

Memoria EFQM LÍNEA MADRID 2012



ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	Pag. 1
1. LIDERAZGO	Pag. 3
Subcriterio 1a	Pag. 5
Subcriterio 1b	Pag. 7
Subcriterio 1c	Pag. 7
Subcriterio 1d	Pag. 9
Subcriterio 1e	Pag. 10
2. ESTRATEGIA	Pag. 12
Subcriterio 2a	Pag. 13
Subcriterio 2b	Pag. 16
Subcriterio 2c	Pag. 18
Subcriterio 2d	Pag. 20
3. PERSONAS	Pag. 22
Subcriterio 3a	Pag. 22
Subcriterio 3b	Pag. 25
Subcriterio 3c	Pag. 29
Subcriterio 3d	Pag. 31
Subcriterio 3e	Pag. 33
4. ALIANZAS Y RECURSOS	Pag. 35
Subcriterio 4a	Pag. 34
Subcriterio 4b	Pag. 37
Subcriterio 4c	Pag. 39
Subcriterio 4d	Pag. 43
Subcriterio 4e	Pag. 45
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Pag. 47
Subcriterio 5a	Pag. 47
Subcriterio 5b	Pag. 50
Subcriterio 5c	Pag. 52
Subcriterio 5d	Pag. 55
Subcriterio 5e	Pag. 57
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Pag. 59
Subcriterio 6a	Pag. 59
Subcriterio 6b	Pag. 66
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Pag. 70
Subcriterio 7a	Pag. 71
Subcriterio 7b	Pag. 78
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Pag. 81
Subcriterio 8a	Pag. 81
Subcriterio 8b	Pag. 84
9. RESULTADOS CLAVE	Pag. 87
Subcriterio 9a	Pag. 87
Subcriterio 9b	Pag. 91

ANEXOS

ABREVIATURAS

INTRODUCCIÓN

Línea Madrid (en adelante LM) se encuentra integrada en una de las Áreas de Gobierno municipal, el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública (AG Hacienda y Admón. Pública) y dentro de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (DGCyAC) en la Subdirección General de Atención al Ciudadano (SGAC), lo que avala su relevancia.

COMPETENCIA, CARACTERÍSTICAS Y SERVICIOS

LM es la marca que identifica la atención al ciudadano del Ayuntamiento (Ayto.) de Madrid, integrando los distintos medios y canales existentes para relacionarse con él. En la actualidad, estos canales son el **telefónico** (Teléfono 010); el canal **web** (www.madrid.es) y el **presencial** (26 Oficinas de Atención al Ciudadano, en adelante OAC), sin olvidar que recientemente se ha iniciado la comunicación a través de redes sociales. LM presta dos tipos de servicios:

INFORMACIÓN	GESTIONES
Relacionada con el Ayto, sobre la ciudad de Madrid, sobre dependencias y oficinas de otras Admones. y gestiones básicas no municipales, junto con información urbanística especializada.	Padrón, tributos, registro, estacionamiento regulado, cita previa, avisos y peticiones, tarjeta azul, firma electrónica, solicitud de tele-asistencia, cambio domicilio permisos de conducción y circulación, sanciones de tráfico, sugerencias y reclamaciones.
Características del servicio para evitar barreras	
Accesibilidad reconocida en canales presencial y web, atención en idiomas extranjeros, atención en lengua de signos española, horarios amplios, sugerencias y reclamaciones, servicio presencial en todos los distritos, servicio 24 horas en 010 y web	

0.1 Servicios y características básicas de LM

Se trata de un servicio ágil y con capacidad de adaptación, muy profesionalizado y con una importante utilización de nuevas tecnologías, que asume la responsabilidad de prestar una atención integral a los ciudadanos de Madrid o cualesquiera personas u organizaciones que requieran información de la ciudad de Madrid.

Es un servicio multicanal, sostenido y sostenible, que mantiene una línea de interlocución permanentemente abierta con los ciudadanos, permitiendo transmitir el valor del Ayto. y de su ciudad, y aportando el valor añadido de la proximidad, la transparencia y la fiabilidad.

LM nace con vocación de atender a los ciudadanos, y es el *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayto. de Madrid*, el que marca el hito de avanzar hacia la calidad del servicio.

HISTORIA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

ORIGENES		
Año	Situación	Dificultades
	Atención presencial Se prestaba en cada una de las 21 Juntas Municipales de Distrito. Cada Junta tenía 3 negociados, de información general, registro y estadística (inscripciones)	Esperas en algunos negociados mientras otros se encontraban vacíos. Los trabajadores que realizaban atención al ciudadano no percibían retribución adicional.

	en padrón), con 3 auxiliares administrativos cada uno. Los temas tributarios se trataban en la unidad de asuntos económicos de la Junta. Horario de 9:00 a 14:00 horas, de lunes a viernes. Registro también los sábados.	Se consideraba que la atención al ciudadano no requería especialización. Salvo en Padrón, la atención era heterogénea, y estaba en función de cada Junta; no había coordinación; no existía un responsable.
1992	Teléfono único de información y atención al ciudadano 010 Información y trámites. Opción en inglés y francés. Gestión indirecta: cobertura de un número fijo de puestos y agentes polivalentes para toda la información. Base de datos única.	La atención al ciudadano se prestaba a través de vías heterogéneas, no coordinadas. Dependencias distintas: 010 y sitio web dependían de la Dirección de Servicios Generales (más tarde Dirección de Servicios de Gestión e Infraestructuras), de la Primera Tenencia de Alcaldía; la atención presencial dependía en cada Junta del Concejal de Distrito
1996	Sitio web municipal Utilizando la misma base de datos del Tfno. 010. Incluye trámites en línea: tributos padrón.	

GENESIS DE LINEA MADRID

	Grupo de trabajo interno con apoyo del Primer Teniente de Alcalde y Alcalde, para definir un modelo integrado e integral de atención al ciudadano multicanal (teléfono 010, web municipal y presencial). Referencia modelo EFQM. Análisis de modelos de atención de otras Administraciones. PROPUESTAS: .- Creación de la marca LINEA MADRID (LM) , con manual de identidad corporativa para todos los canales. .- Creación de oficinas de atención al ciudadano (OAC) integradas y multiservicio. Traslado de su dependencia funcional de las Juntas de Distrito a la Dirección de Servicios de Gestión e Infraestructuras. .- Diseño de la características de las OAC: 1) Coordinadas por un Jefe de Unidad; 2) Multifuncionalidad de los agentes; 3) Funcionarios municipales; 4) Personas con capacidad y actitud para la atención al ciudadano; 5) Mayor retribución por atención ciudadana; 6) Horario de 9:00 a 14:00 horas, de lunes a viernes. Se comunica y hace partícipes del proyecto a los antiguos negociados de información, registro y estadística para generar su adhesión al proyecto.
1997	
1999	Presentación del proyecto LINEA MADRID por el Alcalde y la Primera Teniente de Alcalde. Aparición de dotación presupuestaria propia , con previsión de inversión para la apertura de OAC y mejora de la atención telefónica y por Internet.
2000 2002	Apertura de las primeras OAC (Salamanca y Usera). En su primer año de funcionamiento, las personas atendidas se multiplicaron por 5. Creación del Departamento de coordinación de oficinas. Conviven OAC y antiguas oficinas de Distrito. Unificación de las funciones de gestión de los 3 canales. Medición sistemática de la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado en las OAC y de satisfacción del personal (inicialmente con el apoyo de estudiantes en prácticas; luego a través de contratación de empresas especializadas). Promoción del proyecto de LM a través de visitas y acciones por parte del Alcalde, Concejales y responsables del proyecto. A finales de 2002 se habían abierto 9 OAC.

CRECIMIENTO Y CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN

2003 2005	Nuevo equipo municipal; se promueve un nuevo modelo organizativo en el Ayto. adaptado a la <i>Ley 57/2000, de 16 de diciembre., de Medidas para la Modernización del Gobierno Local</i> . LM se adscribe al AG Hacienda y Admón. Pública desde la que recibe un gran IMPULSO: .- Se agiliza la apertura de nuevas OAC. .- Se aprueba el <i>Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005</i> . .- Se promueve un nuevo modelo de gestión .
--------------	---

0.2 Hitos de la historia de LM

EL CAMINO HACIA LA CALIDAD

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

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

Valor añadido en la atención ciudadano:

1) Se amplían los servicios y horario del Teléfono 010, (24 horas, todos los días del año). **2)** A través del *Decreto de 6 de septiembre de 2006* se insta a las unidades del consistorio a no requerir a los ciudadanos documentos o informaciones que ya obren en poder del Ayto. **3)** En las OAC, el horario de atención al público se extiende de 9:00 a 17:00 horas de lunes a jueves; se las dota de traductores de inglés, francés y lengua de signos –en todos los casos– y de árabe, chino mandarín y rumano en aquellos Distritos con población que habla tales idiomas. **4)** Se renueva el sitio web municipal. **5)** Se aprueban Cartas de Servicios (en adelante CS) de los tres canales, estableciéndose compromisos que se miden y evalúan anualmente a través de indicadores. **6)** La oferta de servicios de LM a los ciudadanos se va incrementando progresivamente hasta la fecha. **7)** En 2008, ya con 21 OAC, se lanza un nuevo servicio de cita previa para la realización de los trámites más largos. **8)** A mediados del año 2010, LM completa su despliegue en todos los Distritos de la ciudad, contando en 2012 con 23 OAC y 3 oficinas auxiliares.

Mejora del modelo de gestión:

1) En 2006 se contrata un proveedor privado para las OAC, al que se encarga la cobertura de algunos puestos y el suministro de equipamiento informático para tales puestos. **2)** La antigua “Base de Datos de Atención al Ciudadano” se sustituye por un nuevo sistema de gestión de contenidos, que da soporte a los tres canales. **3)** El *Decreto del Concejal de Hacienda y Administración Pública de 8 de noviembre de 2006*, regula el Modelo de Gestión del Portal WEB Municipal y de la Intranet del Ayto –ayre–, recayendo la responsabilidad de incorporar contenidos al sistema en las “unidades gestoras” de ámbitos distintos del Ayto., bajo la coordinación de la SGAC **4)** En 2008, por primera vez, se aborda de modo unificado e integrado la realización de estudios de satisfacción de todos los canales y servicios de LM, aplicando como metodología única el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción) y la comparación de la percepción ciudadana de LM con servicios similares de otras Administraciones Públicas. **5)** Para 2009, se unifican, en un único contrato, los servicios de atención telefónica a través del 010 y de apoyo a las OAC. Se busca a la vez una mayor integración de los canales de atención al ciudadano y un mayor compromiso de los contratistas con los objetivos municipales. La retribución del 010 pasa de realizarse en función de las horas de atención por operador a hacerse en función de las llamadas realmente atendidas (incrementándose la libertad de organización de sus propios recursos por

parte del contratista). Además, se establecen acuerdos de nivel de servicio (ANSs) con el nuevo contratista tanto de carácter cuantitativo (exigiendo, p. ej, un porcentaje de llamadas atendidas en el 010 o un tiempo de espera máximo en las Oficinas), como cualitativo (ligados a la satisfacción de los ciudadanos con el servicio medido mediante estudios realizados). Finalmente, aumenta la exigencia de aportación de medios tecnológicos renovados por la empresa contratista y se demanda la capacidad tecnológica de prestar nuevos servicios como: emisión de llamadas desde el 010, remisión de mensajes de correo electrónico y mensajes SMS a los ciudadanos. El contrato único permite una gestión más ágil y eficiente de ambos canales, de modo que los gestores municipales pueden utilizar fácilmente recursos, inicialmente previstos para la atención presencial, para reforzar la atención telefónica, o viceversa. **6)** A finales de 2009, LM realiza una autoevaluación con criterios EFQM y en otoño de 2010, una vez realizada la correspondiente evaluación por parte de AENOR, el Club de Excelencia en Gestión le otorga el sello de excelencia europea EFQM 400+ por su modelo de gestión. Además, en este año se desarrolla una acción de mejora muy relevante: el Plan de Accesibilidad. **7)** Se sistematiza y mejora la detección de necesidades y la relación con los grupos de interés (incluyéndose, p. ej, encuestas de satisfacción a clientes internos). **8)** En 2011 y 2012, LM impulsa la sistematicidad de la mejora continua y consolida su modelo de gestión. En base a las áreas de mejora detectadas en el proceso de evaluación EFQM se constituyen seis grupos de mejora (encuestas; procesos; personas; comunicación; medio ambiente; alianzas), que introdujeron en la organización mejoras sustanciales, entre ellas, el impulso de la gestión por procesos. **9)** Se identifica un proceso de gestión ambiental y se mejora su desarrollo. **10)** En 2012 se reforma nuevamente el modelo de gestión de los canales de atención personalizada, a través del nuevo contrato de servicios de apoyo en 010 y OACs, con un gran énfasis en la eficiencia. Así, la retribución pasa a realizarse según el número y la naturaleza de los servicios efectivamente prestados, con independencia de los recursos utilizados –para cuyo manejo se concede mayor libertad a la empresa adjudicataria– e incluso del número de ciudadanos atendidos (llamadas al 010 y visitas a las OAC); al tiempo, se refuerzan los Acuerdos de Nivel de Servicio. **11)** Tras el impuso sistemático en la mejora que produce el proceso de evaluación EFQM 2010, LM realiza una segunda autoevaluación con criterios EFQM en 2012, emprendiéndose un conjunto de mejoras inmediatas.

Mejora en personas:

1) Se amplía la plantilla y se mejora la situación laboral de los funcionarios adscritos a LM en cuanto a categoría profesional (2006). **2)** Se establecen canales de comunicación y participación de las personas de la organización para facilitar la colaboración y el crecimiento de la creatividad y la innovación (reuniones mensuales con responsables OAC y 010, jornadas, reuniones, foro, concurso de ideas,...). **3)** En el año 2003 se implanta la evaluación de la satisfacción del personal en las OAC y en 2008 se generaliza la encuesta de satisfacción de empleados a todo el personal de la SGAC, así como el Plan anual de formación específica de LM. **4)** En 2010 se incorpora una reunión general de los responsables de LM con todas las personas de cada OAC en el marco del proceso de revisión general de las mismas, y se sistematiza la revisión de riesgos psicosociales con participación de todos sus integrantes. **5)** Tras años de

El marco normativo municipal define, al más alto nivel, la misión integrada de LM y dirige con visión e inspiración su desarrollo. Así lo evidencian entre otros: **1) la publicación del Decreto de Alcalde de 17 de enero de 2005 y su desarrollo en el Decreto del Concejal de Hacienda de 6 de septiembre de 2006**, donde se regula la Atención al Ciudadano en el Ayto. de Madrid y se configura LM como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática; **2) el Acuerdo de la Junta Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se establece la organización y estructura del AG Hacienda y Admón. Pública y se delegan competencias en su titular y en los titulares de los órganos directivos** que atribuye a la DGCyAC la responsabilidad de la gestión de LM y las competencias de "dirigir, planificar y coordinar las políticas del Ayto. de Madrid en materia de información y atención al ciudadano" y de coordinar la actividad del Registro en todas las oficinas constituidas para dicha función; **3) la Resolución del DGCyAC sobre Política de Uso de Redes Sociales Electrónicas en el Ayto. de Madrid, de 11 de julio de 2012** que facilita la difusión de información o recepción de opiniones a través de otros canales, impulsando la innovación y la utilización de nuevas tecnologías.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y LINEAS ESTRATÉGICAS ALINEADAS CON LA ESTRATEGIA MUNICIPAL

La Misión, visión, valores y Líneas Estratégicas de LM se encuentran alineados con la estrategia municipal. Así, su misión y visión se enmarcan en el **objetivo estratégico "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y próxima"**, del Eje Estratégico "Ciudad bien administrada" del **Mapa Estratégico de la ciudad de Madrid**.

Sus valores se alinean con el Código de Buenas Prácticas Administrativas (en adelante CBPA, Acuerdo de 4 de diciembre de 2008) aprobado por el Ayto., cuyo objetivo, además de incrementar los niveles de transparencia en la gestión y unos principios éticos y de conducta de los empleados municipales, dedica parte de su articulado a sectores concretos de actuación entre ellos la atención al ciudadano, a la que se dirige íntegramente su artículo 8. LM ha adicionado valores específicos.

El despliegue de la Misión, visión, valores y Líneas Estratégicas va más allá de su mera transmisión, llega a todas las personas e impregna la actividad diaria de LM.

Prueba de ello es que se evalúa a todos los empleados públicos de LM -tanto de las OAC como de los servicios centrales de la SGAC, a través de la encuesta de satisfacción de su personal, con la pregunta: "Los valores son transmitidos y están presentes en el trabajo diario" dando una respuesta superior a la puntuación media -3,64 (2010), 3,90 (2011)-, con una escala de 1 a 5.

A principios de 2010, y como consecuencia de la realización de la primera autoevaluación, el equipo directivo de LM refundió todos estos aspectos, sistematizando su **Misión, visión y valores**. Su contenido ha sido revisado en 2012 reconociendo adicionalmente como valores la accesibilidad, el liderazgo y la responsabilidad social.

La Misión de LM es proporcionar a los ciudadanos información útil y permanentemente actualizada, así como servicios, trámites y gestiones, tanto propiamente municipales como relativos a la ciudad en su conjunto y a otras Admone Públicas, de una manera sencilla, eficiente, coherente, receptiva, proactiva y fácilmente accesible para todos, persiguiendo la máxima satisfacción de los usuarios, de los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones, y de las personas que intervienen en su gestión y prestación.

Su visión es convertirse en la organización pública líder en materia de atención al ciudadano multipropósito en el ámbito nacional, reconocida por sus usuarios y las organizaciones públicas con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.

Sus valores específicos son: **Eficacia:** capacidad de dar respuesta a las demandas sobre atención al ciudadano, formuladas tanto por los propios ciudadanos como por los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones. **Eficiencia:** capacidad de obtener los máximos resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos que se utilizan para la financiación del servicio. **Profesionalidad** mediante la mayor cualificación profesional de todas sus personas. **Participación y compromiso** de sus integrantes, que son agentes activos y se implican en el proyecto, hacen suyos sus valores y trabajan en equipo. **Accesibilidad** de sus servicios para todas las personas, especialmente para aquellas con algún tipo de discapacidad o dificultad. **Respeto**, fomentando las actitudes de máxima cortesía hacia los ciudadanos y otros interlocutores. **Receptividad:** predisposición a recibir y analizar las opiniones y demandas formuladas individual o colectivamente por los propios ciudadanos, las personas que intervienen en la prestación del servicio y los órganos y organismos titulares de los servicios e informaciones u otras organizaciones buscando su satisfacción. **Transparencia** compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados. **Innovación constante:** incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia. **Liderazgo:** impulso y ejemplaridad de todos los responsables de la organización a todos los niveles en el cumplimiento de su misión, la promoción de su visión y el compromiso con sus valores. Y **Responsabilidad social:** contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

1a.1 Misión, visión y valores de LM

Su contenido ha sido difundido activamente a través de diferentes vías y canales, siendo visible a todos los grupos de interés (personas, aliados, ciudadanos,...):

Medios de difusión
Correos electrónicos a las personas
Información en sitio web municipal www.madrid.es/lineamadrid
Información en intranet municipal ayre.gestiónmunicipal/atenciónalciudadano/estrategiayplanificación
Presentación al proveedor principal
Presentación en Jornadas y reuniones

1a.2 Difusión de la Misión, visión y valores

LIDERAZGO ÉTICO, PARTICIPATIVO Y ORIENTADO AL CIUDADANO

La especificidad de la tarea de la organización hace que, en gran medida, el éxito de los resultados que presenta LM se base en el valor de las personas de la organización, para lo que se han desarrollado canales y vías de participación y comunicación de sus ideas y opiniones.

A) Modelo organizativo y de gestión de LM fuertemente basado en el liderazgo, desde los máximos responsables municipal y del AG Hacienda y Admón. Pública, pasando por el aportado por la Dirección (DG y Subdirector), hasta el ejercido por dos figuras clave como son los responsables de las OAC, 010 y web y sus Adjuntos; líderes en el ámbito operativo de las Oficinas y canales telefónico y web, cuya actuación e implicación es vital para su funcionamiento. Durante el periodo 2010/2011, se ha consolidado además el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios que facilita el conocimiento y análisis de los resultados de cada uno de ellos.

B) Modelo de liderazgo. Durante 2012, la Dirección ha recogido los principios fundamentales que deben ser comunes en la acción de liderazgo. Entre ellos se encuentran: **1)** la búsqueda activa de la participación e implicación de las personas de la organización, impulsada y sistematizada durante el periodo 2010-2012, como p. ej, generando un foro de participación, promoviendo –incluso en circunstancias presupuestarias muy restrictivas- las jornadas técnicas anuales,...; **2)** incorporando la creatividad e innovación de las personas, al generar un concurso de ideas, las cuales son implantadas posteriormente; **3)** generando un liderazgo compartido para la consecución de los objetivos, tal y como se evidencia a través del sistema de reuniones; **4)** actuando como modelo de referencia, como se refleja en la participación directa del SG, Jefes de Servicio, Jefes de Dpto. y Adjuntos, en la atención directa a los ciudadanos -dos jornadas por año-; ello facilita transmitir su comportamiento vinculado a los propios valores a toda la organización, los clientes, proveedores y sociedad en general; **5)** facilitando la evaluación de los líderes por parte de las personas de la organización en el marco de los estudios anuales de satisfacción del personal, incluyendo al SG, los Jefes de Servicio, Jefes de Dpto. y Adjuntos, alcanzando una puntuación muy superior a la media y evolucionando positivamente.

Las preguntas de la encuesta en el apartado de liderazgo son las siguientes:

4. LIDERAZGO / RESPONSABLES					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a:	1	2	3	4	5 NS/NC
10.a. la relación con el Jefe de Departamento?	<input type="checkbox"/>				
10.b. la relación con el Adjunto al Jefe de Departamento?	<input type="checkbox"/>				
10.c. la implicación del Jefe de Departamento?	<input type="checkbox"/>				
10.d. la implicación del Adjunto al Jefe de Departamento?	<input type="checkbox"/>				
10.e. el reparto de responsabilidades dentro de la Oficina?	<input type="checkbox"/>				
10.f. el grado de reconocimiento de su trabajo por parte del Jefe de Departamento?	<input type="checkbox"/>				
10.g. la accesibilidad de su jefe?	<input type="checkbox"/>				

1a.3 Preguntas sobre liderazgo en la encuesta de satisfacción del personal

6) Impulso, implicación y compromiso de los líderes en las autoevaluaciones EFQM y en las actividades de mejora desarrolladas de forma sistemática lo que queda demostrado a través de su continua participación en los equipos de mejora, asumiendo responsabilidades en los seis que participan; **7) motivación de las personas a través del reconocimiento y la mejora de las condiciones de trabajo.** Durante 2011 se sistematizaron los reconocimientos a las personas. Asimismo, a través de la continua inversión en nuevas herramientas, se ha mejorado de forma ostensible el trabajo en LM (infraestructuras, equipos, aplicaciones informáticas, etc.), la disponibilidad de horas, en jornada laboral, para reuniones y trabajos de los equipos internos, la formación ofrecida y realizada por el personal y los continuos cambios que se han llevado a cabo en la organización para mejorar su eficiencia;

8) transparencia en la gestión, un valor desarrollado de forma muy amplia en LM: gran parte de sus resultados están a disposición de los ciudadanos a través del Observatorio de la Ciudad (Sistema de Gestión Estratégica, Programa Operativo de Gobierno –POG-, presupuestos y memorias de cumplimiento presupuestario, CS, ...) así como en la información sectorial recogida en la web madrid.es. Asimismo, LM cuenta con un sistema de documentación ordenada en base a criterios EFQM y distribuido en función de los procesos identificados en la organización, evidenciando todo ello la voluntad ejecutiva de sus líderes de ser transparentes en su modelo de gestión. Este modelo se revisa permanentemente y la nueva documentación se incorpora o actualiza.

LA DIRECCIÓN IMPULSA UNA FUERTE ORIENTACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO

LM orienta su actuación a los ciudadanos que residen en la ciudad de Madrid y a otros destinatarios que necesiten información sobre la misma o servicios que proporciona el Ayto., como turistas, empresas, etc.

Además, la Dirección de LM ha decidido impulsar el desarrollo de **CS para los 3 canales** que la integran (telefónico –Teléfono 010-; presencial –OAC-; y telemático –www.madrid.es-) **y para servicios relacionados** (sugerencias y reclamaciones, registro, cita previa). Así, **la Dirección de LM ha adquirido un compromiso directo y exigente con la ciudadanía**, en todos sus servicios, basado en su Misión, visión y valores. Estos compromisos, que responden a los valores y principios éticos, se miden, evalúan y revisan anualmente a través de indicadores cuantificables. La revisión anual da lugar a nuevas versiones, con el fin de ajustarse mejor a las demandas de los ciudadanos y de los clientes internos.

LM fomenta la colaboración dentro y entre las distintas áreas que la componen, así como con otras unidades internas de la DGCyAC. En ese sentido, la relación con las SG de Calidad y Evaluación y de Administración Electrónica es muy estrecha y la colaboración ha supuesto una mejora en muchos aspectos.

1b. LOS LÍDERES DEFINEN, SUPERVISAN, REVISAN E IMPULSAN TANTO LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO SU RENDIMIENTO

LM ha desarrollado diferentes sistemas que le permiten priorizar sus objetivos y analizar sus resultados en línea con los anteriores, identificando qué factores son claves para el éxito (por ejem: contar con personas con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional; compromiso con la calidad y la mejora continua; alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave;...).

ESTRUCTURA SÓLIDA, EFICAZ y MOTIVADA PARA EL DESARROLLO DE LA TAREA y QUE HA EVOLUCIONADO

La adopción en 2005 de un nuevo modelo orientado al ciudadano y a la calidad de sus servicios, ha supuesto un compromiso firme de la Dirección para ir hacia una gestión cada vez más eficaz y eficiente. Este compromiso se ha ido afianzando en las sucesivas estrategias desarrolladas (véase la tabla 1e.2).

Como soporte básico para desarrollar un sistema de gestión que responda al ciudadano y que sea

coherente con su propio proceso, la alta dirección tomó las siguientes decisiones relevantes:

A) Alinear la estructura organizativa de la SGAC con el mapa de procesos, adaptándolo así a las necesidades del cliente interno.

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

B) Promover y conseguir que las personas de la organización, que antes tenían dependencia orgánica de los Distritos, sean adscritas directamente a la SGAC.

DESPLIEGA LA ESTRATEGIA

La Dirección de LM ha realizado un importante esfuerzo para integrar y dar coherencia a la estrategia, alineándola con la definida por el Ayto. Ha ordenado y jerarquizado funcionalmente los sistemas de gestión y los indicadores asociados, de tal manera que la estrategia se despliega en cascada a todos los ámbitos de la organización. (subcriterios 2b, 2c y 2d).

CONSOLIDA EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En 2010, en base al proceso de evaluación EFQM, LM inicia la identificación de procesos que en 2011/2012 se revisa, despliega y consolida. Supone un cambio relevante tanto por la identificación, organización y funcionamiento de los servicios, como por la base organizativa y documental que lo sustenta (subcriterios 5a y 1d). Ello define un giro en el enfoque de la organización que se concreta en: 1) orientar el funcionamiento al interés del ciudadano; 2) identificar los procesos y los subprocessos; 3) designar un propietario de cada proceso; 4) enlazar con el proceso los procedimientos, protocolos e instrucciones; 5) evaluar sistemáticamente los procesos a través de indicadores de percepción de sus Grupos de Interés (en adelante GI) -ciudadanos, usuarios, clientes internos, personas de la organización, aliados- e indicadores de rendimiento; 6) compararse con organizaciones similares; 7) impulsar la mejora de los procesos, derivándola de su evaluación (por ejem.: planes accesibilidad y comunicación).

INCORPORA SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Los líderes de LM diseñan y despliegan el desarrollo de canales de participación (foro, jornadas, concurso de ideas, buzón electrónico de sugerencias) destinados a las personas de la organización, facilitando la alineación individual con los objetivos de LM y favorecen la aparición de ideas creativas que luego implantan.

Además, establecen canales de comunicación con clientes internos a través de reuniones, resoluciones conjuntas, encuestas de satisfacción; con el proveedor principal y otros proveedores (seguimiento del Pliego de Prescripciones Técnicas, "comisión de innovación", etc.) y GI.

IMPLANTA LA MEJORA CONTÍNUA

1.- LM cuenta con **3 CS** asociadas a sus respectivos canales de atención, y una adicional en relación con las Sugerencias y Reclamaciones. Esto supone que la Dirección ha asumido unos compromisos expresos en todos los canales, que se miden, se evalúan anualmente, y para los que se identifican las mejoras oportunas, responsabilizándose además de la implantación de las mismas, (subcriterios 2b, 2c, 2d). Se trata de un compromiso exigente que incide en todos los ámbitos de la organización.

2.- LM aplica un proceso de implantación de mejoras continuas a partir del análisis y revisión detallado de todas las **Sugerencias y Reclamaciones** presentadas por los ciudadanos (véase el subcriterio 2a).

3.- Se han realizado **dos autoevaluaciones** dentro del proceso de evaluación EFQM en 2010 y 2012, lo que permite que la organización periódicamente dedique un espacio a analizar y revisar en profundidad su funcionamiento, desde la óptica de los diferentes criterios y subcriterios, identificando y priorizando acciones de mejora que se abordan sistemáticamente. Prueba de ello es que, al igual que sucedió en 2010, se han identificado acciones de mejora urgentes que serán abordadas y resueltas en un plazo de cuatro meses y acciones de mejora a realizar durante el año siguiente.

Asimismo, LM dispone de la **alianza** y apoyo constante de la SG de Calidad y Evaluación, también adscrita a la DGCyAC, que asesora y revisa el desarrollo y la implantación de las mejoras incorporadas a la gestión.

LM en 2010 llevo a efecto el Plan de Accesibilidad como mejora de los servicios. En 2011 se constituyeron **6 grupos de mejora** derivados del proceso EFQM, implantando gran parte de sus resultados (véase el subcriterio 1d).

LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y COMPROMETIDO

La Dirección ha creado los mecanismos de gestión y toma de decisión adecuados a su enfoque de liderazgo participativo y comprometido, como p. ej. reuniones internas, Comités de Dirección, reuniones de coordinación -semanales y mensuales-, jornadas técnicas, reuniones de Jefes de las OAC, equipos de mejora, etc. (Criterio 3, y resultados en el Criterio 7).

La dinámica diaria del liderazgo es participativa a todos los niveles, tanto dentro de los tres canales como en LM en general. Los asuntos de primer nivel se resuelven en sesiones del Comité de Dirección convocadas por la jefatura (Dirección y/o Subdirección) junto con los Responsables de los canales, para realizar un seguimiento y tener un conocimiento explícito de la situación en relación al alcance de los objetivos planteados y a la resolución de incidencias surgidas en la prestación de los servicios.

EJERCICIO DE TRANSPARENCIA

LM refuerza el valor de la transparencia y la ética en sus actuaciones, difundiendo toda la información de su organización y funcionamiento en la Intranet municipal *ayre* (en adelante *ayre*), que permite el acceso, no sólo de las personas que forman LM, sino en general de todos los trabajadores municipales. La información más relevante se publica además en www.madrid.es/lineamadrid, para los ciudadanos.

ANTICIPA SITUACIONES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

La estructura de datos de seguimiento de LM analiza los resultados en tiempo real, previendo situaciones futuras, posibles riesgos, evaluando condiciones de trabajo y gestión de los equipos, contemplando diferentes escenarios (planes de contingencia), incorporando nuevas tecnologías –QMATIC, CRM- para dar respuestas de calidad y eficientes a los ciudadanos. Se han revisado e integrado mejoras en estos sistemas en 2011.

Es destacable, como soporte del sistema de gestión por procesos, el desarrollo en 2011 del Cuadro de Mando, revisado y mejorado en 2012, que integra los indicadores de gestión más relevantes, con series anuales, procurando la mejora en la calidad de los mismos.

Asimismo, incorpora las ideas innovadoras o las mejoras producto de la interacción con sus grupos de interés (p. ej., mejorando los servicios con las ideas ganadoras en el Concurso de Ideas o derivadas de los procesos de *benchmarking*, sugerencias y reclamaciones, etc.).

1c. LOS LÍDERES SE IMPLICAN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

LM ha identificado y revisado la relación con sus GI, como se define en el subcriterio 2a. El ciudadano es el grupo de interés final al que va dirigida la actuación de las Administraciones en general y de LM en particular, pero no el único.

En 1992 se genera un nuevo marco para la relación de las Administraciones Públicas con los ciudadanos, con la publicación de la *Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*, al reconocerles más derechos, hacer más sencillos los procedimientos e instaurar el uso de tecnologías de la información, definiendo a la Administración como una organización prestadora de servicios. El objetivo común es la proximidad al ciudadano y la mejora de la atención y el servicio prestado, estableciendo sistemas de escucha que permitan comprender, anticipar y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

En esta línea, la Administración General del Estado en base a *Ley 28/2006 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos*, crea la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, que desarrolla una actividad institucional para mejorar la calidad de los servicios públicos, racionalizar el uso de los recursos y rendir cuentas. Uno de sus objetivos fundamentales es fomentar la mejora de la calidad de los servicios públicos como compromiso con la ciudadanía.

En 2006 el propio Alcalde, asumiendo el mayor nivel de liderazgo, dijo: *“Queremos hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que presta el Ayto. de Madrid y un elemento identificador de todos sus empleados, de tal forma que los madrileños se sientan cada vez más orgullosos de su ciudad y de las personas que la gestionan”*. Se estableció un decálogo a nivel municipal que resumía la **estrategia de calidad** del Ayto. y cuyos ítems relacionados con la ciudadanía son: 1) Una Administración que informa y se esfuerza por atender cada día mejor a la ciudadanía; 2) Una Administración receptiva a las peticiones, quejas o sugerencias, procurando dar una respuesta eficaz; 3) Una Administración atenta a las necesidades de la ciudadanía, que revisa, dimensiona o establece sus servicios; 10) Una Administración que periódicamente rinde cuentas de sus resultados en

términos de nivel de servicio ofertado y satisfacción de la ciudadanía.

ESCUCHA ACTIVA Y ANTICIPACIÓN DE NECESIDADES

La Dirección de LM asume estos valores, y es consciente de la responsabilidad y protagonismo de su competencia y de la importancia de su labor para el Ayto.; entiende que, además de realizar una escucha activa con sus grupos de interés, especialmente con el ciudadano, debe anticipar sus expectativas, necesidades actuales y futuras, incluso cuando aún no sean explícitas. Para ello ha puesto en marcha las siguientes medidas:

- Consulta sobre la atención al ciudadano en la **Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos**, que lleva a cabo la DGCyAC. Se realizan más de 2.500 entrevistas a residentes nacionales o extranjeros, mayores de 16 años, empadronados o no, que vivan habitualmente en la ciudad de Madrid la mayor parte del año, desde al menos seis meses antes de la fecha de la entrevista. La importancia de este estudio es que se consigue la percepción del ciudadano sea o no usuario del servicio.
- Realización de un **benchmarking sistemático**, desde 2008, con la Comunidad de Madrid (en adelante CM) y el Ayto. de Barcelona, tal como aparece en el subcriterio 6a. Como resultado de esta actuación se han implantado mejoras en los servicios de LM.
- **Análisis del entorno y de la evolución social y adopción de medidas anticipatorias** de los intereses de la ciudadanía (p. ej, inclusión de redes sociales como un nuevo canal).
- Presencia en grupos y comisiones (p. ej, la Comisión técnica de Accesibilidad de Urbanismo y Edificación de la CM, que permite impulsar la accesibilidad).

GI	Herramientas para captar necesidades y expectativas	Líderes implicados
Ciudadanos Usuarios	Encuestas, SyR, entrevistas citas	DG, SG, Jefe Dpto. SyR, Resp. de Canales
Clientes internos (ANEXO 1)	Reuniones, entrevistas y encuestas de satisfacción Acuerdos de nivel de servicio	DG, SG, Jefa Sº Implantación y Seguim. Servicios
Sector de atención al ciudadano	Jornadas, reuniones, benchmarking, visitas, ponencias	DG, SG
Entorno social	Reuniones y entrevistas	DG, SG
SOPORTE		
Personas	Reuniones, encuestas, SyR, grupos de mejora, concurso , jornadas	DG, SG
Proveedores	PPT Registros de fallos, entrevistas y contratos	DG, SG, Resp. de Canales
Aliados internos y externos	Reuniones periódicas	DG, SG, Resp. de Canales

1c.1 Implicación de los líderes con los GI externos

IMPLICACIÓN DE LOS LÍDERES PARA CONOCER Y MEJORAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO QUE PRESTA LM

El ciudadano es objeto y destinatario de los servicios que presta LM, lo que implica que, cualquier persona o entidad domiciliada en el municipio de Madrid o que requiera información sobre la ciudad de Madrid y sus servicios es cliente actual o potencial de LM.

El Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015, impulsado por la Dirección como respuesta al área de mejora identificado en el proceso de evaluación EFQM, facilita el desarrollo del objetivo estratégico de "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva" y prevé que debe establecerse una comunicación/participación percibida con seguridad, fiabilidad y empatía.

1.- La ciudadanía tiene a su disposición los órganos y canales de participación normalizados, establecidos por el Ayto. de Madrid, entre los que pueden destacarse:

- Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
- Ruegos y preguntas en las sesiones plenarias del Distrito.
- Proposiciones en los Plenos de los Distritos y en el Pleno del Ayto.
- Peticiones, iniciativas, audiencias públicas y consultas.
- Foros temáticos, paneles ciudadanos y sondeos de opinión.

2.- LM escucha sistemáticamente la opinión de sus usuarios a través de la realización de encuestas anuales de satisfacción, realizadas conforme al modelo Servqual y siguiendo un modelo integrado de evaluación segmentado por canales, y criterios poblacionales e incluyendo estudios con otras metodologías, según aparece en los subcriterios 2a y 6a. El objetivo principal de estos estudios es identificar las actuaciones que sean necesarias para mejorar la satisfacción de los ciudadanos con el servicio LM, cubriendo o sobrepasando sus expectativas, así como la calidad general del servicio.

LM también escucha la opinión de sus usuarios a través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

3.- LM cuida y se implica en la prestación del servicio con el ciudadano a través de los medios tecnológicos y la formación/actualización de conocimientos en:

- Interacciones personales, cara a cara, con carácter general.
- Correos electrónicos, que remite el Subdirector con información relevante por segmentos de población.
- Interacciones personales con la ciudadanía durante las atenciones realizadas en Oficinas de Atención al Ciudadano y en el teléfono 010, evaluados de forma satisfactoria. (Subcriterio 6a)

4.- LM presta una importante atención a la información que llega a los ciudadanos a través de medios de comunicación u otras vías.

- DG de Medios de Comunicación (Notas de Prensa de las que posteriormente se hacen eco otros medios de comunicación). P. Ej.: Nota de prensa premio PRODÍS dirigido a colectivos de personas con discapacidad. Segmentación de resultados de estudios de satisfacción por colectivos.
- Folletos y publicaciones propios, como el Manual de Atención al Ciudadano, la publicación sobre los resultados de los estudios de satisfacción de LM 2002-2011 y similares.
- Folletos, campañas y materiales promocionales realizados por terceros que difunde LM, tales como los trípticos informativos previos a las campañas de pago voluntario de impuestos y tasas municipales

que elabora la Agencia Tributaria Madrid en colaboración con LM.

- Vídeo general sobre LM y sobre atenciones realizadas en el canal 010-LM.

5.- La Dirección de LM impulsa, de forma proactiva, el desarrollo de nuevos canales o mejoras en la gestión de los existentes, para ser más próximos y accesibles a los ciudadanos, apoyándose en las nuevas tecnologías.

- Redes sociales electrónicas, y muy especialmente espacios de LM en "Facebook" y "Twitter", en los términos establecidos en el documento sobre "Política de uso de redes sociales en el Ayto. de Madrid", publicado en julio 2012. Así p. ej, ha sido publicada una entrada sobre LM en www.wikipedia.org, los resultados LM 2010 o el Premio PRODÍS 2011 a la accesibilidad de LM.
- Mensajes cortos de telefonía móvil (SMS) o multimedia (MMS) para su utilización, en particular, en comunicaciones relacionadas con el servicio prestado a la ciudadanía, (p. ej, la confirmación de la cita previa concertada a través de cualquiera de los canales de LM, la comunicación de resolución de avisos sobre incidencias en la vía pública, etc.).

6.- LM facilita el conocimiento de su estructura, a usuarios actuales y futuros.

- Revisión y relanzamiento de la imagen corporativa de LM para incorporar la nueva identificación del sitio web municipal (anteriormente www.munimadrid.es, ahora www.madrid.es), así como para reforzar la identificación entre LM y el Ayto. de Madrid. Renovación completa del canal www.madrid.es/lineamadrid en 2012.
- Desarrollo de Jornadas; p. ej, las III Jornadas de Unidades Gestoras de contenidos web en 2012.
- La Dirección lleva a cabo presentaciones frecuentes del Proyecto LM a organizaciones externas, públicas y privadas, así como a los nuevos aliados/clientes internos, incluyendo visitas a los canales presenciales (OAC) y telefónico (010).
- Visitas de trabajo de representantes de otras organizaciones públicas o privadas.
- Intervenciones sobre LM en congresos o eventos externos, etc.
- Visitas de estudiantes a las instalaciones de LM, tales como alumnos de enseñanza secundaria, a través del programa municipal "Madrid, un libro abierto".

7.- LM desarrolla una coordinación sistemática con sus clientes internos para mantener el servicio específico actualizado y eficiente.

Debido a las características especiales de LM, existen otros clientes, que denominamos **clientes internos**, que son aquellas unidades del Ayto. o de otras organizaciones que requieren a LM para que, de forma consensuada, se desarrolle la prestación de servicios en los canales de LM, con los que tiene establecidas y formalizadas alianzas tal y como se describe en los subcriterios 2a y 4a. Los acuerdos y alianzas se han consolidado con la implicación de los líderes a través de reuniones sistemáticas, algunas de las cuales aparecen en la tabla 1c.3, culminando con la creación del Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios para el desarrollo coordinado de los mismos. En la figura (en adelante fig.) 1d.4 aparecen algunos ej. de reuniones sistematizadas con aliados y proveedores.

8.- LM desarrolla una coordinación sistemática con su proveedor principal y otros proveedores, así como con sus aliados para mantener el servicio específico actualizado y eficiente.

Los **proveedores** son otro aspecto importante y muy tenido en cuenta por LM. Su **proveedor principal** es la empresa adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC. La relación con este proveedor es tan estrecha que es considerado parte funcional de la organización, se encuentra integrado y comprende las necesidades y expectativas de LM en cuyos satisfactorios resultados tiene incidencia.

Se celebran reuniones mensuales de seguimiento de los servicios prestados por dicha empresa, basadas en la gestión de los acuerdos de nivel de servicio (ANS). Cada vez que un proveedor nuevo es contratado, la Dirección participa en la visita de los canales. Prueba también de la estrecha relación LM/proveedor principal es la intervención conjunta de sus responsables en presentaciones del proyecto en diversos foros (p. ej., en el evento "Smart Cities" durante el año 2010).

Los **proveedores internos** son unidades del Ayto. que dan soporte para que LM desarrolle su función, con los que se mantiene una estrecha relación. Los más importantes son: 1) la Secretaría General Técnica (en adelante SGT) del AG de Hacienda y Admón. Pública; 2) el Organismo Autónomo Informática del Ayto. de Madrid (en adelante IAM) con el que la colaboración es prácticamente diaria; 3) otros proveedores internos son: la DG de Recursos Humanos, la DG de Patrimonio, la DG de Presupuestos o las Gerencias de los Distritos. Las reuniones con los proveedores son frecuentes en las áreas funcionales de soporte.

Por otro lado, en estos últimos años, se han realizado presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayto., como para **otros representantes de Organismos Públicos**, incluso de ámbito nacional e internacional, como el Ayto. de Barcelona, la Generalidad de Cataluña, la CM, la Federación Española de Municipios y Provincias (Jornadas sobre Modernización y Calidad), el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, el Gobierno de Bulgaria, y un largo etcétera.

En el ANEXO 2 se recoge la tabla *Sistema de Reuniones de LM* y en el subcriterio 7b la tabla de presentaciones y visitas.

1d. LOS LÍDERES REFUERZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las personas de LM son su mayor valor para realizar su actividad y atender eficientemente al ciudadano.

Previo al proceso de evaluación de 2010, los líderes habían tomado medidas para que la cultura de excelencia se comunicara a la organización, publicando su Misión, visión, valores y estrategia tanto en la página web del Ayto. (www.madrid.es) como en la intranet municipal *ayre*, dotando de mayor difusión a estos elementos, aunque la comunicación más próxima la realiza cada líder dentro de su ámbito de actuación, una vez transmitida por la Dirección. La Dirección de LM ha promovido:

ADSCRIPCIÓN ORGÁNICA DE LAS PERSONAS A LA SG DE ATENCIÓN AL CIUDA-DANO

Desde enero de 2012, la Dirección de LM consigue que los puestos de trabajo de las personas que prestan sus servicios en las OAC, pasen de pertenecer a la estructura de los Distritos a adscribirse a la de LM. Esto supone un hito de cara a reforzar el servicio, establecer una estrategia homogénea dirigida a desplegar un desarrollo funcional de la tarea, identificando estándares de calidad básicos, sin menoscabo de contemplar las características de cada Distrito, como se evidencia en los informes de revisión de oficinas. Esta adscripción fue considerada, por el grupo de mejora de Personas, como un paso adelante.

CONOCER LA OPINIÓN DE LAS PERSONAS

Un elemento avanzado, si comparamos con otras organizaciones y, sobre todo si tenemos en cuenta que se trata de una organización pública, fue realizar, con periodicidad anual a partir de 2008, una **encuesta de satisfacción del personal** cuyo diseño ha ido mejorando. Actualmente aparecen ámbitos muy relevantes, -el detalle de los ámbitos se recoge en subcriterio 3a-, donde cabe destacar una evaluación singularizada de los líderes y la consulta a las personas sobre la organización y planificación del trabajo, y sobre el desarrollo profesional. Esta medida facilita que las personas se sientan partícipes de la organización y conozcan que sus opiniones producen cambios. Promueve, además, la alineación de los objetivos profesionales con los de la organización y el refuerzo del sentimiento de pertenencia. En los criterios 3a y 7a, se recogen datos de satisfacción del personal. A modo de ej, se incluye la serie con resultados de dos preguntas respecto a los jefes: "¿le encuentro cuando le necesito?" y "¿es competente y eficaz en su trabajo?". Asimismo la valoración global de las 36 personas que se han incorporado a LM en 2011, precedentes de concurso oposición, libre designación y reingreso y que han pasado por el proceso de acogida, ha sido de 9,33.

	2008	2009	2010	2011
	Accesibilidad del Jefe			
OACs	4,02	4,11	4,28	4,32
SSCC	3,83	4,25	4,07	4,42
	Competencia			
OACs	3,82	3,93	4,08	4,13
SSCC	4	4,32	3,96	4,19

1d.1 Resultados de 2 preguntas relativas a liderazgo

Además, se incluye en la Relación de Puestos de Trabajo la Unidad de Gestión del Conocimiento para focalizarse en esa actuación.

IDENTIFICAR EL PROCESO DE PERSONAS

En el marco del sistema de gestión por procesos se desarrolla, en 2011, un proceso sobre personas, con dos subprocesos: 1) relacionado con la provisión de vacantes; y 2) relacionado con la formación y la gestión del conocimiento. En el caso de la provisión de vacantes, se persigue agilizar la cobertura, e introducir elementos específicos como es la entrevista para valorar la idoneidad de los candidatos. En el caso de la formación, se trata de definir y optimizar la formación y la gestión del conocimiento 1) detectando las necesidades formativas de cada puesto; 2) implantando un sistema para la evaluación de las acciones formativas; 3) sistematizando el funcionamiento de los canales de comunicación interna para facilitar la formación y la participación; y 4) fomentando la participación en acciones de mejora. Todo ello dirigido por la UT de Gestión del Conocimiento.

