

**CERTIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA  
DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**INFORME DE EVALUACIÓN**

<b>ORGANISMO</b>	<b>LINEA MADRID. DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CIUDADANO. AYUNTAMIENTO DE MADRID</b>
<b>FECHA</b>	<b>NOVIEMBRE 2012</b>

## TEMAS CLAVE

La memoria presentada se refiere a LINEA MADRID como *“Marca que identifica la atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid, integrando los distintos medios y canales existentes para relacionarse con él”*; es por tanto, un servicio y no una organización, aunque detrás de LINEA MADRID exista una estructura organizativa que en la Memoria no queda clara pues se menciona tanto la Subdirección General de Atención al Ciudadano, como la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, ambas Unidades dependientes del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid. Esto ha planteado una dificultad: Se evalúa una organización para certificar su nivel de excelencia, pero en este caso el objeto de la evaluación no es una organización sino un servicio. Por ello, ha sido crucial la información recabada durante la visita a la organización que ha permitido clarificar la estructura organizativa que desarrolla los servicios LINEA MADRID, - fundamentalmente, la Subdirección General de Atención al Ciudadano - permitiendo así una evaluación del servicio mediante el análisis de la estructura organizativa que lo sostiene.

Por Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, por el se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid, LINEA MADRID *se configura como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades”*.

Así, los servicios LINEA MADRID se prestan por medio de tres canales diferenciados: presencial, en las Oficinas de Atención al Ciudadano (OACs), en número de 28, distribuidas por toda la ciudad de Madrid; telefónico, en el número 010; y telemático, en la web [www.madrid.es](http://www.madrid.es).

Para el desarrollo de LINEA MADRID se cuenta con una plantilla de 334 personas que prestan sus servicios tanto en las OACs como en servicios centrales. La línea telefónica 010 es atendida por personas de la empresa Ferroses, adjudicataria de la prestación de este servicio.

El contenido de la Memoria se desarrolla mediante una Introducción, de tres páginas, en la que se presenta LINEA MADRID y su estructura organizativa, así como información relevante sobre su historia, sus funciones y el itinerario seguido en el camino de la calidad.

El desarrollo de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2010, a lo largo de 93 páginas, a las que hay que añadir otras seis de anexos, con información que debería haber estado contemplada en el cuerpo de la memoria, y una más de siglas y acrónimos, está bastante equilibrado, aunque no siempre se incluyen todos los parámetros del esquema lógico REDER.

La memoria contiene un elevado número de tablas y gráficos que completan y aclaran el texto, sin embargo, en algún caso la letra es tan pequeña que resulta ilegible, y aunque está bien redactada, se observa una repetición de ideas y argumentos en diversos subcriterios agentes.

Por otro lado, los datos de los criterios Resultados no siempre se acompañan de comparaciones con otras organizaciones similares o de referencia, sin que se justifique claramente esta opción, dado que se argumentan motivos de “confidencialidad”, sin que parezca que se haya buscado este análisis con otros Ayuntamientos cuyos datos pudieran haber estado disponibles.

Se comentan a continuación los puntos fuertes y las áreas de mejora relevantes por cada criterio del Modelo EFQM 2010.

## **CRITERIOS AGENTES**

### **Criterio 1. Liderazgo**

La organización cuenta con un liderazgo fuerte y comprometido con la prestación de un servicio de calidad que debe satisfacer las necesidades de los usuarios. Para ello ha definido un marco estratégico (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos), revisado en este año y comunicado a todos los empleados y demás grupos de interés. Se han desarrollado esquemas y mecanismos que favorecen la participación de las personas de la organización (foros, jornadas técnicas), su creatividad (concurso de ideas) y la comunicación interna (reuniones periódicas y sistemáticas). Asimismo, los líderes de LINEA MADRID participan en equipos de mejora, desarrollan puntualmente actividades de atención al público, y son objeto de evaluación en los estudios de satisfacción de las personas.

Cómo **áreas de mejora**, las relaciones de los directivos con los grupos de interés de la organización no quedan suficientemente explicitadas en su contenido y sistemática, así como en sus mecanismos de evaluación y revisión de estas relaciones con vistas a la mejora de los servicios. Asimismo, la participación de los grupos de interés en la identificación y desarrollo de los cambios a introducir no queda claramente expuesta. Los mecanismos que se mencionan para captar su opinión (encuestas, sugerencias y reclamaciones), no parecen idóneos para conocer su opinión acerca de cambios concretos a introducir en la gestión de los servicios.

### **Criterio 2. Estrategia**

La estrategia de LINEA MADRID está imbricada en la del Ayuntamiento dentro del eje estratégico “Ciudad bien gobernada” y se despliega en el objetivo operativo “Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano” y en acciones conducentes a la gestión eficaz y eficiente de los canales de atención al ciudadano. Esta estrategia, que se recoge en el documento “Estrategias de Línea Madrid 2011-2015”, se despliega, mediante procesos y en cascada en toda la organización, contando para su desarrollo con recursos presupuestarios, así como planes de contingencia de los servicios de atención al ciudadano y planes sectoriales para el desarrollo de la gestión (comunicación, accesibilidad, y formación y calidad). Se han identificado los factores crítico de éxito y las ventajas competitivas de la organización, ligándolos a los procesos clave, uno de los cuales es la propia Planificación Estratégica.

La estrategia de LM se publica en la Intranet “ayre” y es de conocimiento de todos los empleados.

Como **áreas de mejora** mencionar que, aunque se han identificado a los grupos de interés, distinguiendo entre grupos para los que trabaja (otras unidades del Ayuntamiento, ciudadanos y usuarios (segmentados según distintas variables), y grupos con los que trabaja (proveedor principal, empleados, aliados), así como sus necesidades y expectativas que se miden a partir de estudios de satisfacción de usuarios y otras herramientas y técnicas, no queda claramente establecido el mecanismo por el cual a partir del análisis de esa información, la estrategia y su despliegue es revisada y, en su caso, modificada o reorientada.

Aunque se mencionan mecanismos de revisión de algunas de las acciones desarrolladas, no queda claro que haya un proceso sistemático de evaluación y revisión de la estrategia de LINEA MADRID, sin que se aporten ejemplos de mejoras introducidas a partir de las revisiones.

### **Criterio 3. Personas**

LINEA MADRID distribuye los recursos humanos con los que cuenta dentro de una estructura organizativa jerárquica, por niveles de responsabilidad, y cuyo número se mantiene prácticamente estable desde 2009. A estos efectivos hay que sumar los que aporta la empresa adjudicataria del servicio de atención al ciudadano 010. Se ha conseguido que las personas de la organización desarrollen su función en modo “multitarea” para procurar la eficiencia y eficacia de la gestión y de manera alineada con los procesos clave de la organización.

Desde 2003 se utilizan encuestas anuales para medir la satisfacción de los empleados y orientar su gestión, extendiéndose desde 2008 al personal de los tres canales y los servicios centrales de la Subdirección y se cuenta además con un Plan Estratégico de Comunicación.

La formación de las personas se desarrolla por medio de un Plan de Formación alineado con el del Ayuntamiento de Madrid, que se publicita en la Intranet y en la web municipal, contando además con otros mecanismos que contribuyen a aumentar el conocimiento de los empleados, como son la jornada de intercambio de trabajo en otra OAC, o en puestos distintos al habitual y las jornadas en servicios centrales.

Como **áreas de mejora** hay que destacar las limitaciones de LINEA MADRID para desarrollar planes de gestión de recursos humanos ligados a la estrategia de la organización, dado que esta competencia la tiene el Ayuntamiento de Madrid.

Asimismo, no queda claramente establecida la alineación entre los mecanismos de participación de las personas en LINEA MADRID y la mejora en el rendimiento de su trabajo y en la consecución de los objetivos que tienen encomendados. No queda claro el número de grupos de mejora que operan actualmente en la organización.

#### **Criterio 4. Alianzas y Recursos**

LINEA MADRID considera una alianza clave la que mantiene con su proveedor principal -la empresa adjudicataria del servicio de atención telefónica 010- y con otras unidades del Ayuntamiento como la SG Calidad y Evaluación, la SGT de Hacienda y Administración Pública; la DG de Sostenibilidad; el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento, entre otros. Asimismo, tiene suscritos convenios de colaboración con la Comunidad de Madrid (Ventanilla Única), DG Tráfico y el Consorcio Regional de Transportes y CERMI para el desarrollo del Plan de Accesibilidad.

Se han establecido directrices para la gestión de las alianzas, se ha definido el alcance de las relaciones y la formalización de documentos conjuntos y de reuniones periódicas.

La gestión económico-presupuestaria de LINEA MADRID se ordena según las directrices del Ayuntamiento de Madrid y gestiona un programa presupuestario específico por medio del Sistema Integrado -SAP- que controla el cumplimiento de la gestión presupuestaria de todas las Unidades del Ayuntamiento.

El mantenimiento de los edificios con los que cuenta LINEA MADRID es competencia de la Unidad Técnica de Obras, Equipamientos y Conservación que gestiona estas infraestructuras y de cuyo mantenimiento se encarga el Ayuntamiento. Estas instalaciones son percibidas por los usuarios de manera satisfactoria. El Plan de Accesibilidad, aprobado en 2011, ha sido objeto de reconocimiento.

La mayoría de las ventajas competitivas de LM están basadas en una gestión eficaz de nuevas TICs, con la incorporación de nuevas herramientas informáticas, que permiten acceder a los datos y trabajar en soportes adaptados a la gestión. Tienen identificados varios factores críticos de éxito que se soportan en la innovación y la tecnología. La gestión de los equipos informáticos la desarrolla el Ayuntamiento (IAM), autorizando y gestionando la adquisición de los equipos.

LINEA MADRID cuenta con una Unidad específica para gestionar la formación y el conocimiento de la organización con un proceso definido: "formación-gestión del conocimiento". El acceso a la información está protocolizado y autorizado por el IAM para todo el Ayuntamiento, con responsables en cada canal para autorizar accesos según las necesidades de cada puesto de trabajo. Asimismo cuentan con sistemas de validación de la información que garantizan su fiabilidad. La implantación del CRM (sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos) ha proporcionado una base de datos de información de cada cliente-usuario.

