 atenciones, se han realizado 4.420.585 servicios, lo que ha supuesto un incremento interanual del 12%.

Se han producido 1.870.520 llamadas rechazadas en 2019, lo que supone un rechazo del 35%, un 6% menos que en 2018.

Canal de atención telemática

En la página web www.madrid.es el número de atenciones en 2019 ha sido de 22.708.301, lo que ha supuesto con respecto a 2012 un incremento del 40% y del 37,4% en el número de visitas.





En la **red social Twitter** se han realizado en 2019 139.151 atenciones a través de las conversaciones respuesta a tuits y tramites de mensaje por privado, lo que supone un incremento del 82,7% sobre el 2018.

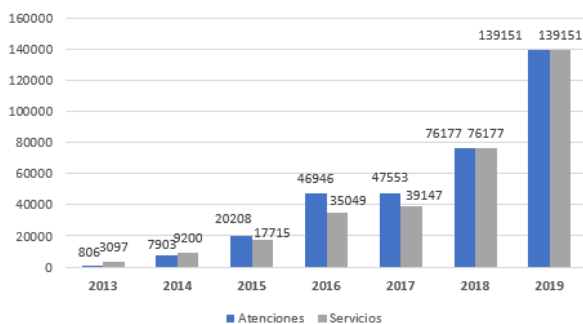


Figura 9.6 Evolución atenciones / servicios realizados en Twitter

Asimismo, en 2019 se han unido 17.911 nuevos seguidores/as habiendo recibido 145.400 menciones.

En la **red social Facebook** se han realizado 154 publicaciones informativas, siendo alcanzados 180.743 usuarios/as, un 133% con respecto al 2018.

En el **chat online** se han atendido un total de 90.054 solicitudes de información, con un tiempo medio de espera de 50 segundos y un tiempo medio de gestión de 11 minutos.

2. Resultados económico - financieros

Los resultados clave de la actividad incluyen datos de la ejecución presupuestaria, teniendo en cuenta que el presupuesto de LM forma parte del presupuesto global del Ayuntamiento de Madrid y que queda vinculada por directrices generales y limitaciones del gastos.

El presupuesto de LM, como indica el cuadro siguiente, en el periodo 2016 a 2019 ha tenido un crecimiento global del 33%, repartido con un 36% en capítulo I (por el proceso de municipalización con incremento de puestos en OAC y complemento específico para los puestos de atención, 28,5% en capítulo II generado por la dotación del contrato de apoyo y un 207% capítulo VI por la inversión en mejora de accesibilidad oficinas.

Resultados económicos - Financieros	2016	2017	2018	2019	TOTAL (2016-2019)	Incremento en % (2019 sobre 2016)
gestión y control del gasto						
Crédito definitivo	15.419.732 €	15.043.691 €	17.742.544 €	21.027.121 €	69.233.088 €	36,4%
Grado de ejecución	97,43%	100,31%	95,67%	100,00%	98,39%	
Obligaciones reconocidas	15.023.226 €	15.090.555 €	16.974.802 €	21.027.121 €	68.115.704 €	40,0%
Capítulo I. Personal						
Crédito definitivo	13.175.917 €	12.749.074 €	15.408.948 €	16.936.141 €	58.270.080 €	28,5%
Grado de ejecución	93,99%	92,70%	75,90%	76,97%	83,98%	
Obligaciones reconocidas	12.384.318 €	11.818.783 €	11.695.967 €	13.035.159 €	48.934.227 €	5,3%
Capítulo II. Gastos en bienes corrientes y servicios de LM						
Crédito definitivo	84.857 €	450.249 €	26.150 €	260.836 €	822.092 €	207,4%
Grado de ejecución	98,51%	10,53%	99,48%	50,26%	35,05%	
Obligaciones reconocidas	83.590 €	47.422 €	26.014 €	131.085 €	288.111 €	56,8%
Capítulo VI. Inversiones						

Total presupuesto (crédito definitivo)	28.680.506 €	28.243.014 €	33.177.642 €	38.224.098 €	128.325.260 €	33,3%
--	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	-------

Figura 9.7 Resultados económico - financieros.

La ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas) lo valores se mantienen en niveles muy altos, lo que expresa el ajuste entre el funcionamiento del servicio y el gasto.

3. Resultados del Programa Operativo de Gobierno

En el POG 2015-2019 se recogían 5 proyectos/actuaciones dentro del Objetivo Estratégico, **Gestionar de forma racional, justa y transparente el Ayuntamiento de Madrid**. Y están todos terminados.

Acción	Estado	Fecha Fin
Impulso de la simplificación y automatización de los procesos de atención en los canales de LM y en los servicios prestado	En curso	01/05/2023
Apertura de un nuevo canal en la red de atención a la ciudadanía a través de mensajería instantánea	En curso	01/05/2023
Inmediata puesta a disposición de la ciudadanía de la información necesaria sobre el COVID-19 y las medidas puestas en marcha, a través de nuevos espacios web, el teléfono 010 y Redes Sociales	Finalizado	07/07/2020
Implantación de un nuevo Sistema de Cita Previa (gestión multicanal incluida app y recordatorio de cita previa por IVR (Respuesta Interactiva de Voz) automática	En curso	01/05/2023
Consecución de la accesibilidad web y de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía Línea Madrid	En curso	01/05/2023
Ampliación de la atención telemática a través del nuevo canal Messenger de Facebook de Línea Madrid incorporando la realización de nuevas gestiones	En curso	01/05/2023
Implantación de un chatbot en www.madrid.es basado en inteligencia artificial que podrá facilitar información específica sobre determinadas materias	En curso	01/05/2023
Mejora del modelo de gestión de contenidos y estructura de la web institucional www.madrid.es	En curso	01/05/2023
Nuevo sistema de gestión de espera en las Oficinas de Atención a la Ciudadanía	En curso	01/05/2023

Figura 9.8 Plan de Acción del POG 2015-2019

Subcriterio 9.2. Indicadores clave de rendimiento de la actividad

Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la organización. Se fijan en los procesos de gestión (productividad, coste), rendimiento financiero (uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso

eficiente de los recursos (alianzas, información, tecnologías, etc.), la capacidad de involucrar a los grupos de interés en la organización y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.

1. Resultados económicos - financieros

Los resultados clave de la actividad de una organización pública del tipo de LM incluyen datos relacionados con la ejecución presupuestaria, teniendo siempre en cuenta que el presupuesto de la organización forma parte del presupuesto global del Ayuntamiento y que queda vinculada por sus objetivos generales y directrices.