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Este aspecto se desarrolló y sistematizó de forma muy significativa y en línea con lo expresado anteriormente, derivado de la autoevaluación, como puede evidenciarse en el siguiente cuadro:

	2008	2009	2010	2011
Grupos de Mejora	6	3	10	16
Participantes en Grupos de Mejora	33	14	68	126

1d.2 Grupos de Mejora en LM

En 2010/2011 los **grupos de mejora** se incrementaron muy significativamente respecto a los datos de 2008 y 2009, tanto en número como en participantes.

En 2011 se desarrollaron 16 grupos, en seis de los cuales -derivados de proceso EFQM- se diseñó la metodología para su desarrollo; sus conclusiones fueron presentadas en la Jornada Técnica y publicadas en *ayre* -descrito en el subcriterio 3c-. Estos grupos contaron con la participación e implicación de otras unidades del Ayto. Se han implantado un número muy importante de las conclusiones extraídas de dichos grupos de mejora.

Uno de estos seis grupos es el relativo a personas. En este grupo, y en relación con el apartado de "Fomento de la participación en acciones de mejora", la Dirección decidió implantar:

- **Las jornadas técnicas anuales:** realizadas en 2008, 2010 y 2011, con una participación media de 62 personas en las dos últimas ediciones.
- **El foro LM:** se inició en 2011, con 971 entradas en ese año.
- **El concurso de ideas:** en 2011 hubo 24 participaciones y se han implantado gran parte de las ideas presentadas ganaran o no el concurso.
- **Las sugerencias en línea internas:** se inicio en 2011 con 55 sugerencias.

Se asume también la publicación de la oferta, el reconocimiento y premio a la participación, y la difusión de los resultados. (Véase el subcriterio 3c)

IMPULSAR E IMPLICARSE EN EL RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS

En base al trabajo desarrollado en este grupo de mejora, la Dirección asume el esquema de un **sistema de reconocimiento del mérito** identificando el indicador de mérito, la evidencia, el responsable de la comunicación y la tipología de notificación, para implantarlo progresivamente. Asimismo, se desarrolla un **Plan de visibilidad de Reconocimientos**, también aprobado, identificando los efectos de tal reconocimiento (p. ej, la incorporación al expediente personal, a la SGT, etc.). Se efectúan las siguientes actuaciones en este ámbito: 1) felicitaciones personales o de equipo ante la consecución de objetivos; 2) transmisión de las felicitaciones recibidas de los ciudadanos; 3) felicitaciones a las personas que obtienen un premio en el concurso de ideas, etc. (Véase el subcriterio 3.e)

IMPLICARSE EN EL CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y EN LA CULTURA DE LA EXCELENCIA

El equipo de Dirección impulsó que las personas de la organización conocieran otros trabajos en ella desarrollados distintos del propio. Para ello se implanta

un **sistema de experiencias cruzadas con otros puestos**, donde una persona realiza su trabajo en una OAC diferente a la suya durante un plazo breve, en un puesto similar al suyo o en otro diferente. Todos los jefes y adjuntos han realizado estos intercambios durante 2009 a 2011.

También se realizan en la propia Subdirección; así, en 2011, los jefes y adjuntos de las OAC trabajaron en el Servicio de Atención Personalizada y todo el personal de la Subdirección, con nivel 24 o superior e incluyendo al Subdirector, realizó 2 jornadas laborales en una OAC, atendiendo personalmente al público desde un puesto. En este proceso se garantiza que la calidad de la atención al ciudadano no se vea perjudicada, de modo que, si es necesario, se realiza alguna formación previa que incluya *role-playing*. Además un funcionario de la OAC tutela el trabajo en todo momento, dando las indicaciones que sean pertinentes.

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

Desde que se escogió el Modelo de Excelencia de EFQM como un referente a la hora de diseñar el modelo de gestión de LM, y sobre todo desde 2009, los **conceptos de la excelencia** han sido difundidos en la organización periódicamente. Todos los responsables de LM y los autoevaluadores (autoevaluación 2010 y 2012) han recibido formación sobre el modelo, lo que ha ido impregnando a la organización de la Cultura de la Excelencia. Además, toda la información relativa al proceso (informe de autoevaluación, memoria, informe de evaluación) se ha ido publicando en *ayre* según se generaba. La organización conoce el impacto que ha producido la asunción de este modelo de gestión en todos los ámbitos; a modo de ej. se menciona la ordenación de toda la información recogida en *ayre* en base a la gestión por procesos.

LM ha trabajado de forma muy exigente en relación con el medio ambiente, de modo que se ha generado una mayor sensibilidad del personal y particularmente la de los líderes. Las políticas de reciclaje y ahorro han sido promovidas por la Dirección por medio de carteles y comunicados (así p. ej, los mensajes incluidos en los correos electrónicos), y existe una gran sensibilización con la contribución que desde LM se puede hacer para mejorar el medioambiente.

1e. LOS LÍDERES SE ASEGURAN DE QUE LA ORGANIZACIÓN SEA FLEXIBLE Y GESTIONAN EL CAMBIO DE MANERA EFICAZ

LM MEJORA y AMPLIA SERVICIOS Y SE ADAPTA A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LOS CIUDADANOS

Existe una voluntad institucional de cambio y modernización que permite a LM y a otras estructuras municipales adaptarse y orientar su actuación al ciudadano. En 2003, el Ayto. puso en marcha su Plan de Calidad y generó una estructura para **impulsar la modernización, la mejora continua y la calidad**: la Coordinación General de Modernización y Admón. Pública y la DGCyAC, de la que depende LM.

LM ha **evolucionado progresivamente**, mejorando la eficacia y eficiencia de sus servicios, a través de procesos de gestión del cambio, basados en la

flexibilidad de la organización, de sus estructuras y de las personas que la integran:

Canal: cambio <-> mejora	
Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> de 60 a 103 agentes, posteriormente pago por llamada ampliación del servicio 24 x 7 x 365 devolución de llamada en caso de no disponibilidad de aplicaciones continuo incremento de los servicios campañas de emisión de llamadas
Presencial	<ul style="list-style-type: none"> de 13 a 23 Oficinas ampliación del horario de atención al público por las tardes incremento de los servicios contrato de colaboración con sector privado cita previa
Telemático	<ul style="list-style-type: none"> nueva Web municipal incremento de las gestiones mejora de la accesibilidad y usabilidad nueva sede electrónica y registro electrónico

1e.1 Cambio ↔ Mejora de los canales

Como se detalla en la tabla 1e.2, LM busca una **adaptación constante** al nuevo contexto y al entorno cambiante y trabaja para anticiparse e identificar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Del análisis de los resultados obtenidos en todos los ámbitos surge la necesidad del cambio, lo que provoca que se modifiquen los enfoques. En el marco de la estrategia, LM ha desarrollado un plan de contingencia, con análisis de diferentes escenarios.

LM ha efectuado una gestión del cambio ordenada y sistemática, con mediciones periódicas, alcanzando niveles de calidad y anticipándose a las necesidades. Ha hecho del **cambio una filosofía de gestión**, enfocada a la mejora continua.

AÑO	EVOLUCIÓN	AMBITOS
	Servicios de atención al ciudadano en las Juntas	innovación/ recursos
1992	Servicio de atención telefónica (010)	innovación /recursos
1996	Sitio web municipal www.madrid.es	tecnologías / innovación / recursos
1997	Definición del modelo integrado e integral de atención al ciudadano multicanal	innovación /recursos / liderazgo
2000	Centralización (DSGII), marca Línea Madrid, espacios físicos, condiciones de trabajo, liderazgo, se asientan los principios de funcionamiento	innovación
2003	Nueva organización municipal	liderazgo
2005/07	<ul style="list-style-type: none"> DGCyAC Regulación (<i>Decretos del Alcalde</i> en 2005 y del <i>Concejal</i> en 2006) Disponibilidad: extensión horario 010 (24x7) y oficinas (9:00 a 17:00 horas) Idiomas en Oficinas Modelo de RRHH en Oficinas: elevación de rango del jefe, nueva figura (adjunto), mejora de retribuciones y niveles Colaboración público-privada también en Oficinas (atención, coordinador, equipamiento); interlocución jefe / coordinador CS del Teléfono 010-LM y de OAC-LM 	liderazgo institucional / orientación a ciudadanos/ recursos / personas de la organiz. / alianzas / compromiso con ciudadano
2007	<ul style="list-style-type: none"> World e-Government award (2008) Premio TAW 2007 al sitio web de las Administraciones Públicas más accesibles Máxima puntuación en encuesta de satisfacción sobre sitios web municipales (OCU) 5ª posición en estudio de la ONU sobre los sitios web de las ciudades más pobladas de los 100 países con mejores infraestructuras de telecomunicaciones (1º en usabilidad, 2º en contenidos) 	innovación , nuevas tecnologías/ satisfacción de los ciudadanos /usabilidad
2008/10	<ul style="list-style-type: none"> Cliente "interno": de oferta a demanda Orientación a cliente interno: acuerdos de servicio (resoluciones) e información continua Integración: 1) proveedor único para 010 y Oficinas; 2) CRM común para 010 y Oficinas; 3) modelo de medición de satisfacción multicanal; 4) organización de dirección de LM Alineación intereses proveedor externo con Ayto. de Madrid: acuerdos de nivel de servicio (ANS) vs. capacidad de organización (precio por llamada) Énfasis en la eficiencia: 1) Precio por llamada en 010 (< 18,5% por llamada, < 7,6 facturación); 2) ANS frente a "penalizaciones"3)Cita previa Nueva sede electrónica https://sede.madrid.es. Despliegue completo OAC (23 distritos) Calidad: protocolos operativos, CS de www.madrid.es y certificación EFQM 400+ 	identificación GI (aliados internos, externos, proveedores)/eficiencia en los procesos /innovación/ calidad
2011/12	<ul style="list-style-type: none"> Contracción presupuestaria y aumento de demanda cliente interno Lanzamiento de nuevos servicios (multas, teleasistencia revisión catastral, etc.). Financiación por cliente interno Foco en la eficiencia. Nuevo pliego 2012-2016: 1) Extensión modelo coste por evento a OAC; 2) Pago por servicio en lugar de pago por atención; 3) Tipos de servicio a efectos de facturación: general, personalizado y preferente; 4) Refuerzo de los ANS Accesibilidad: canal 010 (nuevo pliego), certificación AENOR sistema gestión accesibilidad madrid.es Personas: dependencia orgánica completa de LM y nuevo curso de "Dirección de personas en Línea Madrid" para los líderes. Calidad: proyecto nuevas CS (i.e. SyR), EFQM, extensión planes de formación y calidad Comunicación: plan estratégico de comunicación de LM 2011-2015 Integración en redes sociales 	Eficiencia/ampliación clientes internos/accesibilidad/personas/ calidad/comunicación

1e.2 Evolución LM

Para comprender los **fenómenos externos que impulsan el cambio**, la Dirección de LM analiza de forma continua toda la información procedente del exterior y del interior de la organización (ver tabla 2a.1), estableciendo un equilibrio entre la detección y el impacto que tiene en la misma.

Una muestra de su anticipación a nuevas situaciones es la adaptación a la actual austeridad presupuestaria: en este sentido se han realizado esfuerzos para desarrollar una mayor optimización de los servicios, como es el caso del nuevo PPT del contrato del proveedor principal que, gracias a un modelo de gestión más eficiente basado en el pago por servicio efectivamente prestado, ha supuesto una disminución del coste total de la atención. Cuando los cambios requieren inversiones o asignación de recursos, la Dirección asigna las partidas presupuestarias y dota de recursos suficientes para su adecuada realización.

LM EVALÚA EL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN E INTEGRA NUEVOS SERVICIOS QUE DEMANDAN SUS CLIENTES INTERNOS

LM promueve una cultura de cambio permanente, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes internos que demandan integrarse en su catálogo de servicios, debido en gran medida a la consolidación y eficiencia de la organización.

Ello genera cambios continuados en su modelo de atención, al incorporar y adaptar nuevos desarrollos a la propia organización. Algunos de los nuevos servicios incorporados en los últimos años son: consulta y pago de multas, teleasistencia para personas mayores, tarjeta azul de transportes, etc.

Esta integración lleva un proceso previo, consensuado con el cliente interno (análisis de la situación, delimitación del servicio, coste, análisis de riesgos y plan de contingencia, pilotaje del nuevo servicio calendarización, revisiones y mejoras) y considerando no sólo la evaluación de su puesta en marcha, sino la sostenibilidad de la prestación en el tiempo. Todo este proceso es coordinado por el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios -creado a tal efecto-, con el apoyo del Servicio de Atención Personalizada y del Departamento de Atención Telemática, aportando un valor añadido a la homogeneización y eficiencia de la integración de nuevas prestaciones.

Todos los cambios desplegados, tanto los que tienen que ver con mejoras de los servicios como con la ampliación de los mismos, se **evalúan y revisan**. Durante 2011 se incorporaron nuevos servicios como la revisión catastral y la mejora en el pago telefónico de multas y pago de distintivos SER para su renovación, que se evaluaron a través de todos los sistemas establecidos a estos efectos (cuadro de mando, estudios de percepción, estadísticas, indicadores de procesos, análisis de las sugerencias y reclamaciones, etc.).

La **medición de la eficacia de los cambios** realizados se hace prácticamente en todos los casos en los que existe una gran incidencia en el usuario final; se pueden citar como ej. la mejora de tiempos y atención a través de la cita previa, la mejora de los tiempos de respuesta de sugerencias y reclamaciones, el servicio de recordatorio telefónico de cita previa, etc. Se dispone de datos de todos ellos antes y después de la implantación de los cambios, por lo que se ha podido constatar, en cada uno de los casos, su eficacia.

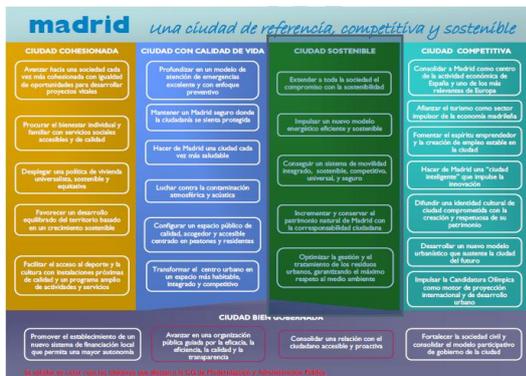
Por ej, la introducción de la cita previa supuso que el tiempo medio de espera en las OAC descendiera de 10 minutos (min.) y 42 segundos (seg.) en 2007, a 7 min. 8 seg. en 2008, a 3 min. 45 seg. en 2010 y a 3 min. 32 seg. en 2011.

Todos los **cambios importantes son comunicados** desde la Dirección, que además los comenta y justifica cuando es necesario mediante, en primer lugar, sesiones de comunicación con el resto de los líderes, quienes los difunden de forma vertical en cascada al resto de la Organización. Además, se utilizan todos los demás mecanismos de comunicación disponibles, como reuniones internas, intranet, página web y correo electrónico, entre otros, para garantizar el conocimiento y la información acerca de los cambios realizados. Todos los cambios de interés son publicados, para que los empleados los conozcan, en el canal "ayre General/Gestión municipal/Atención al ciudadano". Durante 2010 se desarrolló un plan de comunicación, planificándose actuaciones anualmente como medida para sistematizar la difusión de la estrategia y actuaciones a todos los grupos de interés, reforzando así la sistematicidad de la transparencia.

2. ESTRATEGIA

LM se configura como un servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento de Madrid a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, el servicio telefónico se canaliza a través del 010, el servicio telemático se presta a través del portal web del Ayuntamiento de Madrid y de las redes sociales electrónicas.

LM se alinea con la estrategia global que el Gobierno de la Ciudad de Madrid ha definido para lograr el modelo de Ciudad al que se aspira: "una ciudad de referencia, competitiva y sostenible", definiendo para ello cinco ejes estratégicos, con sus objetivos e indicadores, todo lo cual queda representado gráficamente en el Mapa Estratégico de la Ciudad de Madrid 2011-2015 y constituye su Sistema de Gestión Estratégica (SIGE).



2. Mapa Estratégico del Ayto. 2011-2015

LM desarrolla su actividad en el marco del eje estratégico "Ciudad bien gobernada", para hacer realidad dos objetivos estratégicos: 1.- "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva". 2.- "Avanzar en una organización pública guiada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia.

La Estrategia global del Ayto. de Madrid se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del Programa Operativo de Gobierno (POG). El objetivo operativo que LM desarrolla, asociado al objetivo estratégico mencionado arriba, es "Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano". En el marco de este sistema, para cumplir su objetivo estratégico y su objetivo operativo, LM planifica 7 acciones que dirigen todas las actuaciones que realiza, evaluándose mediante el seguimiento de fases y/o indicadores.

El POG se lleva a efecto por periodos anuales a través del Presupuesto General (Sistema de Gestión Presupuestaria). Incluye todos los gastos que es necesario realizar, ya sea para mantener las actividades ordinarias de la gestión en un año, ya para acometer nuevas iniciativas. LM está adscrita al programa presupuestario 925.01 "Atención al Ciudadano".

LM, alineada con su **Misión, visión y valores**, (tabla 1a.1) 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 de forma ordenada a toda la información relevante sobre LM.

Para facilitar su difusión y publicación, LM recoge en el documento "ESTRATEGIA DE LÍNEA MADRID 2011-2015" la definición de su estrategia en los términos que acabamos de ver.

2a. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DEL ENTORNO EXTERNO

LM tiene como objetivo estratégico consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva ofreciéndole la mejor atención posible y consiguiendo su satisfacción con el servicio. A lo largo de estos últimos años el esfuerzo por conseguir cada vez una mejor calidad en la atención al ciudadano ha conllevado una transformación de la organización, teniendo en cuenta su finalidad principal, que es la de proporcionar información útil y permanentemente actualizada y realizar trámites y gestiones, propiamente municipales o relativos a la Ciudad en su conjunto y a otras Administraciones públicas. Se puede considerar que su estrategia es ser la "ventana abierta" del Ayto. a los ciudadanos, para que de forma ágil y próxima se informen y resuelvan sus dificultades.

LM ha revisado y mejorado la identificación de sus **grupos de interés (GI)**, como forma básica de comprender sus necesidades y expectativas y basar en ellas su estrategia. Explicita expresamente quiénes son tanto en su documento "ESTRATEGIA DE LÍNEA MADRID 2011-2015" (GI estratégicos) como en su Plan Estratégico de Comunicación (público objetivo). Tal como se recoge en la tabla 2a.1, los clasifica en dos grupos fundamentales, aquellos "para quienes trabaja" y aquellos "con quienes trabaja":

GI DE LM	DETECCIÓN DE NECESIDADES	MEDICIÓN	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
PARA QUIÉN			
Ayto. de Madrid	Observatorio de la Ciudad, Área de Acción "Relación con la Ciudadanía" en sus sistemas de información de la gestión municipal: SIGE, POG, Cartas de Servicios y Presupuestos.	Indicadores estratégicos (SIGE), operativos (POG), de Cartas de Servicios y presupuestarios de los Sistemas de Información correspondientes del Observatorio	Anual de indicadores y metas. Áreas de mejora identificadas en Cartas de Servicios
Ciudadanos usuarios de los servicios de LM (segmentados)	Encuestas de Satisfacción de Usuarios, encuestas realizadas por clientes internos, usabilidad pág. www.madrid.es , cliente misterioso, Sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SYR). Evaluación de los servicios. Análisis de resultados.	Indicadores de percepción y expectativas de usuarios, modelo Servqual (confianza, elementos tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia y capacidad de respuesta). Identificación de segmentos de población. Datos segmentados por sexo, edad y nacionalidad	Anual de indicadores y datos. Puesta en marcha de mejoras
Clientes internos	Encuestas de Satisfacción. Reuniones de coordinación y resolución. Relaciones institucionales.	Indicadores de percepción y expectativas de los Servicios del Ayto. u otras Admones. Públicas que requieren que LM preste un servicio por su cuenta. Protocolos	Anual de indicadores y datos. Semestral o periódica de resultados. Áreas de mejora identificadas
Sector Atención al ciudadano	Coordinaciones puntuales o periódicas. Conclusiones de la relación.	Conclusiones de los contactos establecidos con otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en el proyecto LM.	Puntual o periódica
Sociedad -Ciudadanía general-	Encuesta de calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios pbcos. (DGCyAC) Benchmarking. SYR. Presencia en eventos	Indicadores de satisfacción de ciudadanos. Informes. Resultados	Periódica de resultados y datos
CON QUIÉN			
Personas de la organización	Encuestas satisfacción del personal, autoevaluación EFQM, formación, jornadas y reuniones, canales de comunicación: foro, jornadas internas, concurso de ideas,...	Indicadores de satisfacción de personal. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. Resultados de la formación y jornadas. Datos de mecanismos de comunicación. Integración de creatividad y la innovación.	Satisfacción del personal anual. Autoevaluación EFQM bienal. Satisfacción con formación por curso. Datos anuales de comunicación, grupos de mejora, participación,...
Proveedor principal	Modelo de seguimiento del proveedor principal (PPT), resoluciones/instrucciones.	Resultados mensuales. Seguimiento PPT. Información cualitativa orientada a la mejora. Datos. Reuniones periódicas operativas.	Revisión mensual y puntual cuando es necesaria. Informes de seguimiento periódicos

Proveedores internos	Resoluciones e instrucciones dictadas, reuniones para la detección de necesidades	Datos. Expedientes	Revisión anual o plurianual. Reuniones e informes.
Otros proveedores	Reuniones para la detección de necesidades en los servicios para contar y mantener con medios materiales, tecnología específica, servicios, ...	Datos. Contratos	Revisión anual o plurianual. Reuniones e informes.
Alianzas internas y externas	Se establecen alianzas internas y externas con Instituciones Municipales, Autonómicas, etc.	<i>Benchmarking.</i> Protocolos internos. Coordinación de ámbito sectorial.	Puntuales

2a.1 Grupos de interés de LM: detección de necesidades y expectativas

PARA QUIÉN TRABAJA LM

1. LM da respuesta a las necesidades del propio Ayuntamiento a través del desarrollo de sus funciones

LM da soporte y respuesta a la Estrategia global que cada 4 años define el Gobierno de la Ciudad de Madrid. Para 2011/2015 se ha establecido "lograr una ciudad de referencia, competitiva y sostenible". Esta Estrategia se expresa a través de 27 objetivos estratégicos, que se representan gráficamente en el **Mapa Estratégico del Ayto. de Madrid 2011/2015** (Sistema de Gestión Estratégica, SIGE). Los objetivos estratégicos se estructuran en torno a **5 ejes** que establecen las orientaciones generales de la política del Gobierno de la Ciudad: Ciudad cohesionada, Ciudad con calidad de vida, Ciudad sostenible, Ciudad competitiva y Ciudad bien gobernada.

En el eje "Ciudad bien gobernada" se ha implantado, desde la legislatura anterior, un modelo de gestión que sitúa al ciudadano en el centro de la atención municipal, prestando servicios de calidad, estimulando su participación y administrando eficientemente los recursos.

El desarrollo de la competencia de LM en el marco de los objetivos del Mapa Estratégico municipal, es el elemento de mayor rango de su estrategia ya que permite al Ayto. el cumplimiento de los objetivos que define.

La Estrategia global del Ayto. de Madrid se hace operativa mediante la planificación a medio plazo (4 años) a través del **Programa Operativo de Gobierno (POG)**. El objetivo operativo que LM desarrolla, asociado al objetivo estratégico mencionado arriba, es "Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano". En el marco de este sistema, para cumplir su objetivo estratégico y su objetivo operativo, **LM planifica 7 acciones** que dirigen todas las actuaciones que realiza, evaluándose mediante el seguimiento de fases y/o indicadores.

El POG se lleva a efecto por periodos anuales a través del **Presupuesto General (Sistema de Gestión Presupuestaria)**. Incluye todos los gastos que es necesario realizar, ya sea para mantener las actividades ordinarias de la gestión en un año ya para acometer nuevas iniciativas. LM está adscrita al programa presupuestario 925.01 "Atención al Ciudadano" en el que se definen para cada año los objetivos, las actividades a desarrollar y los indicadores para evaluar el resultado, efectuándose una Memoria anual de cumplimiento presupuestario que da cuenta de la gestión del gasto efectivamente realizado.

Todo ello se encuentra publicado en la web municipal y en *ayre*, integrado tanto en el Observatorio de la Ciudad como en los contenidos sectoriales de LM.

2. Ciudadanos

Como se refiere en subcriterio 1a, LM orienta su tarea tanto a los ciudadanos que residen en la Ciudad de Madrid y como también a aquellos que necesitan información sobre la misma o trámites y gestiones del Ayto. (por ejemplo turistas). Asimismo, da servicio a personas físicas y a empresas que consultan información por razón de negocio (valores catastrales, etc.). Los ciudadanos son considerados por LM tanto tomados en conjunto como considerados de manera agrupada en segmentos específicos. Los segmentos que LM tiene identificados son:

- Personas mayores (edad).
- Mujeres (género).
- Personas con discapacidad.
- Residentes en determinado barrio o distrito (residencia).
- Inmigrantes (nacionalidad).
- Usuarios efectivos o potenciales de un determinado servicio (ejm., titulares de tarjeta del Servicio de Estacionamiento Regulado) o de LM en su conjunto.
- Gestores en nombre de otros (ejm. administradores de fincas, gestores administrativos, etc.) (ocupación).
- Consumidores y organizaciones que los agrupan.

2a.2 Colectivos de ciudadanos que identifica LM

Las necesidades y expectativas se detectan a través de:

- **Estudios de Satisfacción de usuarios de LM.** Analizan anualmente las expectativas y percepción del grado de satisfacción, en los tres canales de atención. Se utilizan y analizan, desde que se comenzaron a realizar en el año 2002, con periodicidad anual. Se realiza una segmentación por sexo, edad y nacionalidad.

Derivado del proceso EFQM, en 2011 se segmenta también en: personas con discapacidad, mujeres, personas mayores, personas inmigrantes. Se analizan 5 dimensiones: confianza, elementos tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia, y capacidad de respuesta.

Los estudios de satisfacción de los usuarios se llevan a cabo de modo unificado e integrado en todos los canales y servicios de LM desde 2008, aplicando como metodología única el modelo SERVQUAL (expectativas vs. satisfacción), lo que proporciona información sobre sus niveles de importancia y satisfacción para cada uno de los elementos de la encuesta.

- **Estudios de Usabilidad de www.madrid.es.** Complementariamente a los estudios de satisfacción, con periodicidad anual, se han llevado a cabo desde 2008 tres tipos de estudio con otras metodologías:

- Un estudio cualitativo de usabilidad.
- Traza visual.
- Estudio de expertos.

- **Estudios de "Cliente Misterioso" en los distintos canales de LM.** Se empezaron a utilizar igualmente a partir del año 2002.

- **Informe anual de las sugerencias y reclamaciones recibidas de los ciudadanos sobre LM.** El Ayto. de Madrid dispone de un sistema a través del cual los ciudadanos le hacen llegar sus sugerencias, reclamaciones y felicitaciones (en adelante s, r y f) por los servicios prestados (Sistema SYR).

El Sistema se regula por el *Decreto del Alcalde de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano del Ayto. de Madrid*, si bien el CBPA también contiene importante normativa al respecto. Hay que tener en cuenta además que el 10 de mayo de 2012, la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid aprueba la Carta de Servicios referida a este sistema.

LM como todas las unidades del Ayto, recibe, tramita y contesta las s, r y f relativas a los servicios por ella prestados y, tal como exigen el CBPA y la CS, las analiza y, en base a las mismas pone en marcha acciones de mejora de sus servicios. Las s, r y f son una importante fuente de conocimiento de la opinión de los ciudadanos sobre LM; es una fuente sencilla, directa y rápida y, precisamente por ello, muy utilizada por los ciudadanos (en el subcriterio 6b se recogen los datos de las s, r y f de LM).

- **Encuesta de satisfacción de la Gestión de SyR.** En el año 2008 se comenzó a realizar la encuesta de satisfacción anual a los usuarios del Sistema de SyR, segmentada también por sexo, edad y nacionalidad. Igualmente, en 2009, empezaron a elaborarse los primeros informes sobre las SyR relacionadas con los servicios prestados por LM.

3. Cliente interno

Son aquellos órganos directivos, organismos públicos o unidades administrativas, que demandan directamente a LM la prestación de un servicio determinado y por cuya cuenta se prestan los servicios a la ciudadanía. En el ANEXO 1, se recoge la relación actualizada de clientes internos de LM.

LM conoce sus necesidades y expectativas a través de:

- **Estudio de cliente interno.** Como consecuencia de la autoevaluación EFQM 2009, se inicia en 2010 el estudio de clientes internos realizando dos oleadas anuales. Se utiliza la metodología de auto-cumplimentación por parte de los responsables de los servicios prestados a través de LM, mediante un cuestionario sistema CAWI; tiene como objeto conocer su satisfacción.
- **Reuniones de coordinación y resoluciones conjuntas.** El establecimiento de reuniones de coordinación periódicas permite un conocimiento amplio de sus necesidades y expectativas mediante las opiniones expresadas en las mismas. Se llega a acuerdos consensuados por servicio. Ej.: Teleasistencia (CIVIS).
- **Establecimiento de relaciones institucionales con todas las unidades del Ayto.** Se establece una relación eficaz con todas las unidades del Ayto, dado que comparten un objetivo común que es la satisfacción del ciudadano y son probables clientes futuros. La identificación de sus necesidades y expectativas es relevante para la Organización. Ej.: Jornadas anuales de las Unidades Gestoras Web.

4. Sector "Atención al Ciudadano"

Otras organizaciones, usualmente públicas, interesadas en el proyecto LM (servicios 010 de otros Aytos ó 012 de Comunidades Autónomas, servicios de atención telefónica o presencial de otras Administraciones Públicas nacionales o extranjeras, estudiosos

de la atención al ciudadano, etc.), que comparten el mismo ámbito de actuación.

5. Sociedad

Entre la información procedente del exterior, para comprender las necesidades y expectativas de la ciudadanía, se cuenta con las siguientes herramientas:

- **Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid.** Realizada actualmente cada dos años, contiene preguntas específicas sobre el nivel de información que tienen los ciudadanos del Ayto. (*¿En qué medida se siente usted informado de lo que hace el Ayto. de Madrid? ¿A través de qué medios municipales ha obtenido usted información en los últimos 12 meses?*), sobre el uso de los servicios de atención al ciudadano (*¿Los ha utilizado a lo largo de los últimos 12 meses?*) y sobre la satisfacción con estos servicios. Universo: personas residentes en Madrid mayores de 16 años.

- **Datos procedentes del benchmarking** con otros organismos similares de la Admón. que han permitido conocer lo que están realizando otras organizaciones de referencia y, en algunos casos, diseñar y desarrollar nuevos servicios. Por ejemplo, la implantación del servicio de pago de tributos con tarjeta en el Teléfono 010 en 2008 (después de conocer y analizar la experiencia del Ayto. de Barcelona). También, conocer el posicionamiento del servicio de LM con respecto al de otras administraciones, (Ej.: el 80% de los usuarios de las OAC -en 2011- consideraron que el servicio era mejor/mucho mejor que en otras Admones).

- **Análisis periódicos de las Sugerencias y Reclamaciones (SyR)** presentadas por los ciudadanos. Por ejemplo, gran parte de la información incorporada al gestor de contenidos de www.madrid.es, y proporcionada por los canales, procede de los propios ciudadanos a través de las sugerencias recibidas. También, como resultado del análisis de las reclamaciones recibidas, se instauró a mediados del año 2009 el procedimiento de "devolución de llamada" en el servicio 010, por el que se ofrece a los ciudadanos la posibilidad de llamarles en caso de que su gestión no pueda completarse en el momento por la eventual falta de disponibilidad de las aplicaciones informáticas necesarias. Se revisa anualmente. En 2011 se plantea una tabla de mejoras. Publicado en Intranet.

- **Asistencia y colaboración en foros,** participación en plataformas con otros organismos en jornadas y simposios, debates en congresos y medios de comunicación,... Ej.: participación en la Comisión de Accesibilidad de la Comunidad de Madrid.

CON QUIÉN TRABAJA LM

1. Personas de la organización

En base a la autoevaluación 2010, se ha realizado un importante esfuerzo para analizar las necesidades y expectativas de las personas, a través de mejorar los sistemas de escucha y la interacción:

- **Encuestas de Satisfacción del Personal.** La recopilación de información, como elemento de entrada para la formulación de las estrategias, parte fundamentalmente del informe anual de satisfacción del personal realizado por LM y que se elabora de forma general, y también segmentada por Oficina.

Los objetivos de este estudio anual, para el que se pide la participación de todo el personal, son los siguientes:

- Conocer el grado de implicación, participación y satisfacción de su personal.

- Analizar las opiniones de sus empleados en relación con diversos aspectos, tales como: 1) Condiciones Físicas/Recursos Materiales y Tecnológicos; 2) Organización; 3) Personal; 4) Liderazgo /Responsables; 5) Orientación a los Ciudadanos; 6) Satisfacción Global.
- Identificar las oportunidades de mejora en el ámbito de los RR.HH. y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, de procedimiento, tecnológico, etc.

Los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del personal, que incluso en un entorno muy restrictivo para la función pública en general han experimentado una evolución muy positiva como se verá más adelante (Criterios 3 y 7), han sido de gran utilidad para diseñar las nuevas estrategias relacionadas con la formación del personal en los últimos años como, por ejemplo, la incorporación de cursos específicos.

- **Grupo de mejora de Personas.** A través de esta metodología las personas analizan y hacen propuestas para la mejora de la organización.

- **Sistemas de participación directos de las personas.** Se realizan jornadas técnicas en 2008, 2010, 2011 y 2012, y concursos de ideas de mejora anualmente desde 2010, al tiempo que se desarrollan canales de comunicación como sugerencias "on line" y foros para el intercambio de opiniones. Igualmente y durante todo ese período se realizan reuniones semanales en cada OAC donde todos los funcionarios de LM pueden recibir información y plantear sus opiniones y propuestas.

- **Sistema de reuniones periódicas:**

1) Reuniones mensuales con los Jefes de oficina y del canal 010 LM. Se plantean las necesidades detectadas desde las OAC a la organización y se contrastan con las líneas de actuación de LM. Trimestralmente, a dichas reuniones acuden los respectivos adjuntos para la misma finalidad.

2) Reuniones semanales con los responsables de cada uno de los canales de Atención al Ciudadano, con los responsables de gestión de servicios y de los procesos clave de LM, para conocer el estado y situación de la actividad desarrollada y posibles incidencias (Comité de Dirección de LM).

- **Revisión periódica de las OAC.** Iniciadas en 2010 por el responsable de coordinación de OAC, permiten conocer "in situ" las fortalezas y dificultades de cada oficina teniendo en cuenta todos los aspectos de la misma (satisfacción de usuarios y funcionarios, parámetros operativos, estado de las instalaciones, etc.).

2. **Proveedor principal de servicios**

El proveedor principal de LM es la firma adjudicataria del contrato único de servicios para la atención del

Teléfono 010 y el apoyo a la atención presencial en las OAC. La relación de LM con dicha empresa obedece a la voluntad de alinear la estrategia con los principales proveedores, estableciendo alianzas en las que se refuerzan y aprovechan las ventajas competitivas del servicio prestado por LM.

El **modelo de seguimiento** establecido es un modelo innovador en la aplicación de la colaboración público-privada. Desde 2008, los contratos incluyen la participación e implicación de la empresa adjudicataria en los resultados de LM a través de la aplicación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). En los procesos de licitación de los dos últimos contratos (2008-2012 y 2012-2016) también participaron los posibles proveedores mediante reuniones y visitas estructuradas.

La información de seguimiento se recopila, principalmente, en las reuniones mensuales que mantienen los responsables de la firma adjudicataria con la SG y los responsables de los canales.

3. **Proveedores internos de LM**

De las unidades del Ayto. con las que existe una estrecha relación por dotar a LM de medios personales, financiación, medios personales, apoyo técnico, ... (IAM -Informática del Ayto. de Madrid-, SGT del AG de Hacienda y Admón. Pública, DG de Patrimonio, Gerencias de los Distritos, etc.), con algunas suelen celebrarse reuniones periódicas -como en el caso de IAM-; con otras, la información es más puntual. En todo caso, muchas de ellas dictan Resoluciones e Instrucciones sobre su gestión y funcionamiento.

4. **Aliados internos y externos de LM**

Los servicios municipales o de otras Admones. Públicas son potenciales clientes de LM, que por ello facilita información de marca, organización, funcionamiento y resultados a través de la web municipal (www.madrid.es/lineamadrid) o de su intranet "ayre".

2b. LA ESTRATEGIA SE BASA EN COMPRENDER EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS CAPACIDADES

LM tiene configurado un **SISTEMA DE INDICADORES** (de percepción y rendimiento) y de información que le permiten analizar la evolución y funcionamiento de la organización y los cambios del entorno, facilitando la anticipación y la toma de decisiones en función de los datos aportados por el sistema.

El equipo de Dirección de LM maneja como elemento importante para el desarrollo de su estrategia ese sistema, cuyos indicadores y demás información proviene, tal como aparece en la tabla 2b.1, de dos **ámbitos** distintos: **1) externo:** recoge la percepción de la sociedad, usuarios y clientes sobre el rendimiento de la organización, así como la información específica en el ámbito de la percepción ciudadana de otras administraciones; **2) interno:** recaba información sobre el propio rendimiento de la organización y la satisfacción y expectativas de las personas.

EXTERNO	TIPOLOGÍA INDICADOR/INFORMACIÓN *	DESPLIEGUE	EVALU, REVI, PERFEC
Encuestas Calidad de Vida, y Satisfacción con los servicios públicos de la Ciudad de Madrid	Indicadores de percepción ciudadana sobre la atención a la ciudadanía (2)	Percepción global	Bienal
Encuestas satisfacción usuarios y estudios de opinión	Indicadores de percepción y expectativas. Modelo Servqual. Analiza: confianza, elementos tangibles, empatía y cualificación del personal, fiabilidad y eficacia y capacidad de respuesta (1)	En los 3 canales. Segmentado por sexo, edad y nacionalidad	Anual
Encuestas satisfacción clientes internos	Indicadores de percepción de clientes internos (1)	Servicio prestado Global	Semestral

Usabilidad de www.madrid.es	Estudio cualitativo, traza visual y estudio de expertos (1)	Web www.madrid.es	Anual
Sistema de SYR	Informes, análisis sugerencias, reclamaciones y felicitaciones. Encuesta de satisfacción con el Sistema SYR (indicadores de percepción y expectativa) (1)	En los 3 canales. Segmentado por sexo, edad y nacionalidad	Anual
Comités Institucionales <i>Benchmarking</i>	Información relevante (2)	CM, Ayto. de Barcelona	Continuada
Presencia en eventos	Congresos, jornadas, aparición en prensa (2)	Completo	Anual
INTERNO	TIPOLOGÍA INDICADOR *	DESPLIEGUE	EVALU, REVI, PERFEC
Encuesta de satisfacción del personal y otros	Indicadores de percepción de las personas, indicadores de satisfacción de la formación interna (4)	Todas las personas de la organización	Anuales
Autoevaluación y evaluación EFQM 2010/12	Análisis cuantitativo y cualitativo (5)	LM	Bienales
Grupos de mejora	Conclusiones grupos de Mejora (5)	LM	Bienales
SIGE	Indicadores Estratégicos y de Acción (6)	LM	Anual
POG	Fases e indicadores de resultados (6)	LM	Continuada
Prog. Presupuestario y su cumplimiento	Seguimiento presupuestario a través de SAP Indicadores y objetivos presupuestarios Rendimiento de cuentas de resultados Evaluación económica de impacto 2010/2012 (3)	LM	Anual
Cuadro de Mando Integral	Indicadores rendimiento (6)	Rendimiento, personas	Mensual, anual
Cartas de Servicio (CS)	Compromisos e indicadores (6)	Los 3 canales y SYR	Anual
Procesos	Indicadores de rendimiento por procesos (6)	LM	Anual
Seguimiento y colaboración con proveedor principal	Diseño e informes de seguimiento (4)	O10 y las OAC	Periódica
Coordinación periódica con proveedores internos	Informes de seguimiento (4)		
Estadísticas	Datos de rendimiento analizados a través del sistema integrado de gestión CRM (<i>Customer Relationship Management</i>), implantado en 2008-, de ALTERIAN (Sistema " <i>Business Intelligence</i> "), del sistema de gestión de esperas en las OAC (QMATIC) –implantado en 2000- Teléfono 010 (distribuidor automático de llamadas "ACD", de la AVAYA) –implantado en años 90-, de la medición de audiencias de www.madrid.es (el actual, WEBTRENDS, implantado durante en 2008 (5)	LM	Continuada
Revisiones de Oficinas	Análisis integral de cada oficina (4)	13 OAC revisadas en 2011 y 2012	Periódica
Evaluación de riesgos en Oficinas	Datos e informes realizados por la SG de Prevención de Riesgos Laborales (4)	OAC	Periódica
Sistema de reuniones periódicas con: responsables LM, proveedor principal, clientes internos	Información cuantitativa y cualitativa (4)	LM	Periódica (ver registro)
Jornadas internas, concurso de ideas, foro, SyR internas	Información cualitativa (4)	LM	Anuales
(*) Tipología			
1) Percepción externa. Expectativa	3) Económico	5) Innovac. tecnológica, Modelo Gestión	
2) Informac. de entorno, benchmarking	4) Percepción interna, creatividad, mejora	6) Rendimiento	

2b.1 Tipología indicadores LM

A modo de ejemplo, algunos indicadores relevantes del sistema son: **1) Indicadores SIGE:** realizan un seguimiento del objetivo estratégico vinculado con LM "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva":

- Atenciones presenciales y telefónicas en LM.
- Grado de satisfacción ciudadana con el Teléfono 010 LM.
- Valoración ciudadana de las OAC de LM.

2) Indicadores POG: realizan la evaluación del proyecto LM a través de la ejecución de las acciones definidas en el POG y asignadas a LM.

3) Indicadores presupuestarios: miden el cumplimiento de los objetivos del programa

presupuestario "Atención al ciudadano"; a través del sistema de información disponible en la herramienta integrada de gestión económico financiera (SAP), se dispone de un amplio menú para consultas e informes; mediante la elaboración de la Memoria Anual de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios se da cuenta del grado de ejecución del presupuesto y de los valores alcanzados en los indicadores que se determinaron para evaluar los objetivos, comparándolos con las previsiones establecidas en el momento de solicitar los créditos presupuestarios. Asimismo LM cuenta con una evaluación bienal de impacto económico desde 2008.

4) Indicadores de CS: miden la evaluación del cumplimiento de los compromisos de las CS aprobadas (OAC, Teléfono 010 y portal web, así como servicio de

sugerencias y reclamaciones). Esta evaluación se realiza anualmente desde la aprobación de las CS:

CS 010-LM. Fecha de aprobación: 18 de mayo de 2006. Fecha de la última evaluación: 28 de marzo de 2012. 8 compromisos y 15 indicadores.

CS OAC-LM. Fecha de aprobación: 24 de mayo de 2007. Fecha de la última evaluación: 1 de marzo de 2012. 15 compromisos y 21 indicadores.

CS Portal web municipal. Fecha de aprobación: 9 de septiembre de 2010. Fecha de la última evaluación: 11 de abril de 2012. 6 compromisos y 8 indicadores.

CS Sugerencias y Reclamaciones. Fecha de aprobación: 10 de mayo de 2012. 8 compromisos y 21 indicadores.

5) Actividades e informes de benchmarking, donde, mediante contactos con otras organizaciones y la elaboración de informes de comparación con los resultados de organizaciones similares, se pueden conocer otras experiencias y determinar el nivel comparativo de calidad y excelencia de LM. Siempre se ha utilizado información procedente de otras organizaciones públicas o privadas que prestan servicios similares, pero desde el año 2008 se comenzaron a realizar informes en los que se analiza la información de forma más estructurada. Estos informes han permitido constatar que LM es uno de los referentes del sector en algunos aspectos de gestión y resultados (subcriterio 6a).

La información sobre *benchmarking*, ha ido transformándose desde datos mayoritariamente cualitativos hasta el informe elaborado inicialmente en 2009, que incluye un análisis comparativo con dos de los referentes en la atención al ciudadano como son la CM y el Ayto. de Barcelona. Hay que reseñar la dificultad que tiene LM para encontrar organizaciones con las que poder compararse y cuyos datos sirvan para el análisis, al ser una organización pionera, tanto en su desarrollo organizativo como en su enfoque.

6) Durante los años 2011/2012 y fruto de la reflexión realizada en la **autoevaluación/evaluación EFQM**, se dio un importante impulso a este sistema de gestión, que se orientó definitivamente, y a la clarificación y priorización de objetivos estratégicos, todo ello tomando como referente la mejora continua.

Un hito esencial de este periodo ha sido el avance en la **GESTIÓN POR PROCESOS** dentro de la organización. Se han identificado todos, clasificándolos en **Procesos Clave (estratégicos, operativos y de apoyo) y Procesos no clave (de apoyo)**.

Para cada proceso se ha definido una ficha que incorpora su flujograma e indicadores vinculados, que ayudan de forma muy relevante a ordenar la información y a alinearla con la estrategia.

También derivan del proceso EFQM las **acciones de mejora** identificadas y propuestas para su puesta en marcha y ejecución. En 2011 se pusieron en marcha **6 grupos de mejora**; obtuvieron conclusiones y las presentaron en las Jornadas anuales de LM de ese mismo año.

Asimismo, en 2011 y 2012 ha ido mejorándose el **CUADRO DE MANDO**, que contiene los indicadores de rendimiento más importantes de LM.

Finalmente, la SGAC está **permanentemente revisando** el modelo de gestión y explorando nuevas posibilidades tecnológicas, para la mejora de las actividades y fines de LM. Fruto de todo ello han sido todas las mejoras descritas en el presente documento

tales como: la implantación del CRM y del sistema de cita previa, la transformación de la organización desde el modelo de negociados al modelo actual, el cambio del modelo de gestión con el proveedor principal de servicios planteando un contrato que, de acuerdo con la actual restricción presupuestaria, compatibiliza la reducción de costes con el mantenimiento de la satisfacción de los usuarios.

2c. LA ESTRATEGIA Y SUS POLÍTICAS DE APOYO SE DESARROLLAN, REVISAN Y ACTUALIZAN

1) SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (SIGE). El Ayto. de Madrid ha revisado su estrategia para el periodo 2011-2015, ajustándola al nuevo mandato municipal (la estrategia anterior era para el periodo 2007-2011). Esta revisión se ha operativizado a través del segundo Mapa Estratégico, que, como se ha dicho, se plantea como objetivo hacer de **"Madrid, una ciudad de referencia, competitiva y sostenible"**, y que integra en esta ocasión un eje estratégico más (antes 4 ejes, ahora 5) e incorpora 27 objetivos estratégicos (antes 33), modificando los anteriores (imagen 2a.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 de forma ordenada a toda la información relevante de LM. Estos sistemas de gestión y evaluación (imagen 2c.1) se engranan para priorizar la información relevante, revisar la evolución de la organización de acuerdo con la estrategia y anticipar decisiones que faciliten su cumplimiento.



2c.1
Sistemas de Gestión y Evaluación
-><-
Estrategia de LM

Por otra parte, y de forma transversal, cumple el objetivo de avanzar en una organización guiada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia, aplicando un modelo de gestión que se orienta hacia la mejora continua, siendo un elemento especialmente relevante el proceso de auto-evaluación/evaluación EFQM realizado en 2010 y 2012.