Las **áreas de mejora** que se pueden destacar se refieren a la confusa denominación que hace LINEA MADRID de aliado, pues se habla de "alianzas con proveedores y de clientes internos (otras unidades del Ayuntamiento)", no especificando si las relaciones que se establecen son realmente de alianza, ni cuál es el valor añadido que les proporcionan estas relaciones.

La gestión del conocimiento parece ligada únicamente a la formación, sin que se mencionen otros mecanismos de obtención y consolidación del conocimiento como por ejemplo, el trabajo en equipo.

## **Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios**

LINEA MADRID trabaja sobre un esquema de gestión por procesos los cuales están categorizados en estratégicos, operativos y de apoyo, plasmados en un Mapa de Procesos donde se han identificado aquellos que se consideran clave y que se vinculan a los factores críticos de éxito.

Los procesos se controlan periódicamente mediante un esquema de indicadores. Las mejoras a introducir se identifican a partir de la información recabada en las reuniones de la Subdirección y con el personal, de los resultados de las evaluaciones, de las aportaciones de los grupos de mejora; de la percepción de los clientes y otras Unidades del Ayuntamiento. Estas mejoras se comunican a las personas de forma sistemática por los conductos habituales.

Los servicios que presta LINEA MADRID se configuran como un sistema integral de atención al ciudadano multicanal en tres modalidades, telefónica (010), presencial (OACs) y telemática (web municipal). Dentro del Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 se contemplan las actuaciones a desarrollar para ofrecer información a los grupos de interés, utilizando los diversos medios y herramientas que tiene a su disposición. Cada Canal tiene publicada una Carta de Servicios.

Como **áreas de mejora** hay que señalar que no se hace una clara diferenciación entre los procesos de prestación de servicios (los Canales mencionados en párrafos anteriores) y los productos que se entregan como resultado de esos procesos (tipologías de información ofrecida y entregada a los usuarios).

Aunque se mencionan mejoras introducidas en los procesos, no queda claro si éstas son consecuencia o responden a una demanda identificada de los usuarios.

Asimismo, no quedan explicitadas las estrategias de marketing utilizadas para promocionar eficazmente los servicios de LINEA MADRID, ni se establece en qué medida los servicios que se ofrecen aportan un valor añadido suficiente para satisfacer las necesidades de usuarios.

En general, se debe mencionar que en la mayoría de los Subcriterios de los Criterios Agentes, se ofrecen pocas evidencias de mecanismos sistemáticos de evaluación, revisión y perfeccionamiento de los enfoques presentados.

## **CRITERIOS RESULTADOS**

Dentro del ámbito de los criterios RESULTADOS, destaca como fortaleza de LINEA MADRID los **Resultados que se obtienen en los Clientes Externos**, con alto grado de satisfacción con los servicios recibidos, fundamentalmente por medio de los canales presencial (OACs) y telefónico 010, siendo un poco inferior en el canal telemático vía Web. Se cumplen los objetivos y la mayoría de las tendencias son positivas. La mayoría

de las comparaciones que se hacen con el Ayuntamiento de Barcelona y la Comunidad de Madrid son favorables a LINEA MADRID.

Sin embargo, es significativo que no se hayan marcado objetivos de satisfacción para los distintos atributos de los servicios prestados, ni se establezcan claramente las relaciones causa-efecto. Asimismo, algunos de los datos que se aportan de satisfacción de otras unidades del Ayuntamiento (“clientes internos”) usuarios de LM no son susceptibles de valorarse por lo confuso de la metodología utilizada, y no poder medir tendencias. En el canal telemático las comparaciones con las organizaciones de referencia no son positivas en ninguno de los atributos del servicio.

Los **Resultados en las Personas** se miden por medio de encuestas de satisfacción del personal de las OACs desde 2003, ampliándose en 2008 a toda la plantilla. Se miden ítems que se consideran relevantes, con buenos resultados, tendencia positiva y cumplimiento de objetivos en la valoración global, transmisión de valores, nivel de compromiso con los ciudadanos, planificación y reputación de la organización. La valoración que hacen los empleados de los líderes de OACs, en todas sus facetas, es alta, sostenida en el tiempo y sobrepasa los objetivos marcados. La satisfacción con la formación supera los objetivos, pero no se presentan tendencias. Se presentan algunas comparaciones con otras Unidades del Ayuntamiento de Madrid.

Sin embargo, no se han fijado objetivos específicos de satisfacción de las personas con los distintos aspectos de la gestión de la organización. En la ficha técnica que se aporta sobre el estudio de satisfacción de empleados no queda claro cuántas personas han participado y qué índice de respuesta se ha obtenido; y aunque se dice que los datos se segmentan por nivel de estudios y antigüedad en el puesto, no se aportan datos de estos resultados. La satisfacción con la organización y eficacia del trabajo, no cumple los objetivos, presentan una tendencia sostenida a la baja y estos valores negativos son más acusados en servicios centrales. No se establecen claramente las relaciones causa-efecto entre los resultados presentados y los enfoques desarrollados en el criterio 3.

Los **Resultados en la Sociedad** se miden mediante la encuesta sobre calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid, que realiza el Ayuntamiento, incluyendo preguntas sobre los tres canales de atención al ciudadano que ofrece LINEA MADRID. La mayoría de los encuestados están bastante satisfechos con el servicio prestado, aunque la tendencia es errática en el periodo analizado. La organización ha sido galardonada con diferentes premios y ha participado en distintos congresos y foros, en los años 2007 a 2012. Las apariciones en prensa tienen una tendencia marcadamente positiva sobre todo en 2011, superando el objetivo marcado. La rentabilidad social de LINEA MADRID se ha contabilizado, mediante un análisis coste-beneficio, en términos de tiempo ahorrado e incremento de la calidad, si bien no se especifica cómo se ha llevada a cabo este análisis. Se han realizado estudios de benchmarking con la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Barcelona, sobre la accesibilidad a la organización, obteniendo resultados positivos y tendencia creciente.

No se establecen relaciones causa-efecto, ni comparaciones con organizaciones similares, ni se ofrecen datos de impacto medioambiental, ni en la sociedad.

Los **Resultados Clave** de LINEA MADRID se miden con indicadores estratégicos recogidos en el Cuadro de Mando, donde se miden los objetivos y metas alcanzados, mostrando una evolución constante y tendencia positiva. Se presentan resultados de volúmenes de gestión de la demanda en los tres canales de atención, que en la mayoría de los ítems medidos presentan una tendencia positiva, logrando el objetivo marcado, al tiempo que el coste unitario por atención telefónica y presencial, se mantiene estable alcanzando el objetivo.

La ejecución del presupuesto muestra una tendencia positiva habiendo llegado en 2011 al 96% en capítulo I y al 100% en inversiones; el gasto en contratación de servicios se mantiene a la baja en el periodo 2008-2011 y las obligaciones reconocidas pasaron del 88% en 2010 al 95% en 2011, lo que indica un mayor ajuste presupuestario en relación con la gestión.

Se han llevado a cabo todas las acciones contempladas en el POG y se cumplen los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios.

Sin embargo, debe apuntarse que no queda claramente establecida la diferencia entre los indicadores medidos en este subcriterio y los del criterio 6 de resultados en los clientes, al no ofrecer datos de rendimiento de productos ofrecidos a los usuarios. Son escasos los datos sobre comparaciones con otras organizaciones similares y débiles las relaciones causa-efecto entre resultados y enfoques.

La visita a la organización tuvo lugar el día 19 de abril de 2012. El equipo directivo dio todo tipo de facilidades para que los evaluadores pudieran acceder a los registros y evidencias solicitados y ofreció la información requerida para completar algunos datos y aclarar todas las dudas planteadas.

**La puntuación otorgada se sitúa en el tramo de los 500-525 puntos conforme al Modelo EFQM 2010.**

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 a.	<b><i>Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</i></b>
	<p>Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de servicio público de la organización y sus objetivos.</li> <li>▪ Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.</li> <li>▪ Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.</li> <li>▪ Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de servicio público, de confianza, de proximidad a los ciudadanos y de transparencia.</li> <li>▪ Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según el código de conducta de los empleados públicos.</li> <li>▪ Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.</li> </ul>

1.	LIDERAZGO
1 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM es un servicio prestado por la Subdirección General de Atención al Ciudadano que a su vez, cuenta con las Oficinas de Atención al Ciudadano (OACs) y el dispositivo 010 de atención telefónica.</li> <li>2. A partir de la normativa establecida por el Ayuntamiento de Madrid, y alineados con la estrategia municipal, se ha definido la Misión, la Visión y los Valores de LINEA MADRID (LM), encuadrado en el objetivo estratégico de consolidar una relación con el ciudadano, accesible y próxima.</li> <li>3. Este marco estratégico de LM ha sido revisado en 2012 y difundido por el equipo directivo a través de varios canales como son el correo electrónico, la web municipal, la intranet y la presentación en determinados foros.</li> <li>4. Se han desarrollado esquemas y mecanismos que favorecen la participación de las personas de la organización (foros, jornadas técnicas), su creatividad (concurso de ideas) y la comunicación interna (reuniones periódicas y sistemáticas).</li> <li>5. Los líderes de LM participan en equipos de mejora, desarrollan puntualmente actividades de atención al público, y son objeto de evaluación en los estudios de satisfacción de las personas. Asimismo ofrecen información transparente sobre su gestión difundiendo determinados aspectos de ésta por medio del Observatorio de la Ciudad.</li> </ol>
1 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aunque se menciona que “los líderes de LM son todas las personas que realizan labores de dirección de coordinación, incluyendo al Director General, Subdirector General, Jefes de Servicio y de Departamento responsables de canales y los Responsables de Oficina y sus Adjuntos” (lo que supone un número de 53 personas que conforman el 15% de la plantilla), resulta difícil comprender que la toma de decisiones y el desarrollo de una actividad propia de dirección de una organización se soporte en ese elevado número de personas.</li> <li>2. No queda claro cuándo y cómo se definió la Misión, la Visión y los Valores de LM.</li> <li>3. No se aportan evidencias acerca de los resultados que se obtienen de la valoración de los líderes y de las medidas adoptadas.</li> </ol>