El **presupuesto total** de LM (crédito definitivo) se incrementa todos los años paulatinamente, como se ha visto en el subcriterio anterior con un crecimiento de un 33% desde el ejercicio de 2016 al 2019, lo que refuerza el compromiso de LM con la excelencia en la gestión de los servicios y el aprovechamiento de los recursos por parte de los/as gestores/as de LM.

En cuanto a la **ejecución presupuestaria** (obligaciones reconocidas) los valores se mantienen en niveles muy altos, lo que expresa el ajuste realizado entre el funcionamiento del servicio y el gasto.

2. Contrato de apoyo LM

LM ha realizado la gestión económica eficiente del principal contrato ejecutado - **apoyo en la gestión de la atención personalizada a través de los canales de Atención a la Ciudadanía de LM** - que representa aproximadamente el 44% del presupuesto asignado a la Dirección General de Atención a la Ciudadanía.

Entre 2016 y 2019 se produjo en dicho contrato una reducción de coste real (importe finalmente facturado) del 13,11%, contribuyendo así LM al necesario ajuste en los presupuestos municipales.

Año	Importe facturado	Importe	Variación Interanual
2016	11.948.699,45 €	12.352.211,18 €	-3,27%
2017	11.759.566,83 €	12.325.115,21 €	-4,59%
2018	11.557.181,26 €	15.175.657 €	-23,84%
2019	12.742.818,63 €	15.397.818,63 €	-17,24%

Figura 9.8 Gestión económica del principal contrato

Esta situación, no ha hecho que se haya producido una disminución ni de la calidad, ni de la cantidad de servicios, ni percepción negativa de la ciudadanía sobre el servicio prestado ni alteración significativa en el beneficio para la sociedad.

Resultados económicos y financieros Gestión y control presupuesto	2016	2017	2018	2019
Presupuesto total de LM (crédito definitivo)	28.682.006	28.243.014	33.175.642	38.224.099
Ejecución presupuestaria: obligaciones reconocidas total presupuesto	27.492.320	26.956.760	28.696.783	34.193.365
Ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en%)	95,90%	95,50%	86,50%	89,50%
Presupuesto Capítulo I Personal LM (crédito definitivo)	15.419.732	15.043.691	17.742.544	21.027.122
Obligaciones reconocidas Capítulo I Personal	15.023.226	15.090.555	16.974.802	21.027.122
Ejecución presupuestaria Capítulo I Personal (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en%)	97,40%	100,31%	95,7%	100%
Presupuesto Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios LM (crédito definitivo)	13.175.917	12.749.074	15.406.948	16.936.141
Obligaciones reconocidas Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios	12.384.318	11.818.783	11.695.967	12.035.159
Ejecución presupuestaria Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	94%	92,7%	75,9%	77%
Presupuesto Capítulo VI Inversiones LM (crédito definitivo)	84.857	450.249	26.150	260.836
Obligaciones reconocidas Capítulo VI, inversiones	83.590	47.422	26.014	131.085
Ejecución presupuestaria Capítulo VI, inversiones (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	95,90%	10,50%	99,50%	50,30%
Gatos contratación servicios de atención presencial (OAC) IVA incluido	4.335.446,8	4.285.875,8	3.880.850,2	3.112.823,1
Gasto contratación servicios de atención telefónica (010) IVA incluido	7.613.222,9	7.473.691,2	7.581.911,1	9.403.295,8
Gasto contratación servicios de Twitter IVA incluido	---	---	---	343.648,1
Gatos contratación servicios encuestas satisfacción IVA incluido	28.856,25	28.856,25	28.856,25	28.856,25

Figura 9.9 Gestión y control presupuestario

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valoración global del servicio (satisfacción global media conjunta 010 y OAC)	8,34	8,31	8,46	8,47	8,49	8,59	8,56	8,62
Valoración de la competencia (cualificación y profesionalidad del agente que le atendió (010 y OAC))	8,41	8,46	8,77	8,78	8,53	8,70	9,00	9,00
Valoración de la amabilidad y trato del agente que le atendió (conjunta 010 y OAC)	8,47	8,55	8,84	8,87	8,59	8,77	9,00	9,00

Figura 9.10 Satisfacción de los servicios prestados.

Esta situación nos permite afirmar que LM es altamente rentable para la sociedad y que, además cumple con los objetivos planteados por el Ayuntamiento, lo que implica una adecuada gestión de los recursos y una eficiente estructura para la gestión económico-financiera.

Teléfono 010				
Total 2019 atendidas	Coste total 2019	Coste de la llamada 2019	Var. Coste por llamada 2018/2017	Var. Coste Total 2017/2016
3.201.962	5.438.532,13 €	1,70 €	134,1%	21,8%

Figura 9.11. Gestión del coste del teléfono 010.

3. Rendimiento de los procesos operativos clave.

Otros indicadores (procesos operativos)	2016	2017	2018	2019
Servicios de información general	2.136.067	2.258.159	2.177.313	2.426.657
Avisos de Incidencias y Peticiones de Medio Ambiente y de la Vía Pública	645.917	548.751	426.700	446.588
Concertación de Cita Previa canales personalizados -010 y OAC (N°)	891.781	959.731	979.738	842.108
Concertación de Cita Previa en www.madrid.es	264.061	370.108	430.355	498.660
Registro	600.285	666.583	620.987	558.398
Servicios relacionados con el padrón municipal de habitantes (OAC)	1.255.770	1.349.076	1.332.341	1.276.319
Justificantes de empadronamiento gestionados por 010	14.379	13.318	12.675	19.837
Gestiones tributarias	657.885	672.752	665.540	660.210
Gestiones movilidad (multas, SER. Madrid Central)	648.980	685.414	690.591	931.149
Gestiones de Tarjeta azul	15.083	12.501	12.363	10.432
Gestiones de Servicios Sociales (Teleasistencia, Tarjeta madridmayor, Ayudas IBI, Centros Abiertos)	25.983	32.830	35.073	37.550
Sugerencias y reclamaciones (SyR)	31.234	31.610	27.937	30.354
Identificación electrónica	20.977	30.898	28.924	31.906
Información Urbanística Especializada (OAC)	46.643	49.316	45.744	41.354
Objetos Perdidos	-	-	-	15.351
Administración Pública (Solicitud Inf.Pública y procesos participativos)	2.302	75	6.475	8.302
Campañas-sondeos de opinion	51.799	29.710	15.757	2.292