En el marco del **SIGE**, el objetivo estratégico "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva" se evalúa a través de dos **indicadores estratégicos**: 1) Núm. anual de servicios telemáticos, presenciales y telefónicos realizados por LM; y 2) Satisfacción global de los usuarios de LM a través de sus 3 canales (Oficinas de Atención al Ciudadano, teléfono 010 y sitio web www.madrid.es). Estos indicadores se complementan con los indicadores de acción y todos ellos se revisan anualmente.

2) PROGRAMA OPERATIVO DE GOBIERNO (POG). Es el **sistema** de gestión habilitado por el Ayto. de Madrid donde se operativizan los objetivos estratégicos a través de proyectos o acciones. Finalizado y evaluado el POG 2007-2011, el Ayto., y con él LM, revisa y actualiza su POG para 2011-2015.

LM operativiza sus objetivos estratégicos a través del objetivo operativo asociado **"Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano"**, que despliega en las siguientes acciones que considera líneas estratégicas:

- Implantación de nuevo modelo –más eficiente y accesible- de atención personalizada de LM y mejora de canales de atención.
- Nuevos servicios en LM y mejora de los preexistentes.
- Mejora de la calidad en LM (EFQM, CS).
- Nuevos servicios a través de dispositivos móviles.
- Impulso a la reutilización de la información municipal.
- Redes sociales electrónicas para la atención al ciudadano.
- Nuevos canales o portales en www.madrid.es.

Estas líneas estratégicas se concretan en fases e indicadores y se revisan periódicamente para evaluar su nivel de cumplimiento, al menos una vez al año.

3) PRESUPUESTOS GENERALES. El sistema de gestión presupuestaria municipal tiene definido vincular a objetivos y metas, el gasto presupuestario **anual**. LM en 2012 ha definido los siguientes **objetivos** presupuestarios que se evalúan anualmente a través de los indicadores establecidos en el propio Presupuesto: **1.-** Mantener la respuesta del Ayto. de Madrid a las SyR formuladas por los ciudadanos. Tiene asociado 2 indicadores y 5 actividades. **2.-** Mantener un elevado nivel de satisfacción de los ciudadanos en relación con la prestación de los servicios de LM. Tiene asociado 3 indicadores y 5 actividades. **3.-** Mejorar la eficiencia de los servicios de atención al ciudadano de LM, especialmente en los canales de atención personalizada, así como mantener su accesibilidad. Tiene asociado 3 indicadores y 7 actividades.

Anualmente, una vez vencido el periodo presupuestario se realiza una Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios que rinde cuenta de los resultados obtenidos en relación con las metas previstas. También anualmente y tomando como referencia el cierre del presupuesto anterior, LM actualiza sus propuestas presupuestarias para el ejercicio siguiente.

4) CARTAS DE SERVICIOS (CS). Se trata de un elemento que vincula la gestión del Ayto. y el ciudadano, adquiriendo compromisos exigentes, que se evalúan y revisan **anualmente** a través de los indicadores asociados. LM cuenta con 3 CS que cubren el universo de su actividad, aspecto que resulta pionero a nivel sectorial y que refleja su voluntad de mejora de la calidad de los servicios y transparencia (subcriterio 2b): la CS del Teléfono 010, la CS de las OAC y la CS del Portal web municipal. Además de estas 3 CS referidas a los canales de atención, LM ha promovido la aprobación de la CS de Sugerencias y Reclamaciones, referida a un servicio fundamental del Ayto. coordinado por la DGCyAC.

5) SISTEMAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

5.1) Estudios de percepción. Como en el sistema anterior, los estudios de percepción cubren la mayoría de los GI, desarrollándose anualmente (subcriterio 2b):

- Estudios de Satisfacción de los usuarios de los canales de LM.
- Estudios de Usabilidad de www.madrid.es.
- Estudios de Cliente Misterioso en los distintos canales de LM.
- Resultados del proceso de gestión de SyR.
- Estudios de percepción de clientes internos.
- Estudios de Satisfacción / Percepción del personal.
- Informes Cualitativos.

5.2.) Cuadro de Mando. En 2008 LM definió su Cuadro de Mando en el que recogía los indicadores más

relevantes de rendimiento de la organización. Producto de la identificación de un área de mejora urgente en el proceso de autoevaluación EFQM 2012, LM lo ha revisado y mejorado.

6) PLAN DE CONTINGENCIA DE LM. Su objeto es establecer los procedimientos de actuación en el caso de que se produzcan incidencias que afecten al servicio que proporciona el contratista principal de LM al Ayto. de Madrid: "Servicios de atención al ciudadano".

- Se describen los procesos para cada tipo de contingencia identificada, así como las personas responsables en cada uno de los departamentos implicados en la gestión de las mismas.
- Todas las actividades están orientadas a la minimización del tiempo de indisponibilidad del servicio, los daños y la pérdida de datos.
- El plan de contingencia se prueba anualmente en escenarios tanto globales –que afectan a todo el servicio de LM- como locales –relativos por ejemplo a una única OAC-.
- En esta misma línea cuando se pone en marcha un servicio de especial relevancia, se realiza un estudio de impacto para establecer contingencias de los diferentes escenarios posibles.
- Existe además un Protocolo de resolución de incidencias informáticas de LM: OAC y teléfono 010. El objeto de este protocolo es establecer el procedimiento que permita la resolución de las incidencias informáticas que se produzcan en el servicio de LM.

7) OTROS PLANES CON CONTENIDOS ESTRATÉGICOS. LM tiene aprobados y en ejecución planes estratégicos de ámbitos específicos concretos con contenidos estratégicos importantes. Entre ellos están el Plan de Accesibilidad; el Plan de Comunicación; el Plan Bienal de Formación y Calidad; y el Sistema de Gestión de contenidos, todos ellos con importantes indicadores para su evaluación (normalmente anual) y mecanismos de revisión y actualización propios, así como una Declaración de Política Ambiental.

Siguiendo el criterio de **transparencia** de la actividad municipal, toda la información relativa a los sistemas mencionados se encuentra publicada en *ayre/* "atención al ciudadano" y es visible para todos los empleados públicos del Ayto, de la misma manera que los sistemas incluidos en el Observatorio de la Ciudad (SIGE, POG, CCSS, Presupuesto) se encuentran además publicados en la web municipal, a disposición de todos los ciudadanos.

8) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) y VENTAJAS COMPETITIVAS. Identificados en la autoevaluación de 2010 en base al Modelo EFQM, fueron revisados en la autoevaluación de 2012, adscribiendo los FCE prioritarios a cada uno de los procesos clave. Los FCE definidos y revisados por la SGAC son los siguientes:

1. El conocimiento de la ciudadanía madrileña.
2. Unos RR.HH. con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional.
3. La calidad, fiabilidad y coherencia de las gestiones tramitadas, en particular a través de la definición de estándares y protocolos de servicio y de un proceso unificado de gestión de contenidos.
4. La disponibilidad económica y financiera para promover el aumento de las gestiones realizadas en nombre de otras unidades administrativas.
5. La cercanía y receptividad ante las demandas de otros órganos y organismos del Ayto.
6. El compromiso con la calidad y la mejora continua.

7. El alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave de LM.
8. Un interfaz "Ciudadano-Ayto." de fácil acceso y gestión, dispuesto para propiciar una interacción eficaz en la mayoría de los procesos clave (www.madrid.es).
9. Los equipos e instalaciones de última generación.

Asimismo, LM ha definido sus **ventajas competitivas**, alineadas con los FCE, que son las siguientes:

- El manejo de toda la información relevante a la Ciudad de Madrid.
- La amplitud de gestiones realizadas desde una misma unidad del Ayto.
- Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico, producto de sus propias capacidades que la diferencia de la mayoría de organizaciones similares.
- El grado de integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas –por ejemplo CRM-, gestión unificada y otros factores similares).
- El grado de flexibilidad y rápida adaptación a las necesidades de los ciudadanos, gracias a su personal y al número de gestiones y trámites ofrecidos.
- La mejora de la eficiencia de sus servicios de atención al ciudadano, especialmente en los canales de atención personalizada, así como su accesibilidad.

9) PROCESO CLAVE DE LM. Por último indicar que la planificación estratégica de LM se considera uno de los procesos clave estratégicos. Tal y como aparece en su mapa de procesos, se configura como de vital importancia, ya que de él emanan las políticas a corto, medio y largo plazo, que a su vez enlazan con la estrategia municipal, y en él se reflejan las expectativas de los distintos GI.

En el despliegue de la planificación anual están implicados todos los miembros de LM. La transmisión de información es bidireccional, desde los Adjuntos y Jefes, hasta los Responsables de Canales, Gestión de Contenidos y Servicios y procesos de apoyo, la SGAC y la DG. La participación se realiza a diferentes niveles, dando cabida al conjunto de la organización.

La evaluación y revisión han sido detalladas en cada elemento de la estrategia, habiéndose desarrollado en 2011 grupos de mejora que de forma directa o indirecta se relacionan con su perfeccionamiento.

2d. LA ESTRATEGIA Y SUS POLÍTICAS DE APOYO SE COMUNICAN, IMPLANTAN Y SUPERVISAN

LM siempre ha mostrado un especial interés en la comunicación de todas sus actuaciones. Es pionera en la importancia dada, a nivel cuantitativo y cualitativo, a la información publicada tanto **en internet como en ayre** apartado de atención al ciudadano. Entre ella, toda la información sobre su estrategia está a disposición de sus GI internos y externos, maximizando así el **valor de la transparencia** que LM ha desarrollado con total coherencia.

CONTENIDO	CANAL
Misión visión y valores	Web madrid.es/Intranet
Líneas estratégicas	Intranet
POG, CS p. ej., Presupuesto	Web madrid.es/Intranet intranet
Mapa de Procesos	Web madrid.es/Intranet
Estudios de Satisfacción de Usuarios	Web madrid.es/intranet
Plan de mejora: plan de	Web madrid.es/Intranet

accesibilidad	
Estadísticas anuales LM	Web madrid.es/Intranet
Cuadro de Mando	Intranet
Plan de contingencia	Intranet
Plan de Comunicación	Intranet
Plan de Formación	Intranet

2d.1 Difusión de la Estrategia

Como consecuencia de la autoevaluación del año 2009, se detectó un área de mejora en la **comunicación de la estrategia al personal**, lo que ha derivado en una serie de actuaciones durante el año 2010 y sucesivos, tales como la remisión sistemática de mensajes a una lista de correo con toda la plantilla de LM; su inclusión en los procesos de acogida de nuevos funcionarios; la comunicación reforzada en las reuniones semanales celebradas en cada una de las OAC; la incorporación de información sobre la estrategia en el apartado atención al ciudadano de *ayre*, y otras, que han mejorado de forma notable el conocimiento de la estrategia por parte del personal.

Con el fin de evaluar la eficacia de las comunicaciones de la estrategia entre el personal, en la encuesta de satisfacción del personal se ha incluido una pregunta sobre el conocimiento de la estrategia y otra relativa al entendimiento de la Misión, visión, valores y estrategias de LM.

La comunicación de LM se soporta desde 2011 en su **Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015** y en los planes anuales de que lo desarrollan. En este documento se han incluido distintas acciones de comunicación dependiendo de su público objetivo. Para cada una de ellas se han definido sus objetivos, emisor/responsable, formatos, canales y soportes, referencias e impacto, todo ello medido con los correspondientes indicadores. Sin perjuicio de los envíos de información puntual realizados, LM publica en *ayre* tanto el Plan Estratégico y sus Planes anuales de desarrollo como los resultados de todos ellos. (Véase el *Criterio 3d*).

A título de ejemplo cabe destacar como medios de **comunicación de la estrategia**:

- La comunicación del *Plan de formación y calidad en la personas* dirigido a todos los agentes de LM; comunica todas las actuaciones formativas, la participación en grupos de trabajo y de mejora, las jornadas técnicas anuales,...
- El video institucional utilizado en todas las presentaciones internas y externas, en el que se presenta de forma simple y clara su misión, filosofía, características y principales resultados.
- El sistema de reuniones estructurado (reuniones del Criterio 3d): comité semanal de la DGC y AC, reuniones semanales de la SG, además, cada quince días, se realiza rotando en una oficina de atención al ciudadano, reuniones mensuales con los responsables de las OAC, reuniones por oficina/servicio/Dpto., etc.; todas ellas permiten comunicar y desplegar en cascada los objetivos y metas. Estas comunicaciones se han complementado con una comunicación institucional que se lleva a cabo anualmente, desde el año 2007, generalmente a mediados de año, dentro de la Jornada Técnica de LM en la que se transmiten a toda la plantilla las líneas de actuación para el año siguiente.
- La comunicación de la Misión, visión y valores a los clientes internos, en todas las reuniones mantenidas con ellos.

Este amplio enfoque de la comunicación permite el **despliegue de la estrategia** en sus diferentes niveles

(SIGE, POG, PP,...), llegando en cascada a toda la organización. Los indicadores establecidos para evaluar la consecución de los objetivos fijados por cada uno de los 3 sistemas que integran la estrategia y sus sistemas complementarios (CS, Cuadro de Mando, FCE, Planes estratégicos sectoriales,...) se alinean con su esquema de **procesos** clave y con la propia **estructura organizativa** de LM, lo que le permite alcanzar sus objetivos estratégicos, desplegar sus valores y añadir valor a sus GI.

LM desde sus inicios ha funcionado por **procesos**, dada la naturaleza de sus actividades, pero es en 2009 cuando, como consecuencia de su autoevaluación, inicia la sistematización de su gestión por procesos. Para ello, en 2010, ■ agrupa los procesos en 3 tipos: 1) procesos estratégicos: aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia y sus políticas de apoyo, 2) procesos operativos: aquellos que inciden de modo directo en la prestación del servicio, es decir la atención al ciudadano y por tanto a la satisfacción de los usuarios, y 3) procesos de apoyo: son todos aquellos que apoyan y son soporte de los procesos operativos y estratégicos); ■ identifica de cada uno de ellos, los que son clave; ■ de cada uno elabora el correspondiente diagrama y una ficha donde se recoge información relevante (tabla 5a.2), entre otras cosas, los indicadores de rendimiento del propio proceso; ■ establece su revisión bienal, a fin de poder identificar áreas de mejora, planificarlas y ponerlas en marcha.

Durante 2011 se desarrolló un grupo de mejora que aportó propuestas posteriormente asumidas por la Dirección que mejoraron el diseño y la implantación realizada, consolidándose esta mejora durante 2011/2012. Durante la revisión 2012 se ha decidido desarrollar las siguientes mejoras: a) diseñar el proceso de evaluación y calidad; b) generalizar la vinculación de procedimientos y protocolos a los procesos, lo que permite orientar cada vez más los servicios al ciudadano.

La **estructura organizativa** de la SGAC, alineada con el Mapa de Procesos, se ha adaptado a las necesidades de los clientes internos, modificando y creando nuevas estructuras como el Servicio de Implantación y

Seguimiento de Servicios o la Unidad Técnica de Gestión del Conocimiento.

El **impacto de los FCE en los procesos**, permite orientar las acciones de mejora y alinearlas con los mismos (tabla 5a.4).

En la tabla 2b.2 se detalla la *Matriz de Procesos Clave/ Factores críticos de éxito*, revisada y aprobada por la Alta Dirección que permite conocer el peso de dichos factores en cada proceso. (Los FCE se enumeran en el subcriterio 2c, punto 8).

Solo cabe destacar que los **indicadores** fijados para cada uno de los sistemas estratégicos y para los procesos han sido mejorados para hacerlos más precisos a la hora de evaluar. Estas mediciones aportan datos significativos para la toma de decisiones y la mejora continua. Las herramientas, utilizadas para el seguimiento de los indicadores implicados en el proceso de planificación y revisión de las estrategias, son:

- Las aplicaciones del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal Observatorio de la Ciudad: SIGE, POG y Sistema de Cartas de Servicios.
- Las aplicaciones operativas, incluyendo el sistema CRM, Qmatic, Alterian/OBI (*Business Intelligence*), que proporcionan información acerca de clientes y atenciones realizadas.
- Las herramientas de análisis de los resultados de los diversos estudios de satisfacción.
- Los datos mensuales de Cuadro de Mando con los principales resultados de los canales de atención, que reflejan los resultados de los procesos clave.
- Los informes de evaluación del resultado de la implantación de servicios.

Todos los resultados obtenidos se reflejan en informes anuales. Las áreas de mejora detectadas son incorporadas al plan anual siguiente. Además, la organización informa de los resultados a todos los GI implicados a través de diversos medios que incluyen la publicación sistemática de notas de prensa, los contactos por correo electrónico, las reuniones periódicas,...

Factores Críticos de Éxito (FCE)	1. Conocimiento ciudadano	2. RRHH innovadores y comprometidos	3. Calidad y fiabilidad de las gestiones	4. Disponibilidad econ. y financ	5. Cercanía con otras áreas del Avto.	6. Calidad y me-jora continua	7. Nuevas Tecnologías	8. Interfaz de fácil acceso	9. Equipos e instalaciones modernos	
Ponderación	1	2	2	2	2	1	2	2	1	
PROCESOS										
1. Planificación Estratégica	5	3	4	4	4	4	2	2	2	49
2. Evaluación y Calidad	2	2	4	2	3	5	2	2	2	39
3. Información	5	4	5	2	5	4	4	5	4	63
4. Gestiones y Trámites	5	4	5	2	5	4	5	5	4	65
5. Registro	3	4	5	2	4	4	3	3	4	53
6. Cita Previa	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
7. Sugerencias y Reclamaciones	2	2	2	2	5	2	2	3	2	38
8. Gestión de Contenidos	5	4	5	2	5	4	5	5	5	66
9. Gestión de Servicios	4	4	5	2	5	5	5	5	5	66
10. Gestión de Canales	3	4	5	2	3	4	5	5	5	60
11. Gestión de SyR de LM	5	4	5	2	2	5	5	5	5	61
12. Personas	2	5	2	5	1	3	1	1	2	37
13. Presupuestos	3	3	2	5	2	3	1	2	2	38

14. Contratación	2	3	2	5	1	3	1	1	1	32
15. Tecnologías	1	1	3	3	1	2	5	4	2	39
16. Infraestructuras	2	1	3	3	1	2	2	2	5	33
17. Gestión documental	2	2	3	2	3	2	2	2	2	34
18. Comunicación	5	3	3	2	4	4	4	3	4	51

2d.2 Matriz FCE/Procesos

3. PERSONAS

Las personas de LM son el **activo fundamental de la organización**, y por ello entiende que los resultados previstos se alcanzan porque saben claramente cuáles son los objetivos propios para alcanzar la estrategia, cuentan con los medios para llevarla a cabo y, además, están dispuestas a hacerlo. Se considera que el resultado de la actividad depende de la motivación, la responsabilidad y la implicación de las personas que la desarrollan, se fomenta el desarrollo de las capacidades individuales de cada persona y se propicia una actitud positiva ante el trabajo para promover la creatividad y la mejora continua. Además existen herramientas concretas que permiten conocer su contribución al logro de los objetivos de la organización, como el CRM, Q-matic y otras herramientas de gestión.

3a. LOS PLANES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS APOYAN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque muchas de las actividades realizadas por LM requieren de una gran base tecnológica, son las personas las que las utilizan, las desarrollan y explotan todo su potencial. Por esta razón, con el objetivo de alcanzar el éxito mediante las personas, en la organización se gestionan de una forma eficaz y eficiente los recursos humanos (en adelante RR.HH.), tratando de mejorar sus condiciones, dentro del marco jurídico del Ayto de Madrid y **en relación con su estrategia y en concreto con la Misión, visión y valores de LM.**

La gestión de personal se realiza en LM cumpliendo la **normativa establecida en materia de función pública**; las actuaciones relativas al personal, como son la selección, la contratación, la movilidad, los permisos, etc., se regulan por unas normas de carácter general: el *Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007, de 12 de abril)* y, hasta el 13 de septiembre de 2013, el *Acuerdo Convenio para los empleados públicos del Ayto. de Madrid y sus Organismos Autónomos para el periodo 2012-2015*, y posteriormente el Acuerdo de 13 de septiembre de 2012 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se adapta la regulación aplicable al personal al servicio del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos en cumplimiento de la normativa básica y del Acuerdo de la Junta de Gobierno de 25 de julio de 2012.

Además, y concretamente para LM, hay que tener en cuenta las directrices establecidas por el *Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayto. de Madrid* y el *Acuerdo de 4 de diciembre de 2008 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueba el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayto. de Madrid*. Este marco normativo garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, sin olvidar que la **política de RR.HH. de LM** contempla, entre otros, aspectos como: *la igualdad de oportunidades, la diversidad, la no discriminación, la libertad de asociación, la integración de personas con discapacidad, la seguridad y salud, las regulaciones de empleo*, etc.

Hay que hacer sin embargo referencia a la especial situación de la gestión de RR.HH. del 010 y de parte del personal de las OAC: en estos ámbitos, la gestión del personal –que no tiene relación jurídico-laboral alguna con el Ayto. de Madrid– se realiza por la firma con la que el Consistorio contrata la prestación de tales servicios, siendo dicha empresa la responsable única de la gestión de sus recursos. Hasta mediados de 2012, la el modelo se basaba en la cobertura de puestos de atención en OACs durante determinados horarios (facturación por hora de servicio) y en la atención de llamadas en el 010 (facturación por llamada). Desde esa fecha, la facturación se realiza exclusivamente por servicio realizado con independencia del canal de atención. Para una mayor calidad de los servicios prestados, se introducen en el contrato ANS, tanto cuantitativos, como cualitativos.

En LM se apostó desde el principio por la búsqueda de un nuevo modelo, adaptado a dichas restricciones, pero que favoreciese la consecución de los objetivos planteados de servicio y atención al ciudadano. En ese sentido, y tal y como se apunta en la Presentación, ha existido una **transición**, desde el modelo antiguo basado en los negociados, cada uno dedicado a un tema diferente, (de esta forma una única persona de atención al ciudadano no podía resolver problemas diferentes, sino que el ciudadano tenía que ir a cada negociado correspondiente a resolver cada una de las cuestiones), al modelo actual de funcionarios plenamente polivalentes, que fue negociado entre el Ayto. y los Sindicatos, lo que ha supuesto un camino pionero y complejo.

Una vez realizada la adaptación inicial, se elaboró la primera Relación de Puestos de Trabajo (en adelante RPT) de las OAC que estaban en funcionamiento en ese momento, que se ha ido modificando en función de la estrategia y los cambios acaecidos en la organización. Cada vez que una Oficina se incorpora a la red de LM, se elabora su RPT dejando un tiempo para realizar el ajuste de personal comentado anteriormente.

El **organigrama general y la RPT actual de LM** están diseñados para ajustarse a su esquema actual de gestión por procesos, de forma que, gracias a su estructura actual, LM puede cumplir con los objetivos estratégicos marcados, satisfacer las demandas de los ciudadanos, que se traducen sobre todo en rapidez y calidad en la atención, y cumplir los compromisos de calidad asumidos en las CS. (Pueden verse en la INTRODUCCIÓN).

En la **RPT** están recogidas las características básicas de todos los puestos de LM, detallándose para cada uno de ellos:

- Identificación del puesto (nº y denominación).
- Área a la que pertenece.
- Dependencia jerárquica y funcional.
- Cuerpo/Escala.
- Nivel de Complemento de Destino.
- Complemento Específico.
- Forma de cobertura.

Además, cuando es necesaria la provisión de un puesto, el responsable directo diseña el **perfil profesional** (formación y experiencia) al que da su visto bueno la

Dirección. Ese perfil sirve como base para la selección del personal que va a estar adscrito a ese puesto.

Existe por tanto en LM una definición de los perfiles de sus puestos de trabajo, habiéndose abierto además una línea estratégica para acordar con la Subdirección General de Personal de la SGT del AG de Hacienda y Admón. Pública la adecuación de dichos perfiles y sistemas de selección a las necesidades de la organización, lo que se evidencia en los resultados del Grupo de Mejora "Personas" de 2011, fruto de la autoevaluación realizada en 2010.

En la fig. 3a.1 se recogen, a modo de ej., las características del perfil profesional de un determinado puesto.

Ejemplo de Perfil de puesto de trabajo

PUESTO: Jefe de Negociado de OAC - Grupo C1 Nivel 22.

FUNCIONES	PERFIL	FORMACIÓN VALORABLE
<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar información general del Ayuntamiento de Madrid y otras AAPP, así como sobre el estado de tramitación de expedientes seguidos en el Distrito. -Coordinación de las funciones asignadas al Negociado de Atención al Ciudadano, bajo las directrices del Jefe de Departamento y Adjunto de la OAC. -Control del archivo de los documentos que deben custodiarse en la OAC. -Organización y control de turnos de trabajo del personal del negociado. -Actuar como interlocutor para temas de Registro así como para solucionar dudas planteadas por el personal del negociado. -Gestión del Padrón Municipal de Habitantes, Registro, Servicio de Estacionamiento Regulado, tributos, firma electrónica, cita previa y demás tareas destinadas a la atención al ciudadano, así como cualesquiera otros servicios que puedan asignarse a Línea Madrid. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos de sistemas de gestión de calidad en la atención al ciudadano. -Conocimientos de técnicas de comunicación y disposición para la formación y aprendizaje continuos. -Experiencia en coordinación de equipos de trabajo. -Conocimientos amplios de la organización y servicios municipales. -Experiencia y conocimientos sobre gestión de recursos humanos, técnicas de dinámica de grupo y sistemas de participación y motivación. -Conocimiento de los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con el Ayuntamiento de Madrid. -Manejo de aplicaciones informáticas diversas para la atención al ciudadano. (Base de datos de información, registro, Syk, cita previa, padrón municipal, tributos, firma electrónica, SER, CRM) -Disponibilidad horaria 	<p>BÁSICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención presencial en Línea Madrid; Organización de una OAC; Consulta de expedientes, información general, tributos, registro, SER, Targeta Azul, Q'matic, CRM, cita previa, sugerencias y reclamaciones, Protección de Datos -Gestión del Padrón y su aplicación informática. -Calidad y atención al Ciudadano -Organización y competencias del Ayto de Madrid y sus Áreas de Gobierno. -Formación informática general (Word, Internet, correo electrónico) <p>COMPLEMENTARIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El modelo de excelencia EFQM y su aplicación a la Admón. pública -Tributos y tasas para Línea Madrid -Atención al ciudadano con discapacidad. -Atención al ciudadano inmigrante. -Organización y funcionamiento de grupos de mejora. -La comunicación y la gestión de situaciones de conflicto en las relaciones con los usuarios. -Prevención del estrés laboral

3a.1 Perfil de puesto Jefe Negociado OAC

La **estrategia de RR.HH. de LM** ha sido desde el principio tratar de disponer de un **personal cualificado y bien remunerado** (véase el subcriterio 3d), ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un **nivel alto** dentro de los niveles funcionariales del Ayto. (p. ej., la **escala** Administrativa tiene el máximo nivel, y el resto de categorías, niveles muy elevados dentro de la Administración) y el **complemento específico** más alto posible para dicho nivel, lo que ha sido establecido para garantizar el funcionamiento adecuado y la máxima eficiencia en la atención al ciudadano del Ayto.

En la tabla 3a.2 se especifican los distintos niveles y sus jefaturas, así como su evolución en la plantilla de LM a lo largo de los años 2009 a 2012 (datos a 1 de enero) en relación a sus niveles.

En el momento actual toda la plantilla de la organización tiene **dependencia orgánica y funcional única**, siendo esta una mejora sustancial largamente solicitada y recientemente conseguida.

Hay evidencias de que existe equidad e igualdad en el acceso a todos los puestos, visualizándose estas en la RPT y en las convocatorias de los concursos y su documento base para la valoración.

PLANTILLA LM	2009		2010		2011		2012	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Otros puestos	1	32	1	28	-	31	2	30
Auxiliares Admvos. N17	152	9	157	10	161	10	167	10
Jfs negociado y equiva-lentes. N22	29	8	28	8	28	8	28	7
Informadores Urbaníst. N23	14	-	19	-	21	-	21	-

PLANTILLA LM	2009		2010		2011		2012	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Técnicos. N24	-	2	-	1	-	2	-	2
Adjuntos OAC y Canales. N26	22	13	24	14	24	13	24	14
Jfs OAC y Dpto. Respons Canales. N28	24	4	24	6	24	6	24	6
Respons Atenc. Person. y Servs Jfs Sº. N29	-	2	-	2	-	2	-	2
Subdirector. N30	1	-	1	-	1	-	1	-
DG	1	-	1	-	1	-	1	-
Total plantilla	314		324		332		339	

3a.2 Evolución de la plantilla de LM

Globalmente, la evolución del personal de LM ha experimentado en los últimos años un importante **crecimiento**, provocado por la sucesiva incorporación de nuevas OAC a su estructura. En la tabla 3a.3 se aprecia este crecimiento segmentado en grupos administrativos (años 2009-2012, datos a 1 de enero).

	2009		2010		2011		2012	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Grupo A1	23	13	23	14	23	16	23	17
Grupo A2	45	11	48	11	49	9	48	10
Grupo C1	21	12	21	10	23	9	24	9
Grupo C2	154	34	161	35	163	39	170	37
DG	1	-	1	-	1	-	1	-
Total plantilla	314		324		332		339	

3a.3 Plantilla LM por Grupos Administrativos

En la tabla 3a.4 se recoge la evolución de la plantilla según sexos (años 2009-2012) y se refleja el alto porcentaje de **mujeres** en general y en las jefaturas, tanto en las OAC como en la SG.

	2009			2010		
	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total
Mujeres	186	53	239	193	51	244
Hombres	57	17	74	60	19	79
Mujeres jefes (N26 o Superior)	29	15	44	31	14	45
	2011			2012		
	OAC	SG	Total	OAC	SG	Total
Mujeres	197	56	253	194	55	249
Hombres	61	17	78	71	18	89
Mujeres jefes (N26 o Superior)	32	15	47	32	16	48

3a.4 Distribución de la plantilla de LM según sexo

En las gráficas recogidas en el Criterio 7 se ofrecen datos relacionados con el personal de LM, pero resulta necesario destacar: **1) La alta cualificación** del personal de LM importante para el cumplimiento de sus objetivos (véase también el C.3b). **2) En general**, en toda la plantilla se puede ver un alto grado de **preparación** y una elevada **motivación** e ilusión con el proyecto de la organización. **3) En LM las mujeres** representan más del 50% del total de la plantilla.

Los **finés que persiguen la planificación y gestión de personal** de LM son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los RR.HH. de la organización, dentro de un buen ambiente de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.

- Asegurar que se pueden cubrir las necesidades de personal directivo, de atención directa o de cualquier otro tipo, necesario para llevar a cabo los objetivos planificados, otorgando oportunidades de promoción al personal propio (valoración de experiencia asociada a la atención al ciudadano, procedimiento para la cobertura de vacantes de jefes y adjuntos de las OAC).
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que su trayectoria en LM es tenida en cuenta para los puestos que se vayan creando o

	2008		2009		2010		2011	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Satisfacción	3,33	3,66	3,57	3,85	3,64	3,79	3,68	4,09
Satisfacción global LM	3,51		3,63		3,68		3,76	

3a.5 Puntuaciones globales de la encuesta de satisfacción que queden vacantes.

- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción de los servicios de LM.

La planificación y gestión de los RR.HH. de LM está

	2008		2009		2010		2011	
	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC	OAC	SC
Personas	189	78	243	70	253	70	265	73
Participan	56	64	164	48	190	53	197	48
Índice de respuesta	29,6 %	82,1 %	67,5 %	68,6 %	75,1 %	75,7 %	74,3 %	65,8 %
Objetivo	-		50%		50%		50%	
TOTAL LM	44,9%		80,0%		88,7%		86,9%	

3a.6 Participación de las personas en la encuesta de satisfacción

alineada con su **esquema de procesos**, siendo la **Gestión de Personas** un proceso de apoyo de la organización y la **Provisión de Vacantes** uno de sus subprocesos. Además, varios de los indicadores utilizados por la Dirección hacen referencia a la gestión de RR.HH, tal y como se refleja en el Criterio 7.

En el año 2003 se desarrolló e implantó en LM la primera **encuesta de satisfacción del personal de las OAC**, ya que el personal de las oficinas suponía más del **70%** del total de la organización y era, además, el que había pasado por una reestructuración más profunda en sus funciones y actividades.

Ya los resultados de la primera encuesta fueron excelentes y se ha continuado realizando anualmente, con un alto nivel de representatividad de los resultados, ya que el universo encuestado alcanza el 75% del personal de las Oficinas y con unos resultados que, como se verá en el Criterio 7, se pueden considerar como muy buenos.

En el año 2008, se extendió por primera vez la **encuesta al personal a los 3 canales y a los servicios centrales de la SGAC**, para disponer de datos sobre satisfacción del personal de toda la organización.

La encuesta de satisfacción del personal es una herramienta fundamental para LM ya que ésta no sólo pretende dar satisfacción a sus clientes, sino que, como organización que busca la Excelencia, según consta en su declaración de Misión y visión, y en la medida de sus posibilidades, también busca la satisfacción de su personal. Como se ha indicado anteriormente, LM considera que las personas constituyen un elemento esencial para su crecimiento y mejora ya que proyectan la imagen de la organización hacia el cliente, y su nivel

de satisfacción incide claramente en su rendimiento y su labor frente a él.

Para la realización de las encuestas se elaboró un **cuestionario** que recoge una serie de variables que miden el grado de satisfacción que tiene el personal y cuyos **objetivos** son: 1. Conocer el grado de implicación, participación y satisfacción de su personal. 2. Analizar las opiniones de sus empleados en relación con diversos aspectos. 3. Identificar las oportunidades de mejora a desarrollar por LM en el ámbito de los RR.HH. y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, de procedimiento, tecnológico, etc.

Entre otras, se recogen las siguientes **variables**: 1) Opiniones generales. 2) Condiciones físicas, materiales y tecnológicas. 3) Compromiso con el ciudadano. 4) Organización del puesto de trabajo. 5) Organización y planificación del trabajo (2011). 6) Desarrollo profesional. 7) Carga de trabajo. 8) Personal. 9) Remuneración. 10) Liderazgo y responsabilidad. 11) Orientación al ciudadano. 12) Satisfacción global y utilidad de la encuesta (2011)

Estas variables hacen referencia a aspectos que influyen, tanto positiva como negativamente, en el nivel de satisfacción del personal de LM. La escala de valoración utilizada fue de 1 a 5.

Los **resultados** globales de la encuesta se recogen en la tabla 3a.5 pudiéndose ver que la puntuación ha ido aumentando a través de los años 2008-2011, tanto en las OAC como en la SG así como la puntuación global.

Entre 2008 y 2011 se aprecia también un aumento de la participación de las personas en la encuesta (tabla 3a.6) y una superación amplia del objetivo en los años 2009 a 2011.

Con la implantación de la **Encuesta de Satisfacción del Personal** se ha conseguido:

- Determinar el estado de opinión y satisfacción de los empleados respecto al entorno en que prestan sus servicios y la calidad de los mismos.
- Fomentar la calidad y el valor añadido de la oferta de los servicios prestados.
- Orientar la gestión interna y de los RR.HH. hacia criterios de calidad total, lo que implica fomentar una actitud de mejora continua en todos los componentes de la organización.
- Conseguir que los responsables de la gestión pública, y en concreto de la gestión de RR.HH. asignados a LM, sean cada vez mejores gestores
- Identificar las **oportunidades de mejora** a desarrollar por LM en el ámbito de los RR.HH. y con repercusión en los niveles funcional, orgánico, procedimental, tecnológico, etc.

Los resultados de las encuestas se obtienen tanto globalmente como de forma segmentada por Oficina.

Además de la encuesta de satisfacción del personal, también los informes de revisión completa de las oficinas, las actas de reunión con todos los funcionarios de las oficinas y los informes de evaluación de riesgos psicosociales facilitan la toma de decisiones para la mejora de la gestión de las personas y equipos.

Finalmente, es preciso indicar que el **modelo de organización** de LM es innovador y pionero dentro de la Admón., ya que ha pasado de ser un sistema de atención rígido y basado en estructuras tradicionales a un modelo polivalente y enfocado completamente a la satisfacción del cliente final, esto es, del ciudadano. El antiguo sistema de negociados era "monotarea"

mientras que el modelo de LM es "multitarea", lo que aumenta la eficiencia, la eficacia y la consecución de los objetivos de satisfacción del ciudadano. Además, es importante reseñar que todo el cambio y la transformación de las estructuras se ha realizado sin grandes traumas ni problemas organizativos, lo que ha supuesto que se haya convertido en un modelo para otras Administraciones que han visitado las instalaciones de LM con objeto de trasladar el modelo de organización y su filosofía a sus ámbitos de actuación. LM se ha convertido en un referente para la Atención al Ciudadano en las Administraciones Públicas.

3b. SE DESARROLLAN EL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS

La **formación** es fundamental para la mejora de las capacidades de las personas, haciendo que cualquier organización esté mejor preparada y adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad.

La **creatividad** y la **innovación** son dos de los elementos más importantes en los que se sustenta la evolución de una organización como LM, cuyo soporte fundamental son la tecnología y las personas. Sería imposible avanzar sin la adecuada formación del personal que la integra, por lo que la formación planificada y realizada en LM es de vital importancia.

Por ello, LM cuenta desde hace años con un **Plan de Formación** y Calidad en las Personas consolidado y adaptado a las necesidades de la organización, que se enmarca en el Plan de Formación de los Empleados públicos del Ayuntamiento, cuyos principales hitos se publican en la intranet municipal *ayre* y cuyos resultados y grado cumplimiento se recogen en la Memoria anual de Formación y Calidad en las Personas.

La adecuada gestión de este Plan permite identificar el conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que la integran, así como facilitar su continuo desarrollo.

LM gestiona de una manera eficaz y eficiente los planes de formación y desarrollo de las personas habiéndose establecido para ello en el marco del **proceso de Gestión de Personas**, el **SUBPROCESO DE FORMACIÓN-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**, con un doble objetivo: primero, dar oportunidad de formación, desarrollo y participación en acciones de mejora a las personas que trabajan en LM, durante toda su vida laboral y en estrecha colaboración con el Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid (en adelante IFE); y segundo, programar anualmente las acciones formativas y de mejora que reflejen las demandas internas y las requeridas por la implantación de nuevos servicios, así como dar cumplimiento a los compromisos de las Cartas de Servicios.

Bajo la dirección de la **Unidad de Gestión del Conocimiento** se realizan varias funciones como detectar las necesidades de formación requeridas por el personal de LM a través de los canales de comunicación interna y las encuestas de satisfacción del personal o identificar los requerimientos de formación de otros organismos municipales por la implantación de nuevos servicios; contabilizar los datos de asistencia, participación, y resultados de los cuestionarios de conocimiento y satisfacción; valorar la eficacia de las acciones formativas y el impacto de las acciones de mejora en el personal (participación, satisfacción...) y en la ciudadanía (evaluación del trato...).

Los **objetivos** de calidad de este subproceso son varios: 1. proporcionar una acogida y formación inicial

de calidad al personal de nuevo ingreso, medido por a) El porcentaje de personal de nueva incorporación que será acogido según el Protocolo de Bienvenida; b) La satisfacción de los funcionarios con el proceso de acogida; c) El porcentaje de personal de nueva incorporación que recibe la totalidad de la formación inicial.

2. Proporcionar formación continua cumpliendo el compromiso de formación de la CS, cuya medida es la satisfacción de los funcionarios con la formación recibida.

3. Detectar carencias formativas para organizar las acciones necesarias, medido mediante el porcentaje de respuestas acertadas en el cuestionario anual de conocimiento.

4. Fomentar la participación del personal en actividades de mejora cuyos indicadores son el número de personas que participan en el concurso de ideas, superior al año anterior, y el nº de grupos de mejora, superior al del año anterior.

Desde la Unidad de Gestión del Conocimiento se han presentado Planes anuales de Formación y Calidad en las Personas desde 2007, y en los últimos tres años se ha venido impulsado de manera notable, no sólo la formación sino también su calidad, a través de acciones de mejora propuestas para toda la SGAC.

Así, los **rasgos que caracterizan actualmente al Plan de Formación y Calidad en las Personas** del personal de LM y que traen causa de las mejoras que se han ido implantando tras las continuas evaluaciones-revisiones realizadas, son:

- Amplio alcance: inicialmente enfocado al personal de las OAC, desde 2009 organiza la formación del personal de los 3 canales y de toda la SGAC.

- Organización propia: si durante sus primeros años la coordinación con el IFE se limitaba a solicitar algunas ediciones de cursos concretos para el personal de las OAC, desde 2009 se ha ido ganando en autonomía de manera que se organizan ciertos cursos y sesiones formativas con contenidos ajustados a las propias necesidades, con formadores elegidos por LM, con elección del aula (propia o del Instituto), en las fechas que resultan adecuadas, con el personal de LM como destinatario exclusivo y con la distribución horaria más conveniente para cada acción formativa. Más de la mitad de la formación del personal de las OAC ha sido promovida, organizada e impartida internamente por LM. También se organizan ciertos cursos que van dirigidos a todo el personal del Ayto.

Acciones formativas organizadas por LM dirigidos a su personal

R01-1490	Atención al Ciudadano con Discapacidad
R01-1491	Atención al Ciudadano Inmigrante
R01-1492	Formación Básica para Atención Presencial en LM
R01-1760	Introducción al Lenguaje de Signos
R03-1668	Tributos y Tasas Municipales para LM
R03-1891	Dirección de Personas en LM
R02-0884	Gestión del Padrón Municipal de Habitantes y su Aplicación Informática (organizado con la DG de Estadística)
R09-1865	Comunicación con el ciudadano

Cursos/Jornadas organizados por LM para todo el personal de Ayto.

R02-1475	Gestión de Contenidos entorno madrid.es en VCM
R02-1869	Contenidos Web en madrid.es
R09-0379	Registro General

3b.1 Cursos y Jornadas organizadas por LM

- Identificación de necesidades de formación realizada por la Unidad de Gestión del Conocimiento conforme a un proceso sistemático implantado tras la autoevaluación 2009: se abre un amplio plazo de solicitudes a todo el personal, se analizan las solicitudes recibidas, y se integran en el Plan las acciones formativas correspondientes.

- Puesta en marcha de nuevos canales de comunicación interna para la detección de necesidades formativas: el buzón de LM, el buzón de sugerencias sugerenciasenlinea@madrid.es y el correo electrónico de formación (formlineamadrid@madrid.es).

- Asistencia a los cursos autorizada por los Jefes de las OAC y el Subdirector General.

- Aula propia en la OAC de Chamberí con capacidad para 20 alumnos, así como oficina piloto que permite la realización de simulaciones completas de servicio.

- Impartición de la formación en horario de trabajo, lo que es un aspecto altamente valorado por las personas.

- Horario adaptado a sus turnos en los cursos organizados para el personal de las OAC.

- Publicación de toda la información referida al Plan y del material formativo de los cursos organizados por LM en *ayre*.

- Evaluación del Plan de Formación y Calidad en las Personas con indicadores de rendimiento y de calidad, yendo más allá de lo estrictamente pedagógico con iniciativas de mejora de la calidad, como impulsar grupos de trabajo intra e inter-departamentales. Se recoge en la Memoria anual la información relativa a toda la formación recibida por el personal de LM, segmentada por tipos de cursos, oficinas, canales, etc. A la vista de los resultados de la evaluación, se actualiza el Plan siguiente y se revisan todos aquellos aspectos que así lo requieran.

- Evaluación de la eficacia formativa con carácter previo y posterior a cada curso organizado por LM. Mejora introducida el año anterior por la cual, aparte de la evaluación general del Plan se hace un cuestionario, previo y posterior al curso, sobre la materia impartida para evaluar el nivel de conocimientos. Los profesores son los que aportan las preguntas para la confección de dicho cuestionario.

Dada la madurez y estabilidad de que goza en estos momentos la planificación formativa en LM, en 2012 se ha iniciado la presentación de **Planes bienales** (Plan bienal de formación y calidad 2012-2013) manteniéndose la mayoría de las acciones de los últimos años, ya que han tenido un resultado satisfactorio, tanto por su evaluación positiva por parte de los asistentes, como por la consecución de los objetivos que se pretendían alcanzar.

El personal de LM cuenta, como todo el personal del Ayto, con las acciones formativas incluidas en **Plan de Formación de los Empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos** aprobado anualmente por la Comisión General de Formación de los Empleados Públicos del Ayto. de Madrid y sus OO.AA., y diseñado y ejecutado por el IFE.

La oferta incluye tanto acciones formativas para la promoción y carrera administrativa de los empleados públicos como para el desempeño del puesto de trabajo, además de un conjunto de acciones distintas al formato de cursos, tales como Jornadas, Seminarios, Conferencias y Sesiones Formativas. Junto al tradicional

formato presencial, el Plan integra un relevante número de acciones formativas en formato virtual, garantizando así la máxima flexibilidad en el acceso a la formación. Los cursos municipales (incluyendo los restringidos, abiertos y de sindicatos) arrojan un subtotal de 1.135 horas.

El Plan de Formación de LM presenta una relación de **acciones formativas recomendadas**, algunas comunes (y necesarias) para todo el personal de la SGAC y otras específicas para unidades concretas; no debe autorizarse un curso fuera de esa relación si anteriormente no se han realizado los recomendados.

CURSOS comunes para todo el personal de la SGAC
<ul style="list-style-type: none"> R01-0883 El modelo EFQM y su aplicación a la Admón. Pública R01-1154 Organización y funcionamiento de los grupos de mejora R01-1492 Atención presencial en LM (nuevo ingreso) R01-0592 Organización y Competencias del Ayto. Madrid y sus Áreas R01-0970 Protección de datos R01-0969 Calidad y Atención al Ciudadano R01-0973 Cartas de Servicios R01-1656 Comunicación y gestión de situaciones de conflicto con usuarios R01-0035 Relaciones Positivas en Equipos de trabajo (A2 C1) R03-1891 Dirección de personas en LM (A1 A2) R01-1167 y R01-1168 Acceso Electrónico de Ciudadanos a Servicios Públicos: Ley 11/2007 R02-1724 +TIL. Atención al ciudadano R05-0359 Primeros Auxilios y Actuaciones en Caso de Emergencia R07-1124 Windows R07-1125 Word básico R07-1127 Excel básico R07-1133 Outlook R07-1131 Power Point (para los responsables)
CURSOS específicos según destino
<p>Servicios Centrales (Alcalá, 21) Cursos necesarios: los comunes al personal de la SGAC</p> <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> R02-0005 Excel Avanzado R07-1126 Word avanzado R07-1132 Power Point avanzado R02-0574 Outlook avanzado R01-0024 Perfeccionamiento en organización para secretarías de dirección
<p>Servicio Atención personalizada Cursos necesarios: los comunes, los de Alcalá 21 y los de 010 y OAC.</p>
<p>010 y OAC Cursos necesarios: los comunes al personal de la SGAC</p> <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> R02-0884 Gestión del Padrón y su aplicación informática R01-1490 Atención al ciudadano con discapacidad R01-1760 Introducción a la lengua de signos R01-1491 Atención al ciudadano inmigrante R03-1668 Tributos y tasas para LM <p>Cursos complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> R01-1157 Gestión de Sugerencias y Reclamaciones de los Ciudadanos
<p>Informadores urbanísticos Cursos necesarios: los comunes y los de OAC (menos tributos y padrón)</p> <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los del Código Técnico de Edificación R01-1493 Nueva ordenanza de Publicidad exterior <p>Cursos complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> R03-1765 Aplicación de la OGLUA en las Licencias de Obras y Actividades R03-1766 Régimen Jurídico de las Licencias de Actividad en el Ámbito de la OGLUA R03-0455 Inspección Técnica de Edificios
<p>Dpto. de Gestión Administrativa (SG) Cursos necesarios: los comunes al personal de la SGAC</p> <p>Cursos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> R02-0540 SAP. Ejecución de Gastos. R02-1474 Gestión de Contenidos para el Portal de Intranet en VCM (Vignette 7) R02-1758 Gestión Avanzada de Información y Contenidos para el Portal Intranet en VCM (Vignette 7)

Dptos. de Gestión de Contenidos y Atención Telemática (SG)

Cursos necesarios: los comunes al personal de la SGAC

Cursos específicos:

- R02- 1475 Gestión de contenidos para el entorno munimadrid en VCM
- R02-1474 Gestión de Contenidos para el Portal de Intranet en VCM (Vignette 7)
- R02-1498 Gestión de Contenidos Accesibles en Publicaciones Web
- R01-0603 Actualización y Simplificación del Lenguaje Jurídico Administrativo:
- R02-0654 Internet y la Red Municipal
- R01-1761 Elaboración normalizada de impresos municipales
- R02-1869 Contenidos web en www.madrid.es

Dpto. de Gestión de Servicios (Sº Implantac y Seguimiento)

Cursos necesarios: los comunes y los de Alcalá 21

Cursos específicos:

- R07-1129 Access
- R01-0603 Actualización y Simplificación del Lenguaje Jurídico Administrativo.