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 b.	<b><i>Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</i></b>
	<p>Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.</li> <li>▪ Desarrollan y mejoran de manera continua el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.</li> <li>▪ Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.</li> <li>▪ Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y apoyan las iniciativas que mejoren los niveles establecidos en la normativa vigente.</li> <li>▪ Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.</li> <li>▪ Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización.</li> </ul>

1.	LIDERAZGO
1 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde 2005 se ha adoptado un nuevo sistema de gestión orientado al ciudadano y a la calidad de los servicios, lo que ha supuesto la adopción de varias medidas entre las que destaca: alinear la estructura organizativa de la SGAC con el mapa de procesos y el promover que las personas de LM se adscriban directamente a dicha Subdirección.</li> <li>2. Desde 2010 el sistema de gestión de LM se basa en la gestión de los procesos de prestación de servicio, desplegando para ello una serie de subprocesos y de directrices y manuales para su gestión. Todo ello es evaluado mediante indicadores definidos al efecto que les permite controlar sus resultados y la percepción que de los mismos tienen los grupos de interés. En 2011 se elaboró el Cuadro de Mando.</li> <li>3. El proceso de mejora de la organización está soportado en el análisis de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos; los procesos de autoevaluación llevados a cabo en 2010 y 2012 y el análisis del cumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios de LM.</li> <li>4. La información sobre la organización y su funcionamiento se divulga a través de la Intranet municipal "ayre" y de la web del ayuntamiento <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a> a la que pueden acceder todos los ciudadanos.</li> </ol>
1 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claro que el ejercicio de transparencia que se hace al divulgar la información por medio de la web municipal, implique una proactiva rendición de cuentas de su gestión ante sus grupos de interés.</li> <li>2. Aunque se hace referencia a la implantación de mejoras derivadas del análisis de las S&amp;R, no hay referencias a las mejoras derivadas de los indicadores de las otras tres Cartas de Servicios.</li> <li>3. No hay referencias a las contribuciones y participación de los grupos de interés.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 c.	<b><i>Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</i></b>
	<p>Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a sus distintos derechos, necesidades y expectativas en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general.</li> <li>▪ Desarrollan sistemas y órganos de participación y consulta y otras iniciativas para implicar a aliados, clientes y a la sociedad en la generación de ideas e innovación.</li> <li>▪ Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y captar nuevos clientes, aliados y talento.</li> <li>▪ Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de intereses comunes y fortalezas de ambas partes y sus capacidades. Promueven en particular la cooperación y colaboración con otras administraciones públicas.</li> <li>▪ Garantizan la transparencia en la información a los grupos de interés clave de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.</li> </ul>

1.	LIDERAZGO
1 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como se detalla en el subcriterio 2 a, LM tiene identificados a sus grupos de interés en los ciudadanos y usuarios de sus servicios, en los organismos del Ayuntamiento de Madrid, en sus proveedores y en las personas que trabajan en la organización.</li> <li>2. Se han desarrollado herramientas y mecanismos específicos para captar sus necesidades y expectativas, como encuestas, comparaciones con otras organizaciones, sistema de sugerencias y reclamaciones, análisis del entorno social y comisiones de trabajo.</li> <li>3. Se aprovecha el desarrollo social de las comunicaciones para incorporar nuevos canales de acceso de los ciudadanos a la organización: redes sociales y telefonía móvil; desarrollo de la página web municipal, presentaciones en público del proyecto LM.</li> <li>4. La gestión de LM se desarrolla en cooperación y alianza con otros órganos y organismos del Ayuntamiento de Madrid y para cuyo seguimiento se ha constituido una nueva unidad denominada <i>Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios</i>.</li> <li>5. Es clave la coordinación sistemática de LM con su proveedor principal para desarrollar el servicio de Atención Telefónica 010 y el apoyo a la atención presencial en las OACs.</li> <li>6. Cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 donde se recogen los diferentes canales de comunicación y participación de los ciudadanos.</li> </ol>
1 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claro el nivel de actividad desarrollado por los líderes de LM para relacionarse con los grupos de interés. No se explicita qué líderes o qué nivel de dirección es la que participa directamente y cómo lo hace en estas relaciones.</li> <li>2. No se mencionan mecanismos de evaluación y revisión de las relaciones con los grupos de interés, aliados y proveedores con vistas a la mejora de los servicios que se prestan.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 d.	<b><i>Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización</i></b>
	<p>Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Animar y actúan como ejemplo para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.</li> <li>▪ Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.</li> <li>▪ Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.</li> <li>▪ Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.</li> <li>▪ Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y la diversidad.</li> </ul>

1.	LIDERAZGO
1 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha conseguido que todas las personas que prestan sus servicios para LM tengan una adscripción única -orgánica y funcional- a la organización.</li> <li>2. LM ha desarrollado algunos mecanismos de participación de las personas en la organización como son los estudios anuales de percepción y satisfacción (desde 2008), incluyendo una valoración de los líderes; la constitución de grupos de mejora con un incremento significativo en 2011, implantándose algunas de las conclusiones adoptadas; celebración de jornadas técnicas anuales y puesta en marcha de un concurso de ideas para mejorar la organización.</li> <li>3. Se ha implantado en LM un sistema de reconocimiento mediante un plan de visibilidad.</li> <li>4. Con el fin de implicar a las personas para que conozcan otras de las funciones que se realizan en la organización, existe el sistema de intercambio de experiencias entre distintos puestos de trabajo, en el que participan también los jefes de departamento de OACs y los adjuntos, lo que fomenta el conocimiento de la organización por parte de sus integrantes.</li> </ol>
1 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claramente establecido qué hacen concretamente los líderes de LM para ser ejemplo de comportamiento en las demás personas; sólo se mencionan procesos desarrollados para fomentar la implicación de las personas en la organización pero no se especifica qué actuaciones llevan a cabo los líderes.</li> <li>2. No quedan claramente reflejadas las evidencias que soportan el plan de visibilidad del reconocimiento; únicamente se mencionan felicitaciones.</li> <li>3. No se establece la relación entre las actuaciones presentadas y la mejora del desarrollo del puesto de trabajo y la consecución de los objetivos operativos.</li> <li>4. No se mencionan mecanismos de revisión de las actuaciones mencionadas.</li> </ol>

1.	<b>LIDERAZGO</b>
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 e.	<b><i>Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</i></b>
	<p>Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.</li> <li>▪ Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, la experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.</li> <li>▪ Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.</li> <li>▪ Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.</li> <li>▪ Se anticipan y adaptan a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevas formas de trabajar.</li> <li>▪ Asignan y utilizan de manera eficiente los recursos equilibrando las necesidades a corto y a largo plazo y, cuando proceda, son y se mantienen competitivas.</li> </ul>

1.	LIDERAZGO
1 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde 2003 LM ha ido introducción cambios en la gestión de los servicios que presta, incrementando los mismos, así como el número de canales, la tecnología y el de personas que atienden esos canales. Se ofrecen datos concretos de todos los cambios introducidos.</li> <li>2. Los cambios a introducir en la organización se identifican a partir de los análisis de los resultados obtenidos en todos los ámbitos de gestión de la organización y teniendo en cuenta el entorno y la sociedad (como se indica en 2 a). Fruto de lo anterior es la elaboración de un Plan de Contingencias para adaptarse a los cambios.</li> <li>3. El proceso de cambio se coordina internamente por el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios, creado a tal efecto.</li> <li>4. Todos los cambios se evalúan y revisan con los mecanismos que tiene LM: cuadro de mando, estudios de percepción, sugerencias y reclamaciones....</li> <li>5. Se ofrecen ejemplos de mejoras introducidas: tiempos de atención con cita previa, tiempos de respuesta, devolución de llamadas,...</li> <li>6. Los cambios más significativos se comunican desde la Dirección de la organización a los mandos intermedios que lo despliegan en cascada, utilizando asimismo la intranet y la página web municipal. Todo ello se ha sistematizado en el Plan de Comunicación elaborado en 2010.</li> </ol>
1 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se especifica cómo dan participación a los grupos de interés en la identificación y desarrollo de los cambios a introducir. Los mecanismos que se mencionan para captar su opinión (encuestas, sugerencias y reclamaciones), no parecen idóneos para conocer su opinión acerca de cambios concretos a introducir.</li> <li>2. No se menciona cómo es el proceso de asignación de los recursos necesarios para la implantación de los cambios.</li> </ol>

2.	<b>ESTRATEGIA</b>
	Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 a.	<b><i>La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifican las políticas públicas que afectan a la organización.</li> <li>▪ Recogen los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio de manera constante.</li> <li>▪ Identifican, interpretan y anticipan los avances en su entorno externo, incluidos los cambios políticos.</li> <li>▪ Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad.</li> <li>▪ Interpretan y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resulten de aplicación.</li> <li>▪ Identifican, interpretan y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información obtenida de los grupos de interés y en otras informaciones y análisis externos.</li> <li>▪ Analizan de forma sistemática las oportunidades y amenazas para la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total.</li> </ul>