Figura 9.12. Indicadores de los procesos operativos

4. Costes por servicio

Twitter		2016	2017	2018	2019
Coste	Canal OAC	4.335.446,6€	4.285.875,82€	3.880.850,23€	3.112.823,17€
	Canal 010	7.613.222,94€	7.473.691,29€	7.578.980,66€	9.229.667,2€
	Canal Twitter	---	---	---	343.646,05€
Solicitudes de servicio	Canal OAC	2.251.320€	2.216.505€	1.751.917€	1.619.893€
	Canal 010	3.896.470€	4.076.014€	3.936.257€	4.420.585€
	Canal Twitter	---	---	---	229.205€
Coste por Servicio	Canal OAC	1,93€	1,93€	2,22€	1,92€
	Canal 010	1,83€	1,83€	1,93€	2,09€
	Canal Twitter	---	---	---	1,50€

Figura 9.13. Costes de los servicio por canal

ANEXOS

ANEXO 0. ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AEAT	Agencia Tributaria	ITA	Índice de Transparencia del Ayuntamiento
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad	LM	Línea Madrid
AIP	Acceso de Información Pública	LOSI	Índice de Servicios en Línea Locales
AG	Área de Gobierno	OAC	Oficinas de Atención a la Ciudadanía
ANS	Acuerdos de nivel de servicio	OAIC	Oficina de Atención Integral del Contribuyente
APR	Áreas de Prioridad Residencial	OBI	Oracle Business Intelligence
ATM	Agencia Tributaria de Madrid	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
BI	Business Intelligence	OMIC	Oficina Municipal de Información al Consumidor
BOAM	Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid	OCU	Organización de Consumidores y Usuarios
BOCM	Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid	PAR	Aparcamiento para residentes
CAM	Comunidad Autónoma de Madrid	PEST	Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico
CBPA	Código de Buenas Prácticas Administrativas	PLYCA	Programa Licitación y Contratación Administrativa.
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad	PPT	Pliego de Prescripciones Técnicas
CCSS	Cartas de Servicios	PTD	Puesto de Trabajo Digital
CMA	Comunidad Autónoma de Madrid	POG	Programa Operativo de Gobierno
CMS	Centros de Madrid Salud	RRSS	Redes Sociales
CNIS	Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos	RUM	Registro Unificado de Mejoras
CRTM	Consortio Regional de Transportes de Madrid	RPT	Relación de Puestos de Trabajo
CS	Carta de Servicio	SER	Servicio Estacionamiento Regulado
CRM	Gestor de relación con el cliente	SIGSA	Sistema Integrado de Gestión Administrativo
DG	Dirección General	SG	Subdirección General
DGAC	Dirección General de Atención a la Ciudadanía	SGAC	Subdirección General de Atención a la Ciudadanía
DGT	Dirección General de Tráfico	SGT	Secretaría General Técnica de Gobierno de Portavoz, Seguridad y Emergencias
DGCyAC	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano	SSCC	Servicios Centrales
EFAM	Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid	SyR	Sugerencias y Reclamaciones
FAQ	Preguntas frecuentes	TAZ	Tarjeta Azul de Transporte
FNMT	Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre	TEPMR	Tarjetas de Estacionamiento para personas con movilidad reducida
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública		

ANEXO 1. HISTORIA DEL SERVICIO MUNICIPAL

Orígenes

1991

La atención presencial se prestaba en cada una de las 21 Juntas Municipales de Distrito. Cada junta tenía tres negociados: información general, registro y estadística (padrón) con tres auxiliares administrativos cada uno.

Los temas tributarios se trataban en la unidad de asuntos económicos de la Junta. Horario de 9:00 a 14:00 horas, de lunes a viernes. Registro también los sábados.

El personal de atención a la ciudadanía no percibía retribución adicional ni se consideraba que requería especialización.

Salvo en Padrón, la atención era heterogénea, y estaba en función de cada Junta; no había coordinación; no existía un responsable.

1992

Teléfono único de información y atención al ciudadano 010 Información y trámites. Opción en inglés y francés. Gestión indirecta: cobertura de un número fijo de puestos y agentes polivalentes para toda la información. Base de datos única.

La atención se prestaba a través de vías heterogéneas, no coordinadas. Dependencias distintas: 010 y sitio web dependían de la Dirección de Servicios Generales (más tarde Dirección de Servicios de Gestión e Infraestructuras), de la Primera Tenencia de Alcaldía; la atención presencial dependía en cada Junta del Concejal de Distrito.

1996

Sitio web municipal que utiliza la misma base de datos del teléfono 010.

Génesis de LM

1997

Grupo de trabajo interno con apoyo del Primer Teniente de Alcalde y Alcalde, para definir un modelo integrado e integral de atención a ciudadanía multicanal (teléfono 010, web municipal y presencial). Referencia modelo EFQM. Análisis de modelos de atención de otras Administraciones.

Propuestas

- Creación de una marca Línea Madrid (LM), con manual de identidad corporativa para todos los canales.
- Creación de OAC integradas y multiservicio. Traslado de su dependencia funcional de Distrito a la Dirección de Servicios de Gestión de Infraestructuras.

Diseño de las características de las OAC: ● coordinadas por un Jefe de Unidad ● multifuncionalidad de los agentes ● personal funcionario municipal ● personas con discapacidad y actitud para la atención al ciudadano ● mayor retribución por atención ciudadana ● horario de 9:00 a 14:00 horas, de lunes a viernes. Se comunica y hace partícipes del proyecto a los antiguos

negociados de información, registro y estadística para generar su adhesión al proyecto.

1999

Presentación del proyecto LM por el Alcalde y la Primera Teniente de Alcalde. Aparición de dotación presupuestaria propia, con previsión de inversión para la apertura de OAC y mejora de la atención telefónica y por Internet.

2000-2002

- Apertura de las primas OAC (Salamanca y Usera). En su primer año de funcionamiento, las personas atendidas se multiplicaron por 5.
- Creación de un Departamento de Coordinación de OAC.
- Unificación de gestión de los 3 canales.
- Medición sistemática de la satisfacción con el servicio prestado en las OAC y del clima laboral (inicialmente con el apoyo de estudiantes en prácticas; luego a través de la contratación de empresas especializadas).
- Promoción del proyecto de LM a través de visitas y acciones por parte del Alcalde, Concejales y responsables del proyecto.
- A finales de 2002 se había abierto 9 OAC.

Crecimiento y cambio en el modelo de gestión

2003-2005

LM se adscribe al AG Hacienda y Administración Pública de la que recibe un gran impulso:

- Se agiliza la apertura de nuevas OAC (en 2003 ya hay 13 OAC)
- En 2003 se implanta la evaluación de la satisfacción del personal en las OAC
- Se aprueba el Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 ● se promueve un nuevo modelo de gestión
- Se renueva el sitio web municipal
- Se incrementa la oferta de servicios de LM.