Cursos complementarios:

- R01-1155 Metodología Evaluación de Necesidades y Satisfacción de Ciudadanos con los Servicios

3b.2 Cursos recomendados por LM a su personal

La pertenencia de LM a la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano y su compromiso con la calidad requieren que, entre las solicitudes anuales que formule cada funcionario de LM, se incluya siempre una acción formativa cuyo contenido sea de atención al ciudadano y/o de mejora de la calidad.

Otra cuestión reseñable es la coordinación mantenida con la Secretaría General Técnica del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública para que las sesiones formativas tengan validez en los concursos de méritos con plazas destinadas a LM, de forma que se incluyan en el apartado de "formación específica" de la valoración de tales concursos. Es un avance destacable, ya que hasta la fecha no se tomaban en consideración, salvo contadas ocasiones (según acordara la mesa de cada concurso), a pesar de que se aportaban certificados de asistencia a las mismas.

El compromiso de LM con la formación de su personal queda expresado en sus Cartas de Servicios que, desde sus primeras redacciones, asumen el compromiso de prestar sus servicios con personal cualificado y profesional, garantizándose su formación:

4. El Teléfono 010 LM contará con un personal altamente cualificado y profesional, garantizándose una formación inicial de 100 horas y al menos 20 horas anuales de formación continua por operador/-a.

4. En todas las Oficinas de LM se contará con un personal altamente cualificado y profesional.

5. En las Oficinas de Atención al Ciudadano se impartirá un tiempo medio de formación a todo su personal, de al menos, 20 horas anuales.

3b.3 Compromisos de formación en las CS de LM

En la tabla 3b.1 se recoge la **evolución** a través de los años (2008-2011) de la formación de LM, tanto la cuantificación de las acciones formativas como del nº de alumnos (que en el año 2011 han experimentado un gran aumento), grado de cumplimiento del Plan de Formación (siendo este del 100% en todos los años) y la valoración general de las acciones formativas.

	2008	2009	2010	2011
Acciones formativas	57	87	83	71
Alumnos asistentes a cursos de formación de OACs	224	219	328	539
Valoración gral resultado de la formación ("tengo los conocimientos necesarios").	-	3,37	3,56	3,84

Grado de cumplimiento del Plan de Formación	100	100	100	100

3b.4 Evolución de las acciones formativas/alumnos

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

El Pliego de Prescripciones Técnicas es totalmente exhaustivo y detallado en este apartado, y establece para la adjudicataria la obligación de diseñar un plan de formación inicial y continua competencia de un responsable de formación y calidad, incluyendo como mínimo en su contenido sus objetivos, grupos a los que va dirigido, metodología, relación de acciones concretas de formación y lugar de realización de las mismas. Se establece igualmente el contenido mínimo de la formación así como que el número de horas de formación inicial no puede ser inferior a las 100, quedando expresamente prohibido que ningún agente que no haya cumplido dicho período atienda al ciudadano.

El Pliego marca igualmente que debe proporcionarse una formación mínima continua de 20 horas al año por cada agente, supervisor/coordinador, que contemple en particular las necesidades formativas ocasionadas por los cambios que puedan acontecer (p.ej, por la incorporación de nuevos contenidos o servicios), así como formación para reciclaje en un mínimo de 10 horas por año.

OTRAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Además de los cursos y jornadas previstas en el Plan de Formación y Calidad en las Personas, existen otras actividades formativas desarrolladas en los últimos tiempos por parte de LM e incluidas en el mismo plan, que responden a distintas necesidades y que resultan sumamente eficaces en el desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas, así como en el fomento de oportunidades de aprendizaje. Son:

1. Formación inicial, Plan de Acogida. Todo el personal de nueva incorporación a LM recibe formación de acogida, y formación en segundo nivel sobre su Misión, visión y valores con el objetivo de facilitar la integración y el conocimiento de la organización por parte de los nuevos empleados.

La sesión de acogida da una visión panorámica de la organización en su conjunto, se realiza en la sede de los servicios centrales de la SGAC y se completa con una visita a dichos servicios centrales.

El curso "Formación Básica para Atención Presencial en LM" se imparte por personal de LM al personal de nueva incorporación, después de la bienvenida, con una duración de 32 horas.

La parte práctica de la formación inicial se completa con el **conocimiento de los 3 canales, a través de visitas** que se realizan en distintos momentos: El conocimiento del canal web (www.madrid.es) está incluido en el curso y en la visita a los servicios centrales de la Subdirección. La visita al 010 se hace en grupo. Una jornada en otra OAC diferente a la suya, o si está destinado en Alcalá 21 en la OAC de su elección.

Al incorporarse a su puesto de trabajo, el nuevo funcionario realizará su **trabajo tutelado** por una

persona de un puesto similar, empezando por las tareas más sencillas (en el caso de las Oficinas, el nuevo personal suele comenzar con las tareas administrativas o de "back office", para luego continuar con las de atención directa al público), durante una semana aproximadamente.

En la tabla siguiente se recogen los datos del nº de alumnos y las horas que han asistido a la formación del Plan de Acogida, así como la valoración de la misma, segmentados por OAC y S.G.

	2008	2009	2010	2011
Horas	-	-	186	205
Alumnos asistentes	-	-	30	47
Valoración (1-5)	-	-	3,64	4,02

3b.5 Datos de la Formación inicial

2. Las sesiones formativas de reciclaje o actualización, con una duración de pocas horas, o incluso de comunicación de instrucciones que modifican algún procedimiento, y que aun no siendo de gran calado, sí es indispensable que toda la organización las conozca y aplique. Ejemplo de estas sesiones son las que se organizan al implantarse un nuevo servicio en LM.

3. La formación de 2º nivel, está preferentemente a cargo de los responsables de Oficina, ya que son ellos los convocados a las sesiones formativas de reciclaje o actualización que se imparten cuando se presenta cualquier novedad. Los objetivos de estas sesiones son:- trasladar cualquier modificación en instrucciones de procedimiento - repasar contenidos según la oportunidad del calendario.

4. Las visitas a las dependencias centrales de la Subdirección, a una OAC y al 010 se plantean para que todo el personal conozca las instalaciones y a las personas que forman parte de las otras áreas que integran LM, favorecen la integración y la relación "interdepartamental" y eliminan posibles barreras. Estas visitas se propusieron como idea ganadora del 2º Concurso de Ideas. Se desarrollan con el objetivo de que todo el personal de los Servicios Centrales y de las OAC haya visitado la plataforma 010 y todo el personal de los Servicios Centrales haya visitado una OAC.

5. La jornada en otra OAC ("intercambio"). Esta acción se dirige a los funcionarios que trabajan en las OAC y consiste en trabajar en una oficina distinta durante una jornada o dos. Se busca, en particular, que las oficinas que se visitan tengan características tan distintas de la propia como sea posible. Se plantean con la finalidad de que todo el personal pueda contrastar la experiencia en su Oficina con otra distinta en cuanto a espacio, volumen de demanda y tipo de público, nº de funcionarios, carga de trabajo, organización interna, etc. Esta actividad es de obligado cumplimiento para todo el personal.

6. Las experiencias cruzadas con otros puestos pueden ser:

- Jornadas de polivalencia para funcionarios de OAC: cada funcionario trabaja por lo menos una jornada al mes realizando las tareas usualmente atendidas por la empresa adjudicataria externa de los servicios de apoyo en Oficinas de LM (en los meses de verano o navidad, dependiendo de la disponibilidad del servicio). Con esta acción se garantiza que aquellas gestiones (información, tributos...) que realiza con más frecuencia la empresa adjudicataria no sean olvidadas por los funcionarios, manteniendo el carácter de polivalente de todo el personal de LM. Además, sirve para recordar a todos la premisa fundamental en que

se basa el contrato de la empresa: que ésta es únicamente un apoyo, y los funcionarios han de ser polivalentes y realizar todas las tareas de atención al ciudadano, de acuerdo con la organización del responsable de Oficina para ajustar el servicio a la fluctuación de público. Todo el personal funcionario OAC realiza a lo largo del año al menos 8 jornadas de polivalencia.

- Jornadas en los Servicios Centrales para los responsables de OAC: los Jefes y adjuntos de las OAC trabajan en el Servicio de Atención Personalizada durante una jornada laboral, con el fin de conocer más en profundidad el trabajo de los distintos Departamentos de la Subdirección y, sobre todo, el Servicio de Atención Personalizada, del que dependen directamente. La jornada se organiza para grupos pequeños, siguiendo un recorrido establecido por todos los departamentos. Tras la recepción y explicación inicial sobre la SG en la sala de reuniones, son atendidos por los responsables de cada departamento/unidad que les explica su propio trabajo, pudiendo detenerse a observar la ejecución de las tareas y preguntar las dudas que les surjan. Al menos el 90% de los responsables de OAC habrá realizado esta actividad durante la vigencia del presente Plan 2012-2013.

- Jornadas de atención presencial en OAC para el personal de Servicios Centrales: todo el personal destinado en los Servicios Centrales con nivel 24 o superior (incluyendo al Subdirector) realiza dos jornadas laborales en una OAC, pero no "de visita" sino atendiendo personalmente al público desde un puesto.

Puede realizar voluntariamente esta actividad cualquier persona de LM destinada en los servicios centrales que esté interesada en ello, sea cual sea su nivel. Con el fin de que la calidad de la atención al ciudadano no se vea perjudicada, un funcionario de la OAC tutelaré la actuación en todo momento, dando las indicaciones que sean pertinentes. Esta experiencia cuenta con una acogida favorable por parte de los participantes.

En la tabla siguiente se recogen los **datos de todas las visitas y jornadas formativas** descritas anteriormente en relación con los años 2009-2012.

	2008	2009	2010	2011
Visitas a Oficinas (nº)	-	6	-	2
Visitas a Oficinas (asistentes)	-	19	-	18
Visitas a Servicios Centrales (nº)	-	9	7	5
Visitas a Servicios Centrales (asistentes)	-	63	68	58
Visitas al 010 (nº)	-	16	6	3
Visitas al 010 (asistentes)	-	211	75	58
Jornadas en otra OAC	-	14	86	130
Jornadas polivalencia (tareas no usuales)	-	3	331	1.050
Jornadas atención presencial en OAC (nº)	-	-	-	38
Jornadas atención presencial en OAC (asistentes)	-	-	-	23

3b.6 Visitas y Jornadas del personal de LM

7. Evaluación del conocimiento. LM realiza pruebas objetivas de evaluación con el fin de comprobar el nivel general de conocimiento de los funcionarios de atención presencial, y poder detectar posibles áreas de mejora y necesidades formativas. La prueba se pasa a todo el personal el mismo día en todas las Oficinas, durante la hora de reunión de un viernes. Los jefes de cada OAC son los encargados de entregar las hojas, supervisar la

prueba, recoger los resultados y trasladarlos a la Unidad de Gestión del Conocimiento, para extraer conclusiones generales (indicando únicamente la OAC de procedencia, no los nombres de los funcionarios, cuya confidencialidad se garantiza).

Al ser los jefes los primeros en ver los cuestionarios de su personal, les es de utilidad poder comprobar de forma objetiva el nivel de conocimiento de sus trabajadores. Se realiza una evaluación objetiva de conocimiento a todo el personal, al menos 1 vez al año.

Para conocer y comprobar los resultados y la eficacia de la formación realizada, se elabora por la Unidad de Gestión del Conocimiento una **Memoria anual con los resultados de toda la formación realizada** por el personal de LM, que incluyen datos y resultados acerca de cursos, participantes, horas de formación, etc. (a través de encuestas y evaluación de los cursos). Todos estos datos están reflejados en el Criterio 7 y confirman la apuesta de la Subdirección por la formación y cualificación del personal de LM.

Esta Memoria forma parte de la **Memoria anual de formación y calidad en las personas** publicada en *ayre*.

Además de la evaluación que se realiza de cada acción formativa, **en la encuesta de satisfacción del personal se incluyen las preguntas específicas sobre formación** en las que se han obtenido en los últimos años valoraciones elevadas que alcanzan los objetivos establecidos. Los datos puntuales se recogen en detalle en el Criterio 7.

3c. LAS PERSONAS ESTÁN ALINEADAS CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, IMPLICADAS Y ASUMEN SU RESPONSABILIDAD

Los excelentes niveles de satisfacción de los clientes de LM, tanto externos como internos, son el principal indicador de la **implicación y asunción de responsabilidades** por parte del personal de LM. Sólo un personal alineado con la estrategia de su organización y su Misión, visión y valores, un personal creativo, innovador y participativo que se involucra tanto en el trabajo diario y su mejora continúa como en la definición y revisión de su estrategia, permite a una organización como LM alcanzar el éxito en la medida en que LM lo consigue.

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

POTENCIAR LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD

En LM, el desarrollo de cualidades como el talento, la implicación, la responsabilidad, la dedicación, o la creatividad no sólo se consiguen seleccionando al mejor para cada puesto, sino también a través de varias acciones y herramientas que desde la Dirección se han impulsado y fomentado:
▪ El trabajo en equipo y la constitución de grupos de mejora.
▪ Las sugerencias en línea.
▪ El "foro Línea Madrid".
▪ Las Jornadas Técnicas LM.
▪ El concurso anual de ideas.
▪ Las propuestas de mejora individuales o grupales.

Así, potenciando la iniciativa y la creatividad de las personas LM logra su objetivo de que se sientan implicadas con la organización y su estrategia, y responsables de su trabajo.

Del resultado anual de todas estas actividades y sus resultados se recoge completa información en las Memorias anuales de formación y calidad en las personas publicadas en *ayre*.

■ LM impulsa el **trabajo en equipo y la creación de grupos de mejora** con el objetivo de fomentar la participación activa en la resolución de los problemas de la organización.

El **trabajo en equipo** es una herramienta habitual en el desarrollo de las actividades de LM. En el momento actual se encuentra bastante desarrollado el trabajo en equipo existiendo disponibilidad de sistemas de control con herramientas para evaluar, como la documentación de los distintos Dptos., herramienta de colaboración de los grupos.

Además existe una cultura organizacional de participación en los **grupos de trabajo** ya que se promueve el trabajo colaborativo, participando todo el personal en ellos. Ejemplo concreto es la participación en los Grupos de Redacción y Gestión (GRG) para la elaboración y evaluación de las CS cuya constitución y desarrollo de sus trabajos ha sido comunicada a todo el personal (publicación en *ayre*).

Puede tratarse de grupos internos de una Oficina o Departamento, o de grupos compuestos por funcionarios de distintas Oficinas/Departamentos.

Los grupos se crean con la intención de ser plurales, operativos, autónomos, participativos, resolutivos, positivos y libres y con el compromiso de la implantación de las mejoras que salgan de ellos.

Con el fin poder evaluar su funcionamiento y efectividad, así como el resultado de sus trabajos, de todos los grupos constituidos se envía una ficha a la Unidad de Gestión del Conocimiento con la siguiente información: título del trabajo, responsable del grupo, integrantes, fecha de inicio, fecha de finalización, conclusiones del grupo, problema de partida, soluciones y propuestas.

De entre los grupos de mejora que se constituyen, se elige aquel o aquellos que presentan propuestas más innovadoras y que se hayan llevado a la práctica para que exponga sus logros durante la Jornada Técnica anual correspondiente.

En 2011 se crearon seis **grupos de mejora** para abordar el estudio de las áreas a mejorar consecuentes de la evaluación EFQM 2010. En la tabla siguiente se recogen los grupos creados y sus conclusiones, que se expusieron en la Jornadas Técnica de LM 2011, están disponibles en *ayre* y, en gran medida, implantadas.

GM	Conclusiones
COMUNICACIÓN	Guía metodológica. Plan de Comunicación
PERSONAS	Sistemática en el Plan de formación. Protocolo de gestión del canal de sugerencias. Sistema de Reconocimiento del Mérito
ENCUESTAS	Modelo integrado de evaluación. Cuestionarios
MEDIOAMBIENTE	Catálogo de buenas prácticas. Definición del Plan
PROCESOS	Nuevo mapa de procesos
ALIANZAS	Guía para la realización de alianzas

3c.1 Grupos de mejora LM 2011

En la actualidad hay 8 grupos de trabajo en relación con el nuevo contrato de la empresa.

	2008	2009	2010	2011
Grupos de mejora LM	6	3	10	16
Participantes en grupos de mejora LM	33	14	68	126

3c.2 Grupos de mejora constituidos en LM

Desde 2010 LM mantiene su **correo interno sugerenciasenlinea@madrid.es** que, de forma sencilla, cómoda y rápida, facilita la participación de todo el personal en la mejora de la calidad de los servicios que se prestan.

El objetivo de este canal es la comunicación directa de los trabajadores con la Subdirección, con el fin de alentar la participación directa en la mejora de la calidad. Todas las sugerencias que se reciben son contestadas y analizadas y las más interesantes se incluyen de oficio en el concurso de ideas, previa conformidad de sus autores (en el criterio siguiente se hace referencia al Protocolo de gestión de las sugerencias internas aprobado por LM).

El **foro Línea Madrid** se inaugura en 2011 con un correo del Subdirector General dirigido personalmente a todos los trabajadores dependientes funcionalmente de la SGAC. El foro está abierto a todas las personas que forman LM y a todos los temas relacionados con el proyecto y pretende el intercambio de opiniones y experiencias, así como la resolución de dudas.

Desde el año 2007 se realizan en LM **jornadas técnicas**. las dos primeras tuvieron un ámbito de celebración exclusivo de las OAC por lo que los temas que se trabajaron en los distintos grupos de trabajo estaban directamente relacionados con su actividad; posteriormente las jornadas se abrieron a todos los servicios de LM, incluso a la participación esencial de personas de su contratista principal, clientes y proveedores internos. La participación es de personal con nivel 26 o superior, siendo grande la implicación de los mandos intermedios.

Toda la información relativa a las jornadas celebradas hasta el momento (2007, 2008, 2010, 2011 y 2012) y los contenidos que en ellas se trataron y presentaron están publicados en *ayre*. En 2012 se ha celebrado la V Jornada Técnica de LM, lo que da idea de su consolidación como mecanismo de mejora continua.

Estas jornadas son evaluadas por la Unidad de Gestión del Conocimiento. En la última jornada se procedió a valorar la sesión por medio de un cuestionario "*ad hoc*" que recoge un alto grado de satisfacción: 4,4 sobre 5 con un 95% de participación de las personas del Ayto. que asistieron.

Para fomentar la innovación y la creatividad del personal, LM diseñó en 2010 la convocatoria de un **concurso de ideas** entre el personal de la Subdirección con un premio para las mejores aportadas, tanto individual como colectiva. El jurado lo conforman un grupo de personas de la SGAC que se han apuntado de forma voluntaria, según el criterio definido por ésta, y representantes de la SG de Calidad y Evaluación y del Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).

Se diseñaron unas bases específicas donde se definen los plazos, los participantes, el jurado, las categorías de los premios y el objetivo de los temas a plantear que es en definitiva la mejora de la atención al ciudadano.

Los temas pueden referirse a:

- modificaciones de mayor o menor calado, contando con los recursos existentes o con requerimiento de otros nuevos.
- gestiones, procesos de trabajo, sistemas informáticos, calidad del servicio, funcionamiento del equipo humano.

El concurso se realiza anualmente, y durante el siguiente periodo se procura la puesta en marcha de las ideas, premiadas o no, según el análisis realizado en cada caso. Para ello, sus autores (o una representación, en el caso de la idea colectiva) lideran sendos grupos de trabajo para organizar la implantación de las ideas.

El concurso de ideas cuenta con una amplia aceptación, evidenciándose como un espacio gratificante para todo el personal de LM, que promueve la participación y la relación en un clima de colaboración y pertenencia.

Las ideas ganadoras y finalistas de los años 2010 y 2011 son:

Año 2010
Ideas Individuales
Curso de Telemática al ciudadano
Formación en LM
Acceso directo a selección de impresos municipales
Bases de datos
Servicio de estacionamiento regulado
Ideas Colectivas
Favoreciendo nuestra "postura" en el trabajo
Análisis de mejora del proceso de registro a través de la optimización de RR.HH. y elementos informáticos y documentales
Año 2011
Ideas Individuales
Horario de verano para OAC
Presentación de las materias en su tipificación en CRM: Ordenación alfabética en CRM.
Cambio tipificación CRM: modificación de las categorías de beneficiario para tarjeta azul
Reconfiguración de la tipificación de CRM para mejora del servicio
La calidad, reflejada en CRM
Firma de Certificados por los Jefes de Negociado
Listado común de direccionamiento de instancias
"Lenguaje sexista"
Formar en comunicación. LM, una experiencia compartida
El Padrón y el Registro de Conductores
Conocimiento global de las OAC sobre los procesos y trámites de los distintos clientes internos del Ayto. S.E.R. y Padrón: orientamos su consulta
Ideas Colectivas
Acerc@mos LM
Propuesta de protocolo de gestión de la tramitación en OAC del Padrón Correo
Comunicación Electrónica con Usuarios de la OAC
Propuesta de actuación en el envío de índices a otros registros municipales
Propuesta de mejora de la aplicación informática de Registro.
Reducción de segundas visitas para una gestión

3c.3 Ideas ganadoras y finalistas del Concurso de Ideas LM

Todas ellas se recogen en el documento publicado en *ayre* "Revisión de las ideas del concurso 2011" donde se analizan y se determina su grado de implantación.

En la tabla siguiente se refleja el nº de acciones realizadas desde 2008

	2008	2009	2010	2011
Participaciones (entradas) en el foro LM	-	-	-	971
Sugerencias en línea	-	-	18	55
Sugerencias implantadas	-	-	6	19
Propuestas para concurso de ideas	-	-	40	24
Asistentes jornada concurso de ideas	-	-	150	180
Ideas concurso implantadas	-	-	3	9
Jornadas Técnicas organizadas	1	-	1	1
Participantes en Jornadas Técnicas	57	-	61	62
Presentaciones en Jornadas Técnicas	7	-	5	7
Grupos de Mejora	6	3	10	16
Participantes en Grupos de Mejora	33	14	68	126
Actuaciones de Equipo volante = Equipo de apoyo	3	9	9	14

3c.4 Acciones LM

■ En LM surgen **iniciativas de mejora** no sólo como consecuencia de las propuestas individuales o grupales de cualquiera de sus miembros sino también del **análisis de los datos** obtenidos en las encuestas de satisfacción de los ciudadanos y del personal; de niveles de calidad no alcanzados; de sugerencias y reclamaciones recibidas; y de cualquier problema o incidencia significativa que ocurra en la organización. Las propuestas son analizadas y, en su caso aprobadas, por el DG y/o el SG. En el momento en que son aprobadas, la Dirección designa a la persona o equipo responsable de su realización y proporciona los recursos necesarios para la resolución de la iniciativa planteada.

También de forma interna **en las Oficinas** se trata de **identificar oportunidades de mejora** y se crean de forma regular equipos con esta finalidad; aunque, dadas las características del trabajo del personal de las OAC, es difícil conseguir tiempo para el desarrollo de equipos de trabajo, están institucionalizadas las **reuniones de los viernes** entre el Jefe, el Adjunto y todo el personal funcionario de cada Oficina para analizar los servicios prestados, comunicar novedades y estudiar posibles mejoras. No obstante hay que reseñar que en toda la organización existe un **sistema de reuniones**, recogidas en la tabla 3d.5.

DELEGACIÓN, AUTONOMIA y DISPONIBILIDAD

Además de potenciar la iniciativa y la creatividad de las personas con el objetivo de que se sientan implicadas con la organización y su estrategia y sean responsables de su trabajo, en LM existen evidencias claras de **delegación y autonomía entre los trabajadores**. Dentro del cumplimiento de los protocolos para cada uno de los servicios proporcionados, el nivel de autonomía del personal, especialmente el de contacto con el ciudadano, es muy alto, y esto responde a que existe un claro compromiso de todo el personal con la organización. Hay **disponibilidad** de todos los responsables para cubrir cualquier ausencia de cualquier otro responsable, teniendo en cuenta la proximidad geográfica. Además, está sistematizado un **equipo volante** administrativo de 5 personas. Esta disponibilidad está explicitada en todas las convocatorias y en el perfil del puesto de los responsables en la RPT y se comunica en la entrevista de selección.

En la encuesta de satisfacción del personal se incluyen preguntas sobre satisfacción con el

desempeño de las tareas (grado de autonomía y reparto de tareas), en las que se han obtenido altas valoraciones, tal como se explicita en las tablas de resultados del Criterio 7.

3d. LAS PERSONAS SE COMUNICAN EFICAZMENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Para atenerse a su misión, LM interactúa con un conjunto amplio de clientes, personal, proveedores (tanto internos como externos al Ayuntamiento), aliados y otros agentes, así como con la sociedad en general. La comunicación hacia todos estos agentes es un elemento fundamental para el logro de los resultados perseguidos y la promoción de sus valores.

Como consecuencia de ello, y con el fin de estructurar adecuadamente los canales de comunicación ya utilizados, LM diseña en 2011 su **Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015**, dirigido entre otros segmentos de público objetivo a las personas que forman parte de LM definidos específicamente como "empleados públicos del Ayto. de Madrid que prestan sus servicios bajo las instrucciones de la SGAC, sea mediante dependencia orgánica o funcional".

Este Plan Estratégico de Comunicación pretende contribuir al logro de la visión de LM, que es "*convertirse en la organización pública líder en materia de atención multipropósito a la ciudadanía en el ámbito nacional, reconocida por sus usuarios y las organizaciones públicas con las que colabora, y formada por personas satisfechas y comprometidas con sus valores.*" Su **objetivo nº 4** es "*Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia*".

Para la consecución de este objetivo se definen las siguientes líneas estratégicas de actuación:

- Formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación en LM (plan estratégico, planes anuales, definición de procesos, asignación de responsabilidades, registros, evaluación y mejora continua).
- Impulsar el canal *ayre*/Atención al Ciudadano como herramienta fundamental de comunicación interna.

Los contenidos de las **comunicaciones** que LM pretende dirigir **a sus personas** son los siguientes:

1.- Mensajes relacionados con las personas de LM (p. ej., comunicaciones sobre la convocatoria de puestos de trabajo en LM, las realizadas durante el proceso de acogida de personas que se incorporan a la organización, agradecimientos por los servicios prestados a personas que abandonan LM, etc.).

2.- Participación, formación, calidad y procesos de mejora en LM, incluyendo en particular las comunicaciones relativas a la gestión de sugerencias y reclamaciones, premio a las mejores ideas, canal de sugerencias, jornadas técnicas de LM, grupos de mejora, felicitaciones y reconocimientos, y similares.

Los **canales y formatos** que van dirigidos **a las personas de LM** son:

- Interacciones personales, cara a cara, con carácter general.
- Correo electrónico, y en particular la lista de correo electrónico "LM - Todos".
- Intranet municipal *ayre*.
- Foro electrónico de discusión sobre LM en *ayre*.

- Correo electrónico de sugerencias a LM en ayre (sugerenciasenlinea@madrid.es).
- Correo electrónico de formación (formlineamadrid@madrid.es).
- Sitio web www.madrid.es, y en particular www.madrid.es/lineamadrid.
- Redes sociales electrónicas, y muy especialmente espacios de LM en Facebook y Twitter (@lineamadrid).

Este Plan se revisará y evaluará en la primavera de 2015 sin perjuicio de la posibilidad de ajustes con ocasión de la elaboración de los correspondientes planes anuales (de hecho, el Plan se aprobó en mayo de 2011 y se revisó en abril de 2012).

En la tabla siguiente se recogen los indicadores específicos que miden este objetivo 4, Personas.

Objetivos	Indicador	Registro / fuente	Tipo	Escala	Valor objetivo ³
Objetivo 4: Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman Línea Madrid, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia.	Grado de satisfacción general del personal de Línea Madrid	P.1 de la Encuesta de Clima Laboral.	Percepción	1-5	4
	Grado de acuerdo con la afirmación "Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de la ciudadanía"	Encuesta de clima laboral	Percepción	1-5	4
	N.º de visitas anuales al canal "Atención al Ciudadano" de Ayre	Datos webtrends visitas Ayre, Subdirección General de Calidad	Rendimiento	Natural	6.000
	N.º de propuestas a través del buzón de sugerencias de Línea Madrid y para el Concurso Anual de Ideas de Línea Madrid al año	Registro de n.º de propuestas (Unidad Gestión Conocimiento)	Rendimiento	Natural	75
	N.º de cartas o mensajes electrónicos - individuales o colectivos - de reconocimiento a las personas que forman Línea Madrid con motivo de las felicitaciones recibidas.	Registro de n.º de cartas del Delegado (Departamento SyR) y registro de mensajes enviados a listas de correo.	Rendimiento	Natural	50

3d.1 Indicadores del Objetivo 4 del Plan Estratégico de Comunicación de LM

En concordancia con este Plan Estratégico, se diseñan los **Planes Anuales de Comunicación** en 2011 y en 2012. Los objetivos del Plan Anual recogen las acciones prioritarias derivadas del análisis de los indicadores de cada uno de los cuatro objetivos del Plan Estratégico, con especial atención a aquellos más deficitarios. Se definen, a su vez, a partir de las cinco líneas estratégicas y cuentan con un objetivo básico de apoyo a su diseño y desarrollo. En concreto, con respecto al objetivo 4, Personas, las **acciones prioritarias** que se determinan son: 1. Incrementar la participación de las personas. 2. Mejorar la satisfacción de las personas.

Siendo los contenidos específicos de las mismas:

- Promocionar la participación en jornadas, foros, grupos de mejora, buzón de sugerencias.
- Promover acciones de reconocimiento.
- Informar sobre convocatorias.

Las acciones de comunicación específicas dirigidas a las personas de LM se recogen en el ANEXO 3 de esta Memoria.

En el cuadro siguiente se recogen el número de las acciones previstas del Plan de Comunicación en los años 2011 y 2012 y su grado de cumplimiento.

	2011	2012
Acciones previstas en el Plan Anual	31	35
Acciones realizadas	26	-
Grado de Cumplimiento	83,9%	-

3d.2 N.º de acciones previstas

En relación a la consecución de la línea estratégica del Plan 2011-2015: *Formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación*, se ha rediseñado el **proceso de comunicación** que va dirigido a las Personas que forman parte de LM, o lo han hecho en el pasado, siendo uno de sus objetivos "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que

forman LM favoreciendo su participación y sentido de pertenencia".

Aunque el propietario de este proceso es la SGAC, existen múltiples intervinientes, como el responsable de comunicación, los gestores de registros de información asociada al proceso (la Unidad Auxiliar de la SG, la titular de la UT de Captación, la titular de la Unidad de Gestión del Conocimiento) y los emisores (los titulares de la DG, SG, Sº de Atención Personalizada, Sº de Implantación y Seguimiento de Servicios, Dpto. de Gestión de Contenidos, Dpto. de Atención Telemática, Dpto. de Gestión Administrativa).

Es este proceso el que, teniendo en cuenta los objetivos presupuestarios anuales e interviniendo en la Planificación estratégica de LM, es la vía para la elaboración y evaluación de tanto de los Planes anuales de Comunicación como de los Planes estratégicos cuatrienales, como de las acciones de comunicación en su conjunto.

Los indicadores establecidos para medir la consecución del objetivo "Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia" son:

- Grado de satisfacción global del personal de LM.
- Grado de acuerdo con la afirmación "Me siento comprometido/a con la resolución de los problemas de la ciudadanía".
- N.º de visitas anuales al canal "Atención al Ciudadano" de ayre.
- N.º propuestas a través del buzón de sugerencias de LM o concurso anual de ideas de mejora al año.
- N.º de cartas o mensajes electrónicos - individuales o colectivos - de reconocimiento a las personas que forman LM con motivo de las felicitaciones recibidas.

Dada la importancia de la existencia de un diálogo entre las personas y la organización se ha diseñado en LM un **protocolo de gestión de las sugerencias internas**, cuyo objetivo es la comunicación directa de los trabajadores con la Subdirección, a modo de buzón interno de sugerencias y reclamaciones, con el fin de alentar la participación directa en la mejora de la calidad. El contenido de las sugerencias es de tema libre, teniendo en cuenta únicamente que la intención sea la mejora de la calidad en la atención a los ciudadanos, ya sea en gestiones, servicios o procedimientos, así como el incremento del grado de satisfacción del personal funcionario en su quehacer diario.

Los usuarios de la cuenta de correo son todas las personas que prestan sus servicios en la SGAC, pudiéndose proponer para su estudio aquellos temas que consideren interesantes dentro del objetivo propuesto. En especial, la cuenta está pensada para dar voz a los trabajadores de base, que no tienen ocasión de proponer directamente sus ideas en las reuniones mensuales de responsables.

El Procedimiento específico de este protocolo pasa por las fases siguientes:

- ✓ La sugerencia de que se trate será comunicada mediante correo electrónico a la dirección sugerenciasenlinea@madrid.es.
- ✓ El equipo responsable de la cuenta, responderá siempre en un plazo inferior a 10 días hábiles, agradeciendo el interés en la mejora del servicio y

contestando con carácter finalista siempre que sea posible.

- ✓ En el caso de que la respuesta no sea finalista y se requiera el estudio de la sugerencia, se dará traslado al Dpto. competente, informándose al autor de este proceso.
- ✓ En cualquier caso, el equipo responsable del canal enviará una respuesta final con la resolución que se haya tomado respecto a la sugerencia: si es viable o no, si se pondrá en práctica o no, si resulta útil, o si entra dentro de las competencias de la Subdirección.

La gestión del canal incluye la custodia de las sugerencias recibidas, eliminando del buzón aquellas que ya hayan sido respondidas. Se archivan tanto las sugerencias como las contestaciones y se van grabando en un fichero Excel todos los datos: el autor, su unidad de adscripción, el tema, las fechas de recepción y respuesta, así como su grado de aplicación.

Otro de los pilares fundamentales del Plan de comunicación interno de LM es la **normalización de las reuniones** entre los distintos niveles y áreas de trabajo de la organización, para asegurar una correcta comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Está establecido un calendario para las reuniones de Jefes y Adjuntos, celebrándose una reunión mensual de Jefes y otra diferente de Adjuntos, excepto en el período de los 3 meses de verano. Además, se realizan reuniones usualmente quincenales de Dirección a las que asisten el DG y el SG, junto con los responsables del resto de unidades de la Dirección General, así como reuniones semanales de la Subdirección con la asistencia del Subdirector, los responsables de canales, servicios, gestión de contenidos y procesos de apoyo. Finalmente, como se ha mencionado anteriormente y desde su inicio, se realizan reuniones semanales en las OAC y en los otros dos canales, en las que se revisa lo ocurrido durante la semana y se comunican los asuntos que deben ser conocidos por el personal y que emanan desde la Dirección.

En el ANEXO 2 de esta Memoria se recoge la tabla con la **relación completa de todas las reuniones llevadas a cabo por LM** relacionando la periodicidad, los agentes, los asistentes habituales, si hay convocatoria y agenda escrita, si se levanta acta y si requiere documentación adjunta.

En la **intranet municipal ayre**, que es un instrumento general del Ayto., existe un canal restringido específico de "Atención al Ciudadano", de gestión propia de LM, que recoge la información proporcionada por los responsables de los distintos canales y servicios, quienes generan, revisan y actualizan los contenidos y realizan las comunicaciones de los cambios relevantes en este canal, para su consulta por parte del personal. El acceso a la Intranet es limitado al personal del Ayto. -no sólo de LM, lo que significa que también es accesible para clientes y proveedores internos- a través de la identificación mediante las claves de usuario y contraseña. En este canal restringido están todos los protocolos, instrucciones y otra documentación relevante (como el Mapa de Procesos, la Memoria de formación, el documento Misión, visión y valores, grupos de mejora...) de LM. Además, la información disponible incluye estadísticas y resultados de los servicios (cuadro de mando, informes de OAC,...) desarrollados por la organización, dentro del criterio de transparencia que rige su gestión por ser uno de sus valores de LM.

Además de tener una función de información y comunicación como el acceso al foro o a la transmisión de sugerencias, la intranet es la herramienta sistemática fundamental para la difusión del conocimiento dentro de LM. Toda la información relevante está publicada y es la Subdirección quien decide los contenidos que deben estar.

La faz y estructura de su página de entrada con todos los contenidos, se muestra en la imagen siguiente. Como puede verse, responde al esquema de procesos propio de LM.



3d.3 Pantalla de entrada en ayre>atención al ciudadano

En la tabla siguiente se recogen el nº de acciones de comunicación llevadas a cabo por LM en los distintos canales:

	Obj. 2015	2009	2010	2011
Notas de prensa emitidas	4	13	16	4
Visitas de organizaciones similares y presentaciones en congresos, seminarios, etc...	10	-	10	10
Entradas en ayre > atención ciudadano	6.000	-	-	27.620
Comunicaciones por correo electrónico	1.000	-	-	2.554

3d.4 Acciones de comunicación llevadas a cabo por LM

Es preciso resaltar que existe también una buena **comunicación horizontal informal** a través del propio contacto entre el personal debido a las características particulares de la organización y a través del correo electrónico, aunque de una forma menos sistemática. Para reforzar este aspecto, hay que reseñar que la comunicación con los compañeros es uno de los aspectos mejor valorados **en la encuesta de satisfacción del personal**, con resultados muy próximos a 4 sobre un máximo de 5. Los valores concretos otorgados se pueden ver en el Criterio 7.

3e. RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

El personal de LM esta dentro del marco jurídico de la Admón., y en concreto dentro de la normativa de RR.HH. del Ayto. de Madrid; la norma más importante que rige la remuneración, reorganización, contratación, ascensos, traslados, ... de los empleados públicos es la establecida en el *Estatuto Básico del Empleado Público*, aprobado por la *Ley 7/2007, de 12 de abril*. Existen en el Ayto. mesas de negociación colectiva para todos los temas relevantes y sindicatos con suficiente representatividad, que tienen espacios de comunicación

propios, incluidas salas para el desarrollo de sus actividades.

Dentro de este contexto y como se ha señalado en el subcriterio 3a, para la Dirección de LM la **estrategia de RR.HH.** ha sido siempre tratar de disponer de un **personal cualificado y bien remunerado**, ya que el trabajo de atención al público es muy exigente y debe ser reconocido. El personal cuenta con un nivel alto dentro de los niveles funcionariales del Ayto. y el complemento específico más alto posible para dicho nivel, puesto que LM ha procurado siempre alinear la **remuneración** de las personas con la estrategia de la organización, de forma que se puede asegurar que, en términos generales, el equipo de LM –en particular, en el ámbito de las OAC- se encuentra entre los mejor remunerados en el Ayto., lo que se relaciona principalmente con el horario de trabajo, la atención directa con el público y el hecho de ser puerta de entrada a muchos de los servicios del Ayto. En definitiva existe en LM un tratamiento retributivo y nivel administrativo diferenciado respecto al resto del Ayto. de Madrid.

En la **encuesta de satisfacción del personal la pregunta respecto a la remuneración** está en general por encima del 3 lo que indica un grado de satisfacción razonable con respecto a uno de los aspectos más complejos en cualquier organización. Los resultados concretos se recogen en el Criterio 7.

En cualquier caso, el **reconocimiento del trabajo realizado** es un hecho en LM, con algunos procedimientos sistemáticos. Así, se realizan **felicitaciones** formales (vía comunicado o correo electrónico) de forma habitual desde la Dirección (DG y SG) a toda la organización cuando se cumplen y exceden los objetivos planteados y también son habituales las felicitaciones de los Jefes y Adjuntos a su personal, de forma individual o colectiva, por el trabajo bien realizado.

Además, las felicitaciones recibidas de los ciudadanos en primer lugar se remiten a los responsables de la persona o personas felicitadas para que se lo comunique y agradezca; y, en segundo lugar, se agradecen personalmente a través de carta firmada por la Delegada del Área de Hacienda y Admón. Pública, en la que se reproduce el texto de la felicitación. Todo ello supone un importante reconocimiento por parte de la organización, adicional al de la ciudadanía.

Igualmente, se reciben felicitaciones colectivas desde el más alto nivel organizativo. P.ej, la campaña de lanzamiento de la tasa por el servicio de gestión de residuos urbanos en otoño de 2009 mereció el envío de una carta de felicitación del entonces Delegado del Área de Hacienda y Admón. Pública.

Además de las felicitaciones, LM cuenta con otros medios a través de los cuales reconocer el buen trabajo realizado por su personal; todos ellos se recogen en la tabla siguiente, tal como se explicitaron por el grupo de mejora de personas creado tras la evaluación EFQM 2010. El **Sistema de Reconocimiento del Mérito de LM** relaciona el mérito en sí con la evidencia o constatación, así como con el responsable de la comunicación y la notificación correspondiente.

INDICADOR DE MÉRITO	CONSTATACIÓN	RESPONSABLE COMUNICACIÓN	NOTIFICACIÓN
Felicitaciones individualizadas de ciudadanos	Presentación de una felicitación por un ciudadano	Delegado del Área	carta personalizada
Obtención de un premio (sello EFQM)	Informe del Director General	Delegado del Área	carta personalizada
Premio Individual/colectivo en el Concurso de Ideas	Acta del Jurado del Concurso de Ideas	Delegado del Área y representante del jurado	Carta personalizada y nominación en acto de entrega de premios
Actuación individual o colectiva destacada por cumplimiento más allá de las obligaciones del cargo	Informe del Director General	Delegado del Área	carta personalizada
Felicitaciones colectivas de ciudadanos	Presentación de una felicitación por un ciudadano	Delegado del Área	carta colectiva a la unidad implicada
Felicitaciones de "clientes internos"	Recepción de una felicitación de un "cliente interno"	Director General	correo electrónico al personal implicado
Cumplimiento anual de los compromisos fijados en las cartas de servicio de cada canal, unidad o del conjunto de línea madre	Informe emitido por los responsables de la revisión de la carta de servicios	Director General	correo electrónico al personal implicado
Cumplimientos objetivos presupuestarios anuales	Informe del Subdirector Gral.	Director General	correo electrónico al personal implicado
Resultados de las encuestas de satisfacción	Informe del Subdirector Gral.	Director General	correo electrónico al personal implicado
Estudios de medios comunicación o entidades de prestigio favorables a línea madre	Informe responsable del canal	Subdirector General	correo electrónico al personal implicado
Resultado favorable de campañas extraordinarias	Informe responsable del servicio	Subdirector General	correo electrónico al personal implicado
Actuaciones individuales destacadas	Informe del superior jerárquico	Jefe del Servicio / superior inmediato	correo electrónico al personal implicado

3e.1 Sistema de Reconocimiento del Mérito en LM

Asimismo se ha elaborado un **Plan de visibilidad de los reconocimientos**, también en el marco del grupo de mejora, destacando la propuesta de incorporación al expediente personal a través de la SGT. En la actualidad queda constancia de los premios individuales de los ganadores del concurso de ideas.

Indicador de mérito	Notificación	Efectos	Visibilidad
Felicitaciones individualizadas de ciudadanos	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Obtención de un premio (sello de calidad EFQM)	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Obtención de un premio en el concurso de ideas	Carta personalizada, nominación en acto de entrega de premios	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación en ayre- atención al ciudadano. Entrega del premio durante la celebración
Actuación destacada más allá de las obligaciones	Carta personalizada	Incorporación al expediente personal (a SGT y Personal)	Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Felicitaciones colectivas de ciudadanos	Carta colectiva a unidad implicada		Publicación trimestral personalizada en ayre- atención al ciudadano
Felicitaciones de "clientes internos"	Correo al personal implicado		Publicación en ayre- atención al ciudadano
Cumplimiento anual de los compromisos fijados en las Cartas de Servicio	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Cumplimientos objetivos presupuestarios anuales	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Resultados de las encuestas de satisfacción	Correo al personal implicado		Publicación anual colectiva en el canal de atención al ciudadano de ayre
Estudios de medios comunicación o entidades de prestigio favorables a línea madre	Correo al personal implicado		Publicación en ayre- atención al ciudadano
Resultado favorable de campañas extraordinarias	Correo al personal implicado		
Actuaciones individuales destacadas	Correo al personal implicado		

3e.2 Plan de visibilidad de reconocimientos de LM

En el cuadro siguiente se visualizan los reconocimientos a las personas de LM a lo largo de los años 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Cartas de la Delegada por felicitación o actuación destacada	-	18	73	86

3e.3 Reconocimientos a las personas de LM

Igualmente, en el canal ayre de atención al ciudadano se publican desde 2010 a modo de reconocimiento las ideas premiadas en el concurso anual de ideas de LM, identificando a las personas que las formularon.

En la **encuesta de satisfacción del personal** existe una **pregunta específica acerca del reconocimiento** por parte del Jefe, en la que se han obtenido en los últimos años valores por encima de 3,5 (escala de 1 a 5). Además, para recalcar este hecho, las preguntas de relación con el Jefe y relación con el Adjunto (especialmente esta última) obtienen valoraciones elevadas, que apoyan el argumento anterior. Todo esto se verá también en detalle en el Criterio 7.

Han existido hasta el año 2012, diferentes niveles de **beneficios sociales** que no son particulares de LM, sino generales a todo el personal al servicio del Ayuntamiento.

Gran parte de ellos se detallan en los acuerdos del Ayuntamiento de Madrid-Sindicatos para los distintos periodos, entre los que podemos citar:

Ayuda por natalidad y adopción
Ayuda de gafas, prótesis y similares
Pago del abono transporte
Becas de estudio de funcionarios
Becas estudio de hijos de funcionarios
Ayudas comedor hijos de funcionarios
Ayudas gastos escuela infantil-guardería
Ayudas minusvalía para ascendientes del personal municipal
Ayudas minusvalías cónyuge e hijos del funcionario
Ayudas para tratamientos psicológicos
Ayudas preparación procesos de promoción interna.
Plan de Pensiones
Premio a la antigüedad (25 y 30 años)

3e.4 Beneficios Sociales

Además se dispone del **programa Aventaja**, un sistema de servicios y beneficios destinado a todos los empleados municipales; para acceder a los servicios que ofrecen las empresas, es necesario que el trabajador se identifique con la tarjeta corporativa ante las empresas que ofrecen los servicios; y del **Plan de conciliación familiar-laboral** en el que se asegura que las condiciones de trabajo son las propias para conciliar la vida familiar y la laboral, a través de medidas recogidas en el Convenio, fortaleciéndolas con especificidades propias en materia de horarios, cambio de turnos y jornadas. Otros importantes avances en esta materia que podemos citar son el **plan de pensiones** que se tiene suscrito para todos los empleados o el Acuerdo de diciembre de 2011 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueba el **Protocolo de actuación frente al acoso** en el entorno laboral del Ayto. de Madrid y sus OO.AA..

Como se mencionó en el principio de este Criterio, las mujeres son mayoría dentro del conjunto del personal de LM, lo que supone que la **igualdad de género** es un hecho en la organización.