2.	ESTRATEGIA
2 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM tiene identificados a sus grupos de interés distinguiendo entre grupos para los que trabaja (otras unidades del Ayuntamiento, ciudadanos y usuarios (segmentados según distintas variables), y con los que trabaja (proveedor principal, empleados, aliados).</li> <li>2. Las necesidades y expectativas se miden a partir de estudios de satisfacción de usuarios con metodología SERVQUAL, estudios de usabilidad de la página web municipal, utilización de la técnica del “cliente misterioso”, y análisis de sugerencias y reclamaciones. Asimismo se recaba información en las reuniones que se mantienen con otras unidades del Ayuntamiento y de las comparaciones con la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Barcelona.</li> <li>3. LM con el fin de alcanzar su objetivo estratégico y operativo ha planificado y desarrollado 7 acciones.</li> </ol>
2 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aunque parece ser que LM recaba una gran cantidad de información de sus grupos de interés, no queda claramente establecido el mecanismo por el cual a partir del análisis de esa información, la estrategia y su despliegue es revisada y, en su caso, modificada o reorientada.</li> <li>2. Aunque se dice que se identifican las necesidades y expectativas de los grupos de interés, sin embargo todas las referencias que se incluyen son relativas a la medición de la satisfacción de los usuarios, sin que quede claro si realmente las necesidades quedan identificadas.</li> <li>3. No se menciona la utilización de metodologías de análisis de diagnóstico de la organización tipo DAFO que permita conocer la situación de la organización para dar respuesta a los grupos de interés.</li> <li>4. Aunque se mencionan mecanismos de revisión de los sistemas de medición presentados, no se aportan datos de ejemplos de introducción de mejoras a partir de esas revisiones.</li> </ol>

2.	<b>ESTRATEGIA</b>
	Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 b.	<b><i>La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales.</li> <li>▪ Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.</li> <li>▪ Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.</li> <li>▪ Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades.</li> <li>▪ Analizan de forma sistemática las fortalezas y debilidades de la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total.</li> </ul>

2.	ESTRATEGIA
2 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM controla su rendimiento mediante un sistema de indicadores que mide su gestión y sus resultados: indicadores de percepción de usuarios, indicadores de rendimiento/Cuadro de Mando, informes de seguimiento.</li> <li>2. Se utilizan también comparaciones con otras organizaciones (Ayuntamiento de Barcelona y Comunidad de Madrid).</li> <li>3. Se han desarrollado diversas acciones de mejora como consecuencia de la autoevaluación EFQM en 2010.</li> <li>4. Se ha implantado un sistema de gestión por procesos.</li> </ol>
2 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aunque se recaba una gran cantidad de información sobre el rendimiento de la organización, no queda claramente establecido el mecanismo por el cual a partir del análisis de esa información, la estrategia y su despliegue es revisada y, en su caso, modificada o reorientada. No se ofrecen ejemplos de actuaciones realizadas a partir de las revisiones efectuadas.</li> <li>2. No queda claro quiénes son sus aliados, ni cómo captan información sobre su capacidad para el desarrollo del trabajo conjunto.</li> <li>3. No hay datos acerca de la utilidad que sacan de las actividades de benchmarking.</li> </ol>

2.	<b>ESTRATEGIA</b>
	Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 c.	<b><i>La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su misión y visión.</li> <li>▪ Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan regularmente el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general.</li> <li>▪ Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.</li> <li>▪ Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.</li> <li>▪ Aseguran que su estrategia se basa en criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.</li> </ul>

2.	ESTRATEGIA
2 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia de LM está imbricada en la del Ayuntamiento dentro del eje estratégico “Ciudad bien gobernada” y se despliega en el objetivo operativo “Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano” y en acciones conducentes a la gestión eficaz y eficiente de los canales de atención al ciudadano. Esta estrategia se recoge en el documento “Estrategias de Línea Madrid 2011-2015”.</li> <li>2. LM despliega en cascada su estrategia en base a diferentes sistemas de gestión/evaluación y utilizando variadas herramientas hasta llegar a su cuadro de mando que da soporte a toda la información relevante.</li> <li>3. Para el desarrollo de la estrategia cuentan con recursos presupuestarios y se han desarrollado planes de contingencia de los servicios de atención al ciudadano y planes sectoriales para el desarrollo de la gestión (comunicación, accesibilidad, y formación y calidad).</li> <li>4. Se han identificado los factores crítico de éxito y las ventajas competitivas de la organización, ligándolos a los procesos clave, uno de los cuales es la propia Planificación Estratégica.</li> </ol>
2 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aunque se mencionan mecanismos de revisión de algunas de las acciones desarrolladas, no queda claro que haya un proceso sistemático de evaluación y revisión de la estrategia de LM, sin que se aporten ejemplos de mejoras introducidas a partir de las revisiones.</li> </ol>

2.	<b>ESTRATEGIA</b>
	Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 d.	<b><i>La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.</li> <li>▪ Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.</li> <li>▪ Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.</li> <li>▪ Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.</li> <li>▪ Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada y transparente.</li> <li>▪ Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.</li> </ul>

2.	ESTRATEGIA
2 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia de LM se publica en la web municipal “ayre” y en la intranet de la organización. Esta comunicación de la estrategia se ha visto reforzada a partir de identificarse como área de mejora en la autoevaluación de 2009, desarrollándose un Plan de Comunicación en 2011 por medio de diversas acciones entre las que están la comunicación del plan de formación y calidad, vídeo divulgativo de LM, sistema de reuniones estructurado.</li> <li>2. El despliegue de la estrategia de LM se basa en la gestión por procesos y en el desarrollo de sus procesos clave y se controla mediante herramientas de análisis y los indicadores del cuadro de mando.</li> <li>3. La estructura organizativa toma en cuenta el mapa de procesos y se adecua al mismo para adaptarse a las necesidades de los clientes internos.</li> </ol>
2 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claramente expuesto cómo se definen objetivos específicos/operativos para cada una de las unidades de LM y para las personas y los equipos.</li> <li>2. Parece que la estrategia se comunica a la organización pero no hay datos de cómo se comunica a los demás grupos de interés.</li> <li>3. No se mencionan mecanismos de revisión de la comunicación de la estrategia en la organización y a sus grupos de interés.</li> </ol>

3.	<b>PERSONAS</b>
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 a.	<b><i>Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.</li> <li>▪ Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores.</li> <li>▪ Gestionar la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.</li> <li>▪ Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.</li> </ul>

3.	PERSONAS
3 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los RRHH de LM se distribuyen en una estructura organizativa jerárquica, por niveles de responsabilidad, y cuyo número se mantiene prácticamente estable desde 2009 (con ligero incremento del 7% en el periodo 2009-2012, a consecuencia del aumento del número de OACs).</li> <li>2. LM cuenta además con los RRHH que aporta la empresa contratista del servicio de atención al ciudadano 010.</li> <li>3. Desde 2003 se utilizan encuestas anuales para medir la satisfacción de los empleados y orientar su gestión, extendiéndose desde 2008 al personal de los tres canales y los servicios centrales de la Subdirección.</li> <li>4. Se ha conseguido que las personas de la organización desarrollen su función en modo "multitarea" para procurar la eficiencia y eficacia de la gestión y de manera alineada con los procesos clave de la organización. En base a la consecución de los objetivos se ha producido una transición del modelo antiguo de negociados a otro de funcionarios plenamente polivalentes.</li> </ol>
3 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ofrecen datos sobre cómo se asignan objetivos y se miden resultados de rendimiento de la gestión en los distintos niveles de la estructura organizativa de LM.</li> <li>2. No se ofrecen detalles de desarrollos de planes de RRHH ligados a la estrategia de la organización.</li> </ol>

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>
3 b.	<b><i>Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro.</li> <li>▪ Alinean los objetivos de conocimiento y capacidades, tanto individuales como de equipo, con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos con la adecuada periodicidad.</li> <li>▪ Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su movilidad y promoción.</li> <li>▪ Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y maximizar su contribución.</li> </ul>

3.	PERSONAS
3 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM cuenta con un Plan de Formación alineado con el del Ayuntamiento de Madrid que se publicita en la Intranet y en la web municipal.</li> <li>2. Se ha desarrollado un proceso específico de “formación-gestión del conocimiento” de las personas y cuentan con una Unidad de Gestión del Conocimiento encargada de detectar las necesidades de formación y elaborar los planes anuales de formación y calidad. Esta detección de necesidades formativas se realiza por varios medios: solicitudes del personal, sugerencias,...</li> <li>3. Además de contar con un Plan de bienvenida, se ha previsto una formación inicial para el personal de nuevo ingreso.</li> <li>4. Se ofrece formación continuada para los empleados (OACs, SGAC y los otros dos canales), distinguiendo entre formación recomendada, cursos comunes y cursos específicos. Asimismo a partir de 2012 se desarrollan Planes bienales.</li> <li>5. La eficacia de la acción formativa se evalúa antes y después de cada curso organizado por LM.</li> <li>6. El personal de la empresa proveedora de servicios tiene la obligación de realizar 100 horas de formación inicial y 20 horas de formación de reciclaje al año.</li> <li>7. Se desarrollan actividades que aún no siendo específicamente formativas, pueden contribuir a aumentar el conocimiento de los empleados: jornada de intercambio de trabajo en otra OAC, o en puestos distintos al habitual, jornadas en servicios centrales para personal de la OAC y viceversa.</li> <li>8. El conocimiento de los empleados de atención presencial se evalúa por medio de pruebas objetivas que desarrolla la Unidad de Gestión del Conocimiento. Asimismo se evalúa por medio de preguntas en las encuesta de satisfacción del personal.</li> </ol>
3 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se menciona cómo se pone en relación la formación y la consecución de los objetivos individuales y de los equipos.</li> <li>2. No hay datos de segmentación de alumnos en las acciones formativas.</li> </ol>

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>
3 c.	<p><b><i>Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</i></b></p>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aseguran de que los objetivos de las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.</li> <li>▪ Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.</li> <li>▪ Animar a las personas a ser creadoras y embajadoras del éxito continuado de la organización.</li> <li>▪ Fomentan que las personas tengan una mentalidad abierta y respondan rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.</li> <li>▪ Crean una cultura emprendedora que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.</li> <li>▪ Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> <li>▪ Se aseguran de que las personas cumplan el código de conducta de los empleados públicos.</li> </ul>