Mejora del modelo de gestión

2006

- Se aprueban Cartas de Servicios (CS), la primera de ellas fue la del Teléfono 010 (aprobada el 18 de mayo de 2006).
- Se contrata un proveedor privado para cobertura de algunos puestos y equipos informáticos.
- Se amplía la plantilla y se mejora la situación laboral de los funcionarios adscritos a LM en cuanto a categoría profesional
- El horario presencial se amplía hasta las 17 h de lunes a jueves.
- Nuevo sistema de gestión de contenidos común en los 3 canales.
- El Decreto 8.11.2006 regula el Modelo de Gestión del Portal WEB Municipal y de la Intranet–Ayrecreándose las Unidades Gestoras.

2008

- Se integran los estudios de satisfacción de los canales LM, incluyendo comparación de percepción con otras AAPP y se generaliza la encuesta de clima laboral a todo el personal de la SGAC, así como el Plan anual de formación específica de LM.
- Hay 21 OAC y se ofrece servicio de cita previa.

2009

Único contrato para los servicios de 010 y apoyo a las OAC. La retribución del 010 se ajusta a las llamadas atendidas y se establecen ANS (acuerdos de nivel de servicio) de carácter cuantitativo y cualitativo. Se aumenta la exigencia de medios renovados y capacidad tecnológica.

2010

- Nueva sede electrónica y registro electrónico.
- Revisión sistemática in situ de las OAC por los responsables de la Subdirección.
- Inicio de revisión de riesgos psicosociales.
- Se establecen canales de comunicación y participación: reuniones, jornadas, foro, concurso de ideas.

2012

- LM ya cuenta con 23 OAC y 3 oficinas auxiliares.
- Tras años de dependencia orgánica de las Juntas de Distrito y funcional de la DGCyAC, en 2012 todos los trabajadores de las OAC pasan a integrar la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de LM, se formaliza su jornada especial de trabajo y se regula su flexibilidad horaria dentro de las necesidades de la organización.
- Se abre canal de atención en la red social Twitter.
- Nuevo contrato de apoyo para 010 y OAC que incide en la eficiencia: la retribución se basa en el nº y naturaleza de los servicios efectivamente prestados y nº de personas atendidas (con independencia de los recursos utilizados). Se refuerzan los ANS.

2013

- Se amplía el horario de apertura a las 8:30
- La periodicidad de las revisiones de cada OAC pasa a ser anual e incluye un encuentro con la plantilla al completo.
- Fotografía digital para Tarjeta azul y Tarjeta madridmayor.es.
- Instrucción 6/2013, relativa a determinar las condiciones de funcionamiento y gestión del servicio de cita previa del Ayuntamiento de Madrid, integrado en LM.

2014

- Asistente virtual en Internet.
- APP móvil Avisos Madrid.
- Dos nuevas cartas de servicio (registro y cita previa)
- Expansión de CRM a otras unidades municipales para derivación de solicitudes de información personalizada/especializada (multas).

- Inicio de comprobación automática de requisitos en la prestación de Servicios (tarjeta madridmayor.es, SER).

2015

- Nueva Web municipal mejora de la accesibilidad y usabilidad.
- Publicación de datos en formato reutilizable de atención personalizada en LM y de cita previa en el Portal de datos abiertos.

2017

- Atención a través de Facebook.
- Inicio de tramitación en la red social Twitter (avisos de la ciudad).
- Pactos de Integridad: Transparencia en la contratación de la empresa de apoyo.
- Publicación de datos explotados de atención personalizada en LM y de avisos de la ciudad en el Portal de transparencia.

2019

- Chat on line: Ayuda a la navegación, tributos, oposiciones.
- Chatbot: asistente virtual.
- Llamada al 010 gratuita manteniendo el servicio 24x7x365.
- El personal administrativo y jefaturas de negociado de OAC mejoran su categoría profesional y salario, pasando a ser “gestores/as” y “coordinadores/as”.
- 14 OAC funcionan sin personal de empresa externa, sólo con personal funcionario.
- Nuevo sistema de información y gestión de TAZ: permite comprobación de requisitos a través de la Plataforma de Intermediación de datos (PID) y evita presentación de documentación.
- Ordenanza de Atención a la ciudadanía y Administración electrónica.
- Incorporación de una versión accesible del Portal Institucional.

2020

- Asistente de navegación automático en los contenidos del Portal institucional (licencias).
- Recordatorio de cita a través de IVR telefónica (automatización de procesos)
- Municipalización de Carabanchel, Chamberí, Ciudad Lineal, Latina, Moncloa, Salamanca, San Blas, Tetuán y Villaverde.

ANEXO 2. MAPA ESTRATÉGICO.

El 23 de julio de 2020 la Junta de Gobierno de la Ciudad de Gobierno aprueba el Plan Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid para el mandato 2019-2023. Se estructura entorno a los 5 Ejes y 28 Objetivos Estratégicos expresados en el Mapa Estratégico 2019-2023:

Mapa Estratégico 2019-2023



Línea Madrid, en este marco, desarrolla su actividad central en el Eje Estratégico “**Madrid, responsable, transparente y fácil**”. Madrid fácil para todos, un Ayuntamiento integro, eficaz y eficiente; un gobierno participativo y abierto que rinde cuentas.

El Eje Estratégico **Madrid, responsable, transparente y fácil** tiene 6 objetivos estratégicos:

- Profundizar en la transformación digital del Ayuntamiento.
- Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía.
- Impulsar la participación ciudadana como elemento estratégico de mejora de los servicios públicos.
- Potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores municipales.
- Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Atender las repercusiones de la COVID-19.

De ellos, los objetivos estratégicos en los que se centra LM son:

- Progresar en una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía.
- Atender las repercusiones de la COVID-19.