En la tabla 3a.4 se especifica la proporción de mujeres en la plantilla de las OAC y en SG, a lo largo de los años 2009-2011, siendo ésta mayor del 72% en todos los casos y alcanzando el 79,29% en algún **periodo**.

Otro hecho a destacar es la aplicación en LM de la política general del Ayto. sobre las **personas con discapacidad** en relación a la oferta pública de empleo y en cumplimiento de la normativa vigente.

Dentro de LM se aplica la mayoría de directrices de la **Política Ambiental** del Ayto. de Madrid, lo que refleja su preocupación por el medioambiente y la decisión de asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Por ello se realizan de forma planificada y periódica acciones de sensibilización sobre gestión ambiental a través de cartelería por los edificios, folletos, documentos en la intranet etc. para sensibilizar en el ahorro de agua, papel y energía. Una acción a destacar es la información realizada sobre el tema a través de los "salvapantalla" en los equipos informáticos de todo el personal del Ayto. con evaluación de las campañas de concienciación mediante cuestionario auto cumplimentado por vía electrónica.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

LM contempla en su Misión, visión y valores, la relación con sus aliados y la gestión eficaz y eficiente de sus recursos. Es una organización abierta, en constante cambio y consciente de la importancia de sus aliados y proveedores, sin los cuales no sería posible desarrollar el servicio que presta y, en consecuencia, hacer



Es el propio personal el que, de forma voluntaria, realiza las labores de reciclaje de papel, plásticos, pilas, etc. Para ello, existen contenedores o papeleras identificados para depositar los residuos reciclables que recoge el Área de Medioambiente del Ayto. Por otro lado también se aplican las directrices del Ayto. en materia de **ahorro y consumo de recursos**, como p. ej. agua y electricidad, según la Guía de Buenas Prácticas Ambientales del Ayto., que está accesible a todo el personal a través de *ayre*. Todo esto se verá con más detalle en el Criterio 4.

En relación con la **Salud y Seguridad Laboral** y la **Prevención de Riesgos Laborales**, LM cumple la legislación vigente (acuerdo Ayto. de Madrid-Sindicatos para la modernización y mejora de la administración municipal y de las condiciones de trabajo de los empleados municipales). Los trabajadores de LM disponen de los servicios a estos efectos del Organismo Autónomo Madrid Salud, incluyendo en particular el examen de salud de todos los trabajadores del servicio y la evaluación de riesgos para la salud del personal en las distintas dependencias, incluidos los riesgos psicosociales -cuyas medidas correctoras son impulsadas por la Dirección de LM-, así como la disponibilidad de manuales de evacuación y planes de contingencia.

Se realiza además desde el servicio de Prevención de Riesgos Laborales la adaptación (de la ergonomía, modificando las sillas y otras condiciones, cuando resulta preciso en función de las revisiones de oficina completadas) y/o el cambio de puesto de trabajo por motivos de salud y en la situación de embarazo, a las personas de la organización cuando es necesario.

También desde LM se atiende a las personas en relación a sus problemas laborales como p. ej. en las revisiones de oficinas, donde no sólo se habla de la ergonomía, sino que se escucha a las personas y se realiza un ajuste de la plantilla para atender mejor a los ciudadanos en relación a la situación anímica de los empleados. De todo ello se deja constancia de esto en los informes de revisión de las OAC.

LM realiza dentro de la **encuesta de satisfacción del personal**, y como ya se ha comentado en un subcriterio anterior, mediciones acerca de las condiciones de trabajo sobre la distribución del espacio, la temperatura, la iluminación, el ruido ambiental, la ubicación física, el puesto de trabajo en general y la sala de descanso. Como en otros casos, los resultados se recogen en el Criterio 7.

realidad sus objetivos de consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva y avanzar en una organización pública guiada por la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia.

4a. GESTIÓN DE PARTNERS Y PROVEEDORES PARA OBTENER UN BENEFICIO SOSTENIBLE

LM siempre ha llevado a cabo una eficaz gestión de sus alianzas, centradas en buena parte en su proveedor principal y en sus clientes y proveedores internos, que constituyen una pieza fundamental para alcanzar sus éxitos. El trabajo conjunto con los aliados pone en marcha una sinergia de gran alcance que expande los límites de acción anterior.

▪ **Alianza interna y transversal** con la SG de Calidad y Evaluación (EFQM, Cartas de Servicio, grupos de mejora, apoyo a la mejora continua,...); la SGT de Hacienda y Admón. Pública; la DG de Sostenibilidad; el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM); el grupo de gestión de portales y contenidos; las Oficinas de Registro; la S.G. de Prevención de Riesgos Laborales;...

▪ **Alianza con el proveedor principal**, la empresa adjudicataria del contrato de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM; entre 2008 y 2012, la Unión Temporal de Empresas constituida por las firmas Eulen y Teleperformance, y desde mediados de 2012 Ferrovial Servicios (Ferroser), empresa de mantenimiento y gestión integral de servicios, conservación y limpieza integral de infraestructuras, en posesión de varios certificados tanto de calidad como de gestión ambiental.

▪ **Alianzas formalizadas mediante convenios o contratos.** Convenio de Ventanilla Única con la Comunidad de Madrid, convenio con la DG de Tráfico, convenio con el Consorcio Regional de Transportes para la gestión de la tarjeta azul, contrato con las empresas que realizan las encuestas de satisfacción de los usuarios;...

▪ **Alianzas para contenidos específicos.** Desarrollo del Plan de Accesibilidad de LM con CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) y con el Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y Supresión de Barreras de la CM. Se está impulsando la formalización de una alianza con el Comité Español de Representantes de Minusválidos de la CM, con el fin de promover la máxima accesibilidad de todos sus servicios de atención al ciudadano y la Comisión de accesibilidad.

▪ **Alianzas en cooperación.** Colaboración en el despliegue de "Línea Zapopan" en México en 2011.

▪ **Alianzas en los Grupos de mejora LM.** Otro hito fundamental es la participación de aliados internos en los grupos de mejora de LM, lo que permite incorporar la diversidad y la creatividad; así p. ej. los 6 grupos desarrollados en 2011 tras la autoeval./evaluación EFQM.

Durante 2011/2012, y fruto de un área de mejora desarrollada en 2011 e identificada durante el proceso de autoevaluación/evaluación EFQM, LM ha sistematizado y mejorado la relación con sus aliados en la siguiente línea:

- Establecer una guía de procedimiento para captar y desarrollar las alianzas.
- Revisar y actualizar el comité de innovación conjunto con el proveedor principal y establecer directrices para su funcionamiento y el de otros grupos de innovación. La Dirección ha asumido como propia esta tarea, y ha reiniciado la comisión con la entrada de la nueva empresa desde mediados de 2012.

Además de las definidas por el grupo de mejora, el análisis realizado por la organización y su Dirección ha

generado también mejoras muy relevantes en relación con sus aliados:

✓ Se han **revisado** los grupos de interés identificando todos los aliados, no solo los existentes sino los potenciales -otros servicios del Ayto. u otras Administraciones Públicas-, generando una estrategia de transparencia y comunicación.

✓ Se ha **definido el alcance de las relaciones con aliados y proveedores.** En la relación con los aliados se ha generalizado el uso de resoluciones conjuntas como documentos de formalización y publicidad del compromiso mutuo de alcanzar objetivos comunes; también se desarrollan protocolos con el fin de vincular e integrar eficazmente el servicio en la gestión por procesos.

✓ Se llevan a cabo **reuniones periódicas de seguimiento** en las que también participan los clientes internos, programadas o a demanda de alguno de los actores, con el fin de analizar los resultados a la finalización de cada campaña o período de servicio, en un proceso de mejora continua en el que se identifican las incidencias y se proponen cambios que se acometen conjuntamente. P. ej, con todos los servicios municipales que quieren incluir contenidos en el sitio web municipal, LM facilita y les hace protagonistas de su iniciativa mediante la constitución de unidades gestoras, que cuentan con apoyo técnico a la vez que autonomía para incluir los contenidos oportunos.

✓ La **relación con la empresa** adjudicataria del contrato único de servicios de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM **va más allá de la simple relación contractual:** la transformación del modelo de LM (véase la tabla 1e.2) ha supuesto la **progresiva integración de la empresa contratada con la organización.** **1)** Este proveedor gestiona bajo la supervisión de la SG una parte de los canales de atención presencial y telefónica, siendo la relación empresa adjudicataria-LM muy estrecha. **2)** Los acuerdos de nivel de servicio (en adelante ANS) establecidos por el Pliego de Prescripciones Técnicas del contrato de prestación de servicios (y en el propio contrato suscrito por la empresa proveedora) sirven para verificar el desempeño de la empresa y su personal, (Criterios 2 y 5). **3)** El adjudicatario es auditado -cuatrimestralmente- por el Dpto. de Atención Telefónica de la SG para comprobar la calidad del servicio telefónico y tiene el compromiso de realizar sus propias auditorías internas y de formar a su personal siguiendo los estándares exigidos por LM. **4)** Se realizan reuniones mensuales de la SG con los responsables de la empresa, con orden del día prefijado -que incluye la revisión de los datos mensuales de servicio y su impacto en los ANS-, (véase la tabla 1c.3). **5)** Los responsables de LM mantienen contacto diario con la empresa adjudicataria: llamadas telefónicas continuas y correos electrónicos cubriendo en tiempo real cualquier incidencia ocurrida en las OAC o 010 y otros aspectos del servicio.

✓ LM se ha comprometido a ser **transparente** en su gestión, **comunicar** sus resultados y ser **proactiva en su comunicación.** Además de toda la información integrada en la web municipal y en *ayre*, LM ha ido más allá en los últimos años, participando conjuntamente con sus aliados en acciones de difusión, como p. ej: Casos de éxito Oracle, IECISA, LM; evento Oracle en Madrid 2010 sobre "*Smart Cities*"; nota de prensa Ferroser con la nueva adjudicación LM; Jornadas Técnicas anuales, etc.

✓ LM ha identificado qué procesos apoyan sus alianzas y ha analizado los FCE prioritarios en cada una

de las relaciones con aliados recogiendo en una matriz (tabla 4a.1) sus GI y aliados más relevantes, ordenados por procesos, y vinculándolos a los FCE de mayor peso.

La trayectoria de LM, sus buenos resultados y el esfuerzo de difusión del servicio, ha permitido que cada vez más

organismos o entidades del sector "atención al ciudadano" se interesen y visiten LM, logrando también difundir la marca LM y su modelo de funcionamiento entre sus clientes y aliados potenciales.

Proceso	GI	Aliados relevantes	Coordinación/Seguimiento	FCE
Proceso clave de apoyo Gestión de servicios	Cientes internos del Ayto.	1) DG Estadística 2) Agencia Tributaria Madrid 3) SG Admón. Electrónica 4) DG Vías y Espacios Públicos 5) DG Gestión Ambiental Urbana 6) Salud Pública 7) Instituto Municipal de Consumo 8) DG Movilidad 9) AGLA 10) DG de Mayores y Atención Social 11) ITE 12) DG Revisión Plan Gral Urbanismo. 35 Unidades Gestoras Web. 5 Cita Previa	Facilita un servicio específico al ciudadano por diferentes canales. Análisis Daño y económico de la demanda. Reuniones periódicas específicas de cada materia. Resoluciones conjuntas, documentos de formalización y publicidad del compromiso mutuo de alcanzar objetivos comunes, protocolos como base para trabajar eficazmente por procesos. Plan de contingencia en cada sº.	5.- Cercanía y receptividad ante las demandas de otros órganos y organismos del Ayto. o de otras organizaciones.
	Cientes internos otras org.	1) Comunidad Madrid 2) Consorcio Regional Transportes Madrid 3) DG Tráfico	Facilita un servicio específico al ciudadano por diferentes canales. Reuniones periódicas. Eficacia y receptividad.	
Proceso clave de apoyo Gestión de canales	Proveedor principal externo	Empresa contratada: entre 2008 y 2012, UTE "Atención al Ciudadano" (Eulen/Teleperformance). Desde 2012, Ferrovial Servicios (Ferroser).	Contrato de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM (garantiza el servicio 010 y apoya OAC). Reuniones de seguimiento PPT periódicas. Comité de Innovación conjunto. Seguimiento del coste económico. Plan de contingencia. Participación conjunta en Jornadas Técnicas.	2.- Recursos humanos con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional. 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
Proceso de apoyo Personas	Proveedores principales internos	1) Secretaría General Técnica del AG Hacienda y Admón Pblca 2) Coordinación General de Recursos Humanos 3) IFE 4) SG Prevención Riesgos Laborales	Relaciones laborales. Soporte para el desarrollo de RPT. Reuniones a demanda. Desarrollo del plan de formación anual. Reuniones periódicas. Evaluación. Reconocimientos médicos, evaluaciones de riesgo, seguimiento de bajas.	2.- Recursos humanos con capacidad innovadora, comprometidos con LM y en continua evolución profesional. 1.- Conocimiento de la ciudadanía madrileña.
Procesos de apoyo Presupuestos Contratación Infraestructuras		AG Hacienda y Administraciones Públicas: SGT y DGs	Facilita la disponibilidad económica en presupuestos anuales. LA SGT instruye y operativiza todo el procedimiento administrativo derivado del presupuesto y de los gastos en infraestructura y gestión de los bienes e inmuebles.	4.- Disponibilidad económica y financiera para promover el aumento de las gestiones realizadas en nombre de otras unidades administrativas. 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
Proceso de apoyo Tecnología	Proveedor interno	IAM	Soporte tecnológico, accesos, material informático. Planes de Contingencia. Documento de seguridad de datos personales. Protocolo de incidencias. Reuniones periódicas y seguimiento conjunto.	7.- Alto grado de utilización de nuevas tecnologías en la gestión de todos los procesos clave. 8.- Interfaz Ciudadano-Ayto de fácil acceso y gestión, dispuesto para propiciar una interacción eficaz en la mayoría de los procesos clave (www.madrid.es). 9.- Equipos e instalaciones de última generación.
		35 Unidades Gestoras Web (desde 2007)	Gestión y actualización de información específica. Reuniones periódicas. Comunicaciones constantes. Jornada anual.	
	Proveedor externo	IECISA (2008-2012). Everis (desde mediados de 2012).	Soporte tecnológico aplicaciones específicas. Reuniones periódicas, seguimiento PPT.	
Proceso de apoyo Calidad	Proveedor interno	1) DG Calidad y Atención al Ciudadano 2) Áreas del Ayto. comprometidas con la calidad	1) Apoyo CS, Evaluación EFQM, encuestas, ayre, concurso de ideas... Reuniones periódicas, acuerdos conjuntos. 2) Cooperación y Benchmarking.	6.- Compromiso con la calidad y la mejora continua. 3.- Calidad, fiabilidad y coherencia de las gestiones tramitadas, en particular a través de la definición de estándares y protocolos de servicio y de un proceso de gestión de contenidos.
	Proveedor externo	Club de Excelencia en Gestión, AEVAL	Evaluadores proceso EFQM.	
	Aliados externos	Comunidad Madrid, Ayto. Barcelona, otros aytos o Admones.	Benchmarking periódicos.	

4a.1 Matriz Alianzas LM/Procesos LM /FCE LM

4b. GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PARA ASEGURAR UN ÉXITO SOSTENIDO

Para poder cumplir la misión y los objetivos de LM es necesaria una estrategia clara que se operativice como se ha visto en Criterio 2. El sistema de Gestión Presupuestaria forma parte de la estrategia dado que aporta los recursos

económicos necesarios para mantener y cumplir los objetivos planificados. La interacción del coste/beneficio refleja la eficiencia de la organización.

Los objetivos de crecimiento y mejora de la eficacia y la consolidación de una atención cada vez más excelente al ciudadano, objetivos que persigue LM, sólo son posibles con una **organización sólida, eficaz y eficiente**.

Precisamente la eficiencia es fundamental formando parte de sus valores: *“capacidad de obtener los máximos resultados al mínimo coste posible, cuidando al máximo los recursos públicos que se utilizan para la financiación del servicio”*. Este elemento impregna la cultura de la organización y está presente en todas sus áreas, servicios y actividades.

Desde la modificación estructural del presupuesto del Ayto. de Madrid en 2006, éste se concibe como una herramienta para la **planificación, la evaluación de la gestión, y la difusión de compromisos a los ciudadanos** integrándose por ello en el sistema de evaluación de la gestión municipal como uno de los sistemas de información del Observatorio de la Ciudad.



4b.1 Evaluación de la Gestión municipal

A fin de garantizar la **transparencia**, el Ayto. ha incorporado un canal de acceso público en la página web municipal, Observatorio de la Ciudad (www.madrid.es/observatoriodelaciudad), donde cualquier ciudadano puede consultar los Presupuestos Generales (serie de tres años hasta 2012), el plan de ajuste de 2012-2022, las memorias de cumplimiento de objetivos presupuestarios (serie de tres años hasta 2010), los boletines de seguimiento y los resúmenes de indicadores y magnitudes presupuestarias: resúmenes del Ayto. resúmenes de su Sector Público, magnitudes presupuestarias e indicadores de transparencia presupuestaria.

LM es un servicio que se encuentra integrado en la estructura y procedimiento administrativo que define el Ayto. en particular y las Admones. Públicas en general; la gestión económica de LM se ordena de acuerdo con la exhaustiva y exigente normativa presupuestaria e instrucciones vigentes, que se complementan en el Ayto. con la *Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios del Ayto. de Madrid* aprobada en 2006.

LM realiza su gestión económico-presupuestaria a través de SAP, sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto. Con él se consigue una mayor integración, homogeneización, control y rapidez en los procesos y en la tramitación y gestión de expedientes, lo que conlleva una mejora de la eficacia y eficiencia de la organización, en todas sus fases.

Se trata de una aplicación corporativa utilizada para el seguimiento continuo del cumplimiento presupuestario,

de uso obligatorio por todas las Áreas y unidades del Ayuntamiento.

LM cuenta con un programa presupuestario propio e independiente cuyo responsable es el DGCyAC:

SECCIÓN: 025 / Hacienda y Admón. Pública
CENTRO: 001 Ayto. Madrid
PROGRAMA: 92501 Atención al ciudadano

Dentro de la estructura organizativa del Área de Gobierno de Hacienda y Admón. Pública, la **Secretaría General Técnica** (uno de los proveedores clave de LM) se configura como el órgano administrativo que tiene encomendada la gestión, con criterios de eficacia y eficiencia, de los servicios comunes del AG, procurando a las distintas unidades los medios materiales y personales necesarios para su funcionamiento, correspondiéndole, asimismo, la asistencia jurídica y técnica a estas unidades.

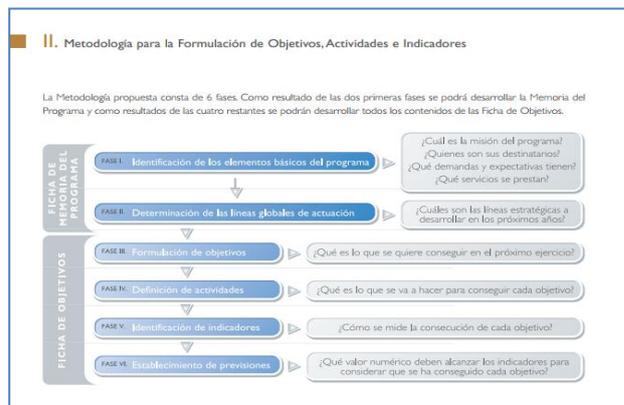
Dentro de su **Mapa de Procesos**, LM identificó en 2009 y definió en 2011 el **proceso presupuestos** como un proceso de apoyo, por ser uno de los que dan soporte a los procesos operativos que se realizan y les proporcionan recursos suficientes para que puedan desarrollarse. La SGAC es la propietaria del proceso presupuestos que es operativizado por el Dpto. de Gestión Administrativa, que realiza un seguimiento sistemático de la evolución del gasto.

En este marco de actuación, en la gestión económica-presupuestaria de LM se distinguen tres fases:

1º Elaboración del Presupuesto anual

La gestión económica se articula en torno al proceso de **elaboración del presupuesto anual**, cuyo borrador se confecciona, en el caso de LM, por la Dirección (DG y SG) con las aportaciones del Comité de Dirección. Sigue las normas de elaboración aprobadas cada año por Decreto de la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Admón. Pública y Resolución del DG de Presupuestos.

En la elaboración del presupuesto se desarrollan las fases reflejadas en la fig. 4b.2., vinculando al programa presupuestario, objetivos, acciones, indicadores y metas. En el presupuesto 2012, LM, ha identificado 3 objetivos, 8 indicadores y 17 actividades tal como figura en el subcriterio 2c.



4b.2 Fases de elaboración presupuesto 1

2º Ejecución del Presupuesto aprobado

Aprobado por el Pleno del Ayto., y publicado en el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid (BOAM), la **ejecución del Presupuesto** a lo largo del ejercicio correspondiente se desarrolla por LM conforme a las

Bases de Ejecución Presupuestarias aprobadas por la DG de Presupuestos y la DG de Contratación y Servicios, siendo la Delegada del AG de Hacienda y Admón. Pública quien dicta las Instrucciones sobre operaciones de cierre del ejercicio.

La ejecución del presupuesto de gastos del Ayto. comprende cuatro fases: Fase A: autorización del gasto/ Fase D: disposición del gasto/ Fase O: reconocimiento y liquidación de la obligación /Fase P: ordenación del pago

En las Bases de Ejecución se establecen asimismo los supuestos en los que, atendiendo a la naturaleza de los gastos y a criterios de economía y agilidad administrativa, se acumulan fases en un solo acto administrativo. Concretamente, en el Ayto. de Madrid, se pueden acumular las Fases AD y Fase ADO.

Todos los actos administrativos, que den lugar a reconocimiento de obligaciones o gastos, deberán ser fiscalizados por la Intervención con el fin de asegurar que se ajustan a los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y economía.

Existe un procedimiento establecido para llevar a cabo, dentro del año en curso, **modificaciones en los presupuestos**, iguales para cualquier unidad del Ayto., que tienen que ceñirse a las instrucciones aprobadas por la DG de Presupuestos. En los últimos años se han acometido diversas modificaciones presupuestarias, usualmente asociadas a la financiación por parte de clientes internos de servicios acordados con LM (p.ej, revisión catastral en 2011, financiada por la Agencia Tributaria Madrid).

Dentro del Presupuesto General, el **presupuesto de inversiones** (Capítulo 6) refleja la planificación de las inversiones, que se realiza para ser coherente con las estrategias y los objetivos de la organización. En este sentido cabe destacar el gran esfuerzo inversor realizado en los últimos años por el Ayto. en instalaciones, equipos, infraestructuras y sobre todo nuevas tecnologías para la automatización de LM.

La siguiente tabla contempla exclusivamente las inversiones incluidas directamente en el programa presupuestario denominado "Atención al Ciudadano". No obstante, debe indicarse que el mayor esfuerzo inversor (p.ej, las obras de acondicionamiento para la apertura de nuevas oficinas, el alquiler, el equipamiento informático, etc.) se realizan en el ámbito de otros programas presupuestarios de carácter general. Acorde con la capacidad de adaptación, se constata el ajuste presupuestario realizado en el último año, centrándose en la consolidación de la red (tabla 4b.3).

3º Elaboración de la Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios

Finalizado el ejercicio presupuestario, LM tiene la obligación de realizar un **análisis individualizado del cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en el Presupuesto** relacionando su grado de cumplimiento con la ejecución de los créditos destinados al efecto, para su integración en la Memoria de Cumplimiento de Objetivos Presupuestarios del Ayto. de Madrid, que acompaña a su Cuenta General. LM ha mantenido en niveles altos el grado de cumplimiento presupuestario (véase la tabla 4b.3), que ha ido mejorando a lo largo de los periodos anuales y que habla de la eficiencia de la organización.

El análisis del cumplimiento de los objetivos y la elaboración del borrador de la Memoria de LM corresponde a la Dirección con las aportaciones del Comité de Dirección y siguiendo las instrucciones aprobadas cada año por la DG de Presupuestos.

	Inversiones LM (obligaciones reconocidas)	Grado de Cumplimiento
2006	236.228,18€	72,30%
2007	821.366,49€	93,21%
2008	229.287,84€	83,54%
2009	88.851,80€	80,43%
2010	98.426,00€	87,77%
2011	1.555,00€	94,92%

4b.3 Inversiones de LM y grado de cumplimiento presupuestario LM

LM equilibra sus resultados integrando cambios en la organización como la introducción de nuevos servicios minimizando costes o la reducción global de recursos municipales. Un ejemplo es la gestión económica eficiente del contrato principal de LM, -apoyo a OAC y 010- que representa el 40% del programa presupuestario total. En el año 2011 se produjo un 19% de recorte presupuestario en el contrato asociado al proveedor principal de LM sin producirse una percepción negativa de los ciudadanos sobre el servicio prestado; se consiguieron los mismos valores en los estudios de satisfacción y no se produjeron problemas con la empresa ni con los trabajadores.

En 2009, LM, elaboró un **análisis coste-beneficio**, cuyas conclusiones son que la ampliación de los servicios al ciudadano "supusieron en 2008 un beneficio para la sociedad 8.325.913€, superior al beneficio para la sociedad que estaba generando en 2003. No se trata de un beneficio acumulado a lo largo del período, sino de la cifra anual de 2003 comparada (en términos reales) con la cifra anual de 2008". Este análisis se ha revisado en 2012 (con referencia 2010), siendo el beneficio para la sociedad de 17.830.846€ (véase el subcriterio 8b.1).

Esta conclusión junto con otras adicionales, remarcan la idea de que LM es una organización altamente rentable para la sociedad y que además, cumple con los objetivos planteados por el Ayto. de Madrid, lo que implica una adecuada gestión de los recursos y una eficiente estructura para la gestión económico-financiera.

4c. GESTIÓN SOSTENIBLE DE EDIFICIOS, EQUIPOS, MATERIALES Y RECURSOS NATURALES

Todos los **edificios/locales en los que LM presta sus servicios** son responsabilidad del Ayto.; 20 son de su propiedad y 8 están alquilados:

Edificio	Servicios	Titularidad Responsabilidad
Alcalá 45	DGCyAC	Alquiler SGT Área de Gobierno de Hacienda y Admón. Pública
Alcalá 21	SG AC Servicios Centrales Canal 010 Canal web	Alquiler Junta de Distrito
- Numancia - Chamberí - Centro - Carabanchel - Sanchinarro - El Pardo	OAC fuera del edificio de la Junta	Alquiler Junta de Distrito

20 OAC (incluye principales y auxiliares)	OAC en edificios de la Junta	Propiedad Junta de Distrito
---	------------------------------	-----------------------------

4c.1. Titularidad / Responsabilidad de los edificios de LM

La importante evolución de las OAC de LM (de 2 en el año 2000, a 26 en el 2012) puede observarse en la siguiente tabla:

OAC			
AÑO	Oficinas	AÑO	Oficinas
2000	2	2007	21
2001	7	2008	21
2002	8	2009	22
2003	13	2010	23
2004	13	2011	24
2005	16	2012	26
2006	17		

4c.2 Evolución apertura OAC

Esto supone un gran **apoyo institucional** máxime en los últimos años dada la importante reducción presupuestaria por motivos de austeridad.

La apertura de nuevas OAC o la mejora de las existentes ha requerido un gran esfuerzo organizativo y de coordinación, ya que precisa de la adquisición de nuevos centros o alquiler de locales, instalaciones, equipamientos complejos, etc., al tiempo que abarca actuaciones en materia de seguridad, eliminación de barreras arquitectónicas, soporte para instalaciones informáticas, sostenibilidad ambiental, etc.

Para todo lo relacionado con sus infraestructuras, LM dispone de la **UT de Obras, Equipamientos y Conservación**, que se encarga de elaborar los dossiers de los nuevos emplazamientos, que describen los planos, estructura, ubicación de puestos, equipamiento etc.; y de seleccionar los materiales y mobiliario que más se ajustan a la imagen corporativa. La imagen corporativa se detalla muy específicamente en el manual de LM así como en los dossiers o especificaciones técnicas y de calidad de los lugares destinados a la atención al ciudadano.

1. ESTRATEGIA – PROCESOS - COMPROMISOS

El motivo de la evolución de las OAC de LM está **vinculado a su objetivo estratégico**, que se mantiene en el tiempo, "*consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva*", para lo cual se ofrece atención presencial en todos los Distritos.

Este objetivo estratégico se despliega a través de un objetivo operativo "*Favorecer la proactividad e innovación en los servicios de atención al ciudadano*"; alguna de las acciones que despliega suponen la adecuación de locales y la apertura de nuevas Oficinas, y de forma muy relevante, una gestión sostenible de infraestructuras, equipos y materiales (Criterios 2, 5 y 8). A continuación se detallan dos de las acciones vinculadas al objetivo operativo que aplican:

- Nuevos servicios en LM y mejora de los preexistentes.
- Nuevos servicios a través de dispositivos móviles.

Infraestructuras es uno de los procesos incluidos en el Mapa de Procesos de LM; se trata de un proceso con un alto impacto en el desarrollo de las actividades de la organización que define el desarrollo

de actuaciones relativas al estado de las instalaciones, equipos y materiales.

Derivado del grupo de mejora de **gestión ambiental** 2011 y apoyado por la autoevaluación 2012, se ordenan, operativizan y sistematizan todas las actuaciones en esta materia, realizándose también una **DECLARACIÓN DE POLÍTICA AMBIENTAL** por parte de la DGCyAC, lo que implica un compromiso expreso al más alto nivel de LM con la sostenibilidad y el medio ambiente (en la fig. 4c.3 se recoge el acceso en www.madrid.es). LM se compromete, entre otras cuestiones, a:

- Cumplir la legislación y reglamentación ambiental aplicable y otros requisitos suscritos.
- Desarrollar estrategias medioambientales antes la sociedad en el marco de su política medioambiental.
- Incentivar la formación, participación e iniciativa medio-ambiental de las personas que forman LM.
- Revisar y mantener actualizados sus metas y objetivos en materia de Medio Ambiente, en el marco de sus sistemas de gestión y mejora continua, y especialmente de su programa EFQM.
- Incluir aspectos medioambientales entre los compromisos adquiridos a través de sus cartas de servicios, así como en los criterios de valoración utilizados para la contratación de los suministros y servicios precisos para su funcionamiento, de acuerdo con el Código de Buenas Prácticas Sostenibles en la Contratación Local del Ayto de Madrid y con esta declaración



4c.3 Página de inicio de LM en la web municipal

En consonancia con ello, en su evaluación 2011 y junto al ya existente compromiso 2 relativo a las instalaciones, se ha incorporado un **compromiso medioambiental** en la CS de las OAC:

Compromiso 02.- Las OAC contarán con unas instalaciones adecuadas al servicio que se presta, sin barreras arquitectónicas para su acceso en ninguna de ellas y con un alto grado de funcionalidad, confort, orden y limpieza. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 7,5 puntos.

Compromiso 14.- En las OAC la empresa externa que presta servicios consumirá papel reciclado procedente de fibras recuperadas, certificado con el sello Ángel Azul o bien compuesto total o parcialmente de fibras vírgenes procedentes de bosques gestionados de manera sostenible y que así puedan acreditarlo mediante certificados FSC, PEFC o equivalentes. Se considerará cumplido el compromiso, si mensualmente el porcentaje de papel consumido de esta categoría, por la empresa externa, es superior al 90%.

4c.4 Compromisos de las CS de las OAC

Además, se han introducido elementos de valoración y requisitos medioambientales en el Pliego de Prescripciones Técnicas del nuevo contrato de servicios de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM 2012-2016.

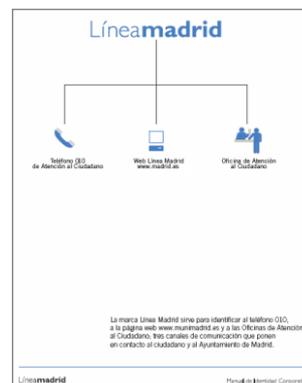
2. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE GESTIÓN AMBIENTAL

LM no sólo ha mantenido y ampliado las acciones que de mejora de la gestión medioambiental, sino que además las ha sistematizado. Estas acciones son:

- a) Se analiza el coste por servicio de LM lo que implica un considerable ahorro de recursos.
- b) Se reduce el consumo energético, mediante la instalación de termostatos en todas las OAC y el apagado de todos los equipos al final de la jornada.
- c) Se reduce el consumo de agua mediante pulsadores en algunas oficinas.
- d) Se realiza un uso sostenible de papel, ejemplo de ello son las siguientes acciones y propuestas:
 - la aplicación de una sola pegatina por entrada en el registro –más, en su caso, la utilizada para la copia aportada por el ciudadano-, lo que ha supuesto un ahorro considerable de las mismas;
 - la petición a la S.G.T de que las incidencias del personal se realicen por *ayre* y no en soporte papel;
 - la solicitud al IAM de las bandejas necesarias para que el papel pueda retroceder e imprimirse por las dos caras;
 - la recopilación de información para la elaboración de la memoria anual sobre contratación de productos forestales, en coordinación con la SGT;
 - la exigencia al contratista principal de LM del uso de papel reciclado o procedentes de fuentes sostenibles (100% del empleado en el contrato).
- e) Se ha reducido el número de equipos y racionalizado su uso en el nuevo contrato; p. ej, haciendo que las impresoras en los puestos de atención en OAC se comparten en vez de ser individuales.
- f) Se gestionan adecuadamente los residuos dotando a los lugares de trabajo de dispositivos para la retirada de material contaminante (tóner, fotoconductores, etc.) a puntos limpios (papeleras especiales para reciclado de papel, etc.).
- g) Se procede a la destrucción controlada de documentación padronal en las OAC.
- h) La empresa adjudicataria realiza una gestión de consumibles y tiene un plan de contingencia.
- i) Se implica a los clientes y al personal en el respeto al entorno y las mejoras ambientales.
- j) Se tienen en cuenta aspectos ambientales a la hora de hacer reformas.
- k) Se favorece la utilización del transporte público del personal, a través de la concesión del abono anual de transporte a los empleados municipales.
- l) Se difunden las mejoras ambientales ejecutadas y se contribuye a la formación ambiental del personal y de los ciudadanos.

3. IMAGEN CORPORATIVA

En 2006 LM diseñó su imagen corporativa, que se extiende a todo el equipamiento e infraestructuras que están de cara al público en las OAC y que además integra elementos para los canales telefónico y web, reforzándose así la imagen de "marca" de LM.



4c.5 Manual de Identidad Corporativa LM

Las nuevas OAC y las ya abiertas, según disponibilidad presupuestaria, se fueron adaptando a la nueva imagen corporativa. Actualmente todas están conforme a ésta. También cuentan con cartelería en braille.

4. PLAN DE ACCESIBILIDAD DE LM

En 2011 y fruto de una acción de mejora, la Dirección de LM promovió este Plan que aprobó el 5 de julio y, tras su difusión personalizada, publicó en *ayre*. Consta de tres partes:

ACCESIBILIDAD EN LAS OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO LÍNEA MADRID. Su contenido se elaboró en colaboración con representantes de CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) y del Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y la Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid. Tiene como **objeto** mejorar las condiciones de accesibilidad existentes en las OAC, para dar respuesta a las necesidades reales de los ciudadanos, siempre con la mayor comodidad y autonomía. En él se desarrollan **directrices** respecto a acceso, entrada y recepción, espera, llamada y atención, ayuda y seguimiento de la atención y formación a personas de la organización. El Plan ha recibido el **premio** PRODIS 2011 en la categoría de Administración, otorgado por CERMI Comunidad de Madrid.

A modo de ejemplo se recogen a continuación las directrices establecidas en el Plan en relación con el acceso a las OAC:

- a) Desde la vía pública se identificará la OAC como accesible mediante la realización de pavimentos podotáctiles de advertencia, contrastados.
- b) En los casos necesarios se dispondrán rampas o ayudas para salvar desniveles y se eliminarán obstáculos innecesarios.
- c) La señalización de la oficina se realizará mediante rótulos con alto contraste cromático.
- d) Implantación de plazas de aparcamiento reservadas para personas con discapacidad en las zonas próximas al acceso y con mejores condiciones de accesibilidad.

4c.6 Directrices del Plan de Accesibilidad de LM sobre el acceso a las OAC

ACCESIBILIDAD EN LA WEB MUNICIPAL, www.madrid.es. Con **objeto** de permitir el acceso al portal a personas con distintas discapacidades, así como ajustarse a lo previsto por la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, el portal web municipal se diseñó y desarrolló atendiendo a las normas WAI/WC3, nivel de accesibilidad AA, como así certificó en enero de 2007 la empresa Technosite, perteneciente a la Fundación ONCE. En el Plan se recogen las **pautas** de accesibilidad adoptadas. El Portal web del Ayuntamiento de Madrid obtiene el **Premio** TAW 2007 a la web pública más accesible, de ámbito local. En

diciembre de 2011, AENOR certificó la accesibilidad de www.madrid.es conforme a la norma UNE 139803:2004.



4c.7 Página sobre accesibilidad de la web municipal

ACCESIBILIDAD EN EL TELEFONO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO 010 LÍNEAMADRID. Con el fin de fomentar la accesibilidad y no discriminación en sus relaciones con el Ayto. de Madrid de las personas con discapacidades auditivas y aquellas que tengan cualquier problema de comunicación verbal, el Plan establecía que el Teléfono 010 abordara en su próximo contrato la dotación de sistemas que permitan atender a dichos colectivos y la incorporación de nuevas condiciones físicas de la plataforma de atención telefónica del 010. El PPT del nuevo contrato así lo ha hecho y desde el 1 de octubre de 2012 se ha abierto el servicio a usuarios con discapacidad auditiva través de la herramienta específica "Telesor".

5. ANALISIS DE PERCEPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

En las encuestas de satisfacción de usuarios de LM se pregunta sobre la satisfacción con los elementos tangibles de las OAC y los elementos estructurales de la web. En relación a las OAC, en esta dimensión se agrupa la satisfacción con las instalaciones físicas y los equipamientos, concretamente, los sistemas de gestión de espera, el confort durante la estancia en la OAC, el orden y la limpieza de la oficina o la adecuación de las instalaciones al servicio que prestan. Prueba del seguimiento que se hace de estas cuestiones es que las puntuaciones de los usuarios están por encima de 8,5 en una escala de 0 a 10.

Por lo que se refiere a los elementos estructurales de la web, se pregunta sobre el diseño de la página de inicio y si los enlaces son claramente identificables. En este caso las puntuaciones obtenidas están en torno a los 6,5 puntos.

En la encuesta de satisfacción del personal se consulta a las personas de la organización sobre su satisfacción con las condiciones físicas en las que trabajan, concretamente: espacio de trabajo cómodo y funcional, temperatura, iluminación, ventilación, olores y servicios y aseos limpios. La puntuación obtenida sobrepasa los tres puntos en una escala de 1 a 5. Estos datos se segmentan por nivel de estudios terminados y antigüedad laboral. (Véase el Criterio 7)

La percepción de apoyo de las personas de la organización se refleja en el resultado de dos preguntas que se realizan en el ámbito de las condiciones físicas del lugar de trabajo: 1) ¿se ponen los medios adecuados por parte de los responsables para solucionar cualquier problema referente a mi lugar de trabajo?, consiguiendo 3,72 puntos; 2) Las incidencias se resuelven, por parte del responsable en un tiempo razonable. Consigue 3,73 puntos. Ambos resultados se encuentran por encima de la media global del apartado de condiciones físicas (escala de 1 a 5 puntos).

6. REVISIÓN DE LAS OAC

En 2011, y como resultado de la evaluación EFQM, se incorpora como nueva actuación estratégica "la revisión integral de oficina", recogiendo las características y necesidades de la población de influencia y las características del propio servicio, y planteando medidas de refuerzo y áreas de mejora, con seguimiento posterior. En la ficha protocolizada se trata:

Análisis:

1. Instalaciones: 1) Cartel en fachada; 2) Cartel con horarios/citas/idiomas; 3) Estado de la fachada; 4) Funcionamiento; 5) Barrera de aire; 6) Paredes zona entrada; 7) Techo zona entrada; 8) Suelo zona entrada/puerta; 9) Arco de seguridad funcionando; 10) Arco de seguridad bien situado; 11) Cartelería (calidad y protección datos); 12) Dispensador; 13) Trato vigilante/Policia Municipal; 14) Paredes, techo y suelo. Zona Espera; 15) Zona Atención; 16) Paredes, techo y suelo. Zona de Trabajo Interno; 17) Q-Matic: Visibilidad; 18) Mobiliario.

2. Introducción: Plantilla de Personal (año), Plantilla empresa (año), Incidencias empresa, Personal a Efectos de Cálculo

3. Calidad.

4. Productividad.

5. Gestión.

6. Formación.

7. Clima Laboral.

En cada uno de estos ámbitos se analizan indicadores específicos y en cada indicador los Puntos fuertes, Acciones de refuerzo, Puntos débiles, Acciones de Mejora y Situación de la OAC respecto al resto de oficinas.

Identificación acciones de mejora globales

Acciones de mejora para los dos próximos años

Propuestas hacia la Subdirección o elementos de mejora en las relaciones entre la Oficina y la Subdirección

Desarrollo de la reunión con el coordinador de la empresa

Desarrollo de la reunión con la totalidad de la plantilla de la oficina

Conclusiones: recoge las tareas que se deben desarrollar en el plazo de dos años por parte de la oficina y la Subdirección

4c.8 Análisis de las OAC

Hasta julio de 2012 y conforme al calendario establecido, se han revisado 15 oficinas. Las visitas las realiza el Jefe de Sº de Atención Personalizada y su equipo y de ellas se deriva, en todos los casos, un informe de visita con seguimiento y ficha resumen. Los informes de revisión de Oficinas se encuentran disponibles para toda la organización en *ayre*.

Año	Nº	OAC revisadas
2011	9	Arganzuela, Carabanchel, Fuencarral-El Pardo, Latina, Moratalaz, Puente de Vallecas, Retiro, Salamanca, Usera
2012	6	Centro, Chamartín, Chamberí, Moncloa, San Blas, Sanchinarro

4c.9 Revisión de las OAC

7. EVALUACIÓN DE RIESGOS LABORALES

En relación al mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, existe un Plan de Prevención de Riesgos Laborales global del Ayto. de Madrid.

Como consecuencia del grupo de mejora de gestión ambiental 2011, se concluye y se planifica la realización por parte de la S.G. de Prevención de Riesgos Laborales, de las evaluaciones de riesgos en las oficinas (véase el subcriterio 3e, tabla 3e.6).

8. CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO

LM vela por la adecuada **conservación y mantenimiento** de sus activos de forma sistemática, con el fin de alargar la vida útil de sus bienes y minimizar las ineficiencias producidas por su desgaste. Los responsables realizan visitas de forma periódica, y centralizan las peticiones y demandas de necesidades

de las oficinas, a fin de tener conocimiento global de éstas, resolverlas o coordinarse con los servicios responsables en cada caso.

Todos los activos de LM están inventariados correspondiendo la realización de dicho **Inventario** a la DG de Patrimonio del Ayuntamiento.

En la documentación (protocolos, procedimientos) que soporta el **proceso de infraestructuras**, se articulan los mecanismos para controlar en las OAC los mantenimientos, las obras y los servicios contratados a empresas externas (limpieza, transporte, seguridad, eliminación de residuos, energía, comunicaciones...). Todo esto sirve de marco para la gestión integral de los aspectos mencionados y asegura una dotación básica y homogénea en todas las OAC, reforzado por la revisión de oficinas.

LM no dispone, dentro de su presupuesto anual de gastos, de una partida para la conservación y mantenimiento de sus activos, salvo los relacionados con el mantenimiento de los elementos que conforman la identidad corporativa. Tampoco se han establecido partidas económicas específicas, ni se ha descentralizado la gestión de los consumos energéticos y de comunicación telefónica. Estas contrataciones son gestionadas por las unidades competentes del Ayto. que son, en el caso de las OAC, las Juntas de Distrito y en el caso de las oficinas de Alcalá 45 y 21, la SGT del AG de Hacienda y Admón. Pública. La gestión de las comunicaciones telefónicas corresponde al IAM.

Así pues, la selección de las empresas externas contratadas para la gestión de servicios (limpieza, seguridad, mantenimiento, rehabilitación), no es responsabilidad de LM, aunque si lleva a cabo la **supervisión del servicio prestado** y dispone de datos para su evaluación.

En la decisión acerca de los equipos, instalaciones, mobiliario y edificios que necesitan **mantenimiento preventivo especializado** se consideran criterios de obligatoriedad legal, seguridad e higiene, prolongación de su vida útil, rentabilidad y calidad del servicio que proporcionan. El despliegue abarca a la totalidad de las instalaciones de LM y se incluyen todos los elementos de seguridad, ascensores, calderas, equipos de aire acondicionado, testigos para personas con discapacidad, inhibidores de distorsión de equipos auditivos, sistemas de alimentación eléctrica ininterrumpida y otros elementos susceptibles de calibración, contratando empresas especializadas y homologadas para su ejecución. Su gestión corresponde a las unidades competentes del Ayto. que se han citado.

El **mantenimiento correctivo**, es decir, la reparación de deficiencias y averías, es gestionado a través de comunicación del Jefe de Dpto. de las distintas OAC a los servicios responsables de su resolución, tales como los de mantenimiento y conservación de las OAC.

Finalmente LM gestiona de forma responsable los equipos y materiales que se quedan obsoletos, en especial los equipos y materiales informáticos, utilizando los servicios del Ayto. de Madrid para su recogida para favorecer su correcto reciclaje y la adecuada gestión de los residuos peligrosos para el medio ambiente, al tiempo que extiende este compromiso a su proveedor principal (en este momento, Ferrovial Servicios).

4d. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA HACER REALIDAD LA ESTRATEGIA

La tecnología es uno de los ejes principales sobre los que se mueve LM; por lo tanto es indispensable realizar una gestión eficaz de la tecnología en el marco de la estrategia, ya que los temas tecnológicos están presentes, implícita o explícitamente, en todas sus líneas estratégicas. Además, dentro de los **valores de LM**, está el concepto de **innovación constante**, como *"incorporación de nuevos servicios y mejora en su prestación, nuevas tecnologías y nuevos métodos, con fuerte orientación hacia la excelencia"*, lo que incide aun más en la importancia de la tecnología en el desempeño de su actividad.

El desarrollo de la tecnología y su capacidad de innovación es de un nivel muy alto dado que es fundamental para desarrollar la tarea con eficacia y eficiencia (otros 2 valores de LM). Por ello, la organización ha identificado varios FCE que se soportan en la innovación y la tecnología: 1) El manejo de toda la información relevante a la Ciudad de Madrid; 2) Una red informativa virtual de alto nivel tecnológico, producto de nuestras propias capacidades que nos diferencia de la mayoría de organizaciones similares; 3) El grado de integración de los distintos canales de atención en un único servicio (utilización del mismo contenido y herramientas -p. ej, CRM-, gestión unificada y otros factores similares).

Como soporte a este ámbito, LM ha desarrollado un **proceso de apoyo específico, Tecnologías**, cuyo objeto es dar soporte a sus clientes externos e internos y a otras Áreas del Ayto. de Madrid para aportar eficacia en el uso de las aplicaciones informáticas de LM, CRM, Q-matic y Cita Previa y obtener datos de las Aplicaciones Informáticas de CRM/Q-matic/Cita Previa para realizar la explotación y el análisis estadístico que sea requerido por la Subdirección.

La gran importancia que comporta para LM la tecnología en su visión de futuro, se demuestra en la plasmación de ciertas **acciones en el POG 2011-15**, todas ellas parcialmente realizadas ya: 1) Nuevos servicios desde dispositivos móviles; 2) Nuevo modelo de atención al ciudadano en redes sociales; 3) Incorporación efectiva de SMS como mecanismo de comunicación de LM.

Se puede afirmar también que la mayoría de las **ventajas competitivas** de la organización están basadas en el aprovechamiento y gestión eficaz de las nuevas tecnologías y las comunicaciones aplicadas a la atención y gestión de los trámites de atención al ciudadano.