3.	PERSONAS
3 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han desarrollado varias herramientas para promover la participación de la personas y canalizar sus iniciativas: Sugerencias en línea (se considera comunicación directa con la SGAC), Jornadas Técnicas, concurso anual de ideas, grupos de mejora, Foro LM.</li> <li>2. Las Jornadas Técnicas son evaluadas por la Unidad de Gestión del Conocimiento y la información se publica en la web municipal "ayre".</li> <li>3. Los sistemas de reuniones de las OACs permiten la participación de todos y la identificación de áreas de mejora.</li> <li>4. Los niveles de responsabilidad están definidos dentro de la organización consiguiendo autonomía y disponibilidad de los responsables para hacer frente a ausencias de personal, mediante la constitución de un equipo volante de 5 personas.</li> <li>5. En el año 2011 se crearon 6 grupos de mejora para abordar las mejoras derivadas de la autoevaluación EFQM 2010, implantando gran parte de sus conclusiones.</li> </ol>
3 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se establece claramente la conexión entre los mecanismos de participación de las personas en LM y la mejora de su trabajo y consecución de los objetivos que tienen encomendados.</li> <li>2. No queda claro el número de grupos de mejora constituidos en LM, actualmente.</li> <li>3. No se menciona el nivel de utilización por parte de las personas del canal directo de sugerencia on line, ni del Foro LM.</li> <li>4. Aunque se dice que las Jornadas Técnicas son evaluadas por la Unidad de Gestión del Conocimiento no se ofrecen datos de aprendizaje y conclusiones y mejoras realizadas.</li> <li>5. Salvo lo anterior, no se presentan datos de evaluación y revisión de las demás herramientas de promoción de la participación de las personas de LM.</li> </ol>

3.	<b>PERSONAS</b>
	<p>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>
3 d.	<b><i>Las personas se comunican eficazmente en toda la organización</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifican y comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.</li> <li>▪ Desarrollan la estrategia de comunicación, sus sistemas, planes y canales, basándose en las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.</li> <li>▪ Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización.</li> <li>▪ Se aseguran de que las personas comprenden su contribución al éxito continuado de la organización y disponen de mecanismos para hacerla visible.</li> <li>▪ Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.</li> </ul>

3.	<b>PERSONAS</b>
3 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 que va dirigido a los grupos de interés, entre los que están las Personas de la organización definidos como empleados públicos del Ayuntamiento. En concordancia con el Plan Estratégico se han desarrollado los Planes anuales de Comunicación (en 2011 y 2012).</li> <li>2. La información objeto de la comunicación es la relacionada con convocatorias de puestos de trabajo en LM, acogida de nuevos empleados, agradecimientos a personas que dejan la organización, participación, formación, calidad, gestión de sugerencias y reclamaciones, así como felicitaciones y reconocimientos.</li> <li>3. Se utilizan diversos canales para comunicarse dentro de la organización: correo electrónico, reuniones, Intranet municipal "ayre"; foro electrónico de discusión sobre LM en "ayre".</li> <li>4. La gestión de las sugerencias del personal y la sistematización de reuniones periódicas se consideran canales de comunicación importantes.</li> <li>5. Está previsto que el Plan de Comunicación se revise en 2015.</li> </ol>
3 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se mencionan mediciones de necesidades de comunicación de las Personas de LM.</li> <li>2. No queda claro por qué uno de los objetivos del Plan anual de comunicación es "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM favoreciendo su participación y sentido de pertenencia", cuando además esto se mide con indicadores que no parecen medir ítems sobre comunicación interna.</li> </ol>

3.	<b>PERSONAS</b>
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 e.	<b><i>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionan adecuadamente los temas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y otros asuntos laborales en consonancia con la estrategia de la organización para fomentar y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.</li> <li>▪ Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación responsable entre la vida personal, familiar y laboral de las personas.</li> <li>▪ Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas.</li> <li>▪ Garantizan un entorno seguro y saludable para las personas.</li> <li>▪ Animam a las personas y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.</li> <li>▪ Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.</li> </ul>

3.	PERSONAS
3 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia de LM en el ámbito de los RRHH ha sido disponer de personal cualificado y bien remunerado. Sobre la base de las características de los servicios prestados, LM ha conseguido que la RPT esté dotada con los niveles de complemento más altos por cada categoría profesional, lo que repercute positivamente en las remuneraciones de sus empleados.</li> <li>2. El sistema de reconocimiento de las personas, surgido de las conclusiones del grupo de mejora de la autoevaluación de 2010, incluye felicitaciones formales de los directivos por logro de objetivos; transmisión de felicitaciones de los ciudadanos, etc. y se basa en evidencias constatadas del mérito. Todo ello se incluye en el expediente personal de los empleados (plan de visibilidad de los reconocimientos)</li> <li>3. Los empleados de LM se benefician de los programas del Ayuntamiento de Madrid sobre conciliación de la vida familiar y laboral, igualdad de género, ayudas sociales y plan de pensiones.</li> <li>4. Se desarrollan algunas acciones para sensibilizar a los empleados en el consumo responsable de agua, papel y energía.</li> </ol>
3 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM no parece desarrollar proactivamente actuaciones diferenciadas de las del Ayuntamiento sobre cómo facilitar en su ámbito la conciliación de la vida familiar y laboral.</li> <li>2. Los beneficios sociales a los que se hace referencia son propios de todo el Ayuntamiento de Madrid, no sólo de LM.</li> <li>3. Escasas evidencias de sistemas de evaluación y revisión de los enfoques planteados.</li> </ol>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 a.	<b><i>Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentan y diferencian a aliados (incluidos los clientes) y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.</li> <li>▪ Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.</li> <li>▪ Establecen y promueven la participación en redes amplias con organizaciones públicas y privadas (redes interadministrativas, proyectos conjuntos, comités, grupos de trabajo, alianzas público-privadas) con el fin de identificar potenciales oportunidades de alianza (acuerdos, convenios, desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.)</li> <li>▪ Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar, a largo plazo y de manera sostenible, la generación de valor. Saben cuáles son sus objetivos estratégicos y buscan aliados con el fin de generar sinergias y posibilitar que se aporte valor a los grupos de interés.</li> <li>▪ Definen las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.</li> <li>▪ Desarrollan alianzas de forma sistemática, consiguen que se genere cada vez más valor para sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos de manera continua.</li> <li>▪ Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar los objetivos comunes.</li> </ul>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM establece sus alianzas con su proveedor principal (empresa adjudicataria del contrato de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial) y con otras unidades del Ayuntamiento como la SG Calidad y Evaluación, la SGT de Hacienda y Administración Pública; la DG de Sostenibilidad; el Organismos Autónomo Informática del Ayuntamiento, entre otros.</li> <li>2. Tienen suscritos convenios de colaboración con la Comunidad de Madrid (Ventanilla Única), DG Tráfico y el Consorcio Regional de Transportes y para el desarrollo del Plan de Accesibilidad de LM colaboran con CERMI.</li> <li>3. Algunos aliados participan en equipos de mejora constituidos en 2011.</li> <li>4. Se han establecido directrices para la gestión de las alianzas, se ha definido el alcance de las relaciones y la formalización de documentos conjuntos y de reuniones periódicas.</li> <li>5. La relación con el proveedor principal es contractual pero con una gran implicación en la gestión de LM.</li> <li>6. La información de interés para los aliados se incluye en la Intranet “ayre” y se han realizado acciones conjuntas de difusión de información, ofreciéndose algunos ejemplos de las mismas.</li> <li>7. Se ha establecido la vinculación entre las alianzas y los procesos de gestión en los que se incluyen, junto con los grupos de interés afectados.</li> <li>8. Como consecuencia de la autoevaluación de 2010 y de las conclusiones del grupo de mejora así como de los análisis realizados por LM se han desarrollado varias actuaciones: procedimiento para captar y desarrollar alianzas, revisión y actualización del Comité de innovación, revisión de los grupos de interés, etc.</li> </ol>
4 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Queda confusa la denominación de aliado para LM, pues se habla de “alianzas con proveedores y de clientes internos (otras unidades del Ayuntamiento)”, no especificando si las relaciones que se establecen son realmente de alianza.</li> <li>2. No queda claro como se identifican los aliados clave o los nuevos aliados para la gestión de LM.</li> <li>3. Aunque se ha establecido la vinculación entre las alianzas y los procesos de gestión en los que se incluyen, no se especifica el valor añadido que se obtiene con la alianza en cada uno de ellos.</li> <li>4. Parece que sólo se relacionan con un proveedor, sin que se mencionen otros proveedores.</li> </ol>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 b.	<b><i>Gestión de los recursos económicos y financieros</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan e implantan estrategias económico-financieras, mecanismos y procesos para apoyar la estrategia general de la organización, y alinean su gestión con los objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Diseñan los procesos de planificación económica y financiera, control, información y revisión asegurando una gestión de los recursos lo más eficaz y eficiente.</li> <li>▪ Establecen e implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.</li> <li>▪ Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.</li> <li>▪ Controlan permanentemente los costes de la prestación y producción de los servicios y productos habituales y del cumplimiento de sus estándares de calidad, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.</li> <li>▪ Aseguran la transparencia económica y financiera.</li> <li>▪ Consiguen un elevado nivel de confianza de los grupos de interés garantizando que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.</li> <li>▪ Se aseguran el alineamiento de los ciclos de planificación económica y financiera a corto plazo con los objetivos a largo establecidos.</li> </ul>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gestión económico-presupuestaria de LM se ordena según las directrices del Ayuntamiento de Madrid y gestiona un programa presupuestario específico por medio del Sistema Integrado -SAP- que controla el cumplimiento de la gestión presupuestaria de todas las Unidades del Ayuntamiento.</li> <li>2. A partir de su programa presupuestario LM gestiona el presupuesto encomendado por medio de la Secretaría General Técnica del Ayuntamiento de Madrid. Al final del ejercicio presupuestario LM elabora un informe de cumplimiento de los objetivos presupuestarios establecidos, llegando en 2011 al 95% de cumplimiento.</li> <li>3. En 2009 se elaboró un análisis coste-beneficio para la sociedad, de los servicios al ciudadano prestados por LM.</li> </ol>
4 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se especifica cómo se gestionan las inversiones de LM, ni cómo se tienen en cuenta los riesgos de la organización.</li> </ol>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 c.	<b><i>Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan e implantan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión eficaz, eficiente y sostenible de edificios, equipos y materiales que apoyen la estrategia general de la organización.</li> <li>▪ Optimizan la utilización y gestión eficaz el ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.</li> <li>▪ Equilibran la eficiencia y eficacia de sus activos tangibles con los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> <li>▪ Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.</li> <li>▪ Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.</li> <li>▪ Adoptan e implantan iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.</li> <li>▪ Promueven la utilización eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> </ul>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM cuenta con 28 edificios de los cuales 26 son sede de OACs, siendo la Unidad Técnica de Obras, Equipamientos y Conservación la encargada de la gestión de estas infraestructuras y de cuyo mantenimiento se encarga el Ayuntamiento. Las instalaciones de LM son percibidas por los usuarios de manera satisfactoria.</li> <li>2. El desarrollo de la estrategia de LM con nuevos servicios le ha llevado a aumentar drásticamente el número de edificios en el periodo 2000 (2 OACs) hasta 2012 (26 OACs). Estas oficinas han sido objeto de revisión en 2011 y 2012.</li> <li>3. Se han desarrollado varias iniciativas relativas a la gestión medioambiental de LM, con compromisos concretos especificados en la Carta de Servicios. Se ofrecen ejemplos de acciones de mejora implantadas en cuanto a consumo de agua, de papel, de energía, gestión de residuos y formación ambiental.</li> <li>4. LM cuenta con un Plan de Accesibilidad aprobado en 2011, realizado en colaboración con CERMI y que ha sido objeto de reconocimiento en 2011.</li> <li>5. La web municipal está preparada para que puedan acceder todo tipo de usuarios y ha sido premiada en 2007 como web más accesible de ámbito local.</li> <li>6. Desde el año 2006 LM cuenta con su propia imagen corporativa.</li> </ol>
4 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ofrecen ejemplos de qué aprendizaje o mejoras se han derivado de las revisiones hechas a las OACs en los años 2011 y 2012.</li> <li>2. No se mencionan mediciones de impactos negativos de la gestión de las instalaciones.</li> <li>3. El Plan de Prevención de Riesgos Laborales es el común para el Ayuntamiento de Madrid.</li> </ol>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 d.	<b><i>Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión de la cartera tecnológica en apoyo de la estrategia general de la organización.</li> <li>▪ Utilizan la tecnología más adecuada, incluidos los procesos basados en Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.</li> <li>▪ Gestionan su cartera tecnológica, incluida la utilización óptima de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.</li> <li>▪ Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.</li> <li>▪ Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización como en el medio ambiente.</li> <li>▪ Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.</li> </ul>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los servicios que ofrece LM están soportados en una base tecnológica importante que gestiona los datos y canales de atención al usuario y que da soporte también a otras Unidades del Ayuntamiento por medio de la interconexión de diversas aplicaciones.</li> <li>2. La mayoría de las ventajas competitivas de LM están basadas en una gestión eficaz de nuevas TICs con la incorporación de nuevas herramientas informáticas, que permiten acceder a los datos y trabajar en soportes adaptados a la gestión.</li> <li>3. Tienen identificados varios factores críticos de éxito que se soportan en la innovación y la tecnología: manejo de toda la información relevante de la ciudad de Madrid; red informativa virtual de alto nivel tecnológico; grado de integración de los tres canales de atención en un único servicio.</li> <li>4. La gestión de los equipos informáticos la desarrolla el Ayuntamiento (IAM), autorizando y gestionando la adquisición de los equipos.</li> <li>5. Cuentan con aplicaciones propias como por ejemplo la que permite controlar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio establecidos con la empresa adjudicataria del servicio.</li> <li>6. Se dispone de un plan de contingencias que incluye las acciones a llevar a cabo para garantizar la continuidad del servicio, con responsables de gestionar los fallos que puedan ocurrir.</li> </ol>
4 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claro hasta donde llegan las competencias de LM sobre su tecnología.</li> </ol>