Dentro de cada objetivo estratégico las actuaciones que responden a un propósito específico y común se agrupan en Estrategias / Proyectos. Estos son:

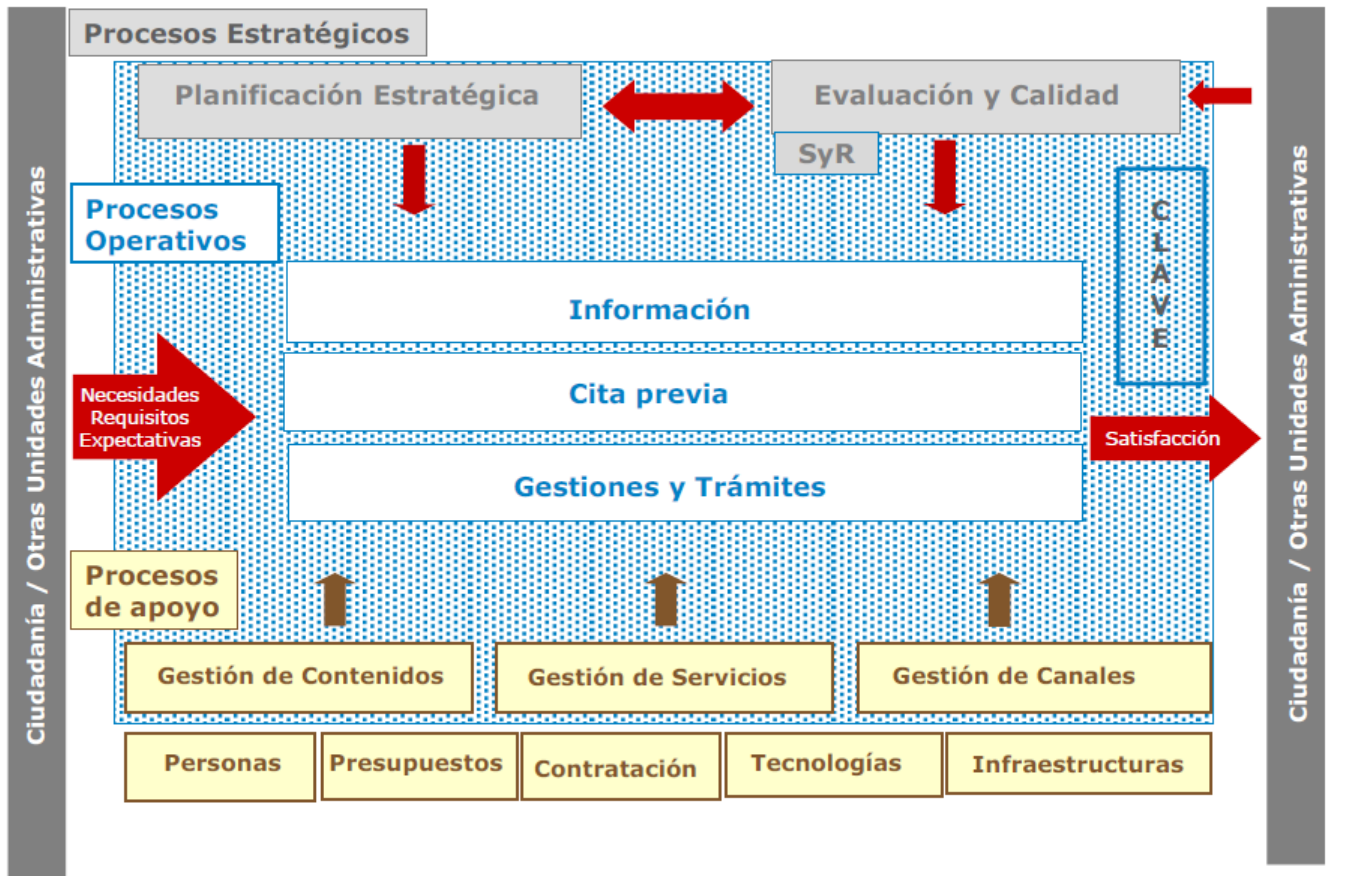
- Para cumplir el objetivo estratégico “progresar para una organización administrativa transparente, ágil y ética, focalizada en la ciudadanía” el proyecto estratégico es “ser un referente europeo de Administración abierta 24x7”.
- Para cumplir el objetivo estratégico “atender las repercusiones de la COVID-19” el proyecto estratégico es “medidas institucionales y administrativas por la COVID19 y sus efectos”.

Las actuaciones planificadas para LM en cumplimiento de los objetivos estratégicos están alineadas con los siguientes **compromisos** del Acuerdo de Gobierno:

- 2.** Pondremos en marcha un proceso de racionalización de todos los procedimientos administrativos y de simplificación con un único fin: mejorar la vida de los madrileños. Nuestro objetivo es convertir el Ayuntamiento en aliado y nunca obstáculo por tal motivo lanzaremos un Plan de Modernización convirtiendo el Ayuntamiento de Madrid en un referente de la Unión Europea en técnicas de información y conocimiento garantizando una Administración abierta 24+7.
- 3.** Crearemos una Oficina Digital dependiente de la Alcaldía que lleve a cabo la transformación digital del Ayuntamiento de Madrid.

ANEXO 3. MAPA DE PROCESOS

1. Descripción gráfica.



2. Descripción de la estructura y contenido de los procesos.

Procesos clave estratégicos (*en gris*): Permiten desarrollar e implantar la estrategia y las políticas de apoyo:

- ☑ **Planificación estratégica:** Lo establece la Dirección. Orienta, emana filosofía, fija objetivos, metas y planes a medio y largo plazo y proporciona directrices para todos los demás procesos (sobre los que tiene, por tanto, una influencia decisiva). A través de este proceso se llevan a cabo las actuaciones para definir y desplegar la planificación estratégica de LM como un modelo de gestión que pone en el centro de atención a la ciudadanía, a la que presta de manera accesible y homogénea unos servicios de calidad.
- ☑ **Evaluación y calidad:** Su objeto es planificar acciones de mejora continua, implantarlas y evaluarlas, de manera que se asegure la satisfacción de las personas usuarias de los servicios, de los clientes internos y del personal de LM, promoviendo la innovación, el conocimiento y la participación de las partes interesadas, y siguiendo criterios éticos y de sostenibilidad. Cuenta con un subproceso muy destacado:
 - **SyR:** Las reclamaciones, sugerencias y felicitaciones que la ciudadanía presenta sobre los servicios prestados por LM y/o sobre la forma de prestarlos son una herramienta de calidad fundamental, pues de ellas se extraen importantes acciones de mejora.

Procesos clave operativos (*en blanco*): Están directamente relacionados con los servicios prestados, por lo que son la razón de ser de la organización LM:

- ☑ **Información:** Para facilitar la información veraz y actualizada solicitada la ciudadanía según sus necesidades. Cuenta con tres subprocesos:
 - Información general.
 - Información urbanística.
 - Acceso a la información pública (para facilitar el ejercicio de este derecho).