Bajo estas premisas, la Dirección se encuentra en constante alerta para el mantenimiento y mejora del nivel tecnológico adecuado a las necesidades de la organización, dando sustento a los procesos clave y diferenciándose de Unidades similares de otros Ayuntamientos.

La organización se apoya en la tecnología para el cumplimiento de su Misión, realizándose una importante **inversión en nuevas tecnologías y adecuación de herramientas informáticas** a fin de gestionar la cartera de mejoras tecnológicas, entre ellas: 1) proyectos de gestión de portales y contenidos; 2) nueva aplicación de sugerencias y reclamaciones; 3) nuevos canales Web; 4) lanzamiento de servicios basados en mejoras tecnológicas CRM -tarjeta azul, tele-asistencia, etc.-; 5) incorporación de nuevas tecnologías en pliegos de nuevos contratos, etc.

Esta tecnología permite a las **personas de la organización**:

- Acceder al sistema, independientemente del equipo informático que utilicen y en función de las necesidades de su trabajo.
- Disponer de sistemas de comunicación interna para permitir la interconexión entre las personas: correo electrónico, teléfono, fax y mensajería.
- Acceder a la información desde todos los canales de LM, protegiéndose dicho acceso mediante los procesos de seguridad establecidos (apoyándose para estos temas en IAM).
- Disponer de herramientas informáticas adecuadas para el desarrollo de su actividad.
- Trabajar con bases de datos y programas de gestión personalizados adaptado a la gestión realizada por LM.
- Recibir la formación necesaria para poder manejar adecuadamente las aplicaciones y herramientas puestas a su disposición.

En relación con **la empresa adjudicataria del contrato de apoyo**, desde mediados de 2012 Ferrovial Servicios, se ha desarrollado la renovación y gestión tecnológica implementada con el cambio completo de infraestructura en el nuevo contrato, que supone los más altos estándares de calidad y disponibilidad del Ayuntamiento en esta materia (dos centros de proceso de datos redundantes en modo "activo" activo"). Asimismo, en el mismo pliego de contratación se han incluido, como requisito obligatorio, las recomendaciones sobre el **Comité de Innovación**, fruto del consenso en uno de los grupos de mejora creado a "ad hoc" en 2011 tras la evaluación de 2009, puesto en marcha en este nuevo período en la primera quincena de octubre de 2012.

En **gestión de los equipos** se efectúa una coordinación con IAM para el mantenimiento, renovación y sustitución de equipos. La política de IAM es la renovación de equipos cada 4 años. Para dotar los nuevos puestos por las incorporaciones de personal, LM realiza las correspondientes peticiones a IAM, siendo dicho Organismo el que autoriza y realiza la gestión de la adquisición de los equipos solicitados, según las especificaciones descritas.

Desde el comienzo de LM, se ha procedido al desarrollo tecnológico de los medios de trabajo para **facilitar a las personas su tarea** y permitir así una respuesta de mayor calidad a los ciudadanos. Equilibrando el coste/beneficio de la inversión, se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Dotación de equipo informático, con conexión a Internet de banda ancha, a todos los trabajadores en todos los puestos de trabajo.
- Redes de área local dotadas de servidor en todos los puestos, dada la envergadura de equipos tanto en Oficinas Centrales como en las OAC.
- Servidores centralizados en LM, interconectados con el resto de equipos informáticos, realizando funciones de archivo centralizado, gestor de bases de datos y comunicaciones.
- Acceso a la Intranet ayre del Ayto. de Madrid que permite el acceso a la información desde cualquier conexión a Internet, a través de una cuenta de usuario y donde se dispone, tal como se ha visto en el Criterio 3, de un canal abierto con amplísimos contenidos.
- Acceso y cuenta de correo electrónico propia de todos los trabajadores.

- Adaptación de las aplicaciones propias, a través de la empresa adjudicataria en los casos de atención presencial y telefónica, para la gestión de los tres canales de atención al ciudadano en tiempo real.
- Instalación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos (CRM) de LM, el sistema de cita previa, y otros.
- Implantación de un proceso sistemático para controlar los equipos informáticos y realizar copias de seguridad de la información.
- Formación de los trabajadores a través de cursos, manuales, etc.
- Facilitación a las personas en todos los canales de participación y sugerencias de LM, su implicación en el desarrollo y despliegue de las nuevas tecnologías. Captación y lanzamiento de ideas.
- Simulación de una oficina de atención al ciudadano para pruebas de equipamiento y procedimientos (sótano OAC Chamberí).

La tecnología mejora la relación con los **aliados y proveedores y clientes internos**, todo ello con orientación al ciudadano, en aspectos como:

- Desarrollo de una nueva aplicación de sugerencias y reclamaciones con la participación de las Unidades Gestoras.
- Utilización de ayre, Web, correo electrónico, público, redes sociales,... para la difusión externa de la información relevante y la comunicación de la innovación.
- Participación de LM en la creación de aplicaciones informáticas de otros servicios (Mástil, AVISA2, Telefonía IP, eliminación del fax, etc).
- Participación con la empresa adjudicataria en comisiones o foros: Comité de Innovación con proveedor principal, participación de LM en las presentaciones de los productos nuevos de la empresa adjudicataria.

Hay que recalcar la existencia de **aplicaciones propias** que proporcionan datos con carácter inmediato y que están directamente alineadas con las políticas y estrategias de la organización y sustentan las actividades clave. Baste como ejemplo las aplicaciones que registran los datos que permiten verificar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio establecidos con la empresa adjudicataria, incluyendo en particular el sistema de facturación automática y el sistema analítico ("*Business Intelligence*").

	010	OAC	WEB
Aplicaciones Informáticas de LM			
Información	√	√	√
SyR	√	√	√
Registro		√	√
CRM	√	√	
Cita previa	√	√	√
Aplicaciones Informáticas de otras Unidades			
Padrón	√	√	√
Tributos (+til)	√	√	√
Firma electrónica		√	
AVISA	√	√	√
Medio Ambiente	√	√	√
Vectores	√		(*)
SER		√	

	010	OAC	WEB
CIVIS (Servicios Sociales)	√	√	
Pago con tarjeta	√	√	√
Aplicaciones Informáticas Generales del Ayto.			
SAP (en uso en servicios centrales)			
PLYCA (en uso en servicios centrales)			
Sugerencias y reclamaciones	√	√	√
ayre	√	√	√
Sigma	√		

4d.1 Aplicaciones informáticas en LM

Además de las aplicaciones propias de LM, también se utilizan **herramientas específicas del Ayto.**, en muchos casos de obligado uso. Entre las más importantes podemos citar: **SAP**, sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto; **PLYCA** sistema integral de gestión de expedientes de contratación; SyR, sistema para la recepción, gestión y contestación de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones; o **ayre, la intranet del Ayto. de Madrid** (herramienta de información y comunicación interna, cuyo acceso queda restringido por claves a todo el personal del Ayto. de Madrid; su aspecto se asemeja al de una página Web donde se incluye tanto, información corporativa del Ayto., cómo del personal funcionario; el personal dispone de claves personales de acceso, que cumplen con la legislación vigente; existe un apartado específico dentro de **ayre** para LM que estructura sus contenidos por procesos - véase Criterio 3 Personas -).

El hecho de poder realizar la mejora y el **mantenimiento de todas las aplicaciones y equipos propios de LM** se traduce en que cualquier incidencia/fallo tiene su propio responsable de solución:

- Fallos en aplicaciones informáticas básicas para la atención personalizada (en particular CRM), son gestionados por la empresa adjudicataria.
- Fallos en equipos o aplicaciones generales, son gestionados a través de IAM.

LM dispone igualmente de un **Plan de contingencia** que contempla las actuaciones a acometer para garantizar la continuidad del servicio en distintos escenarios de averías o incidencias.

Como ejemplos de la **constante mejora tecnológica** en LM se pueden citar, entre otros, los siguientes, realizados en los últimos tiempos:

- Aplicación de Cita Previa
- Sistema CRM LM
- Sistema de gestión de contenidos VCM-Opentext y de Portales VPS

La mejora tecnológica también se puede apreciar en el tercero de los canales gestionados por LM (por orden de aparición dentro de la organización) que es el **canal telemático**. Para este canal se ha apostado decididamente por estar a la vanguardia, lo que se ha traducido en unos resultados excelentes en cuanto a valoraciones de los usuarios y también por parte de entidades externas.

La orientación de mejora continua de la **atención al ciudadano** se ha traducido, en el canal telemático, en proporcionar al usuario de la web lo siguiente:

- Fácil localización de la información solicitada.
- Organización de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos y no en base a la estructura.

- Control por parte del usuario (sabe dónde se encuentra en todo momento, sabe cómo actuar en caso de error...).
- Facilidad de uso de los trámites en la Web.
- Proactividad de LM dando respuesta, después de la consulta.
- Accesibilidad en todos los canales, no sólo en las OAC.



Como resultado de la gestión realizada, LM ha obtenido **diversos premios y menciones y alcanzado posiciones muy favorables en rankings:**

- ✓ Premio "Platinum Contact Center 2012" al mejor servicio de asistencia al ciudadano III edición, al servicio de atención telefónica 010-LM.

- ✓ Certificado AENOR a sitios web accesibles, nivel de Accesibilidad AA, en 2011, conforme a la norma UNE 139803:2004. El sitio web www.madrid.es cumple con el riguroso estándar "AA" de la "Web Content Accessibility Initiative" (WCIAI) del "World Wide Web Consortium" (W3C).

- ✓ Premio PRODIS 2011 en la categoría Administración, otorgado por CERMI Comunidad de Madrid.

- ✓ Máxima calificación a la página web dentro de un estudio realizado a las webs de las 18 ciudades más importantes del territorio nacional, en el año 2009 otorgada por la revista Consumer Eroski.

- ✓ Máxima puntuación en la encuesta de satisfacción de los sitios web municipales, realizada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).

- ✓ World e-Government Award en 2008.

- ✓ Quinta máxima puntuación en el estudio mundial sobre gobernanza digital en Ayuntamientos 2007, copatrocinado por Naciones Unidas y la Asociación Americana de Admón. Pública ("Digital Governance in Municipalities Worldwide 2007"). En el ámbito europeo, tan solo Helsinki obtuvo una calificación mayor (la tercera posición).

- ✓ Liderazgo mundial en 'usabilidad' (compartido con el sitio Web de Londres) y el número dos (y liderazgo entre las web europeas analizadas) en el apartado de 'contenido', en 2007. Madrid pasó del puesto 54 al 5.

- ✓ Premio TAW 2007 a la web pública más accesible, de ámbito local, entregado en las Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas (*Tecnimap 2007*).

4e. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCI-MIENTO PARA APOYAR UNA EFICAZ TOMA DE DECISIONES Y CONSTRUIR LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

LM ha definido como uno de sus **valores** la **transparencia**, como "*compromiso de dar a conocer, de manera cierta, clara y sencilla, la información relativa a sus recursos, procedimientos, objetivos y resultados*". Este valor está directamente relacionado con la accesibilidad de información y el impulso de la gestión del conocimiento.

La consolidación durante 2011/2012 de la **gestión por procesos** garantiza una gestión clave y estructural de la información, que permite operativamente transmitir a cada persona de LM qué aporta a la organización y le

facilita participar en su mejora, a través del propio proceso, alineando sus objetivos con los de LM.

LM tiene identificado el **proceso personas** y su subproceso **formación/gestión del conocimiento**, y cuenta con una Unidad específicamente responsable de la gestión del conocimiento. También describe aquellos otros procesos que apoyan al de personas: gestión de servicios, gestión de contenidos, gestión documental y sugerencias y reclamaciones de LM. (Subcriterio. 5a, Mapa de Procesos de LM).

LM tiene definidas las funciones de las personas; inherente a esta definición está **asegurar el conocimiento, la actualización y el aprendizaje** afianzando la maduración y la eficiencia de la atención al ciudadano. A modo de ejemplo, en 2011 los niveles de formación han superado las previsiones, impartándose más de 23.000 horas de formación interna con más de 2.200 asistentes a acciones formativas.

Gestión por procesos	Canales de participación: jornadas inteernas, foro, concurso de ideas...
Base documental intranet y página web municipal	Grupos de trabajo y mejora
Base de datos "PÚBLICO"	Sistema de reuniones
Formación y gestión del conocimiento	<i>Benchmarking</i> , cooperación
Otros canales: correos electrónicos, señalética	Participación en congresos, jornadas externas
Implantación CRM	Difusión en medios de comunicación: prensa, radio

4e.1 Canales de comunicación/participación LM

El desarrollo de canales de participación e innovación impulsado en 2011 (sugerencias internas, concurso de ideas, foro,...) apuesta por un **modelo interactivo** que permite identificar e incorporar la creatividad e innovación que proponen las personas; el refuerzo de la formación y la gestión del conocimiento facilita una eficiente adaptación de la organización a los cambios y nuevos escenarios, utilizando recursos propios

Ese esfuerzo de transparencia se plasma en la **publicación de toda la información técnica, relevante** ordenada por procesos, en *ayre*>atención al ciudadano y en una parte concreta en la web municipal.

1ª pantalla distribución <i>ayre</i> LM	1ª pantalla de Personas en <i>ayre</i> LM
Estrategia y planificación	Formación: Memoria y Plan de años anteriores Presentación acogida 2012 Calendario formación 2012 Plan bienal 2012-1013 Presentación jornadas presenciales Material formativo
Evaluación y Calidad	
Servicios	Participación: Foro LM Sugerencias en línea Concursos de ideas: bases del concurso, acta de reuniones, deliberación final, revisión de todas las ideas, grado de implantación Jornadas Técnicas LM: presentaciones, conclusiones, valoración, evaluación.
Gestión de Contenidos	
Canales de Atención Comunicación	
Personas	Prevención Riesgos Laborales
Procesos de apoyo	

4e.2 Base documental LM

El **correo electrónico**, como recoge el Plan Estratégico de Comunicación de LM 2011-2015, se usa como herramienta de comunicación para transmitir

aspectos relevantes que inciden en el trabajo diario. Las personas de LM cuentan con dirección electrónica propia. La Dirección dispone de una lista de correo con toda la plantilla de LM que facilita la difusión de la información

Se consolida un **sistema de reuniones horizontal y vertical**, por canales o sectores, tanto internas (sólo personal de LM) como externas (clientes internos, aliados; las mantenidas con el IAM, para el seguimiento/gestión de portales y contenidos, etc. (Véase la tabla 3d.5 Sistema de Reuniones de LM).

Por otro lado, la **implantación del CRM** se ha consagrado como una base de datos para la recogida de información procedente de cada cliente-usuario, reforzada por la reciente implantación de un módulo de *marketing*. Esta base se ha revisado recientemente para su adaptación a las distintas herramientas de gestión implantadas en LM y ha sido mejorada y actualizada basándose en las demandas de servicios exigidos y acordados con la organización.

El acceso a la información está protocolizado y autorizado desde IAM para todo el Ayto. de Madrid, pero son los responsables de cada canal los que autorizan el acceso a los profesionales en función de las necesidades de cada puesto específico. Además, existen sistemas permanentes de validación de la información e integrados en la organización que garantizan la veracidad y la actualidad de su información, incluyendo en particular mecanismos de retroalimentación interna (como los buzones electrónicos de "sugerencias" y "formación") y externa (proveedores, aliados, clientes internos, etc.).

Además, la **mejora y adaptación** de programas, conjuntamente con IAM y la empresa adjudicataria, ha supuesto la elaboración de soluciones mejoradas, basadas en el conocimiento y la experiencia de los profesionales en el desarrollo de solución interna, aprovechando así la gestión del conocimiento (p. ej, la adaptación de la consulta electrónica "*le ayudamos a realizar su solicitud*" relativa a licencias urbanísticas de actividad y las mejoras a la aplicación AVISA2).

Actualmente, el CRM permite el acceso a toda la información manejada desde diferentes niveles (aplicaciones específicas para los canales, acceso via intranet *ayre*), así como su mantenimiento y actualización por cada canal individualmente. De esta forma, se consigue el doble objetivo de recogida de información del usuario y de control de la eficacia de las actividades realizadas por el personal de LM, además de mejorar la detección de necesidades y la toma de decisiones, al tiempo que se facilita la gestión de las personas de LM.

Destacamos nuevamente el **canal telemático**, www.madrid.es, que cumple las condiciones que lo caracterizan como portal:

- Proporciona información relevante.
- Facilita el acceso a la realización telemática de trámites al ciudadano.
- El uso del Buscador de LM en la Web municipal aporta a los ciudadanos la información correcta, actualizada y homogénea sobre trámites y recursos, sea cual sea el canal utilizado.

Los responsables del canal telemático, son también responsables de la actualización de la información del apartado que LM tiene dentro de la página web del Ayto., una vez que los responsables de **Gestión de**

Contenidos proveen de la información necesaria para actualizar el contenido de dicho apartado.

Todo el conocimiento que se transfiere a los trabajadores tiene que ser validado por la SG de Atención al Ciudadano, a través de la revisión y aprobación de los **procedimientos, manuales, instrucciones**. En ellos destaca la característica de precisión y claridad, ateniéndose a los contenidos que están en la página Web.

El **control de la documentación** se establece mediante una relación constante con el IAM; de hecho, se ha realizado recientemente una evaluación de seguridad según la norma ISO 27000 (estándar para la seguridad de la información, tanto física, como lógica, comunicaciones, accesos, etc.) de cuyo análisis se han deducido mejoras, entre las que se puede citar, p. ej, la elaboración del acuerdo de Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se establecen los criterios de reutilización por terceros de documentos del sistema de Gestión de Contenidos publicados en www.madrid.es, de acuerdo a la dispuesto en la *Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público*.

La eficacia y eficiencia de la gestión de la información y el conocimiento ha permitido a LM ampliar servicios y mejorar resultados, como los siguientes:

- Durante el año 2011, en base a las revisiones de los procesos, se han incorporado **8 nuevos servicios** a LM de entre los que destacan: Consulta y Pago de Multas con Tarjeta de Crédito, Servicios asociados al Procedimiento de Valoración Colectiva de Bienes Inmuebles del Municipio de Madrid (Revisión Catastral), y el apoyo de información telefónica a la Plataforma de Línea Directa de Catastro (LDC) de la D.G. del Catastro del Ministerio de Economía y Hacienda.
- También en 2011 se mejoraron servicios como el de Cita Previa (www.madrid.es/citaprevia) o el de Alta de Avisos y Peticiones relacionados con Residuos y Limpieza y con Vectores, la tramitación de la Tarjeta Azul de Transporte, etc.
- En 2012, haciendo uso de las nuevas tecnologías, se abre un nuevo canal "redes sociales" -p. ej, @lineamadrid en *Twitter*- que diversifica la comunicación con los ciudadanos. Este acceso es una excelente plataforma para la mejora y la innovación, facilitando la participación y su implicación, las redes

sociales complementan los canales de participación bidireccionales que desarrolla LM. Mientras que otros canales -ya mencionados- ofrecen información actualizada, las redes sociales permiten dar respuestas inmediatas y más cercanas a los ciudadanos, redirigen cuando es necesario a la red municipal, facilitando la creación de redes temáticas, siendo el último destinatario consumidor activo y productor de contenidos. Toda la información sobre la apertura de esta vía se encuentra publicada en *ayre > atención al ciudadano*.

- Política de Uso de Redes Sociales Electrónicas en el Ayto. de Madrid
- Resolución del Políticas de Uso de Redes Sociales Electrónicas
- Decreto por el que se aprueba la Instrucción de Redes Sociales

4e.3 Redes Sociales

Todo ello ha facilitado el **desarrollo de la capacidad de la organización para el ejercicio de su función**, integrando la mejora continua, por los siguientes aspectos: 1) La definición orientada en la estrategia, a través de los procesos, la formación y su vinculación a la estrategia; 2) La velocidad, al establecerse canales de comunicación y participación diversos y los sistemas de registro y evaluación; 3) La retroalimentación, al generarse vías interactivas de participación; 4) La gestión del conocimiento, al establecerse foros, jornadas, grupos de trabajo y mejora, donde se realiza intercambio.

Como organización de personas y servicios de información y trámites, LM tiene un capital intelectual muy importante, que requiere de una gestión eficiente. También en este caso, uno de los valores de la organización deriva de que **LM aprovecha los beneficios obtenidos de la óptima gestión del conocimiento para:**

- Incorporar servicios y mejorar los existentes.
- Diversificar los canales y hacerlos más interactivos.
- Reducir los tiempos de respuesta y acercar el servicio a los ciudadanos.
- Optimizar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo.
- Adecuar la estrategia.
- Mejorar los procesos de creatividad e innovación.
- Mejorar la actitud ante el cambio.
- Adecuar el servicio a las necesidades.

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La gestión por procesos es una actividad clave en LM para su mejora continua, el desarrollo de la política y la estrategia y la implicación de las personas.

5a. LOS PROCESOS SE DISEÑAN Y GESTIONAN A FIN DE OPTIMIZAR EL VALOR PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los **antecedentes** del actual modelo de procesos de LM lo constituyen:

- El cambio en el modelo de gestión enfocado de forma mucho más definida a la atención y satisfacción del ciudadano, en base a la aprobación del *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 que regula la Atención al Ciudadano en el Ayto. de Madrid*.

- La aprobación de las Cartas de Servicios que cubren el universo del servicio y en cuya elaboración se exige el análisis de los procesos implicados.

- La implantación del CRM en 2008, que facilita un servicio integrado y coherente, dado que integra toda la información de gestión.

Como consecuencia de la autoevaluación realizada a finales de 2009 se formaliza y publica en *ayre* el Mapa de Procesos de LM. En el periodo 2010/2011, LM focaliza de forma muy importante el **despliegue, consolidación y mejora de la gestión por procesos** en la organización. Para ello:

- Se constituyó el grupo de mejora Procesos, con la participación de 10 personas relevantes de la

organización, coordinado por la Jefa de Sº de Implantación y Seguimiento de Servicios.

- Se realizó una revisión conceptual partiendo de los aspectos señalados por los evaluadores y se elaboró un plan de mejora.
- Se identificaron las tareas a desarrollar por el grupo en un primer momento (enero-junio 2011), tal como aparecen en la fig. siguiente, y se llevaron a cabo:



5a.1 Planificación de las tareas del grupo mejora

- Se revisa el Mapa de Procesos, diagramándose como aparece en la fig. 5a.5.
- En el proceso de evaluación y calidad se integra el subproceso de control y gestión de las SyR sobre LM, incorporando el análisis y mejora continua de los servicios y canales de atención. Los indicadores de SyR de LM tienen objetivos más exigentes que los de las CS.
- Se elabora un nuevo modelo de ficha de procesos.
- Se cumplimentan las fichas de todos los procesos (faltaban algunos procesos de apoyo).
- Se consolida la vinculación de los procedimientos, protocolos e instrucciones al proceso.
- Se contemplan los grupos de interés.
- Se revisan los propietarios.
- Se presenta todo el trabajo realizado en la Jornada Técnica de 2011.
- Se publica en ayre>atención al ciudadano todo el sistema de procesos (Inicio | Gestión municipal | Atención al ciudadano | Evaluación y calidad | Procesos). Además, las fichas de proceso y toda la documentación vinculada se encuentran integradas por contenido temático y todos los procedimientos y protocolos aparecen mencionados y vinculados en la ficha e incluidos en el ámbito temático.
- Toda la base documental de LM publicada en ayre se ordena en base a los procesos y subprocesos, y se actualiza permanentemente (tabla 4e.2).

El diseño de la **ficha de procesos** realizado por el grupo de mejora completó la misma con contenidos relevantes. Todas las fichas contienen:

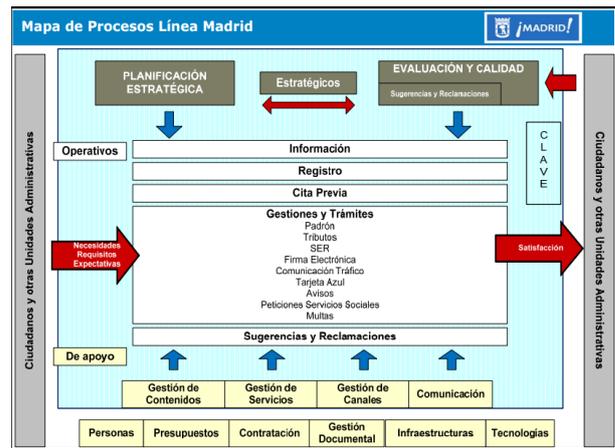
Además, los procesos se complementan con los **procedimientos de actuación e instrucciones específicas** que figuran en ayre, junto con otras instrucciones de carácter general y comunes a todas las unidades del Ayto, tales como las normas de elaboración y ejecución del presupuesto (canal ayre general > gestión municipal > Presupuestos), la normativa de contratación (canal ayre general > gestión municipal > contratación), la documentación sobre los procesos de gestión de Recursos Humanos (canal ayre general > gestión municipal / gestión de personal) y otros. En la tabla recogida como ANEXO 4 se detalla la estructura de procesos, identificando de

cada uno su tipología, propietario, proveedor, subproceso, núm. de procedimientos y protocolos, núm. de indicadores, revisión y versión.

Además, se mejoró el **catálogo de servicios** de LM que se vincula a los procesos clave operativos y se detalla la prestación de servicio por Canal; se definen, para cada servicio y a modo de instrucciones de trabajo, las tareas, responsabilidades y métodos de actuación que debe llevar a cabo el personal de atención al ciudadano, tanto en las actividades de contacto con el cliente como en las de back-office. Este catálogo también está disponible en ayre para todo el personal de la organización.

Se ha finalizado la vinculación a cada servicio de los procedimientos, protocolos, instrucciones e información de interés, lo que perfecciona el sistema de gestión por procesos y facilita la homogenización y visibilización de la documentación relevante a las personas de la organización.

El **Mapa de Procesos** revisado y actualizado por el grupo de mejora, fue aprobado por la Dirección (fig. 5a.3). Siendo un elemento clave de funcionamiento de LM; fue presentado, como se ha dicho, en las Jornadas Técnicas 2011 y publicado tanto en ayre como en el sitio madrid.es. La estructura del Mapa muestra un **enfoque claro de procesos en la organización** y sus colores marcan los tres planos de la metodología de la gestión por procesos -estratégicos (gris), operativos (blancos) y de apoyo (amarillos)-, e identifican los procesos clave (doble fondo azul).



5a.3 Mapa de Procesos LM

Se consideran **clave** todos aquellos procesos ligados a las operaciones más importantes de LM y que tienen un mayor impacto en los FCE (subcriterio 2c). Además, se considera como clave el proceso de planificación estratégica, ya que orienta y planifica a medio y largo plazo y tiene una influencia decisiva en los demás procesos, así como el de evaluación y calidad. Son

Flujograma proceso/ subproceso	Identificación: versión, aprobado por, revisión realizada por, aprobado por, periodicidad actualización, fecha próxima actualización	Nombre proceso objeto, ubicación en el mapa, cliente, propietario, proveedores
Principal transformación entrada/Unidad/ salida	Documentación normativa, procedimientos, protocolos, guías	Recursos: humanos, materiales, sistemas información, registros
Evaluación objetivo, indicadores periodicidad, estándar, fórmula, magnitud, fuente, responsable	Documentación relacionada	Modificaciones respecto a la versión anterior

5a.2 Contenido de la ficha de proceso

también claves los procesos de apoyo relacionados directamente con la gestión de la información, la relación con los clientes y la gestión directa de los canales, ya que también tienen incidencia clara en el éxito de la organización y el cumplimiento de sus objetivos (en el mapa los procesos clave están identificados con un doble fondo azul). La consistencia del mapa y su correcta descripción ayuda al éxito de la organización.

La **evaluación de los procesos y los subprocesos** se realiza con los indicadores asociados a cada uno de ellos; estos indicadores son de percepción -derivados de las encuestas de satisfacción de usuarios, clientes internos y personal- y de rendimiento -Cuadro de Mando, CRM, CS,...-. Desde 2011 LM dispone de un registro de todos los indicadores de procesos. Además, en el proceso de planificación estratégica se incorporan objetivos e indicadores de los ANS con el proveedor de los servicios de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano, que miden la eficacia de los procesos relacionados con el cliente en los que interviene el personal de dicho proveedor. Estos ANS están definidos para los canales incluidos en el ámbito del contrato (los de atención personalizada) y son utilizados por LM para realizar el seguimiento de los procesos operativos en su conjunto, además de para supervisar la labor de la empresa contratista -como los recogidos en tabla 5a.6-.

Indicadores	Estándar	Fórmula Cálculo	Fuente	Periodicidad	Responsable
Valoración global del servicio (conjunta 010 y OAC)	Valoración media igual o superior a 7,5	Total respuestas igual o mayor a 7,5 en escala de 0 a 10	Estudios satisfacc. ciudadanos	Anual	Jefe Sº Atención Personalizada
Valoración de la cualificación profesional del agente (010 y OAC)	Valoración media igual o superior a 8	Total respuestas igual o mayor a 8 en escala de 0 a 10	Estudios satisfacc. ciudadanos	Anual	Jefe Sº Atención Personalizada
Valoración de la amabilidad y trato del agente (conjunta 010 y OAC)	Valoración media igual o superior a 8	Total respuestas igual o mayor a 8 en escala de 0 a 10	Estudios satisfacc. ciudadanos	Anual	Jefe Sº Atención Personalizada

5a.4 Indicadores ANS, incluidos en proceso planificación estratégica

En el periodo junio 2010/2011 se finalizó el despliegue realizando el seguimiento de los procesos: se ha comprobado el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los procesos, a través de sus indicadores, son revisados y supervisados de forma continua por sus propietarios y la Dirección, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y, con ello las políticas y estrategias de la organización a corto y medio plazo. Inicialmente se había establecido una revisión anual pero en 2012 se determina la revisión cada dos años (alternos con las autoevaluaciones EFQM).

El seguimiento y supervisión de los procesos ha permitido tomar medidas para paliar desviaciones, como la creación de un grupo especializado en la tasa de residuos urbanos en la plataforma del canal 010, o la

formación de un grupo de profesionales de apoyo para oficinas.

Como puede verse, el esquema y sistemática de procesos ha sido revisado por la Dirección de forma continua desde 2009 (publicación del primer mapa) sobre todo a través del grupo de mejora constituido al respecto. Las **vías para la recepción de información para la mejora de los procesos** son las siguientes:

- Reuniones de la Subdirección: en sus reuniones semanales el equipo de responsables de la SG analiza los posibles problemas aparecidos y establecen las medidas oportunas para su corrección.
 - Reuniones internas de personal en los canales y en la SG: las reuniones internas están abiertas a que cualquier persona de la organización pueda exponer sugerencias, quejas u opiniones sobre aspectos mejorables.
 - Resultados de las autoevaluaciones EFQM 2009 y 2012: han sido una de las fuentes de información más importantes para detectar áreas y procesos de la organización en los que aparece un mayor margen para la mejora. Como en las reuniones de la SG, es el equipo de Dirección el que, una vez consensuadas las oportunidades de mejora por parte del equipo evaluador, aprueba las mejoras a introducir.
 - Grupos de mejora: tal y como se ha descrito en el Criterio 3, se crean grupos de mejora para la implantación de nuevas ideas surgidas de las propuestas de mejora del proceso.
 - Datos procedentes de los clientes principales, los ciudadanos: los datos procedentes del CRM y Qmatic son analizados y utilizados para la detección, en algunos casos, de oportunidades de mejora de ciertos procesos y servicios de LM, lo que se ha traducido en su revisión; el CRM permite segmentar los datos de cliente por servicio (es decir Padrón, SER, etc.) y por tarea realizada (por ejemplo dentro de Padrón, la tarea de "Expedición de Justificantes de empadronamiento").
 - Encuestas de satisfacción de los usuarios de LM y Sistema de Sugerencias y Reclamaciones. El análisis anual de unas y otras permite la detección de mejoras: así por ejemplo, los cambios en CONTACTAR para facilitar la presentación de SyR.
 - Reuniones con los clientes internos: de las reuniones con las unidades del Ayto. para las que se prestan servicios surgen oportunidades de mejora que se han traducido en cambios y modificaciones en los procesos y servicios relacionados con ellos, que han supuesto mejoras importantes en sus actividades y, como consecuencia, en su rendimiento. Por ejemplo, las mejoras introducidas en los procesos de domiciliación a través de Internet, fruto de las reuniones con la Agencia Tributaria Madrid, han permitido un incremento del 178% en el número de domiciliaciones por esta vía durante el mes de abril de 2010 para el Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM).
- El **sistema de gestión por procesos de LM se refuerza** por el hecho de que se hayan aprobado 3 **Cartas de Servicio** que implican a todos los canales y servicios de LM. Se dispone de CS desde 2006 para el canal telefónico 010, desde 2007 para el canal presencial (OAC) y desde 2010 para el canal telemático (www.madrid.es), a las que hay que sumar la relativa a sugerencias y reclamaciones, aprobada en 2012. Su aprobación exige elaborar catálogos de servicios e identificar y formalizar en sus correspondientes fichas

los procesos, compromisos, metas e indicadores de acuerdo con la metodología de CS establecida por el Ayto. en el marco de su Sistema de CS.

Pero además, todos los años y conforme a la misma metodología, es obligatoria la evaluación de todo el contenido de la Carta (instalaciones, servicios, derechos, ...), y especialmente de sus compromisos y de los indicadores establecidos para medir su grado de cumplimiento. La evaluación de las CS del Ayto. de Madrid trae consigo la continua revisión y mejora de sus compromisos y, en consecuencia, de los servicios y procesos a los que se refieren.

5b. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE DESARROLLAN PARA DAR UN VALOR ÓPTIMO A LOS CLIENTES

Una vez analizadas las necesidades y expectativas de sus GI y del entorno existente (véase la tabla 2a.1), LM se encuentra en una situación de especial relevancia para facilitar a otros servicios del Ayuntamiento su tarea. La **trayectoria de LM y la agilidad y calidad de su respuesta a los clientes** hacen que se hayan incrementado progresivamente las demandas de integración de nuevos servicios. Ello supone una **oportunidad** para dar respuesta a las necesidades de atención al ciudadano de los servicios municipales, pero también una **amenaza** de colapsar la estructura de recursos humanos, tecnológicos y materiales de LM. Por otra parte, la **actual situación económica** obliga a las Admones Pbcas en general y al Ayto. de Madrid, en particular, a ser cada vez más eficientes y tener mayor calidad en la respuesta al ciudadano, contando para ello con servicios propios.

Entorno Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de la Dirección Personas motivadas y formadas Innovación y Tecnología Gestión por Procesos, procedimientos Evaluación y Calidad Experiencia en atención al ciudad y evolución positive 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación en refuerzo de equipo humano Limitación Presupuestaria Incremento de la demanda Saturación de trabajo
Entorno Externo	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Facilitar a los servicios municipales la atención con el ciudadano Diversificar los canales de comunicación haciéndolos más interactivos Centralizar la atención al ciudadano en un servicio municipal Mejorar la imagen y marca del Ayto de Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzo inasumible de la estructura de LM Dificultades para asumir las demandas Reducción en la satisfacción de la demanda de usuarios y clientes Merma de recursos en relación con la demanda Impacto de la insatisfacción general en la satisfacción del servicio

5b.1 Análisis Daño

Con objeto de anticipar las necesidades cada vez más exigentes de los ciudadanos y equilibrar las capacidades de la organización con la demanda de los clientes internos y externos, la Dirección de LM ha articulado las siguientes medidas que regulan esta situación, con el **objetivo de añadir valor a la prestación que se desarrolla**, por tanto, añadir valor a los ciudadanos:

- Se implementa, como se recoge en la fig. 5a.4 la gestión por **procesos**, detallando procesos, subprocesos, procedimientos, protocolos...
- Se mantiene actualizado, incorporando sus continuas modificaciones, el **Catálogo de Servicios de LM**, definiendo: 1) los servicios de primera y segunda instancia que se prestan; 2) las gestiones concretas que se realizan y 3) los canales por los que se presta el servicio.
- Se utiliza la **innovación** como herramienta clave, incorporando nuevos canales, como el actual sobre redes sociales, o actualizando y revisando el CRM (en 2011) que segmenta con mayor precisión los datos y resultados de la organización.
- Se desarrolla el **proceso de gestión de contenidos**, que permite la constante actualización y mejora del gestor de contenidos, soporte para la adecuada información a través de los tres canales de LM.
- Se estructura el **Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios** con objeto de integrar los nuevos servicios, modificar los antiguos, y mejorar los existentes, protocolizando todo el proceso en fases, como las siguientes:
 - Análisis de la situación, con revisión de documentación.
 - Selección de documentación clave para el manejo de la situación.
 - Fijación del alcance del servicio, en su caso, mediante Resolución Conjunta con el cliente interno correspondiente.
 - Desarrollo de Protocolos de Actuación.
 - Evaluación del proceso y resultados.

A modo de ejemplo, los servicios relacionados con el AG de Familia y Servicios Sociales tienen abierto un espacio en *ayre* (Gestión municipal| Atención al ciudadano | Servicios |Gestiones y trámites), con la siguiente documentación:

- Resolución conjunta de la DG Mayores y Atención Social y de la DG Calidad y Atención al Ciudadano en relación con la solicitud de teleasistencia domiciliaria para mayores a través de LM.
- Protocolo de Actuación del Servicio de Solicitud de Teleasistencia Domiciliaria en LM.
- Manual de usuario de la Teleasistencia domiciliaria Subproceso Peticiones servicios sociales.
- Resultados Teleasistencia en LM - primer trimestre de 2012.

5b.2 Documentación Servicios Sociales

- Se desarrolla y protocoliza el **proceso de gestión de servicios**, que incluye un subproceso de seguimiento de servicios y otro de gestión de sugerencias y reclamaciones (9), y cuyo propietario es el Servicio de Implantación y Seguimiento de Servicios.

En su ficha existe un esquema perfectamente definido para el **diseño y desarrollo de nuevos servicios**, con unas actividades y unos requisitos que deben cumplirse. Este esquema es:

- Detección de la necesidad o demanda de cliente interno para la prestación o modificación del servicio.
- Estudio del alcance del servicio, conjuntamente con el cliente interno, en la mayoría de las ocasiones.
- Acuerdo con el cliente interno, formalizado en la mayoría de las ocasiones mediante resolución conjunta o convenio.

- Definición del protocolo de trabajo del Servicio aplicado a los canales de LM en los que se vaya a implantar.
- Definición de indicadores de seguimiento (desde finales de 2009).
- Implantación, precedida de una prueba "piloto" en los casos en los que se requiera, por su importancia o dificultad.
- Seguimiento y análisis de los resultados de los indicadores definidos.

Un nuevo servicio puede resultar de 1) la anticipación de LM y su especial atención a los cambios del entorno y/o de la prestación de otros servicios similares; **2)** la petición de los clientes y usuarios actuales o potenciales de la LM.

Las **resoluciones conjuntas** son el documento que da soporte al servicio y que supone: 1) una alianza imprescindible con el cliente de LM a través de su protocolo de actuación (integrado en la documentación del proceso); 2) el establecimiento de unos estándares básicos de servicio; 3) una garantía al usuario y al cliente de que el servicio va a prestarse con esos estándares. Así, una resolución conjunta:

- Define la información y gestiones que ponen en marcha.
- Indica que sólo se modificarán si se vuelve a realizar una resolución conjunta.
- Garantiza que LM realizará los ajustes necesarios dentro de su estructura para dar el servicio definido.
- Define que la implantación se realizará de acuerdo con la normativa reguladora, procedimientos, protocolos de actuación y sistemas de información de LM.
- Garantiza la formación y actualización de conocimiento de los profesionales de LM, tanto por parte del servicio cliente interno que solicita la prestación como por la propia LM. Asimismo, le hará llegar inmediatamente todo el material soporte necesario.
- Garantiza que el cliente interno mantenga actualizados los contenidos que se transmiten a los ciudadanos a través de la unidad gestora de contenidos web.
- Valora el coste económico de la prestación que realiza LM, que se abonará por parte del cliente interno
- Garantiza que LM realizará al menos un informe anual de evaluación y seguimiento del servicio
- Se garantiza la Protección de Datos de Carácter Personal, siendo el responsable del fichero el cliente interno.

En el caso de los **servicios prestados por el proveedor principal**, existe una exigente definición de criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio en los Pliegos de Prescripciones Técnicas (PPT) que regulan la prestación de servicios con la colaboración de empresa externa, así como requerimientos de incorporación de nuevos productos tecnológicos para la mejora de los servicios.

Durante el año **2010** se incorporaron **nuevos servicios** a LM, de entre los que destacan: 1) la posibilidad de concertar cita con el Centro de Vacunación Internacional de Madrid Salud y con el Centro de Protección Animal; 2) la tramitación del pago de tributos en periodo ejecutivo (fase pre-apremio); 3)

el pago con tarjeta de crédito de multas de circulación impuestas por el Ayto.; 4) la renovación tecnológica y extensión del servicio de recepción y seguimiento de avisos y peticiones de los ciudadanos sobre incidencias en vía pública, zonas verdes, etc.

Durante el año **2011** se han incorporado **ocho nuevos servicios** a LM, de entre los que destacan 1) la consulta y posterior pago de multas con tarjeta de crédito, que facilita el pago de las sanciones de tráfico a los ciudadanos que no disponen del documento de pago; 2) los servicios asociados al Procedimiento de Valoración Colectiva de Bienes Inmuebles del Municipio de Madrid (Revisión Catastral), que supuso un despliegue importante, incluyendo el apoyo de información telefónica a la Plataforma de Línea Directa de Catastro de la DG del Catastro del Mº de Economía y Hacienda.

Además de prestar nuevos servicios, LM se esfuerza por **mejorar los servicios que presta** identificando la necesidad de mejora a través de diferentes canales, entre los que cabe destacar: 1) el seguimiento y evaluación de los servicios, identificando así las áreas de mejora; 2) el proceso de análisis y mejora de los servicios a través de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos en el Sistema SyR (existe un subproceso específico); 3) la disponibilidad de canales de participación e implicación del personal para la mejora de los servicios (buzón de sugerencias, foro LM, concurso de ideas anual,...); 4) la existencia de un grupo de trabajo permanente de Portales y Contenidos, con reuniones mensuales para seguimiento y mejora -entre otros- del portal Web del Ayto. y los contenidos disponibles a través del mismo; 5) el proceso sistematizado de análisis del canal WEB y elaboración de propuesta anual de mejora remitido al IAM.

Por último, es preciso señalar que en el ámbito del Servicio de Información se dispone de una herramienta que permite hacer **peticiones inmediatas** de mejora de la información: se trata de la *Petición de actualización o incorporación de nuevos contenidos* que puede formular el personal de los canales personalizados (O10 y OAC) y del Dpto. de Gestión de Servicios, a través de la aplicación "Buscador (información) Línea Madrid", en base a las deficiencias de información detectadas.

Durante 2010 se llevó a cabo una mejora especialmente orientada a una mayor facilidad de uso para todos los ciudadanos de diversos servicios del sitio web www.madrid.es, incluyendo en particular la agenda de eventos, el apartado "Contactar" y los buscadores. Al tiempo, se han publicado nuevos canales o espacios web tales como los de Estadística (www.madrid.es/estadistica), Presupuestos (www.madrid.es/presupuestos), Oficina de la bici (www.madrid.es/oficinadelabici), Observatorio de la ciudad (www.madrid.es/observatoriodelaciudad), Pleno (www.madrid.es/pleno), Comercio justo (www.madrid.es/comerciojusto), licencias urbanísticas (www.madrid.es/licencias) y el ya indicado canal "Contactar" (www.madrid.es/contactar).

Un importante ejemplo **de innovación** ha sido la emisión de llamadas, destacándose el Servicio de Devolución de llamadas ante posibles incidencias en el servicio (de acuerdo con el Plan de Contingencias de LM, Protocolo de Devolución de llamadas en caso de incidencias de aplicaciones informáticas que impiden la prestación correcta del servicio).

En **2011 se ha mejorado** también el Servicio de Cita Previa (www.madrid.es/citaprevia) -permitiéndose la concertación, desde teléfonos móviles con acceso a Internet-, al tiempo que se comenzó a remitir mensajes de aviso de confirmación y recordatorio de la cita a través de SMS y correo electrónico. Asimismo, se ha mejorado, entre otros, el Servicio de Alta de Avisos y Peticiones relacionados con Residuos y Limpieza y con Vectores, la tramitación de la Tarjeta Azul de Transporte, y la emisión de Distintivos del Servicio de Estacionamiento Regulado (SER). En la gestión de tributos se ha incorporado como mejora del Servicio de Domiciliación Bancaria, la posibilidad de modificar la domiciliación a través de la Web.

La **comunicación de los nuevos servicios y de las mejoras en los ya prestados** se realiza de forma sistemática a través de las acciones contempladas y la implicación de las personas en el Plan Estratégico y anual de Comunicación, que incorpora la homogeneización en el proceso de comunicación sobre los servicios prestados, y de forma operativa a través de la sistemática de reuniones en toda la organización, para el análisis y difusión de los cambios y mejoras en los servicios (reuniones: semanales de Comité, periódicas interdepartamentales, semanales en las Oficinas y mensual de coordinación con todos los responsables de los canales de atención personalizada). (véase el subcriterio 3e).

Como puede verse, la base para la mejora se articula en LM con los grupos de interés a través de la innovación y la tecnología.

5c. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PROMOCIONAN Y PONEN EN EL MERCADO EFICAZMENTE

El *Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005* regula por primera vez en el Ayto. de Madrid los servicios de atención al ciudadano, las actividades que la integran (información, registro y sugerencias y reclamaciones) y su organización, atribuyendo a la DG de Calidad y Atención al Ciudadano la misión de generar una atención integral a la ciudadanía, articulada en torno a los siguientes elementos: 1) Mayor integración de los canales presencial, telefónico y en Internet, del Ayto. de Madrid; 2) Mejora del Sistema de Información Único; 3) Reorganización del Sistema de Registro del Ayto. de Madrid; 4) Implantación del Sistema de SyR; 5) Nuevo Portal Web municipal; 6) Desarrollo del Plan de Protección de Datos del Ayuntamiento de Madrid.

Este Decreto recoge por primera vez en una norma y, en consecuencia, consolida como imagen identificadora de los servicios de atención al ciudadano del Ayto., la **marca LÍNEA MADRID**, configurándose como sistema integral de los servicios de atención telefónicos (Teléfono 010 LM), presenciales (Oficinas de Atención al Ciudadano LM) y telemáticos (portal web municipal LM) del Ayuntamiento de Madrid. Con su **imagen y contenidos de marca**, LM promociona su servicio y facilita la identificación y acceso a los mismos.



5c.1 Identidad corporativa LM

Hoy LM, después de una **evolución progresiva de mejora y perfeccionamiento**, cumple ampliamente

con ese objetivo y tiene definido y desplegado un servicio integrado de atención al ciudadano multicanal (telefónico, presencial y telemático). Evidencia clara de la calidad de sus servicios son los múltiples reconocimientos y premios recibidos (véase la relación en el subcriterio 4b), tales como el **premio "Platinum Contact Center 2012" al mejor servicio de asistencia al ciudadano**, otorgado el Servicio de Atención Telefónica 010-LM en la III edición de tales galardones realizada en junio de 2012.

Con el fin de facilitar a los ciudadanos información de las actuaciones de LM, y en base al ejercicio de transparencia, se dispone y está publicado en madrid.es y en ayre un **catálogo de servicios** publicado en el mismo sitio web que permite identificar los servicios y gestiones que realiza LM y canales en que los realiza. Los servicios que presta LM tal como aparecen definidos en la web municipal, son:

Portal web Municipal (canal telemático)

La web madrid.es es el portal institucional del Ayto. de Madrid que proporciona al ciudadano información de interés general del propio Ayto, de los servicios municipales y de la ciudad de Madrid.