4.	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 e.	<b><i>Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una formación precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma eficaz y oportuna, permitiéndoles anticipar eficazmente el rendimiento futuro de la organización.</li> <li>▪ Controlan constantemente su información y conocimiento asegurando que estén alineados con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> <li>▪ Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.</li> <li>▪ Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.</li> <li>▪ Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.</li> <li>▪ Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.</li> <li>▪ Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que descubre nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.</li> <li>▪ Utilizan datos e información sobre el rendimiento y el potencial actuales de los procesos para identificar oportunidades de mejora de los mismos y generar innovación.</li> </ul>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM cuenta con una Unidad específica para gestionar la formación y el conocimiento de la organización con un proceso definido “formación-gestión del conocimiento”.</li> <li>2. El acceso a la información está protocolizado y autorizado por el IAM para todo el Ayuntamiento, con responsables en cada canal para autorizar accesos según las necesidades de cada puesto de trabajo. Asimismo cuentan con sistemas de validación de la información que garantizan su fiabilidad.</li> <li>3. Se ha realizado una evaluación de la seguridad de la información conforme a la Norma ISO 27000 y se han introducido mejoras sobre reutilización de información.</li> <li>4. La implantación del CRM (sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos) ha proporcionado una base de datos de información de cada cliente-usuario.</li> <li>5. Se ofrecen ejemplos de mejoras introducidas a partir de la gestión de la información y el conocimiento, así como de la mejora y adaptación de programas de forma conjunta entre LM, IAM y la empresa adjudicataria.</li> </ol>
4 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gestión del conocimiento parece ligada únicamente a la formación, sin que se mencionen otros mecanismos de obtención y consolidación del conocimiento como por ejemplo, el trabajo en equipo.</li> <li>2. Escasa evidencias de evaluación y revisión de los enfoques planteados.</li> </ol>

5.	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 a.	<b><i>Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizan, clasifican y priorizan sus procesos de principio a fin como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.</li> <li>▪ Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.</li> <li>▪ Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.</li> <li>▪ Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.</li> </ul>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En LM el despliegue del esquema de gestión por procesos se realiza a partir de la autoevaluación de 2009, llevando a cabo una revisión del mapa de procesos, elaborando fichas de procesos y documentando los mismos con procedimientos de actuación e instrucciones específicas.</li> <li>2. Los procesos de LM se han categorizado en estratégicos, operativos y de apoyo y se han identificado aquellos que se consideran clave. Éstos últimos están vinculados a los factores críticos de éxito.</li> <li>3. Los procesos se controlan periódicamente mediante un esquema de indicadores. A partir de 2012 el control se hará cada dos años, adoptando las medidas precisas para paliar sus desviaciones.</li> <li>4. Las mejoras a introducir en los procesos se identifican a partir de las reuniones de la Subdirección y con el personal, los resultados de las evaluaciones, las aportaciones de los grupos de mejora; la percepción de los clientes y de las demás unidades del Ayuntamiento.</li> <li>5. Desde 2011 LM dispone de un registro de todos los indicadores de procesos.</li> </ol>
5 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ofrecen ejemplos de aprendizaje e introducción de mejoras en los procesos a partir de las revisiones efectuadas.</li> </ol>

5.	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 b.	<b><i>Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.</li> <li>▪ Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno, y en su caso, de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos.</li> <li>▪ Implican a sus personas, clientes, aliados y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias para sus clientes actuales y futuros.</li> <li>▪ Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios públicos.</li> <li>▪ Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios públicos nuevos e innovadores junto a clientes, aliados y otros grupos de interés.</li> <li>▪ Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios públicos sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.</li> </ul>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de las demandas de los usuarios, LM han desarrollado algunas actuaciones para mejorar los servicios que presta, como son la actualización del catálogo de servicios y de los contenidos de los canales, innovaciones en los canales de comunicación con posibilidad de que otras unidades del Ayuntamiento los compartan para ofrecer su propia información, adecuándose a las demandas de los clientes internos y externos.</li> <li>2. Cuentan con una unidad específica de seguimiento de los servicios que analiza, desarrolla protocolos de actuación y evalúa los resultados.</li> <li>3. En las llamadas “Resoluciones conjuntas” se incluyen los datos relevantes que informan al cliente sobre cómo se prestará el servicio, con qué estándares, coste económico, y periodicidad de la evaluación. En el caso del proveedor principal todo esto se plasma en el Pliego de Prescripciones Técnicas.</li> <li>4. Las mejoras de los servicios se comunican a las personas de forma sistemática por los conductos habituales. Se ofrecen varios ejemplos de mejoras incorporadas en los servicios.</li> </ol>
5 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No quedan claramente diferenciados los productos y servicios que ofrece LM de los procesos de prestación del servicio.</li> <li>2. No queda claro si las mejoras e innovaciones que se mencionan se han realizado a partir de una demanda identificada de los usuarios.</li> </ol>

5.	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 c.	<b><i>Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definen claramente sus propuestas de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.</li> <li>▪ Definen su modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, procesos, aliados y propuestas de valor.</li> <li>▪ Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad que se ofrecen con los servicios públicos prestados, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación.</li> <li>▪ Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.</li> <li>▪ Comunican, distribuyen y suministran eficazmente su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.</li> <li>▪ Se aseguran de que son capaces de cumplir sus compromisos.</li> </ul>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En base al Decreto del Alcalde de 2005 se consolida como imagen identificadora de los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento la marca LM.</li> <li>2. Los servicios que presta LM se configuran como un sistema integral de atención al ciudadano multicanal en tres modalidades, telefónica (010), presencial (OACs) y telemática (web municipal).</li> <li>3. En la web se recoge el catálogo de servicios que ofrece LM que incluye ofrecer información sobre diversas áreas o ámbitos municipales.</li> <li>4. Las OACs atienden de forma presencial al ciudadano contando para ello con sistema de cita previa para determinadas gestiones.</li> <li>5. El servicio telefónico 010 ofrece información sobre el Ayuntamiento y sus servicios y sobre la ciudad de Madrid, en horario ininterrumpido 24 horas todos los días del año.</li> <li>6. Dentro del Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 de LM se contemplan las actuaciones a desarrollar para ofrecer información a los grupos de interés, utilizando los diversos medios y herramientas que tiene a su disposición.</li> <li>7. Cada Canal tiene publicada una Carta de Servicios.</li> </ol>
5 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay datos sobre las estrategias de marketing utilizadas para promocionar eficazmente sus servicios.</li> </ol>