- ☑ **Cita previa:** Su objeto es asignar citas a la ciudadanía para cualquier servicio municipal que lo precise, a través de los canales de LM; también consultarlas, anularlas y recordarlas.
- ☑ **Gestiones y trámites:** Recoge cómo gestionar y tramitar los distintos servicios que presta LM. Cuenta con un subproceso por cada uno de los servicios:
 - Padrón
 - Tributos
 - Identificación electrónica
 - Comunicación a Tráfico
 - Multas
 - Centros abiertos
 - Avisos y peticiones
 - Servicio de Estacionamiento Regulado (SER)
 - Madrid Central
 - Objetos perdidos
 - Participación ciudadana
 - Registro
 - Sugerencias y reclamaciones
 - Tarjeta Azul
 - Teleasistencia
 - Otros servicios (Tarjeta de Vecindad, Revisión catastral...)

Procesos clave de apoyo (en amarillo): Los procesos de apoyo dan soporte a los procesos operativos y estratégicos, proporcionando los recursos y medios necesarios para que aquéllos puedan desarrollarse:

- ☑ **Gestión de Contenidos:** Su objeto es poner a disposición de la ciudadanía información actualizada y correcta de interés general sobre el Ayuntamiento y los servicios municipales, así como sobre la ciudad de Madrid, a través de los canales de atención de LM: OAC, 010, redes sociales y el Portal institucional web madrid.es.
- ☑ **Gestión de Servicios** (que incluye la relación y comunicación con los clientes internos): Determina los requerimientos y procedimientos de gestión de los distintos servicios ofrecidos a la ciudadanía por LM (tanto para la implantación de servicios nuevos como para mejorar los ya existentes) y realiza el seguimiento y evaluación continuos de los mismos, detectando áreas de mejora y desarrollando las correspondientes actuaciones para hacerlas realidad.
- ☑ **Gestión de Canales:** Para coordinar y optimizar el funcionamiento de los distintos canales de LM. Cuenta con un subproceso por cada uno de ellos:
 - Atención presencial (Oficinas de Atención a la Ciudadanía)
 - Atención telefónica (010)
 - Atención telemática (Redes sociales: Twitter, Facebook, YouTube)

Procesos no clave de apoyo (en amarillo):

- ☑ **Personas:** Provisión de los recursos humanos necesarios para el correcto funcionamiento de LM y evaluación del impacto (satisfacción) de las acciones de mejora en su personal y en la ciudadanía. Incluye el subproceso:
 - **Formación:** Detección de necesidades, programación y evaluación de las acciones formativas del personal (tanto para la implantación de nuevos servicios como para mejorar la prestación de los ya existentes).
- ☑ **Presupuestos:** Elaboración, gestión y liquidación de las partidas presupuestarias de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía, incluidas en el Presupuesto General del Ayuntamiento de Madrid.
- ☑ **Contratación:** Para tramitar, siguiendo los procedimientos previstos en la normativa vigente, la adquisición de bienes y servicios necesarios para LM (incluido el contrato con la empresa proveedora de servicios).
- ☑ **Tecnologías:** Dar soporte a los clientes internos de LM (especialmente si son “tercer nivel” de atención) en el uso de las herramientas informáticas CRM y gestor de turnos, así como obtener datos e informes de ambas para uso de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía.
- ☑ **Infraestructuras:** Dotar (fundamentalmente a las OAC) de espacios, suministros, equipamientos y material de oficina.



ANEXO 4. RELACIÓN DE ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN REALIZADOS EN 2019.

- Estudio de satisfacción con la atención y servicios prestados en las 26 Oficinas de Atención a la Ciudadanía.
- Estudio de satisfacción con la atención y servicios prestados en el teléfono 010 LM.
- Estudio de satisfacción con la atención y servicios prestados en www.madrid.es y Twitter @lineamadrid.
- Además de las encuestas directas a las personas usuarias, se incluye la técnica de Cliente misterioso en los tres estudios mencionados (canales presencial, telefónico y telemático).
- Estudio sobre el clima laboral del personal funcionario (467 funcionarios en RPT)
- Estudios comparativos Benchmarking cooperativo y secundario:

Comparando los servicios similares prestados por otras Administraciones Públicas, la satisfacción global media que obtiene LM, en los estudios comparativos para 2019 en Atención presencial es de 8,84 puntos en una escala de 0 a 10, siendo superior a la valoración otorgada a Ayuntamientos como el de Barcelona con 7,00, o el de Valencia con 6,76. Y con respecto a otras Administraciones las oficinas de Atención presencial resultan superiores a las oficinas de atención del INEM y de Tramitación de DNI y pasaportes. Respecto del Servicio de Atención telefónica los resultados son muy igualados con otros teléfonos de información de la Administración. Y el canal telemático a través del sitio web www.madrid.es resulta equiparado con la web de la Agencia estatal de Administración Tributaria, la de la Comunidad de Madrid y la Dirección General de Tráfico.

- Encuesta de satisfacción al cliente interno.

Los resultados obtenidos de en los estudios indicados se encuentran recogidos en los correspondientes criterios resultado de la memoria.

Los resultados de los estudios de satisfacción sirven al doble objetivo de recoger información de las necesidades y demandas ciudadanas, y también como supervisión del grado de logro de los compromisos descritos en los planes, Cartas de servicio, objetivos estratégicos y presupuestarios, etc.



ANEXO 5. CANALES DE COMUNICACIÓN

Los siguientes canales de comunicación son utilizados para trasladar las líneas estratégicas, los planes de acción, la supervisión de los resultados y el fomento de la innovación.

- Ayre (intranet municipal)
- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas
- Modo presencial en reuniones, grupos de mejora, y jornadas
- Z (carpeta compartida)
- Buzón de sugerencias internas
- Encuestas a la ciudadanía y clientes internos
- Página web: www.madrid.es
- Sistema SyR (sugerencias, reclamaciones y felicitaciones)
- Cartelería y folletos
- Redes sociales: Twitter, Facebook



ANEXO 6. MEMORIA ANUAL DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES (SyR).