Se facilita entre otra la siguiente **información**: 1) Información institucional; 2) Boletín Oficial del Ayuntamiento (BOAM); 3) Tablón de edictos; 4) Normativa municipal; 5) Agenda de actividades; 6) Direcciones y teléfonos; 7) Callejero municipal; 8) Datos estadísticos de Madrid; 9) Información de distritos; 10) Publicaciones municipales; 11) Perfil del contratante;...

También se fomenta la **participación ciudadana**: 1) Facilitando la interacción de los ciudadanos/-as con la organización municipal, conociendo su opinión a través de las diferentes formas de comunicación habilitados para tal fin; 2) Recibiendo y dando respuesta a las sugerencias, reclamaciones y demás peticiones remitidas por los ciudadanos/-as.

Desde madrid.es se puede enlazar con la **sede electrónica** del Ayuntamiento de Madrid, portal web donde actualmente se presta el servicio de **gestiones y trámites** que ofrece:

- Catálogo de las gestiones y trámites municipales así como la información necesaria para la realización de las mismas.
- Descarga de impresos.
- Servicio de cita previa "en línea" necesario para realizar gestiones presencialmente en las Oficinas de Atención al Ciudadano.
- Información y realización de gestiones en línea, como por ejemplo: a) Pago, domiciliación y solicitud de duplicados de recibos de tributos municipales; b) Obtención o solicitud del volante de empadronamiento; c) Consulta del censo electoral; d) Consulta de estado y pago de multas; e) Comunicación de avisos e incidencias sobre limpieza y mobiliario urbano en vía pública; f) Retirada de muebles y enseres, etc.
- Carpeta del ciudadano, accesible mediante certificado electrónico y con información y trámites sobre padrón, tributos, multas y estado de tramitación de expedientes.
- Registro de solicitudes y documentos a través del registro electrónico. Actualmente, la sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid, admite los siguientes certificados: Fábrica Nacional de

Moneda y Timbre: Certificado de clase 2 (persona física) DNI electrónico (DNIe).

Oficinas de Atención al Ciudadano Línea Madrid (canal presencial)

A través de las Oficinas de Atención al Ciudadano de LM, el Ayuntamiento facilita a todos sus vecinos y visitantes la realización de gestiones y un punto de información sobre la Ciudad y el propio Ayto..

Las **23 OAC** de LM, repartidas por todos los Distritos, están abiertas ininterrumpidamente desde las 9:00h. de la mañana hasta las 17:00h. de la tarde (los viernes hasta las 14:00h.). Por su parte, las **3 oficinas auxiliares** cuentan con horario de mañana de 9:00h. a 14:00h.

Todas las oficinas cuentan con medidas de accesibilidad básicas para personas con discapacidad (véase el subcriterio 4c) y, en cualquiera de ellas, pueden atenderle en lengua de signos española, durante todo el horario de apertura, y en 5 idiomas, según la oficina, (inglés, francés, rumano, árabe y chino mandarín) en horario de 9:00 a 14:00 horas.

Para evitar esperas, las gestiones más complejas se realizan con **cita previa** mientras que la información y el resto de gestiones se realizan sin cita, sólo con acudir a las oficinas.

CON cita previa

Padrón municipal: altas, bajas y / o modificaciones y cualquier otra gestión relativa al Padrón municipal de habitantes.

Cambio de domicilio en el permiso de circulación de vehículos a motor y en el permiso de conducción.

Firma electrónica: acreditación de identidad para la obtención de Certificado Digital para personas físicas.

Servicio de estacionamiento regulado SER: gestiones de altas, bajas y modificaciones. Duplicados.

Tarjeta Azul: obtención y duplicados de la tarjeta de transporte.

Información urbanística.

SIN cita previa

Información sobre la Ciudad del Madrid y su Ayto: guía de la ciudad (equipamientos, transportes, actividades culturales, etc.), trámites administrativos, procedimientos de tramitación urbanística, licencias, usos del suelo, datos personales (impuestos, tasas, Padrón, estado de tramitación de un expediente, etc.),...

Información tributaria: Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), sobre Actividades Económicas (IAE) y de Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM). Tasa de Paso de Vehículos y de basuras.

Gestiones tributarias: peticiones de duplicados de recibos, modificaciones del domicilio fiscal, domiciliaciones bancarias, sistema especial de pago del IBI y tasa de residuos, Bonificación del IBI.

Registro: las Oficinas de Registro del Ayuntamiento de Madrid están facultadas para recoger escritos dirigidos a cualquier órgano administrativo, ya sea de la Administración General del Estado, de la Administración Autonómica o de la Administración Local.

Multas: consulta y pago de multas de circulación con tarjeta de crédito o débito de multas relacionadas con infracciones de tráfico.

Justificantes de Padrón: emisión de volantes y certificados de empadronamiento.

Censo Electoral: trámites relativos al Censo Electoral: altas, reclamaciones del censo,...

Consulta del Censo de Candidatos al Jurado.

Solicitud de Teleasistencia.

Avisos de desperfectos en la ciudad: pavimentos, iluminación, jardines, etc.

Presentación de sugerencias, felicitaciones y reclamaciones.

Cita previa: para ser atendido sin demoras innecesarias en los servicios del Ayto. adheridos al sistema: las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente, el Servicio de Estacionamiento Regulado, la Agencia de Gestión de Licencias de Actividad, Madrid Salud y las propias OAC.

Teléfono 010 Línea Madrid (canal telefónico)

El servicio 010 es el canal telefónico de atención al ciudadano LM, a través del cual es posible obtener información sobre el Ayto. y los servicios que presta y, en general, sobre la ciudad de Madrid en todos aquellos temas de interés para la ciudadanía.

Está disponible en **horario** ininterrumpido, 24 horas todos los días del año, con posibilidad de ser atendido también en inglés y francés (de lunes a viernes de 8:00 a 22:00 horas; domingos y festivos de 9:00 a 21:00 horas). En aquellos casos en los que no se pueda proporcionar al ciudadano la información solicitada en el momento de su llamada, ésta se facilitará telefónicamente en un plazo inferior a 48 horas.

El **acceso al servicio** se realiza marcando 010 (si la llamada se realiza desde la ciudad de Madrid) ó (34) 915 298 210 (si la llamada se realiza desde fuera del municipio de Madrid). Se informa al ciudadano del coste de llamada, en función del lugar o momento en que llame.

Igualmente, y desde octubre de 2012, el servicio es accesible para personas con discapacidad auditiva o dificultades de habla, a través de la solución Telesor.

Ofrece información

a) Instalaciones y equipamientos de la Ciudad: oficinas y dependencias municipales o de otras administraciones públicas, equipamiento cultural y de ocio (bibliotecas, cines, teatros, museos...), deportivo (piscinas, polideportivos, etc.), educativo (colegios, universidades), sanitario (centros de salud, hospitales, farmacias), de transportes (estaciones de tren autobuses, líneas de transporte), seguridad (comisaría...), consumo (oficinas de información al consumidor), medio ambiente (puntos limpios...) etc.

b) Actividades culturales, deportivas y de ocio: exposiciones, conciertos, fiestas, carreras y maratones, etc.

Facilita gestiones y trámites

Del Ayto de Madrid: 1.- Tributos municipales; 2.- Padrón; 3.- Teleasistencia y ayuda a domicilio; 4.- Consumo y comercio Apoyo a la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC); 5.- Mobiliario urbano, limpieza, ruidos y contaminación; 6.- Sugerencias y reclamaciones; 7.- Cita previa: concertación de citas para la atención presencial en: las OAC y otros servicios. Además se informa sobre citas asignadas, con posibilidad de anulación y se ofrece el servicio recordatorio de citas para determinados casos; 8.- Otras gestiones.

El **Mapa de Procesos de LM** recoge como uno de sus procesos clave el **proceso comunicación**, con el **objeto** de fomentar el conocimiento de LM así como su identificación con el Ayto. de Madrid, promoviendo una valoración positiva como organización pública líder en atención al ciudadano y la utilización racional y eficiente de sus canales y servicios. Entre las **acciones** que se enmarcan en este proceso se encuentran: los Planes estratégicos de Comunicación de LM (cuatrienales), los Planes anuales de Comunicación, las acciones de comunicación y las evaluaciones anuales del Plan, todos ellos evaluados y convenientemente comunicados y publicados en *ayre*.

Ya se ha hecho referencia a los **Planes de Comunicación de LM** en el subcriterio 3d, pero para atenerse a su misión, LM interactúa también con un conjunto amplio de clientes, proveedores (tanto internos como externos al Ayuntamiento), aliados y otros agentes, así como con la sociedad en general; la comunicación hacia todos estos agentes es un elemento fundamental para el logro de los resultados perseguidos y la promoción de sus valores. Por ello, son **destinatarios** de los Planes de Comunicación de LM (públicos objetivo): los ciudadanos de Madrid; los segmentos ciudadanos de Madrid (mayores, mujeres, personas con discapacidad...); los clientes internos de LM; su personal; sus proveedores; sus aliados; y las organizaciones de atención al ciudadano de otras Organizaciones Públicas.

El Plan Estratégico de Comunicación 2011-2015 de LM se aprobó en 2011, como resultado del proceso de autoevaluación EFQM 2010; garantiza la difusión y la calidad de la información y el conocimiento del servicio a los grupos de interés tanto internos como externos, como puede observarse en sus objetivos y en las líneas estratégicas que plantea. Sus 4 objetivos básicos, alineados con el objeto del proceso comunicación, son:

- 1) Fomentar el conocimiento de LM y sus características (especialmente su carácter multicanal), así como su identificación con el Ayto. de Madrid.
- 2) Promover una valoración positiva de LM, como organización pública líder en materia de atención multipropósito a la ciudadanía en el ámbito nacional.
- 3) Promover la utilización racional y eficiente de los canales y servicios de LM.
- 4) Incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas que forman LM, favoreciendo su participación y sentido de pertenencia.

5c. 1 Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación

Para alcanzar estos objetivos, la Dirección de LM establece 5 líneas estratégicas de actuación:

Línea Estratégica 1. Promover la identificación de LM a través de las comunicaciones realizadas por terceros, en particular por otros servicios municipales. **Actuaciones realizadas durante 2011 en el marco de esta LE:** 1) Publicar entrada sobre LM en www.wikipedia.org; 2) Enviar notas de prensa a DG de Medios de Comunicación, informando de novedades en LM (P. ejm.: Premio PRODÍ 2011 a la accesibilidad de LM o Cita previa desde teléfonos móviles).

Línea Estratégica 2: proactividad y personalización en las comunicaciones con todas las categorías de público objetivo y especialmente con la ciudadanía, en particular con quienes reciben servicios de LM. **Actuaciones realizadas durante 2011 en el marco de esta LE:** 1) Promover la visita de alumnos de enseñanza secundaria a oficinas de LM a través del programa municipal "Madrid, un libro abierto"; 2) Ofrecer www.madrid.es como alternativa para la realización de gestiones; 3) recordar a las Unidades Gestoras Descentralizadas la necesidad de darse a conocer y recopilar información de sus propios servicios.

Línea Estratégica 3. Favorecer la accesibilidad y participación de todos los segmentos del público, objetivo en la gestión de LM.

Actuaciones realizadas durante 2011 en el marco de esta LE:

1) Comunicar los resultados anuales destacados de LM; 2) II Jornada de Unidades Gestoras de Contenidos Web; 3) IV Jornada Técnica LM; 4) Promocionar la participación en buzón de sugerencias y foro de LM; 5) Trasladar la felicitación de los ciudadanos a las personas de LM.

Línea Estratégica 4: formalizar e implantar el proceso de gestión de comunicación en LM (Plan Estratégico, planes anuales, definición de procesos, asignación de responsabilidades, registros, evaluación y mejora continua). **Actuaciones realizadas durante 2011 en el marco de esta LE:** 1) Elaborar el Plan Estratégico de Comunicación de LM (2011-2015); 2) Elaborar el Plan Anual de Comunicación de LM 2011. Publicados en canal "Procesos de soporte" / "Comunicación" de *ayre*. 3) Recopilar noticias difundidas en cualquier medio relacionadas con LM.

Línea Estratégica 5: impulsar el canal "ayre / Atención al Ciudadano" como herramienta fundamental de comunicación interna. **Actuaciones realizadas durante 2011 en el marco de esta LE:** 1) Renovar por completo el canal "Atención al Ciudadano" de *ayre*; 2) Incluir el canal "Atención al Ciudadano" de *ayre* entre los contenidos del curso de "Atención presencial en LM".

5c.2 Líneas Estratégicas del Plan Estratégico de Comunicación

Los **Planes anuales de Comunicación** concretan para cada año las acciones a realizar con sus objetivos, emisor/responsable, público objetivo, formatos, canales y soportes, referencias e impacto/esfuerzo; y establece indicadores, con sus correspondientes objetivos, para medir su grado de cumplimiento. En caso de desviaciones respecto de estos objetivos, se adoptan las acciones de mejora que resulten necesarias. Todo ello se recoge en el informe anual de evaluación del Plan que, como los propios planes estratégico y anual, se publican en *ayre*.

LM dispone de un amplio abanico de **canales** que posibilitan la comunicación más eficaz con los tipos de públicos objetivo definidos. Los **formatos** se adecuan en todo caso a la imagen corporativa de LM y a la del Ayto. de Madrid. Todos ellos disponen de sus correspondientes registros y la información a ellos referida está disponible en *ayre* > atención al ciudadano.

LM da a conocer y promociona sus servicios a través de:

Canales y formatos que están en uso al aprobarse el Plan Estratégico de Comunicación de LM

- Interacciones personales, cara a cara, con carácter general.
- Correo electrónico, y en particular las listas de correo electrónicos siguientes: 1. "LM - Todos" (todas las personas que componen LM). 2. Clientes internos LM. 3. Proveedores internos LM. 4. Proveedores externos LM. 5. Aliados e interesados en LM.
- Intranet municipal "ayre", especialmente su canal "ayre General" / "Atención al Ciudadano".
- Foro electrónico de discusión sobre LM en "ayre".
- Correo electrónico de sugerencias a LM en "ayre" (sugerenciasenlinea@madrid.es).
- Correo electrónico de formación (formlineamadrid@madrid.es).
- Sitio web www.madrid.es, y en particular www.madrid.es/LM.
- Interacciones personales con la ciudadanía durante las atenciones realizadas en las OAC y en el teléfono 010.
- DG Medios de Comunicación (Notas de Prensa de las que posteriormente se hacen eco otros medios de comunicación).
- Folletos y publicaciones propios, como el Manual de atención al ciudadano, la publicación sobre resultados de los estudios de satisfacción de LM 2002-2011, y similares.
- Folletos, campañas y materiales promocionales realizados por terceros, tales como los trípticos informativos previos a la campañas de pago voluntario de impuestos y tasas municipales que elabora la Agencia Tributaria Madrid en colaboración con LM.
- Reuniones y jornadas organizadas por LM (vease tabla 3d.5)
- Visitas a las instalaciones de LM.

- Publicaciones de terceros de cualquier naturaleza (por ejem. revista de empresas de telemarketing, revista electrónica de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, libros editados por terceros, artículos en medios de comunicación generalistas o especializa-dos, etc.).
- Participación en jornadas y eventos organizados por terceros en representación de LM.
- Cartelería y mensajes mostrados al público en el espacio físico de las OAC de LM. Por ejemplo, en el sistema de gestión de colas o en los dispositivos automáticos de obtención de número de turno.
- Vídeo general sobre LM, y sobre atenciones realizadas en canal 010.

Nuevos canales o mejoras en la gestión de los existentes

- Redes sociales electrónicas, y muy especialmente espacios de LM en Facebook y Twitter, en los términos que se establezca en el documento sobre "Política de uso de redes sociales en el Ayto. de Madrid". HECHO
- Mensajes cortos de telefonía móvil (SMS) o multimedia (MMS), para su utilización en comunicaciones relacionadas con el servicio prestado (por ejem., confirmación de la cita previa concertada a través de cualquiera de los canales de LM, comunicación de resolución de avisos sobre incidencias en la vía pública, etc). HECHO
- Análisis sistemático del resumen de prensa publicado diariamente en ayre para identificar noticias sobre LM, especialmente negativas, y así contrarrestar las mismas. HECHO
- Renovación del canal "Atención al Ciudadano" de ayre para permitir la suscripción a contenidos, facilitar la navegación y destacar los elementos de participación (sugerencias y foros). HECHO



5c.3 Canales y formatos de comunicación de LM

Para reforzar este aspecto, hay que reseñar que la comunicación y la identificación de LM son aspectos sobre los que se pregunta a los ciudadanos en general (Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos), a los usuarios de LM (encuesta de satisfacción de usuarios) y al personal (encuesta de satisfacción del personal). Los valores concretos otorgados se pueden ver en el Criterio 7.

Además, el hecho de que LM cuente con una **CS aprobada por cada canal** con todo el desarrollo, compromisos e indicadores que las integran, supone no sólo ofrecer el servicio sino también comprometerse a prestarlo bajo unos estándares de calidad muy exigentes que son evaluados anualmente.

En esta misma línea están definidos los criterios, requerimientos y estándares de calidad de servicio recogidos en los **Pliegos de Prescripciones Técnicas** que regulan la prestación de servicio con la colaboración de empresa externa. Asimismo se recogen requerimientos de incorporación de nuevos productos tecnológicos para la mejora de los servicios.

5d. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE PRODUCEN, DISTRIBUYEN Y GESTIONAN

La atención al ciudadano es la razón de ser de LM. Todos sus servicios, recogidos en su catálogo (subcriterio anterior), están enfocados a satisfacer las demandas de atención generadas por la sociedad en su conjunto y todas sus estrategias de actuación y sus procesos están enfocados a alcanzar lo máximos niveles de satisfacción.

1) LA ESTRATEGIA DE LM está definida desde el punto de mayor rango dentro del sistema (sistema de gestión estratégica *SIGE*) hasta el más operativo (Cuadro de Mando) (véase fig. 2c.1), lo que produce una importante solidez al sistema, dado, además, que

las líneas y objetivos estratégicos se despliegan a través de la

2) GESTIÓN POR PROCESOS en todas las áreas de la organización (subcriterio 5a).

LM se encuentra enfocada totalmente al ciudadano, mejorando los servicios actuales y tratando de satisfacer nuevas demandas aparecidas. Todos los servicios están integrados en un **PROCESO** al que se vinculan **PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS** y, en algún caso, instrucciones de trabajo, tal y como se ha descrito anteriormente.

En el primer semestre de 2012 se ha finalizado la vinculación de procedimientos, protocolos e instrucciones y otra información relevante al Catálogo de Servicios; de esa manera se cierra el último eslabón de la gestión por procesos.

Esto garantiza una homogeneidad y una sistemática en los procesos y procedimientos de actuación que proporciona la seguridad al ciudadano de que, con independencia del momento en el que sea atendido y por quién, la calidad de la atención será prácticamente la misma y el resultado de su gestión será satisfactorio.

Además de los cambios estratégicos y estructurales mencionados, LM se ha esforzado por conocer y realizar adaptaciones a los servicios para atender las necesidades de determinados segmentos de población y así acercarse más al ciudadano; para ello ha desarrollado planes o acciones que dan soporte y garantía de calidad a los servicios.

Por otra parte, LM cuenta con:

3) PRESUPUESTO SUFICIENTE Y SOSTENIDO en el tiempo, lo que garantiza la estabilidad del servicio,

4) UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTENIDOS que es clave para la fiabilidad del servicio, dado que garantiza en los tres canales una información idéntica y permanentemente actualizada; y

5) MODELOS DE CALIDAD IMPLANTADOS

Cartas de Servicios (CS). El sistema de CS integrado en el Observatorio de la Ciudad, permite: 1) identificar y hacer visibles a la ciudadanía los servicios prestados, las condiciones en que se prestan y los estándares de calidad; 2) mejorar la calidad de los servicios y de su gestión.



5d.1 Ejem. de publicación de indicador en el Observatorio

LM es pionera en haber comprometido ante los ciudadanos toda su actividad a través de CS (010, OAC y Web Municipal), estableciendo indicadores exigentes, evaluados anualmente, cuya información es accesible a

toda la población a través de la web municipal Observatorio de la Ciudad>Sistema de Cartas de Servicios (En el subcriterio 2b se indica el nº de compromisos e indicadores por CS y en el 6a, algunos de sus resultados), tal como exige el *Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayto. de Madrid*.

Además, LM promueve desde 2011 la elaboración de CS relativas a servicios por ella prestados, habiéndose aprobado el 10 de mayo de 2012 la CS de Sugerencias y Reclamaciones y estando planificadas como acciones del POG, las CS de Cita Previa y de Registro.

Evaluación EFQM

El proceso de evaluación EFQM abordado por LM en 2009 y que culminó en 2010 con la obtención del Sello de Excelencia Europea 400+, (certificado n.º: CEG/RE04/0031/10) supuso para LM, no sólo un reconocimiento externo al trabajo bien hecho, sino también afianzar de manera sustancial el funcionamiento e integración de la mejora continua en su trabajo diario, lo que se evidencia, en los años 2010/2011, con la puesta en marcha de grupos de mejora derivados de las áreas de mejora identificados tanto en la evaluación como en la autoevaluación realizadas. LM garantiza, a través de aquel proceso y el actual de 2012, un modelo de gestión excelente y sostenible, dado que el sistema permite anticipar necesidades y expectativas y adecuarse a ellas, estableciendo además planes de contingencia. En línea con extender la calidad a los GI, su proveedor principal, actual y anterior, y otros proveedores cuentan con certificaciones y sellos de calidad (publicados en sus respectivas páginas web, ejem. Ferroser).

6) PLAN DE ACCESIBILIDAD

Como se explicita y desarrolla en el subcriterio 4c (véase), el 5 de julio de 2011 y fruto de una acción de mejora, la Dirección de LM aprobó el Plan de Accesibilidad de LM que, tras su difusión personalizada, publicó en *ayre*. Consta de tres partes: ACCESIBILIDAD EN LAS OFICINAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO LÍNEA MADRID, ACCESIBILIDAD EN LA WEB MUNICIPAL Y ACCESIBILIDAD EN EL TELEFONO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO 010 LÍNEAMADRID. Un ejem. de su contenido relativo a la accesibilidad de las OAC se recoge en la tabla siguiente:

ACCESO
1) Pavimentos podotáctiles de advertencia contrastados, rampas o ayudas para salvar desniveles; 2) Plazas de aparcamiento reservadas para personas con discapacidad; 3) La señalización de la oficina se realizará mediante rótulos con alto contraste cromático.
ENTRADA Y RECEPCIÓN
1) Encaminamiento con textura y color hasta el punto de información central; 2) Mobiliario estará adaptado para personas en silla de ruedas, con disponibilidad de bucle de inducción magnética y de aparato transmisor inalámbrico con vibrador para avisar del turno; 3) Dispensador autónomo de turnos.
LLAMADA Y ATENCIÓN
<p><i>Display</i> general alfanumérico de llamada con señal acústica, para personas con problemas de visión reducida o auditivos, y que hayan solicitado el servicio ofrecido en el puesto central de información, se le dará un aparato transmisor inalámbrico con sistemas de vibración, luz y sonido que avisará del turno.</p> <p>En caso de personas con ayudas auditivas (audífonos) y que hayan solicitado el servicio en el puesto central, o en el expendedidor de tickets autónomo, se le derivará a un puesto o a una persona con el lenguaje de signos o con un bucle de inducción magnética, instalado en puesto, para reducir los ruidos del entorno, o la llamada se realizará combinando destellos del panel general de llamada con sistemas de llamadas silenciosas con vibrador, que se</p>

dispensará en el puesto central de información. Se cuenta con la posibilidad de atender en lenguaje de signos español de 9:00h. a 15:00h.

AYUDA Y SEGUIMIENTO DE LA ATENCIÓN

Esta implantado un Protocolo de Acogida, que seguirá el personal de la OAC a fin de ayudar a los administrados que lo necesiten. Se nombrará a un responsable para hacer el seguimiento de dicho protocolo y estar atento a las posibles incidencias, llevará un dispositivo de llamada que le avisará a la vez que al administrado usuario del sistema.

OTROS ELEMENTOS DE ACCESIBILIDAD

Se regulan las características del Aseo adaptado, otros aseos, accesos, salida de emergencia, puestos de atención, señalética, nivel de iluminación, cambios nivel, etc.

5d.2 Plan Accesibilidad OAC

7) SISTEMA DE SUGERENCIAS, FELICITACIONES Y RECLAMACIONES

Constituyen una pieza fundamental de detección de las áreas de mejora de los servicios y de fomento de la participación de los ciudadanos en la gestión municipal. (Véase en el subcriterio 2a).

8) PLAN DE CONTINGENCIA

En él se establecen los procedimientos de actuación en el caso de que se produzcan contingencias que afecten al servicio que proporciona la empresa adjudicataria del contrato de apoyo a la gestión de la atención telefónica y presencial a través de los canales de atención al ciudadano de LM.

Las contingencias se catalogan como: 1) Contingencias comunes, que afectan tanto al canal telefónico como al canal presencial. 2) Contingencias del canal telefónico, que afectan a los recursos de la plataforma del 010. 3) Contingencias del canal presencial, que afectan a las Oficinas de Atención al Ciudadano. Se define cada una de ellas y se establecen procedimientos de recuperación. Seguidamente y a modo de ejemplo, se detalla el procedimiento y el flujograma de actuación para la contingencia común "pérdida de datos", que permite minimizar los riesgos de interrupción o baja calidad del servicio, anticipando y garantizando la prestación más allá de las contingencias, produciendo así un servicio futuro más sostenible.

C-3. Pérdida de datos	Tiempo notificación	30 min.	Impacto	Medio*
Procedimiento	<p>Una contingencia de este tipo se refiere al borrado accidental o malintencionado de cualquier tipo de información (en cualquier formato) necesaria para el correcto funcionamiento del Sistema de Información.</p> <p>Tan pronto como la contingencia es detectada, se notificará a Help Desk utilizando los medios adecuados (abrir incidencia grave en el Gestor de Incidencias/llamar a teléfono de guardia).</p> <p>Una vez se ha determinado el origen de la pérdida o servidor del Sistema de Información afectado, se seguirá alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportar al proveedor tecnológico. En el caso de que el servidor sea competencia del proveedor tecnológico, se deberá reportar para resolver la contingencia y volver a la situación de normalidad previa. Se reportará entonces al Responsable 010 responsable del Servicio y al Responsable de Seguridad de Teleperformance (en el supuesto de que la información afectada sea de alguno de los siguientes tipos: información de carácter personal, datos de tarjetas de clientes, información sensible para el negocio) - Se activará el procedimiento de gestión de Help Desk en caso de que los servidores afectados sean competencia de Teleperformance. Finalizará el procedimiento una vez se hayan recuperado los datos de copias de seguridad, restableciendo la información a la situación anterior a la contingencia 			
Participantes	Help Desk Proveedor tecnológico			
Relación con otros procesos/procedimientos	NA			
Documentación interna	NA			

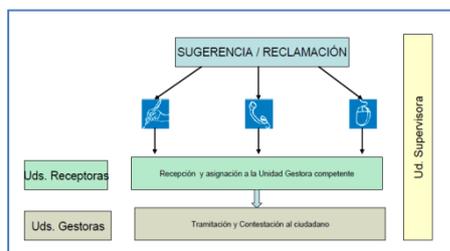
5d.5 Contingencia "Pérdida de datos"

9) PLAN DE COMUNICACIÓN

Por último, para la correcta distribución y gestión de sus servicios LM dispone de **PLANES DE COMUNICACIÓN** vistos con carácter general en el subcriterio 5c y en relación a las personas en el subcriterio 3d.

10) MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS

En 2010 LM desarrolla, en el marco del grupo de mejora de procesos, el **"Manual de mejores prácticas en la tramitación y contestación de SYR de unidades gestoras"**. Tomando como referencia el modelo implantado en la DG de Calidad y Atención al Ciudadano, unidad responsable de LM y, en consecuencia, de sus sugerencias y reclamaciones, su objetivo es mostrar un procedimiento para que las Unidades Gestoras tramiten sus sugerencias y reclamaciones de la forma más óptima posible, con objeto de que la contestación al ciudadano se realice en el menor tiempo posible y con la mayor calidad.



5d.3 Flujograma SyR en el Manual de Buenas Prácticas

En 2011, LM desarrolla el documento **"Buenas Prácticas en la gestión de contenidos: normalización y estilo"**. El *Decreto del Concejal de Hacienda y Admón. Pbca. de 6 de noviembre de 2006*, que regula el modelo de gestión de los portales ayre y madrid.es, contempla la creación de unidades gestoras en diferentes áreas del Ayto. y les asigna la responsabilidad de mantener y publicar sus contenidos para el ciudadano o miembros de la propia organización. Para facilitarles su labor, LM elabora un decálogo que recoge pautas de edición y normalización de contenidos para su publicación, con objeto de mejorar la transmisión y comunicación de la información, lo que permite que los contenidos sean más accesibles y coherentes, al utilizar los mismos principios y criterios.

A modo de ejemplo, en la tabla siguiente, se incluyen algunas de las recomendaciones principales que se da a los profesionales integrados en las unidades gestoras.

Ambos documentos se encuentran publicados en ayre –Atención al Ciudadano-Evaluación y Calidad-Buenas Prácticas, a disposición de todos los trabajadores municipales.

5e. LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES SE GESTIONAN Y MEJORAN

LM, por propia voluntad y por su función y características, es una organización pionera en la mejora de la calidad de la atención al ciudadano y en permanente y constante actualización, utilizando para ello las nuevas tecnologías y la innovación.

LM ha ido evolucionando favorablemente y perfeccionándose, tal como se recoge en la tabla 1e.2, pero es el proceso de EFQM iniciado en 2009 el que produce un efecto impulsor de la **sistematización de calidad y de la mejora continua**.

Para ello, una cuestión básica es el conocimiento de las **necesidades y expectativas de sus GI**, entre ellos y de forma especial **sus clientes** (véase la tabla 2a.1 Grupos de interés de LM: detección de necesidades y exp.)

Como se ha adelantado tanto en el subcriterio 1c (liderazgo <-> GI) como en el 2a (estrategia <-> necesidades y expectativas de los GI), **son clientes de LM** los ciudadanos usuarios de sus servicios y pueden serlo tanto los que residen en la Ciudad de Madrid

como aquellos que necesitan información sobre la misma o trámites y gestiones del Ayto. (por ejemplo turistas). LM da servicio a personas físicas y a empresas que consultan información por razón de negocio (valores catastrales, etc.). Los ciudadanos son considerados por LM tanto tomados en conjunto como de manera agrupada en segmentos específicos. Los segmentos que LM tiene identificados se recogen en la tabla 2a.2 *Colectivos de ciudadanos que identifica LM*.

LM mantiene un **diálogo constante** con sus clientes, conoce sus necesidades y expectativas, supervisa y revisa continuamente sus experiencias y percepciones y responde rápida y eficazmente a cualquier información que éstos le remiten. Para todo ello utiliza los medios ya descritos anteriormente (subcriterios 1c y 2a, principalmente):

- Los estudios de satisfacción de usuarios.
- Los estudios de usabilidad de www.madrid.es.
- Los estudios de "cliente misterioso" en los distintos canales de LM.
- El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
- La encuesta de satisfacción del sºn de Sugerencias y Reclamaciones.
- La Encuesta de Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos.
- Los datos procedentes del CRM y Qmatic.
- La información que llega de los ciudadanos a través de los medios de comunicación u otras vías.
- El análisis del entorno y de la evolución social.

Con todo ello, LM escucha activamente y adopta medidas anticipatorias de los intereses de la ciudadanía, como por ejemplo la inclusión de las redes sociales como un nuevo canal de atención y todos los servicios que en el subcriterio 5b se relacionan (servicios que LM ha incorporado a su catálogo de servicios). En la tabla siguiente se muestra de forma sintética la evolución de la mejora de LM en los tres últimos años, vinculando las mejoras a los procesos y a los FCE:

DESTINATARIOS	Piensa en el destinatario final de la información, plantéate las preguntas que éste se haría, orienta tu trabajo a satisfacer sus necesidades y dudas y ponte en su lugar.
RESPONSABILIDAD	Utiliza fuentes de información contrastadas en su contenido y fiables en su procedencia. Crea una red de interlocutores responsables e implicales en el proceso. En algunos contenidos (ficheros) será imprescindible la identificación del responsable (logo).
CONTENIDOS	El contenido ha de ser único, evita duplicidades que puedan ser contradictorias, induzcan a errores o dificulten la actualización. Debe cubrir las necesidades de información del usuario y, si es posible, anticiparse a ellas. Además, debe ofrecer información útil, rigurosa, contrastada y oportuna.
LENGUAJE	Utiliza palabras cortas y sencillas, elimina lo superfluo y no abusos del lenguaje administrativo o excesivamente técnico. Sigue las reglas de ortografía y puntuación y estructura los conceptos en párrafos y apartados, utilizando viñetas o enumeraciones que faciliten la lectura.
Otros temas:	FORMATO , ELEMENTOS GRAFICOS, ENLACES, ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO, ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD

5d.4 Buenas Prácticas en la Gestión de Contenidos: algunas recomendaciones

MEJORA	antes 2010	2010	2011	2012	Proceso	FCE
EFQM, sello 400+		x			todos	6
Autoevaluación 2012				x	todos	6

MEJORA	antes 2010	2010	2011	2012	Pro ceso	FCE
Despliegue total modelo gestión EFQM				x	todos	6
Identificación Misión, visión y valores	x				1	
Mapa Estratégico		x			1	1
Revisión Estrategia y Misión, visión y valores				x	1	6
Identificación Procesos (Mapa)	x		x		todos	6
Despliegue Gestión Procesos				x	todos	6
Cuadro de Mando Integral			x	x	2	3
Plan Estratégico Comunicación y planes anuales			x	x	11	
Identificación GI		x			1	5
Revisión GI y Alianzas			x	x	1	5
Sistema SYR	x				7	7
Plan bienal de Formación y Calidad en las Personas			x	x	12.2	2
Sistematización reconocimientos a personas			x	x	12	2
Impulso grupos de mejora	x		x	X	2	2
Impulso y sistematización participación de personas			x	X	12	2
Dependencia orgánica personas				X	12.1.	2
Encuestas satisfacción usuarios	x	x	x	X	2	3
Encuestas satisfacción personal	x	x	x	x	12	2
Encuestas satisfacción cliente interno		x	x	x	2	5
Imagen corporativa	x	x	x	x	10	6
Despliegue OAC en 23 distritos		x			10	2
Plan Accesibilidad, certificación			x	x	10	3
Idiomas en OAC	x	x	x	x	10.1.3	3
Extensión horarios en OAC	x	x	x	x	10.1.3	2
Revisión de OAC			x	x	10	3
Sistematización evaluación de riesgos laborales y psicosociales			x	x	12	2
CS del 010	x				2	6
CS de las OAC	x	x	x	x	2	6
CS del Portal Web		x	x	x	2	6
CS de SYR			x	x	7	1
Integración canales		x			10	3
Proveedor como aliado		x			1	5
Incorporación nuevos servicios	x	x	x	x	10	2
Nueva sede electrónica			x		17	7
Integración redes sociales				x	2	7
Mejora servicio cita previa			x		10	7
Manual mejores prácticas SyR		x			7	6
Documento mejores prácticas Unidades Gestoras			x	x	2	6
Publicación información LM ayre (transparencia)		x	x	x	2	6
Jornadas Técnicas LM	x	x	x	x	2	2
Jornadas Unidades Gestoras			x	x	13	5

MEJORA	antes 2010	2010	2011	2012	Pro ceso	FCE
Sistema de reuniones		x	x	x	2	2
Registro notas prensa, publicaciones, visitas, ...			x	x	2	3
PPT contrato proveedor criterios eficiencia, sostenibilidad				x	9	5
Comité de Innovación				x	2	6
Implantación CRM		x	x	x	17	3
Plan de Contingencia			x		1	1
Análisis de coste beneficio 2003/10	x	x			13	1

5e.1 Evolución de la mejora LM

El segundo proceso de autoevaluación, que se inicia a comienzos de 2012, se fundamenta sobre la firme voluntad y compromiso de la DGCyAC con la calidad y la aplicación de la metodología EFQM para seguir impulsando la mejora continua; realizado por 19 autoevaluadores de la propia organización, constató:

- Que había permitido tanto integrar el pasado (evolución anterior a 2010) como ordenar y dar sentido a todas las actuaciones actuales que en materia de evaluación y calidad se habían desarrollado.
- Que se habían abordado la mayoría de las áreas de mejora propuestas en el proceso anterior.
- Que estas áreas de mejora incidían en todos los procesos relevantes como puede verse en la tabla 5e1.
- Que se había reforzado de forma muy significativa la orientación al ciudadano, segmentada, estableciendo canales de escucha y participación.
- Que se tenían en cuenta las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, siendo significativo el impulso de la formación y participación de las personas de la organización y la identificación y refuerzo de las relaciones con otros grupos de interés, sobre todo con aliados, clientes internos y proveedores.
- Que se ha impulsado la responsabilidad social corporativa y la gestión ambiental, en la medida que lo requiere un servicio como LM.
- Que se había impulsado y consolidado en la organización la mejora continua y que resultaba un elemento que había sido interiorizado por la organización en estos últimos años.
- Que la organización había cambiado en función de los aspectos evaluados. Ej. de ello es la adaptación de la organización a los procesos identificados.
- Que los óptimos resultados alcanzados estaban relacionados con el desarrollo que se había realizado en los ámbitos de agentes facilitadores.
- Que se han establecido suficientes sistemas de evaluación periódica, consolidando un análisis complejo e integrado de la situación tanto externa como interna de LM.
- Que el haber consolidado un modelo de gestión específico permitía no sólo anticipar necesidades y expectativas futuras, sino también hacer de LM una organización con proyecto futuro, sistemas de detección de necesidades y evaluación, capacidad de respuesta en diferentes escenarios y por tanto consolidada y sostenible para el futuro.
- Que, al haber incorporado naturalmente la mejora continua a la organización, está establecido un análisis crítico que permite la búsqueda activa de la mejora, la innovación y el aprendizaje.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Integrado en eje estratégico "Ciudad bien gobernada" del Mapa Estratégico municipal, LM da soporte al objetivo **"Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva"**. La importancia dada por LM a sus clientes queda plasmada en la identificación como indicador estratégico el de *"Satisfacción global de los usuarios de LM"* a través de sus tres canales (OAC, teléfono 010 y sitio web www.madrid.es).

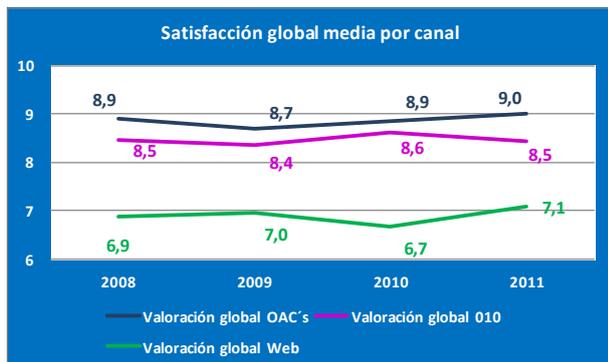
Además, gran parte de los indicadores incluidos en este criterio tienen como objetivos los compromisos establecidos en las CS de los respectivos canales de atención.

6a. PERCEPCIONES

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES/ USUARIOS DE LM

Todos los estudios realizados por LM para medir la satisfacción de sus clientes se publican en *ayre* y en la web municipal. En 2012 se ha editado en soporte papel y en CD la publicación "Estudios de Satisfacción de Usuarios 1999-2011".

La **satisfacción global media por canal** se mantiene en niveles muy altos para OAC (en torno a 9) y 010 (en torno a 8,5), bajando un poco en el canal telemático (en torno al 7), en todos los casos **por encima de los objetivos** fijados (8 para los canales de atención personalizada -010 y OAC- y 6,5 para el canal telemático).



Metodología

Desde 2008, año en que el portal web se incorpora a los estudios, se opta por el **modelo integrado de evaluación** de la calidad del servicio de LM, publicado en www.madrid.es.

Estudio con periodicidad: **anual**.

Técnica de recogida de información: **entrevista** (personal en OAC, telefónica asistida por ordenador para 010 y telemática para la web).

Metodología de análisis basada hasta 2011 en el **Modelo Servqual** –que define la calidad del servicio como la diferencia entre las **percepciones** reales de los usuarios de un servicio y las **expectativas** que tenía previamente- y posteriormente en el Modelo Servperf. Escala de 0 a 10.

Benchmarking

En referencia a la **comparativa** de resultados de satisfacción del ciudadano, LM compara la satisfacción de sus usuarios con las de los servicios equivalentes del

Ayto. de Barcelona y la Comunidad de Madrid (en adelante CM).

1. Canal Presencial

1.1. Ficha

Año	Oacs analizadas	Entrevistas realizadas	Error muestral (nivel de confianza del 95,5%)
1ª Oleada 2002	7	3.093	± 1,8%
2ª Oleada 2002	7	705	± 3,8%
2.003	13	6.098	± 1,3%
2.004	-	-	-
2.005	16	5.241	± 1,4%
2.006	17	3.626	± 1,7%
2.007	20	4.828	± 1,4%
2.008	21	7.896	± 1,1%
2.009	23	7.773	± 1,1%
2.010	24	7.754	± 1,1%
2.011	24	8.902	± 1,1%

1.2. Perfil del usuario

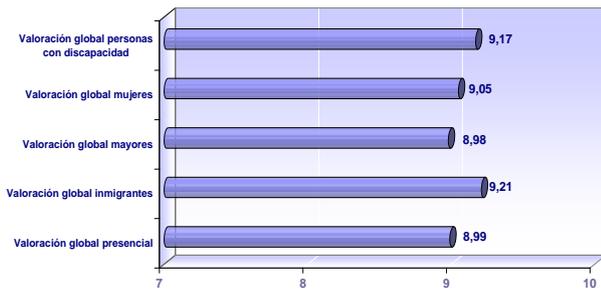
Predomina el género femenino
Edades comprendidas entre los 25 y los 44
A partir del año 2008, el 50% son de nacionalidad española
Acuden por cuestiones de carácter particular, no profesional

INDICADOR	SATISFACCIÓN				EXPECTATIVAS				OBJETIVOS			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Calidad y grado de satisfacción del servicio												
Valoración global												
Valoración global presencial	8,67	8,70	8,86	8,99	8,51	8,33	8,46	8,65	7,00	7,00	7,00	7,50
Valoración global inmigrantes				9,21								7,50
Valoración global mayores				8,98								7,50
Valoración global mujeres				9,05								7,50
Valoración global personas con discapacidad				9,17								7,50
Elementos Tangibles												
Orden y limpieza de la oficina	8,84	8,71	8,99	8,87	8,85	8,68	8,68	8,62	7,00	7,00	7,00	7,50
Confort durante la estancia	8,79	8,41	9,00	8,67	8,72	8,47	8,64	8,41	7,00	7,00	7,00	7,50
Sistema de gestión de las colas de espera	8,75	8,54	8,97	8,60	8,69	8,57	8,66	8,47	7,50	7,50	7,50	7,50
Adecuación general de las instalaciones al servicio que prestan	8,79	8,55	9,01	8,70	8,71	8,57	8,71	8,55	7,00	7,00	7,00	7,50
Personal	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Amabilidad y trato	9,04	8,83	9,11	8,97	8,94	8,95	8,88	8,91	8,00	8,00	8,00	8,00
Capacidad de diálogo y comunicación	8,92	8,68	9,07	8,86	8,84	8,86	8,85	8,81	8,00	8,00	8,00	8,00
Cualificación y profesionalidad	8,94	8,73	9,08	8,86	8,86	8,86	8,95	8,89	8,00	8,00	8,00	8,00
Capacidad de respuesta	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Horario de atención al público	8,80	8,44	8,75	8,76	8,74	8,65	8,61	8,70	7,50	7,50	7,50	7,50
Cantidad de personal que está atendiendo	8,70	8,41	8,83	8,67	8,61	8,63	8,65	8,59	7,50	7,50	7,50	7,50
Tiempo de espera	8,68	8,46	8,79	8,77	8,56	8,67	8,72	8,79	7,50	7,50	7,50	8,00
Tiempo total empleado para realizar la gestión	8,72	8,56	8,90	8,82	8,64	8,83	8,82	8,84	8,00	8,00	8,00	8,00
Fiabilidad y Eficacia	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Cantidad de los canales informativos	8,84	8,54	8,75	9,09	8,69	8,60	8,45	8,39	7,50	7,50	7,50	7,50
Cantidad y eficacia de la información facilitada	8,86	8,59	8,90	8,79	8,78	8,70	8,58	8,75	7,50	7,50	7,50	7,50
Resultado final de la gestión	8,89	8,75	8,98	9,09	8,85	8,95	8,77	9,13	7,50	7,50	7,50	7,50
Seguridad	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Sencillez de la tramitación realizada	8,87	8,69	8,97	8,88	8,76	8,72	8,73	8,61	7,50	7,50	7,50	7,50
Grado de confianza (Seguridad transmitida por la persona que le atiende)	8,91	8,81	9,00	8,88	8,78	8,76	8,76	8,81	7,50	7,50	7,50	7,50

1.3. Principales resultados

Satisfacción global (media diferentes colectivos de usuarios). En base a evaluación EFQM 2010 se realiza la segmentación de la satisfacción por colectivos de usuarios.

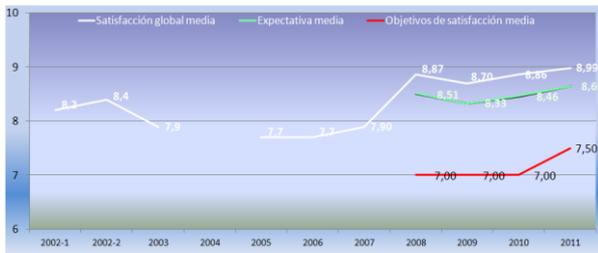
Valoración global media diferentes usuarios. Año 2011



Satisfacción media OAC (Modelo Servqual)

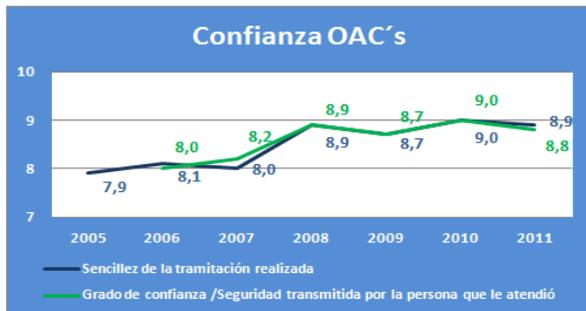
En la CS de las OAC, LM se compromete a prestar un servicio global de calidad, logrando que más del 80% de los usuarios estén satisfechos con el servicio recibido y otorguen una puntuación media superior a 7,5 puntos (escala de 0 a 10). Este compromiso se ha alcanzado y superado en el 100% de los años analizados.

De 2002 a 2006 las valoraciones eran ligeramente decrecientes, partiendo de 8,2 puntos sobre 10 y llegando a los 7,7 puntos en 2006.



Desde entonces, la satisfacción media se ha ido paulatinamente incrementando, hasta alcanzar en 2011 los 9 puntos.

Confianza



La medición de la opinión de los usuarios sobre la sencillez en la tramitación arranca en 2005 con una valoración media de 7,89 puntos sobre diez, llegando en 2011 a alcanzar 8,97 puntos. La confianza que merece la información proporcionada se mide desde 2006, con una valoración media superior a los 8 puntos, obteniendo en el año 2011 los 9 puntos.

Sistema de gestión de colas de espera

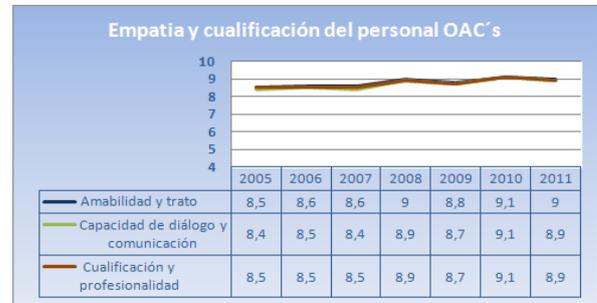


El tercer compromiso de la CS de las OAC supone que la satisfacción de los ciudadanos que acuden a las Oficinas con el sistema de espera y direccionamiento debe alcanzar los 7,5 puntos en una escala de 0 a 10, media superada en todos los años analizados.