5.	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 d.	<b><i>Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.</li> <li>▪ Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.</li> <li>▪ Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.</li> <li>▪ Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios públicos con referencias relevantes (benchmarks) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.</li> <li>▪ Implican a las personas, clientes, aliados y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.</li> </ul>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las Cartas de Servicios que LM ha elaborado para cada canal de comunicación ofrecen información sobre los compromisos de calidad en la prestación de los servicios. La consecución de estos compromisos es evaluada anualmente. Toda esta información está accesible a la ciudadanía en la web municipal.</li> <li>2. Las personas cuentan con un “Manual de Mejores Prácticas en la tramitación y contestación de Sugerencias y Reclamaciones de unidades gestoras”. Y con un documento de “Buenas prácticas en la gestión de contenidos: normalización y estilo” para la gestión de portales de internet.</li> <li>3. Para poder proporcionar siempre una información actualizada en los tres canales de comunicación, cuentan con un sistema de gestión de contenidos.</li> <li>4. Poseen un Plan de Accesibilidad publicado en “ayre”.</li> </ol>
5 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se establece en qué medida LM ofrece productos y servicios con valor añadido suficiente para satisfacer las necesidades de usuarios.</li> <li>2. Escasas evidencias de evaluación y revisión de algunos de los enfoques presentados.</li> </ol>

5.	<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 e.	<b><i>Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran</i></b>
	<p>Las organizaciones excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.</li> <li>▪ Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.</li> <li>▪ Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.</li> <li>▪ Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.</li> <li>▪ Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.</li> </ul>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para conocer sus necesidades, LM tiene segmentados sus clientes en grupos de población.</li> <li>2. Se han desplegado diversos sistemas y herramientas para conocer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y se han introducido múltiples mejoras en todos sus procesos en los últimos años y de forma significativa en 2012.</li> <li>3. Se ofrecen ejemplos de acciones desarrolladas para anticiparse a las necesidades de los grupos de interés, como la inclusión de las redes sociales como nuevo canal de atención a la ciudadanía.</li> </ol>
5 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claro cuáles de las mejoras introducidas en LM en los últimos años responden a necesidades identificadas a partir de estudios de usuarios. No se establece claramente esta conexión.</li> </ol>

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en clientes con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.</li> </ul>
6 a.	<b>Percepciones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, niveles de preferencia como proveedores, felicitaciones y quejas.</li> <li>▪ Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Reputación e imagen</li> <li>› Implicación y participación</li> <li>› Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos</li> <li>› Distribución de productos y servicios públicos.</li> <li>› Servicio de atención y apoyo al cliente.</li> <li>› Fidelidad y compromiso del cliente.</li> </ul> </li> </ul>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM mide desde 2008, con periodicidad anual, la satisfacción de los usuarios de sus servicios, mediante entrevistas personales, telefónicas y telemáticas, utilizando un modelo integrado basado en el modelo SERVQUAL.</li> <li>2. Se han fijado objetivos de satisfacción global con el servicio recibido por cada canal y se hacen comparaciones con el ayuntamiento de Barcelona y con la Comunidad de Madrid.</li> <li>3. Se presentan buenos resultados, de <b>satisfacción global</b> con el servicio recibido, segmentados por tipologías de clientes, con tendencia sostenida en el periodo 2008-2011 y alcanzando el objetivo marcado para cada canal.</li> <li>4. En el <b>Canal presencial</b> (OACs) y en el <b>Canal Telefónico (010)</b> se consigue satisfacción por encima del objetivo marcado y con tendencia sostenida en los cuatro últimos años. Las mediciones de la satisfacción de los usuarios con los distintos atributos SERVQUAL del servicio, presentan una tendencia sostenida, con valoraciones altas, por encima de 8 sobre 10. Las comparaciones con las organizaciones de referencia son positivas para LM.</li> <li>5. En el <b>Canal Telemático</b>, la valoración global media presentan una tendencia sostenida, alcanzando el objetivo marcado, en el periodo 2008-2011. La medición de la satisfacción con los atributos del servicio telemático presenta buenos resultados en cuanto a diseño de la página web, quedando los demás (fiabilidad, eficacia y accesibilidad) en el límite de cumplimiento del objetivo.</li> <li>6. La satisfacción con el sistema de sugerencias y reclamaciones presenta una tendencia al alza en los tres canales.</li> </ol>
6 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El objetivo de satisfacción marcado para cada canal de prestación del servicio, no se ha modificado en el periodo analizado aunque siempre se supera.</li> <li>2. No se han marcado objetivos de satisfacción para los distintos atributos SERVQUAL del servicio.</li> <li>3. En el <b>Canal Telemático</b> las comparaciones con las organizaciones de referencia no son positivas para LM, en ninguno de los atributos del servicio.</li> <li>4. Los datos que se aportan de satisfacción de otras unidades del Ayuntamiento (“clientes internos”) usuarios de LM no son susceptibles de valorarse por lo confuso de la metodología utilizada, por no poder medir tendencias (sólo dan datos de dos años) y no haber marcado objetivo de satisfacción.</li> <li>5. Los resultados de satisfacción global con el sistema de sugerencias y reclamaciones presenta unas valoraciones bajas (&lt;5/10), sin que se hayan marcado objetivos de satisfacción, ni se ofrezcan comparaciones con otras organizaciones.</li> <li>6. No se establecen relaciones causa-efecto en ningún resultado.</li> </ol>

6.	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en clientes con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.</li> </ul>
6 b.	<b><i>Indicadores de rendimiento</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.</li> <li>▪ Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Distribución de productos y servicios públicos.</li> <li>› Grado de implicación y participación en el diseño y la prestación de los servicios y los productos públicos.</li> <li>› Cumplimiento de los compromisos de calidad de servicio publicados (por ejemplo, en Cartas de Servicios).</li> <li>› Servicio, atención y apoyo al cliente.</li> <li>› Quejas, Sugerencias y felicitaciones</li> <li>› Reconocimiento externo.</li> </ul> </li> </ul>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se miden indicadores de volumen de solicitudes de información de usuarios, de calidad en la atención y de tiempos de atención.</li> <li>2. El número de atenciones en LM presenta una tendencia errática en el periodo 2008-2011, aunque el total de servicio ha aumentado en el mismo periodo.</li> <li>3. Los resultados de rendimiento de las OACs son buenos en reducción del tiempo de espera, tiempo de atención, tasa de absentismo de citas y tiempo medio de respuesta, cumpliendo el objetivo marcado.</li> <li>4. En el 010, se mantiene estable la tendencia del porcentaje de llamadas atendidas respecto a las perdidas, baja en el de llamadas abandonadas y en las rechazadas por saturación, cumpliendo el objetivo marcado.</li> <li>5. El sitio web presenta tendencia estable a la baja, en visitantes y trámites realizados, así como en pagos y desciende en páginas visitadas. Ha aumentado la recaudación de tributos por internet y desciende significativamente el tiempo medio de respuesta a sugerencias y reclamaciones.</li> <li>6. Se presentan resultados positivos de cumplimiento de compromisos de las Cartas de Servicios.</li> <li>7. Se ofrecen resultados de grado de utilización de la página web, por medio de la traza visual y del estudio de expertos.</li> </ol>
6 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La fidelidad (volver a utilizarlo) del canal telemático presenta una tendencia a la baja en el periodo analizado.</li> <li>2. No queda claro los datos presentados sobre posicionamiento de los tres canales con respecto a otras organizaciones públicas, sin que se haya marcado objetivo.</li> <li>3. No se diferencian los datos de sugerencias y reclamaciones en los años 2009 y 2010.</li> <li>4. No se ofrecen datos de relaciones causa-efecto ni de comparaciones con otras organizaciones similares.</li> </ol>

7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.</li> </ul>
7 a.	<b><i>Percepciones</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.</li> <li>▪ Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Satisfacción, implicación y compromiso.</li> <li>› Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.</li> <li>› Liderazgo y gestión.</li> <li>› Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del desempeño.</li> <li>› Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.</li> <li>› Comunicación eficaz.</li> <li>› Condiciones de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM realiza encuestas de satisfacción del personal de las OACs desde 2003, ampliándose en 2008 a toda la plantilla. Los datos se segmentan por nivel de estudios y antigüedad en el puesto, diferenciando OAC de servicios centrales.</li> <li>2. Se miden ítems que se consideran relevantes, con buenos resultados, tendencia positiva y cumplimiento de objetivos en la valoración global, transmisión de valores, nivel de compromiso con los ciudadanos, planificación y reputación de la organización.</li> <li>3. La satisfacción con las cargas de trabajo y la remuneración es sostenida en el tiempo y se cumplen los objetivos.</li> <li>4. La valoración que hacen los empleados de los líderes de OACs, en todas sus facetas, es alta, sostenida en el tiempo y sobrepasa los objetivos marcados.</li> <li>5. La satisfacción con la formación supera los objetivos, pero no se presentan tendencias.</li> <li>6. Los objetivos se encuentran alineados con los compromisos de las Cartas de Servicios.</li> <li>7. Se presentan algunas comparaciones con otras Unidades del Ayuntamiento de Madrid.</li> </ol>
7 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se han fijado objetivos específicos de satisfacción de las personas con los distintos aspectos de la gestión de la organización.</li> <li>2. En la ficha técnica que se aporta sobre el estudio de satisfacción de empleados no queda claro cuántas personas han participado y qué índice de respuesta se ha obtenido.</li> <li>3. Aunque se dice que los datos se segmentan por nivel de estudios y antigüedad en el puesto, no se aportan datos de estos resultados.</li> <li>4. Las valoraciones de los ítems relativos a las condiciones en que se desarrolla el trabajo no cumplen los objetivos de satisfacción en las OACs.</li> <li>5. La satisfacción con la organización y eficacia del trabajo, no cumple los objetivos, presentan una tendencia sostenida a la baja y estos valores negativos son más acusados en servicios centrales.</li> <li>6. No se establecen claramente las relaciones causa-efecto entre los resultados presentados y los enfoques desarrollados en el criterio 3.</li> </ol>