Para ver el contenido de las memorias acceder al siguiente enlace:

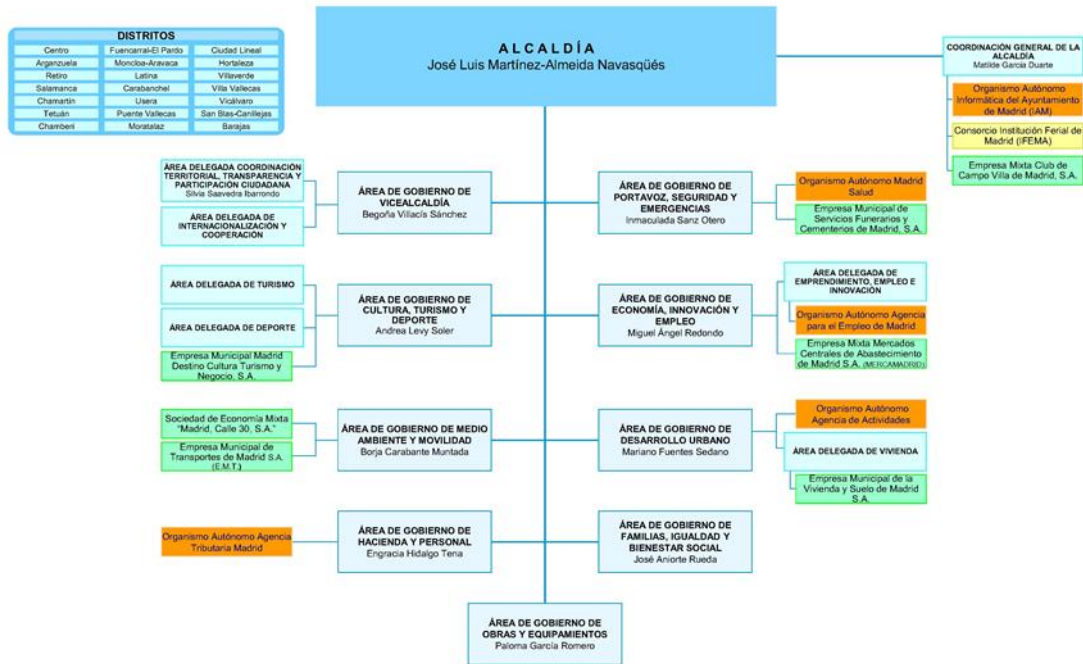
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Contacto/Sugerencias-y-reclamaciones/?vgnextfmt=default&vgnextoid=dc4fa634c65ee310VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=2ff5891b0ed86210VgnVCM2000000c205a0aRCRD&idCapitulo=6963062>



ANEXO 7. ORGANIGRAMAS DE LM



Estructura Orgánica del Ayuntamiento de Madrid



Decretos del Alcalde de Madrid de 15, 20, 26 de junio y 3 de julio 2019.

[Actualizado a: 21/10/2019]

S.G. de Relaciones de Puestos de Trabajo y Seguimiento Presupuestario de Capítulo I



ÁREA DE GOBIERNO DE VICEALCALDÍA Begoña Villacís Sánchez

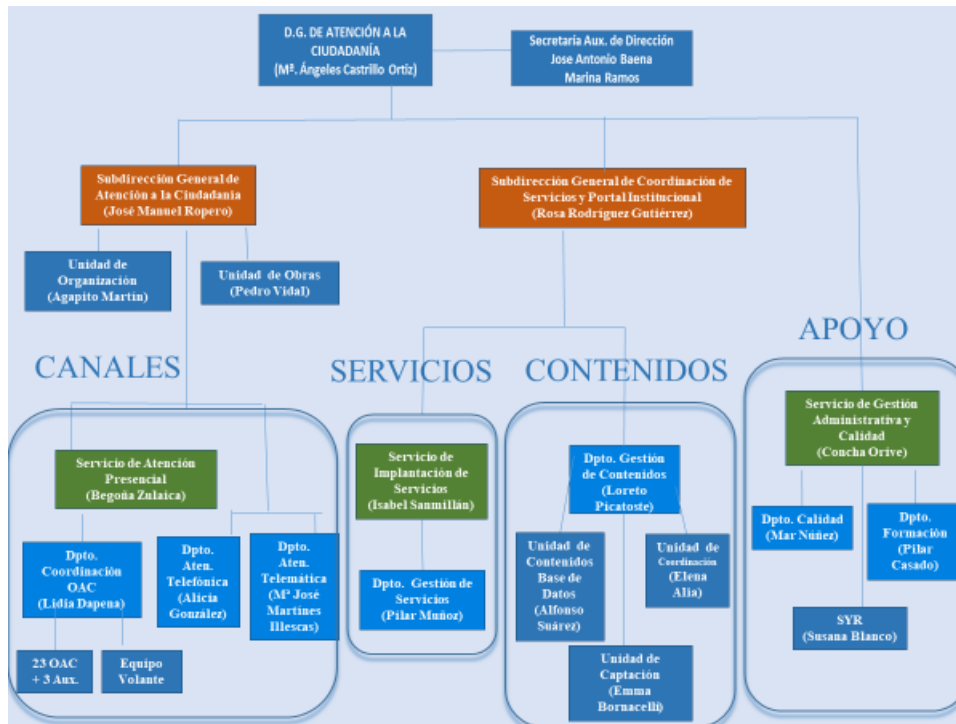


Leyenda
D.G. Dirección General
S.G. Subdirección General

Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid de 27 de junio de 2019. Modificado por A.J.G de 05.09.19

[Actualizado a: 07/10/2019]

S.G. de Relaciones de Puestos de Trabajo y Seguimiento Presupuestario de Capítulo I



ANEXO 8. PERFILES DE PUESTO

Perfil puesto Jefe/a de Negociado

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Jefe/a de Negociado	A2/C1	22€	AM	Administración General	<p>Organizar y coordinar el trabajo administrativo del Negociado y el personal adscrito al mismo.</p> <p>Realizar actuaciones administrativas de carácter general: tramitación, elaboración, comprobación, actualización, gestión y ejecución en los procedimientos administrativos que se tramiten en el Negociado.</p> <p>Apoyar al superior jerárquico en la gestión de los procesos administrativos de su ámbito de actuación</p> <p>Información presencial, telefónica y telemática.</p> <p>Organización, control y mantenimiento del archivo de expedientes y de la documentación administrativa.</p> <p>Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.</p>	<p>Experiencia en coordinación de equipos de trabajo (2 puntos).</p> <p>Experiencia en información presencial, telefónica y telemática (1 punto).</p> <p>Experiencia en la tramitación, ejecución y control de expedientes administrativos (1 punto).</p> <p>Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas municipales propias del puesto de trabajo: las aplicaciones serán las pedidas por el servicio (2 puntos)</p>	<p>Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento o directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.</p>

Perfil puesto Gestor/a OAC

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Categoría Requisitos Observaciones	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Gestor/a Oficina de Atención a la Ciudadanía	C1/C2	17€	AM	Administración General	<p>Administrativo/a Auxiliar Administrativo/a</p> <p>Horario Especial Oficinas de Atención a la Ciudadanía</p>	<p>Información y atención directa a la ciudadanía.</p> <p>Gestión y tramitación de servicios.</p> <p>Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.</p> <p>Realización de las tareas encomendadas a las oficinas de asistencia en materia de registros por la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.</p> <p>Presentación a la ciudadanía, de manera proactiva, de la cartera de servicios de LM.</p> <p>Realización de tareas administrativas propias de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía.</p>	<p>Experiencia en la utilización de la aplicación informática Registro General del Ayuntamiento de Madrid (2 puntos).</p> <p>Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas: Padrón Municipal de Habitantes (ePob), GIIM, SyR, Cita Previa y SIGSA (2 puntos).</p> <p>Experiencia en atención a la ciudadanía (2 puntos).</p>	<p>Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.</p>

Perfil puesto Coordinador/a OAC

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Categoría Requisitos Observaciones	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Coordinador/a Administrativo/a Equipo Volante	C1	22 €	AM	Administración General	Administrativo/a Horario Especial Oficinas de Atención a la Ciudadanía	<p>Organizar y coordinar las tareas del equipo de trabajo y el personal.</p> <p>Resolución de incidencias relacionadas tanto con la atención directa a la ciudadanía como con la gestión y tramitación de los servicios ofrecidos por LM.</p> <p>Presentación a la ciudadanía, de manera proactiva, de la cartera de servicios de LM.</p> <p>Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.</p> <p>Coordinación y realización de las nuevas competencias atribuidas por la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, a las oficinas de asistencia en materia de registros.</p> <p>Realización de las actuaciones administrativas propias de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía.</p>	<p>Experiencia en coordinación de equipos de trabajo (1 punto).</p> <p>Experiencia como formador/a (1 punto).</p> <p>Experiencia en la utilización de la aplicación informática Registro General del Ayuntamiento de Madrid (1 punto).</p> <p>Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas: Padrón Municipal de Habitantes (ePob), GIIIM, SyR, Cita Previa y SIGSA (2 puntos).</p> <p>Experiencia en atención a la ciudadanía (1 punto).</p>	<p>Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.</p>

Perfil puesto informador/a Urbanístico

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Informador/a Urbanístico/a	A1/A2	23	€	AM	Administración Especial Técnica	<p>Información y asesoramiento técnico en materia de urbanismo Municipal.</p> <p>Orientación sobre los procedimientos de tramitación urbanística, licencias y usos del suelo.</p> <p>Verificación de la documentación a presentar por los ciudadanos/as en sus solicitudes de licencias urbanísticas.</p> <p>Conocimiento y consulta del plan General de Ordenación Urbana de Madrid (PGOUM) y Ordenanzas Municipales en materia de urbanismo.</p> <p>Organización, mantenimiento actualizado, archivo y custodia de documentación técnica y normativa de soporte de la atención a la ciudadanía en materia de urbanismo.</p>	<p>Experiencia en tramitación de licencias o disciplina urbanística (2 puntos).</p> <p>Experiencia en la utilización de aplicaciones informáticas: SIGSA, Visualizador Plan General, Workflow, Cita Previa y Registro General del Ayuntamiento de Madrid (2 puntos).</p> <p>Experiencia en atención a la ciudadanía (2 puntos).</p>	<p>Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento o directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.</p>

Perfil puesto Auxiliar Administrativo/a

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Auxiliar Administrativo/a	C2	16 €	AM	Administración General Auxiliar	<p>Apoyo en tareas administrativas y de colaboración en la gestión de expedientes administrativos.</p> <p>Colaboración en el registro, clasificación y archivo de documentos administrativos.</p> <p>Atención presencial, telefónica y telemática.</p> <p>Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.</p>	<p>Experiencia en apoyo en la tramitación de expedientes administrativos (2 puntos)</p> <p>Experiencia en archivo, registro y clasificación de documentos (2 puntos).</p> <p>Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas municipales propias del puesto de trabajo: las aplicaciones serán las pedidas por el servicio (2 puntos)</p>	Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento o directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

Perfil puesto Auxiliar Secretaria

Denominación puesto	Grupo/Subgrupo	Nivel	Complemento específico anual	Adm	Escala Subescala Clase	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamiento
Auxiliar de Secretaria	C2	15 €	AM	Administración General Auxiliar	<p>Funciones de secretaría.</p> <p>Apoyo en la tramitación de expedientes administrativos.</p> <p>Realización de tareas administrativas de apoyo, trámite y colaboración.</p> <p>Información, tanto presencial como telefónicamente.</p> <p>Archivo, registro y clasificación de documentos y expedientes.</p> <p>Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.</p>	<p>Experiencia en funciones de secretaría (2 puntos).</p> <p>Experiencia en apoyo en la tramitación de expedientes administrativos (2 puntos).</p> <p>Experiencia en archivo, registro y clasificación de documentos (1 puntos).</p> <p>Experiencia en la utilización de las aplicaciones informáticas municipales propias del puesto de trabajo: las aplicaciones serán las pedidas por el servicio (1 punto)</p>	Asistencia a cursos de formación y perfeccionamiento o directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

Perfil puesto Auxiliar de Apoyo LM

Denominación puesto	Unidad orgánica Localización	Grupo/ Subgrupo	Nivel C.D.	Compleme nto específico anual	Adm.	Escala Subescala Clase	Descripción del puesto de trabajo	Méritos específicos	Materias sobre cursos de formación y perfeccionamien to
Auxiliar de Apoyo de LM	Negociado de Gestión y Equipo Volante LM Departamento de Coordinación de Oficinas de LM Servicio de Atención Personalizada Subdirección General de Atención a la Ciudadanía Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto C/ Príncipe de Vergara, 140	C2	14	... €	AM	Administra ción General Auxiliar	Realización de apoyo en tareas administrativas propias de las Oficinas de Atención a la Ciudadanía. Información a la ciudadanía. Utilización de aplicaciones informáticas de gestión administrativa para su ámbito de trabajo.	Experiencia en la utilización de bases de datos de información a la ciudadanía (2 puntos). Experiencia en la utilización de aplicaciones corporativas: Registro General del Ayuntamiento de Madrid, Padrón Municipal de Habitantes (ePob), GIIM, SYR, Firma Electrónica, SER, AVISA II y SIGSA (2 puntos). Experiencia en archivo, registro y clasificación de documentos (1 punto). Experiencia en atención a la ciudadanía (1 punto).	Asistencia a cursos de formación y perfeccionami ento directamente relacionados con las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

ANEXO 9. MEMORIA DE CALIDAD 2019

Para ver el contenido de las memorias acceder al siguiente enlace:

<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Atencion-a-la-ciudadania/Calidad/Planes-de-mejora/?vgnextfmt=default&vgnnextchannel=41a696ab93a43310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>