7.	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en Personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.</li> </ul>
7 b.	<b><i>Indicadores de rendimiento</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones.</li> <li>▪ Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Implicación y compromiso.</li> <li>▸ Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.</li> <li>▸ Resultados de la gestión del liderazgo.</li> <li>▸ Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.</li> <li>▸ Comunicación interna.</li> </ul> </li> </ul>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los indicadores de formación indican un aumento significativo del número de horas dedicadas a formación interna en el periodo 2008-2011, sobrepasando el objetivo marcado. Cumplimiento al 100% del Plan de Formación en los últimos cuatro años.</li> <li>2. Se ha producido un aumento considerable del número de jornadas de polivalencia OAC (tareas no usuales) en el periodo 2009-2011 cuya causa no queda justificada, así como de jornadas en otra OAC.</li> <li>3. Tanto el número de grupos de mejora como el número de participantes en ellos, presenta una tendencia marcadamente positiva (pasa de 3 en 2009 a 16 en 2011 y de 14 en 2009 a 126 en 2011, respectivamente).</li> <li>4. El índice de respuesta a las encuestas de clima laboral muestra una tendencia sostenida superando ampliamente el objetivo del 50%.</li> </ol>
7 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aunque se ofrecen datos que reflejan un aumento significativo del número de horas dedicadas a formación interna en el periodo 2008-2011, sin embargo el número de cursos y sesiones formativas ha disminuido en el periodo 2009-2011, lo que no queda claramente explicado.</li> <li>2. La mayoría de los objetivos se mantienen en el mismo valor durante todo el periodo analizado aún cuando en la mayoría de los casos se superan ampliamente.</li> <li>3. No se supera el objetivo marcado de número de atenciones por agente y mes, debido a la bajada en la demanda, lo que indica una ausencia de revisión de los objetivos en función de esta variable.</li> <li>4. No son claros los datos de resultados de gestión de liderazgo al no ofrecer datos en relación con otras variables (número de empleados, nº de grupos de mejora en los que participada cada líder, etc.) ni segmentación según niveles de dirección.</li> <li>5. Los valores absolutos que se ofrecen sobre los ítems relativos a la comunicación y participación no son susceptibles de valorarse al no estar relativizados con respecto al total de la plantilla, al tiempo, o a otras variables.</li> <li>6. No se establecen claramente las relaciones causa-efecto entre los resultados y los enfoques.</li> <li>7. La mayoría de los datos presentados no se segmentan por categorías de empleados.</li> </ol>

8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus mecanismos de apoyo, basados en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes (comunidad local, regional, nacional e internacional).</li> <li>• Miden las percepciones acerca de su orientación y contribución a la generación de valor para la sociedad y a la protección del medio ambiente.</li> <li>• Miden el impacto, buscado o no, de la organización en la sociedad abarcando tanto los impactos derivados de los objetivos planificados como los efectos no deseados.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la Sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada.</li> <li>• Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Interpretan la comparación de los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.</li> </ul>
8 a.	<b>Percepciones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONG`s, y otros agentes sociales, así como instituciones y autoridades de las Administraciones Públicas.</li> <li>▪ Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden orientarse a: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Impacto ambiental derivado de sus actividades, de los ciclos de vida de sus productos y servicios públicos y de sus mecanismos de apoyo.</li> <li>› Imagen y reputación.</li> <li>› Impacto en la sociedad por su contribución al desarrollo social y económico.</li> <li>› Impacto del lugar y de las condiciones de trabajo.</li> <li>› Impacto en la salud y en la seguridad pública.</li> <li>› Premios y cobertura en prensa y en otros medios.</li> </ul> </li> </ul>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de la encuesta sobre calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid, que realiza el Ayuntamiento, se incluyen preguntas sobre los tres canales de atención al ciudadano que ofrece LM. La mayoría de los preguntados están bastante satisfechos con el servicio prestado, aunque la tendencia es errática en el periodo analizado.</li> <li>2. LM ha sido galardonada con diferentes premios y ha participado en distintos congresos y foros, en los años 2007 a 2012.</li> <li>3. Las apariciones en prensa tienen una tendencia marcadamente positiva sobre todo en 2011, superando el objetivo marcado.</li> <li>4. LM organiza visitas y presentaciones tanto para clientes internos del Ayuntamiento como para representantes de organismos públicos y privados.</li> <li>5. Se ha desarrollado un vídeo promocional relativo a todos sus canales.</li> </ol>
8 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se establecen relaciones causa-efecto, ni comparaciones con organizaciones similares a LM.</li> <li>2. No se ofrecen datos de impacto medioambiental, ni en la sociedad.</li> </ol>

8.	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y resultados futuros.</li> <li>• Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.</li> </ul>
8 b.	<b><i>Indicadores de rendimiento</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.</li> <li>▪ Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos asociados.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Resultados ambientales.</li> <li>▸ Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.</li> <li>▸ Resultados en la sociedad.</li> <li>▸ Resultados respecto a la salud y seguridad laboral.</li> <li>▸ Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.</li> </ul> </li> </ul>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LM ha contabilizado, mediante análisis coste-beneficio, la rentabilidad social de sus servicios, en términos de tiempo ahorrado e incremento de la calidad.</li> <li>2. LM, al contratar un proveedor para prestar sus servicios, favorece la contratación laboral.</li> <li>3. Tienen un convenio con las Universidades madrileñas para la realización de prácticas universitarias en LM.</li> <li>4. La Dirección General ha aprobado una declaración de política medioambiental. Se han desarrollado acciones para preservar el medioambiente, reduciendo el consumo de energía (sustitución de bombillas), papel, agua.</li> <li>5. En cuanto a accesibilidad, se han realizado estudios de benchmarking con la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Barcelona, obteniendo resultados positivos y tendencia creciente.</li> </ol>
8 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda claro cómo se ha realizado el análisis coste-beneficio sobre la rentabilidad social de sus servicios, sin especificar cómo se cuantifica el “incremento en la calidad”.</li> <li>2. No se establecen los objetivos a alcanzar en el beneficio estimado para la sociedad.</li> <li>3. No se ofrecen datos de relaciones causa-efecto.</li> </ol>

9.	<b>RESULTADOS CLAVE</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en derechos, necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.</li> <li>• Interpretan la comparación de los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.</li> </ul>
9 a.	<b><i>Resultados estratégicos clave</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son los Resultados Clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés clave.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Resultados económico-financieros.</li> <li>▸ Gestión y control del presupuesto.</li> <li>▸ Volumen de productos o servicios clave.</li> <li>▸ Resultados de los procesos clave.</li> </ul> </li> </ul>

9.	RESULTADOS CLAVE
9 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con indicadores estratégicos recogidos en el Cuadro de Mando, donde se miden los objetivos y metas alcanzados, mostrando una evolución constante y tendencia positiva.</li> <li>2. Se presentan resultados de volúmenes de gestión de la demanda en los tres canales de atención, que en la mayoría de los ítems medidos presentan una tendencia positiva, logrando el objetivo marcado.</li> <li>3. El coste unitario por atención telefónica y presencial, se mantiene estable logrando el objetivo (marcado para 2011 y 2012).</li> <li>4. La ejecución del presupuesto muestra una tendencia positiva habiendo llegado en 2011 al 96% en capítulo I y al 100% en inversiones.</li> <li>5. El gasto en contratación de servicios se mantiene a la baja en el periodo 2008-2011 y las obligaciones reconocidas pasaron del 88% en 2010 al 95% en 2011, lo que indica un mayor ajuste presupuestario en relación con la gestión.</li> <li>6. Se han llevado a cabo todas las acciones contempladas en el POG.</li> </ol>
9 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No queda clara la diferencia entre los indicadores medidos en este subcriterio y los del criterio 6.</li> <li>2. No queda claro cómo se fija el objetivo de volúmenes de demanda de atención por parte de los usuarios.</li> <li>3. El porcentaje de gestiones telemáticas y de citas previas concertadas por Internet no supera el objetivo marcado, manteniendo una tendencia estable.</li> <li>4. No se establecen comparaciones con otras organizaciones similares.</li> <li>5. No se establecen relaciones causa-efecto.</li> </ol>

9.	<b>RESULTADOS CLAVE</b>
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en derechos, necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.</li> <li>• Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Anticipan el rendimiento y los resultados futuros.</li> <li>• Interpretan la comparación de los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> <li>• Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.</li> </ul>
9 b.	<b><i>Indicadores clave de rendimiento</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son los indicadores clave económico-presupuestarios y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.</li> <li>▪ Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Indicadores de rendimiento económico-financiero y presupuestario.</li> <li>› Costes de los planes, programas y proyectos.</li> <li>› Indicadores de rendimiento de los procesos clave.</li> <li>› Rendimiento de los aliados y proveedores.</li> <li>› Tecnología, información y conocimiento.</li> </ul> </li> </ul>

9.	RESULTADOS CLAVE
9 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se mide el indicador de tiempo medio de espera para ser atendido, con resultados positivos al haber bajado significativamente desde 2007, manteniéndose estable el tiempo medio de atención.</li> <li>2. Se cumplen los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios.</li> <li>3. En el canal telefónico, las llamadas rechazadas muestran una tendencia a la baja en 2011. Las llamadas atendidas sobre las recibidas se mantienen en una tendencia estable.</li> <li>4. Las incidencias registradas en aplicaciones informáticas se mantienen en tendencia estable en el periodo analizado.</li> </ol>
9 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la mayoría de los casos no se indican los objetivos a lograr.</li> <li>2. No se ofrecen datos de comparaciones con otras organizaciones.</li> </ol>