Elementos tangibles

El resultado de la satisfacción en esta dimensión se encuentra recogido en el subcriterio 8a.

Empatía y cualificación del personal



El compromiso de la CS es alcanzar un 8 de media en una escala del 0 al 10 en cada uno de los aspectos analizados.

Históricamente, estas variables, han sido muy bien valoradas por los usuarios, ya que no ha habido valoración inferior a los ocho puntos (escala de 0 a 10).

En 2009, año en el que se registra en los tres aspectos su máxima puntuación, superan los nueve puntos.

Fiabilidad y eficacia



El compromiso de la CS es alcanzar un 7,5 de media en una escala del 0 al 10 en cada uno de los aspectos analizados. Se cumple en un 100%.

A partir de 2008 se produce una mejora en la valoración respecto a las ediciones anteriores; el máximo de estas puntuaciones (9,09) corresponde a la satisfacción respecto a la resolución de la gestión planteada, aspecto relevante ya que determina en buena medida la satisfacción global de los usuarios con el canal presencial, según el análisis de regresión lineal múltiple efectuado.

Capacidad de respuesta

El compromiso de la CS en los diferentes aspectos de esta dimensión es alcanzar un 8 de media en una escala del 0 al 10.

A partir de 2008, las valoraciones se han mantenido estables y cercanas a los nueve puntos de valoración superando ampliamente la meta.

Capacidad de respuesta OAC's

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
— Tiempo de espera	6,8	7,3	7,7	8,7	8,5	8,8	8,8
— Tiempo total empleado para realizar la gestión	7,1	7,6	7,8	8,7	8,6	8,9	8,8
— Horario de atención al público	6,3	7,9		8,8	8,4	8,8	8,8
— Cantidad de personal que está atendiendo			8,2	8,7	8,4	8,8	8,7

BENCHMARKING atención presencial

Las valoraciones obtenidas por LM están siempre por encima de las obtenidas por el Ayto. de Barcelona y la CM:

INDICADOR	BENCHMARKING 2009				BENCHMARKING 2010				BENCHMARKING 2011			
	Línea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DE	Línea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DE	Línea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DE
Calidad y grado de satisfacción del servicio												
Valoración global presencial	8,88	8,35	7,63	8,68	8,85	8,25	7,56	8,96	8,89	8,39	8,35	8,72
Elementos Tangibles												
Orden y limpieza de la oficina	8,71	8,69	8,25	8,24	8,95	8,94	8,17	8,35	8,87	8,45	8,62	8,35
Confort durante la estancia	8,43	7,92	7,44	8,75	8,72	8,70	7,80	8,47	8,67	8,12	8,41	8,46
Sistema de gestión de las colas de espera	8,54	8,06	6,67	8,18	8,68	8,75	7,94	8,55	8,60	8,11	8,36	8,57
Alocución general de las instalaciones al servicio que prestan	8,55	8,29	7,55	8,63	8,71	8,75	7,87	8,40	8,70	8,32	8,59	8,24
Personal												
Amabilidad y trato	8,81	8,58	8,19	8,40	9,08	8,74	8,02	8,70	8,87	8,42	8,62	8,35
Capacidad de diálogo y comunicación	8,63	8,26	8,18	8,41	9,07	8,46	7,82	8,88	8,67	8,12	8,41	8,40
Cualificación y profesionalidad	8,70	8,33	8,17	8,40	9,06	8,64	8,03	8,73	8,60	8,11	8,35	8,37
Capacidad de respuesta												
Horario de atención al público	8,44	8,89	7,45	8,27	8,74	7,95	7,37	8,80	8,76	8,33	7,73	8,73
Cantidad de personal que está atendiendo	8,43	7,91	6,51	8,45	8,61	8,07	6,85	8,15	8,67	8,05	7,88	8,71
Tiempo de espera	8,48	7,76	5,82	8,67	8,56	8,30	7,83	8,90	8,77	8,08	7,69	8,88
Tiempo total empleado para realizar la gestión	8,58	8,03	6,31	8,45	8,64	8,42	7,11	8,88	8,82	8,21	7,85	8,79
Fidelidad y eficacia												
Resolución de los canales alternativos	8,54	8,52	7,98	8,28	8,75	8,18	7,47	8,93	8,69	8,21	7,85	8,86
Cantidad y eficacia de la información facilitada	8,59	8,31	8,02	8,40	8,78	8,44	7,82	8,65	8,79	8,13	8,19	8,63
Resolución final de la gestión	8,73	8,62	8,01	8,44	8,95	8,53	7,89	8,76	8,69	8,21	8,34	8,82
Seguridad												
Seguridad de la transacción realizada	8,69	8,27	7,88	8,65	8,76	8,34	7,84	8,77	8,88	8,21	8,34	8,61
Grado de confianza/Seguridad transmitida por la persona que le atiende	8,83	8,62	7,89	8,30	8,78	8,43	7,75	8,69	8,88	8,38	8,39	8,54

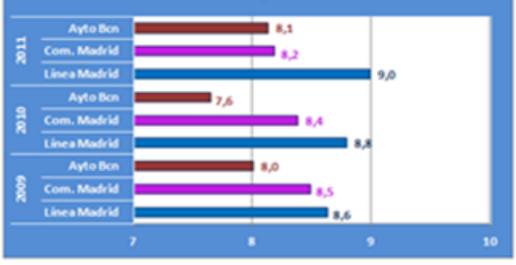
Valoración global presencial (OAC's)



Personal



Fidelidad y eficacia



Capacidad de respuesta



Seguridad



2. Canal telefónico 010

2.1. Ficha

Año	Entrevistas realizadas	Error muestral nivel de confianza del 95,5%
2002	1988	±3,2%
2003	2004	±3,2%
2004	2106	±3,2%
2005	2000	±3,2%
2006	2000	±3,2%
2007	2000	±3,2%
2008*	1667	±3,5%
2009*	1237	±4,0%
2010*	1270	±4,0%
2011*	1640	±4,0%

*Se hace referencia a la muestra de usuarios del servicio 010 entrevistados

2.2. Perfil del entrevistado

Predomina género femenino
Edades comprendidas entre los 40 a 59 años
Nacionalidad española más del 90% de la muestra
Han llamado más de una vez, del 80 al 90%

2.3. Principales resultados

INDICADOR	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Calidad y grado de satisfacción del servicio												
% usuarios satisfechos con atención telefónica	92,88	96,70	97,96	95,00	73,88	82,30	82,30	82,30	73,88	73,88	73,88	73,88
Valoración global												
Valoración global telefónica	8,47	8,38	8,63	8,45								
Valoración global telefónica emergente					8,38							
Valoración global telefónica nueva					8,43							
Valoración global telefónica repite					8,45							
Valoración global presencial con discapacidad					8,94							
Personal												
Amabilidad y trato	8,60	8,54	8,60	8,73	8,38	8,07	8,05	8,20	8,38	8,40	8,40	8,40
Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atiende	8,77	8,38	8,68	8,94	8,45	8,74	8,87	8,98	8,38	8,40	8,40	8,40
Cualificación y profesionalidad	8,39	8,39	8,68	8,57	8,47	8,79	8,80	8,22	8,39	8,40	8,40	8,40
Aptitud y actitud al atender	8,45	8,21	8,60	8,40	8,28	8,08	8,01	8,08	8,38	8,40	8,40	8,40

Capacidad de respuesta	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Horario de atención al ciudadano	9,00	8,40	8,80	8,60	8,90	8,50	8,80	8,60	8,90	8,40	8,80	8,60
Tiempo de espera en ser atendido	7,90	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Tiempo total empleado en realizar la gestión	8,00	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Fiabilidad y Eficacia	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40	9,40
Cantidad y eficacia de la información facilitada	8,40	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
% usuarios satisfechos con la información facilitada	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50
% usuarios que consideran útil la información recibida/gestión realizada en el 010	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00
Resultado final de la gestión	8,40	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Seguridad	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Servicio de la tramitación realizada	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Confidencialidad del teléfono 010	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
Grado de confianza/seguridad transmitida por quien atiende	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30

Satisfacción global (media diferentes colectivos de usuarios). En base a evaluación EFQM 2010 se realiza la segmentación de la satisfacción por colectivos de usuarios.

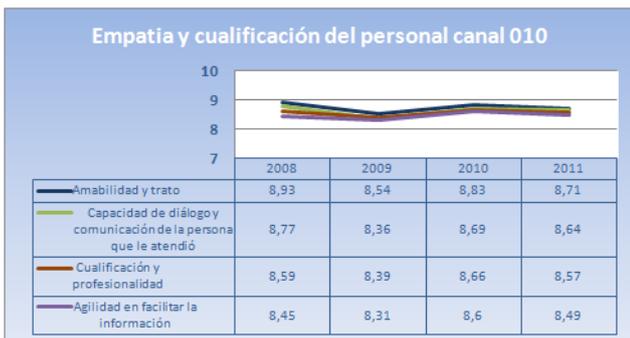


Porcentaje de satisfacción global del canal 010

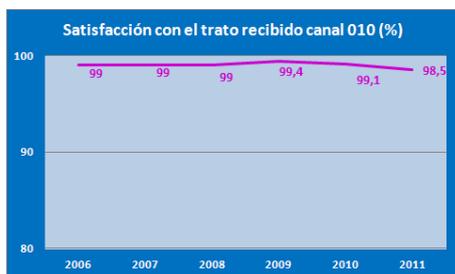
En la CS del Teléfono 010 LM, el compromiso con los ciudadanos tiene como objetivo que la atención telefónica sea un servicio eficaz, que suministre información correcta, actualizada y que realice las gestiones solicitadas por los usuarios, de manera que se alcance un nivel de satisfacción superior al 93%. El grado de satisfacción supera el compromiso adquirido todos los años analizados.

Empatía y cualificación del personal

La amabilidad y el trato dispensado es el atributo que mejor valoración media obtiene.



El compromiso adquirido en la CS es lograr un 93% de usuarios satisfechos con el trato recibido en el Teléfono 010, superado ampliamente pues todos los años se aproxima al 100% de satisfacción.



Fiabilidad y eficacia



En la CS el compromiso con los ciudadanos se concreta en alcanzar un nivel de satisfacción superior al 93%. Estos dos compromisos se han superado todos los años.

El grado de satisfacción que se obtiene es homogéneo y valorado de forma muy alta por los usuarios.

Capacidad de respuesta



Las valoraciones medias del tiempo de espera para ser atendido y del tiempo total empleado para realizar la gestión experimentan una evolución muy positiva, ganando casi un punto en 2010.

INDICADOR	SATISFACCIÓN				EXPECTATIVAS				OBJETIVOS			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
CALIDAD Y GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO												
% usuarios satisfechos con atención telefónica	8,35	8,22	7,84	8,32	8,79	7,36	7,89	1,17	8,45	8,09	7,67	8,57
Personal	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE
Amabilidad y trato	8,54	8,20	7,92	8,49	8,59	7,51	7,89	8,09	8,71	8,24	7,94	8,62
Capacidad de diálogo y comunicación de la persona que le atiende	8,36	8,00	7,68	8,47	8,45	7,23	7,89	8,04	8,64	8,07	7,81	8,70
Cualificación y profesionalidad	8,38	8,06	7,78	8,47	8,47	7,40	7,65	8,65	8,57	8,02	7,77	8,68
Agilidad en facilitar la información	8,31	8,07	7,64	8,46	8,29	7,37	7,94	8,63	8,49	7,88	7,94	8,73
Capacidad de respuesta	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE
Horario de atención al ciudadano	8,41	8,40	7,90	8,26	8,14	7,41	7,87	8,50	8,62	8,56	8,08	8,29
Tiempo de espera en ser atendido	8,27	8,08	7,74	8,36	8,15	7,28	7,89	8,57	8,19	7,44	7,27	8,83
Tiempo total empleado en realizar la gestión	8,29	8,15	7,55	8,44	8,08	7,28	7,81	8,54	8,29	7,67	7,43	8,74
Fiabilidad y Eficacia	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE
Cantidad y eficacia de la información facilitada	8,34	8,08	7,62	8,49	8,53	7,32	7,72	1,81	8,37	7,86	7,76	8,56
Resultado final de la gestión	8,27	8,05	7,62	8,43	8,55	7,31	7,92	8,94	8,32	7,95	7,94	8,38
Seguridad	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE	Linea Madrid	Com. Madrid	Ayto Bcn	DfE
Servicio de la tramitación realizada	8,38	8,08	7,55	8,47	8,19	7,38	7,84	8,58	8,40	7,89	7,94	8,49
Confidencialidad del teléfono 010					8,60	7,45		1,15	8,37	8,01	7,87	8,43
Grado de confianza/seguridad transmitida por quien atiende	8,38	8,07	7,57	8,56	8,33	7,49	8,06	8,56	8,51	7,89	7,35	8,69

BENCHMARKING atención telefónica

Las valoraciones obtenidas por LM están siempre por encima de las obtenidas por el Ayto. de Barcelona y la CM.



3. Canal telemático

3.1. Ficha

Año	Entrevistas realizadas	Error muestral (nivel de confianza del 95,%)
2008	1349	±2,7%
2009	1270	±2,8%
2010	3385	±1,7%
2011	3587	±1,6%

3.2. Perfil de los usuarios

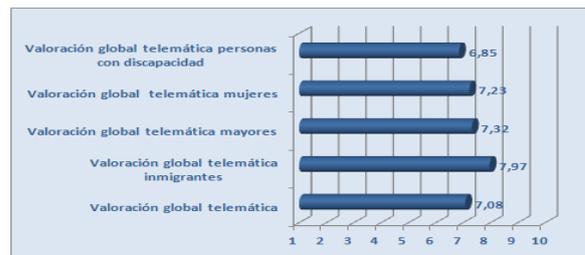
El porcentaje de hombres y mujeres usuarios de www.madrid.es está muy equilibrado. Edad: la franja predominante está comprendida entre los 35 y 49 años (años 2010-2011) y entre 25 y 34 años (años 2008-2009). La nacionalidad de los usuarios es mayoritariamente española; no obstante, a partir de 2010 se aprecia una cierta tendencia a la baja.

3.3. Principales resultados

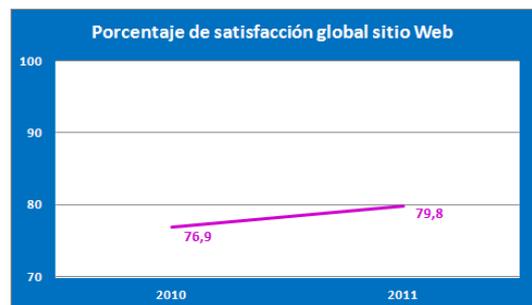
INDICADOR	SATISFACCIÓN				EXPECTATIVAS				OBJETIVOS				
CALIDAD Y GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Valoración global telemática	6,89	6,95	6,67	7,08	6,41	6,47	6,58	7,52	6,50	6,50	6,50	6,50	
Valoración global telemática inmigrantes				7,97								6,50	
Valoración global telemática mayores				7,32								6,50	
Valoración global telemática mujeres				7,23								6,50	
Valoración global telemática personas con discapacidad				6,85								6,50	
Indicadores	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Diseño de la página de inicio	7,07	6,52	6,53	6,77	6,41	6,45	6,66	7,11	6,00	6,30	6,30	6,30	
Facilidad para llegar a cualquier parte de la Web	6,05	5,40	5,30	6,26	7,88	7,84	7,79	8,84	6,00	6,30	6,30	6,30	
Enlaces claramente identificables	6,39	5,68	5,68	6,31	7,48	7,51	7,67	8,71	6,00	6,30	6,30	6,30	
Utilidad del buscador interno	5,85	5,27	6,07	5,86	7,50	7,42	7,45	8,38	6,00	6,30	6,30	6,30	
Fiabilidad de la web	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Solución de trámites en tiempo real	6,30	6,15	6,38	7,06	7,14	7,98	8,28	9,05	6,00	6,30	6,30	6,30	
Actualización y depuración periódica de los contenidos de la Web	6,42	5,97	6,45	7,00	6,92	7,58	8,00	9,13	6,00	6,30	6,30	6,30	
Capacidad de respuesta	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Formas de contacto con el Ayuntamiento (Formularios, correo electrónico, etc.)	5,94	4,98		6,94	6,61	7,26		8,83	6,00	6,30	6,30	6,30	
Facilidad para la participación ciudadana a través de la web				6,58				8,07				6,30	
Consulta a través de la web del estado de la tramitación realizada				6,94				9,00				6,30	
Utilidad de los trámites				7,56				9,08				6,30	
Utilidad de la información				7,15	7,44			8,14	8,99			6,30	6,30
Seguridad	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Seguridad en la realización de trámites con datos personales	7,59	7,33	7,44	7,61	7,85	8,74	8,66	9,26	6,00	6,30	6,30	6,30	
Utilidad de los mensajes que guían la navegación	6,71	6,40	5,94	6,38	6,85	7,53	7,18	8,22	6,00	6,30	6,30	6,30	
Sencillez a la hora de realizar los trámites	6,58	6,41	6,46	6,89	7,32	8,28	8,27	9,21	6,00	6,30	6,30	6,30	
Fiabilidad y eficacia	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Cantidad de la información	6,83	6,38	6,50	6,59	7,19	8,17	8,21	9,13	6,00	6,30	6,30	6,30	
Corrección de la información	7,00	6,52	6,82	6,90	7,24	8,16	8,10	9,39	6,00	6,30	6,30	6,30	

Satisfacción global (media diferentes colectivos)

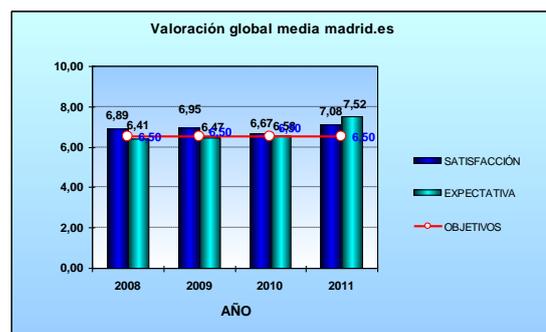
En base a evaluación EFQM 2010 se realiza la segmentación de la satisfacción por colectivos de usuarios.



El compromiso de la CS es alcanzar un porcentaje de ciudadanos satisfechos o muy satisfechos con el servicio igual o superior al 75%.

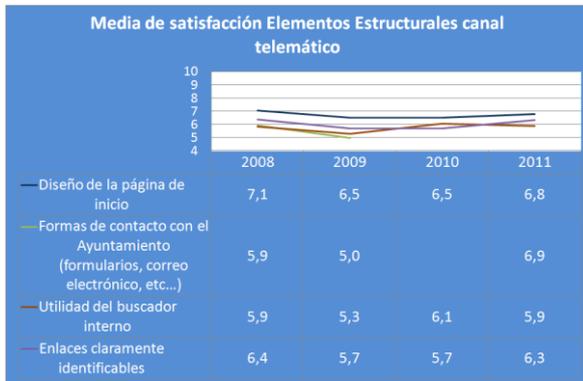


La valoración de la satisfacción global se sitúa sobre los 7 puntos sobre 10, a diferencia de los otros dos canales que obtenían puntuaciones medias de 8,5 sobre 10.



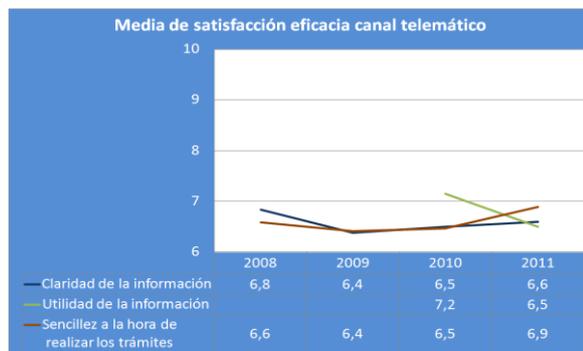
Elementos estructurales del canal telemático

El atributo que mejor valorado es el diseño de la página de inicio de la web.



Eficacia del canal telemático

La valoración de las tres variables es similar y oscila en torno a los 6,5 puntos; el mejor valorado la "sencillez en la realización de trámites".



Fiabilidad canal telemático

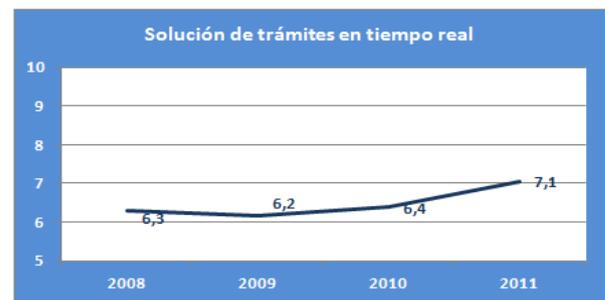
La utilidad de los trámites se mide desde el año 2011, con una aceptable calificación de 7,56 puntos sobre 10.



Accesibilidad del canal telemático

En la CS se explicita el compromiso de contar con las medidas necesarias para que la información pueda ser accesible a todos los ciudadanos, con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas, de acuerdo con los criterios de accesibilidad general reconocidos; se cumplirá con los requisitos de accesibilidad de los contenidos de Nivel Doble-A de las directrices de accesibilidad para el contenido web 1.0 del W3C-WAI. Estos indicadores se han cumplido al 100% en los años 2010 y 2011.

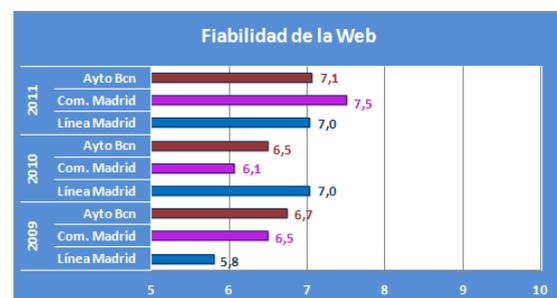
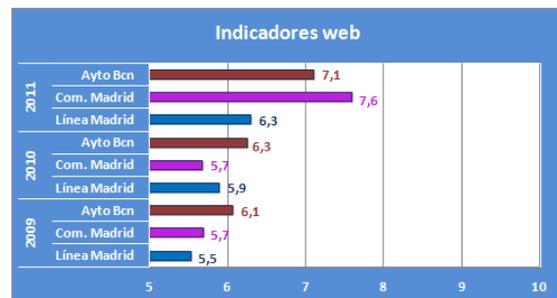
Capacidad de respuesta del canal telemático

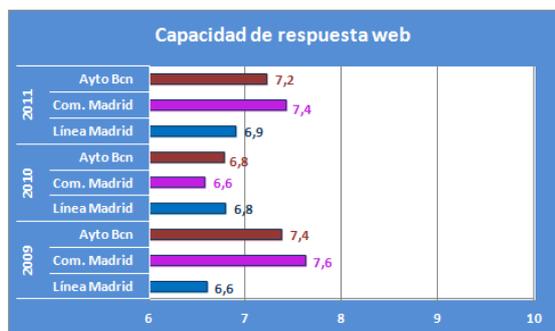


Es destacable su evolución positiva ya que desde el año 2009 al 2011 ha ganado casi un punto de valoración media.

BENCHMARKING canal telemático

En este caso las valoraciones son más bajas que las de los principales benchmarks, en mayor o menor medida dependiendo de los casos. Se trata de alguna manera de diferencias estadísticamente poco significativas dado el limitado tamaño de las muestras utilizadas para los hitos de comparación, con mayor variabilidad entre diferentes años. En todo caso, LM marca su máximo de satisfacción en este canal en el último estudio realizado, igualando al servicio más equivalente de los comparados que es el proporcionado por el Ayto. de Barcelona.





Nota. En el año 2009 la capacidad de respuesta se ha medido únicamente por la consulta a través de la web del estado de la tramitación realizada y en el 2010 se incorpora Utilidad de la información y en el 2011.

4. Otras técnicas utilizadas (según canales)

Usabilidad de www.madrid.es: Estudio cualitativo

Se analiza la interacción de los usuarios con la web en la realización de una serie de tareas concretas.

Usabilidad de www.madrid.es: Traza visual ("Eye tracking")

Es una técnica consistente en el seguimiento de la pupila del ojo de los usuarios cuando miran la web y aporta información relativa a lo que les llama la atención.



El resultado de esta técnica ha sido la identificación de las zonas de máxima visibilidad (por ejemplo, la columna sobre "temas" de la página principal) y la mejora en la ubicación de los contenidos.

Usabilidad de www.madrid.es: Estudio de expertos

Especialistas en usabilidad llevan a cabo un análisis en profundidad de determinados aspectos de la web, primero de manera individual y luego en común.

Los estudios de expertos han venido constatando que www.madrid.es es una web con una importante orientación hacia la usabilidad y accesibilidad, a la par que identificaban áreas de mejora que se han ido acometiendo (modificación de la página de inicio, frontal del "Ayuntamiento", canal "contactar" y otros).

Cliente misterioso (todos los canales)

Personal previamente seleccionado con un perfil acorde al tipo de servicio a evaluar, se pone en el lugar del usuario final y simula situaciones que le permiten evaluar los servicios ofrecidos por LM.

Como resultado de estos test se han identificado "tareas" con altas tasas de éxito (por ejemplo, localización de información sobre ubicación y contacto de oficinas de atención al ciudadano) junto con otras con tasas más reducidas y que han dado lugar, por tanto, actuaciones de mejora.

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS

Además de sus clientes, usuarios directos y principales de sus servicios, la definición y prestación de los servicios de LM se realiza usualmente bajo demanda de un órgano directivo u organismo del Ayto. de Madrid y, en ocasiones, de otras Administraciones Públicas: son sus "clientes internos". Desde 2010 se lleva a cabo la medición de la satisfacción de los responsables de tales órganos directivos u organismos con los servicios que LM les presta.

Metodología

Estudio con periodicidad: **semestral**.

Técnica de recogida de información: **cuestionario autocumplimentado** mediante sistema CAWI (Computer Assisted Web Interview) por los Subdirectores Generales, Jefes de Sº, Jefes de Dpto., Secretarios de Distrito y otros responsables finales de cada uno de los servicios prestados. Se envía un correo electrónico en el que se incluye el vínculo a través del cual pueden acceder a la versión telemática del cuestionario, de forma censal, a todos los integrantes del universo de análisis. Escala de 0 a 10.

Año	Tamaño muestral	Tasa de respuesta	Error muestral (nivel de confianza del 95,%)
2010	30	-	-
2011	128	47	±9,2

Principales resultados

La **satisfacción global** del cliente interno con el servicio que le presta LM se mantiene constante a lo largo de los dos años del estudio situándose justamente en una valoración media de 8 (escala 1-10).



El siguiente cuadro recoge la valoración media para cada uno de los diez aspectos analizados:

Variable	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2
Es fácil ponerse en contacto con los responsables de LÍNEA MADRID	8,6	8,6	8,8	8,6
Los responsables de LÍNEA MADRID comprenden nuestros objetivos y tratan de ayudarnos a alcanzarlos	8,2	8,6	8,5	8,1
LÍNEA MADRID cumple las normas, estándares o acuerdos de prestación de servicios establecidos con mi órgano directivo u organismo	8,1	7,8	8,6	8,1
LÍNEA MADRID responde con rapidez a las necesidades que le plantea mi órgano directivo u organismo	7,7	7,8	8,4	8,0
La intervención de LÍNEA MADRID ha supuesto una mejora en la forma en que se prestan los servicios de mi órgano directivo/organismo a los ciudadanos	8,0	8,1	8,2	8,0
LÍNEA MADRID contribuye a la mejora continua de los servicios que presta para mi órgano directivo u organismo	8,0	7,9	8,1	8,0
Tengo claro conocimiento de cómo se prestan los servicios de mi órgano directivo u organismo a través de los diferentes canales de LÍNEA MADRID	7,2	7,6	8,2	8,2
El índice de errores o de incidencias detectadas en la gestión realizada por LÍNEA MADRID es pequeño o poco relevante	7,3	6,8	8,0	7,7
Me han explicado bien qué es LÍNEA MADRID, qué canales de atención al ciudadano tiene y cómo funciona	8,1	8,1	8,5	7,6
Recibo la información adecuada sobre los servicios que presta LÍNEA MADRID para mi órgano directivo u organismo	6,5	7,1	7,4	7,0

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

Metodología

Desde 2008.

Estudio con periodicidad: **anual**.

Técnica de recogida de información: **entrevista telefónica**.

Metodología de análisis basada en el **Modelo Servqual**. Escala de 0 a 10.

Ficha

Año	Entrevistas realizadas	Error muestral (Nivel de confianza del 95,5%)
2008	1340	±2,7%
2009	2010	±2,2%
2010	1693	±2,4%
2011	2316	±2,1%

Perfil del entrevistado

Los hombres son quienes mayoritariamente hacen uso de este servicio
El grupo de edad de 25 a 44 años es el que en mayor medida suele utilizarlo
Prácticamente la totalidad de usuarios son de nacionalidad española

Principales resultados



Puesto que la mayoría interpone una reclamación la **satisfacción global** con el servicio viene siendo baja, no superando hasta la fecha la media de 5. Sin embargo, los usuarios del servicio, una vez que lo utilizan, puntúan su utilidad con 5,11 puntos; un 75,1% aseguran que volverían a utilizarlo y un 63,7% lo recomiendan.

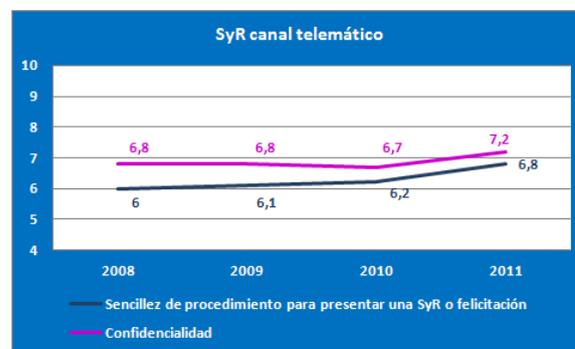
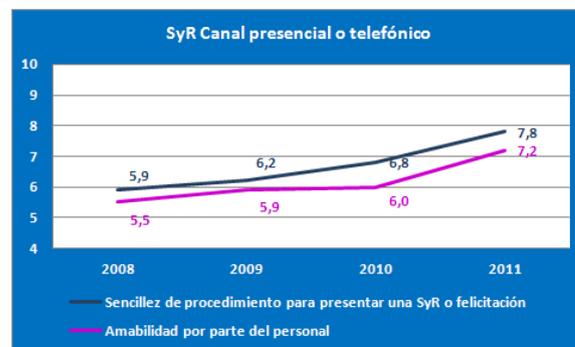
Algo menos de la mitad de los entrevistados valoran mejor este Servicio que el de las otras Administraciones.



POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES



Los resultados se ofrecen segmentados por canal de entrada, canal presencial o telefónico y canal telemático.



En 2011 se experimenta un incremento sustancial en las valoraciones medias en los canales presencial y telefónico, ganando en ambos parámetros más de un punto respecto a los datos obtenidos en 2010.

En los dos parámetros analizados en el canal telemático, hay una mejora de la valoración en esta última medición respecto a las anteriores, ganando 0,48 puntos en el caso de la confidencialidad, hasta llegar a los 7,2 puntos sobre 10, y 0,61 puntos en la sencillez, alcanzando una calificación media de 6,89 puntos sobre 10.

6b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

LM dispone de indicadores que le permiten medir la eficacia y eficiencia de su estrategia, sus políticas de apoyo y sus procesos (distribución de productos y servicios, servicio de atención al cliente, sugerencias y reclamaciones,...)

El seguimiento del funcionamiento del servicio y de las prestaciones que realiza LM, y la evaluación de los resultados en función de la estrategia, se realiza en base a un conjunto de indicadores cuya medición es posible sólo si, como es el caso, se cuenta con **herramientas de soporte integradas**. La puesta en marcha del sistema CRM permite consultar información y datos de actividad; así, en el año 2011 se registraron en el CRM más de 7 millones de solicitudes de servicio. Una fortaleza que cabe destacar es que se monitorizan indicadores diversos para así integrar distintas vertientes de los resultados.

Para la medición del rendimiento LM incorpora **indicadores** de: **volumen** (de atenciones, de servicios

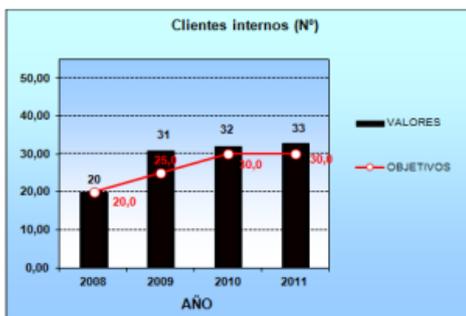
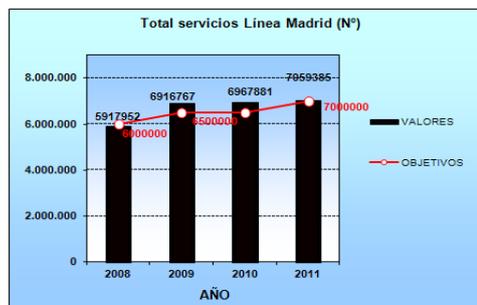
realizados,...); **calidad** (atención en diferentes idiomas, lenguaje de signos, horario de atención, ...) y **tiempos** (de espera, de atención, llamadas rechazadas, ...).

INDICADOR	VALORES				OBJETIVOS			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
CANALES								
% de llamadas rechazadas por saturación 030 (indicador CS)	11,40	29,74	27,45	19,08	10,0	10,0	10,0	10,0
% de llamadas atendidas 030 (indicador CS)	89,65	88,59	90,55	91,39	85,0	85,0	85,0	85,0
% de llamadas abandonadas antes de ser atendidas 030	10,35	11,41	9,45	8,61	20	20	20	20
Nº de intentos de llamada 030	3.319.113	4.772.007	4.055.585	3.425.857				
Nº de llamadas atendidas en 030	2.636.349	2.986.709	2.791.060	2.547.693	2.500.000	2.500.000	3.000.000	2.500.000
SERVICIOS								
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	569.183	1.174.871	1.216.225	1.148.176	680.000	1.200.000		
Total pagos por Internet. Tasas y Tributos periódicos	140.815	151.216	257.047	361.221				
Importe total de tributos periódicos pagados por Internet	23.157.571	27.844.349	37.677.985	41.959.082	20.000.000	25.473.328	30.071.896	48.315.444
Total pagos por Internet. Tasas y Tributos no periódicos	398.597	621.918	589.128	288.442				
Nº de páginas vistas en madrid.es	74.115.537	72.903.072	59.205.629	51.855.616	120.000.000			
Nº de visitantes a la página web	7.913.775	7.970.883	8.362.414	9.286.497				
Nº personas atendidas en OACs	2.712.500	2.677.195	2.315.383	2.361.920	2.500.000	3.000.000	2.500.000	2.500.000
Nº de personas atendidas en su lengua de origen en OACs	27.184	29.042	25.959	26.874				
Tiempo medio de espera (minutos) en OACs	7,13	7,53	3,75	3,53	10	8	10	10
Tiempo medio de atención (minutos) en OACs	4,26	4,50	4,58	4,55	4,0	4,0	5,0	5,0
Tasa de absentismo en citas previstas concertadas en Oficinas de Línea Madrid (%)	-	28,13	27,51	25,88	30,0	27,8	27,2	
SERVICIOS								
Información y concertación citas	-	-	2.884.257	2.940.775				
Padrón municipal	-	-	1.474.749	1.529.622				
Tasas, impuestos y multas	-	-	1.758.690	1.782.449				
Registro	-	-	441.170	393.382				
Avisos y peticiones	-	-	205.230	236.324				
SER	-	-	104.599	98.392				
Servicios sociales	-	-	23.286	20.886				
Tarjeta Azul	-	-	20.384	27.946				
Sugerencias y Reclamaciones	-	-	29.414	37.723				
Casos	-	-	9.157	15.459				
Movilidad	-	-	3.954	2.866				
Firma electrónica	-	-	8.175	8.236				
Reservar catastral	-	-	-	38.972				
Otros servicios	-	-	4.806	4.643				
Nombres total servicios Línea Madrid	5.917.952	6.916.767	6.967.881	7.059.385	6.000.000	6.500.000	6.500.000	7.000.000
Sugerencias y Reclamaciones								
Total de sugerencias y reclamaciones (OAC)	721	774	548	595				
Total de sugerencias y reclamaciones (030)	333	525	489	368				
Total de sugerencias y reclamaciones (Web)	137	187	211	198				
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (OAC)	39,26	22,97	5,10	9,96	50,0	30,0	20,0	15,0
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (030)	40,31	20,78	8,30	8,54	50,0	30,0	20,0	15,0
Tiempo de respuesta a sugerencias y reclamaciones (Web)	41,75	19,56	5,12	10,76	50,0	30,0	20,0	15,0
Nº de Clientes Internos	20	31	32	33	20,0	25,0	30,0	30,0

Se destaca la importancia de haber desarrollado en 2010, y mejorado en 2012, un **Cuadro de Mando** integrado por indicadores de cada vez más áreas de LM, ordenados en base a criterios EFQM y clasificados por canales y por servicios.

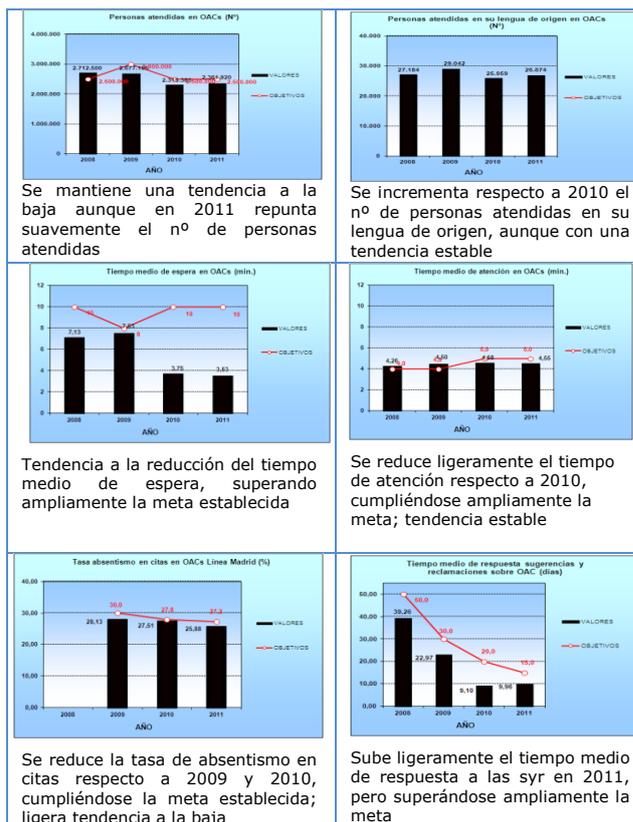
Antes de pasar a verlos individualmente es necesario poner de manifiesto que estos **indicadores** son pertinentes, comparables e inequívocos; en la gran mayoría de los casos y salvo excepciones, se mantiene una **tendencia positiva** de sus resultados (en muchos casos al alza, en otros a la baja) y se alcanza el **objetivo o meta** establecida (en los indicadores de CS, el compromiso). A este respecto, ciertos indicadores no tienen cuantificado su objetivo dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por el ciudadano (por ejemplo, disponer del Sistema de SyR). En muchos casos existe una **segmentación** por servicios y por canales, y dentro del presencial, por OAC.

INDICADORES DE RENDIMIENTO GLOBALES DE LM



Se muestra una tendencia positiva de incremento de los servicios, atenciones y clientes, con cumplimiento de los objetivos marcados en su caso.

INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LAS OAC



INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DE LAS OAC

Compromiso 9: En las OAC se prestará una atención individualizada y personalizada, ofreciendo atención en inglés, francés y lenguaje de los signos en todas las Oficinas, así como en otros idiomas en los Distritos donde fuese necesario, y al menos, en el 50 % de ellas.

Indicador 1: % de OAC que atienden en inglés, francés y lenguaje de los signos.

	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	100	100	100	100	100

Valor Madrid	100	100	100	100	100
--------------	-----	-----	-----	-----	-----

Se cumple el compromiso

Indicador 2: % de OAC que atienden en otros idiomas.

	2010	2011
Valor Compromiso		50
Valor Madrid	30,43	52,17

Se supera el valor compromiso

Compromiso 10: En las OAC se atenderán a más del 75 % de los ciudadanos en un tiempo máximo de espera de 10 minutos.

Indicador 1: % de ciudadanos atendidos en 10 minutos o menos en las OAC.

	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	50	70	70	70	75
Valor Madrid	94,26	92,82	74,17	88,25	90,39

Se supera el valor compromiso

Compromiso 15: En las OAC se reciben y tramitan las SYR presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios que se prestan, se contestan de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, se ponen en marcha acciones de mejora de los Servicios. El 85% de las SYR tramitadas en relación a los servicios prestados por las OAC, se contestarán en 15 días o menos, el resto en un período no superior a 3 meses.

Indicador 1: SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por las OAC

	2009	2010	2011
Valor Compromiso	-	-	-
Valor Madrid	779	548	372

Se cumple el compromiso de disponibilidad del Sistema SYR

Indicador 2: % de SyR relativas a las OAC contestadas en 15 días o menos.

	2009	2010	2011
Valor Compromiso	50	50	60
Valor Madrid	40,4	88,3	91,09

Se supera el valor compromiso

Indicador 3: % de SyR relativas a las OAC contestadas entre 16 días 3 meses.

	2009	2010	2011
Valor Compromiso		50	40
Valor Madrid		11,7	9,9

INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL TELÉFONO 010



Descenso de las llamadas desde 2009, cumpliéndose sin embargo en 2011 la meta



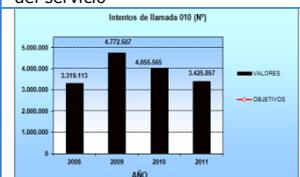
Tendencia estable del % de llamadas atendidas respecto a las perdidas con un ligero repunte en 2011, superándose la meta



Tendencia al descenso en el %, cumple ampliamente la meta planteada, expresa la eficiencia del servicio



Marcada tendencia de reducción del %; mayor eficiencia del servicio; se aproxima a la meta. Indicador de la CS (comprom. 6)



Tendencia al descenso, expresa la eficiencia del servicio



Tendencia marcada en descenso, expresa la eficiencia del servicio

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DEL TELÉFONO 010

Compromiso 1: El personal de atención telefónica prestará un servicio eficaz, suministrando información correcta y actualizada y realizando las gestiones solicitadas por los usuarios, de manera que se alcance un nivel de satisfacción superior al 93%.

Indicador: % de respuestas positivas y mejorables facilitadas por Tfno. 010.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	92	92	92	92	93	93
Valor Madrid	96,08	91,3	96	94,2	96,7	98,2

Se supera el valor compromiso

Compromiso 2: En aquellos casos en los que no se pueda proporcionar la información solicitada inmediatamente, ésta se facilitará en un plazo inferior a 48 horas, respondiendo al ciudadano telefónicamente.

Indicador: % llamadas diferidas respondidas en menos de 48 horas por el Teléfono 010.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	100	100	100	100	100	100
Valor Madrid	100	100	100	98,6	100	92,4

En dos ocasiones no se alcanza el compromiso dada la introducción de nuevos servicios de gran complejidad.

Compromiso 5: Al menos el 85% de las llamadas realizadas se atenderán en el primer intento, sin necesidad de volver a marcar.

Indicador: % llamadas atendidas sobre las recibidas en Teléfono 010.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	85	85	85	85	85	85
Valor Madrid	86,8	88,7	89,6	88,4	90,4	91,5

La tendencia es positiva y sistemática año a año

Compromiso 8: Se reciben y tramitan las SYR presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios prestados por el Tfno. 010, se contestan de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y a partir de ellas, se ponen en marcha acciones de mejora de los Servicios. El 85% de las SyR tramitadas en relación a los servicios prestados por las OAC, se contestarán en 15 días o menos, el resto en un período no superior a 3 meses.

Indicador 1: SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por el 010.

	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	1	1	1	1	1
Valor Madrid	0,08	1,06	0,02	0,02	0,01

Se cumple el compromiso de disponibilidad del Sistema SYR

Indicador 2: % de SyR relativas a Tfno. 010 contestadas en 15 días o menos.

	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	90	90	90	90	85
Valor Madrid	97,06	92	90,9	92,1	100

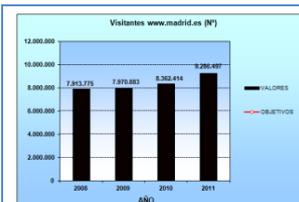
Se cumple el compromiso

Indicador 3: % de SyR relativas Tfno. 010 contestadas en 16 días 3 meses.

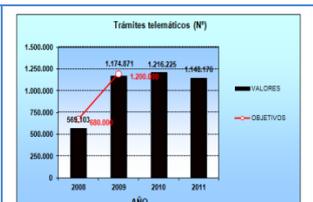
	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	10	10	10	10	15
Valor Madrid	2,94	8	9,1	7,9	0

Se cumple el compromiso

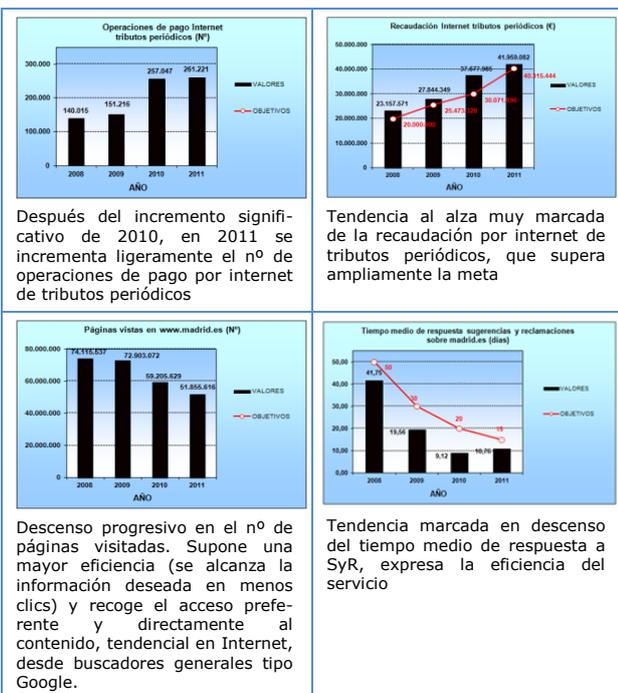
INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL SITIO WEB MUNICIPAL



Tendencia ligera al incremento de los visitantes de la página web municipal

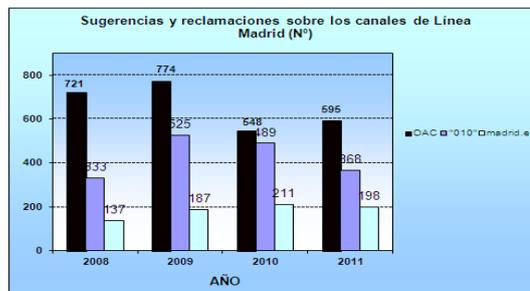


Desciende ligeramente el nº de trámites telemáticos, pero manteniéndose en línea con 2009 y 2010



INDICADORES GLOBALES DE SUGERENCIAS, RECLAMACIONES Y FELICITACIONES

Como el resto de los servicios municipales, LM cuenta con indicadores relativos a las **sugerencias, reclamaciones y felicitaciones** (s, r y f) sobre los servicios por ella prestados. El sistema SYR funciona desde 2005, pero es en noviembre de 2009 cuando LM empieza a realizar los análisis e informes referidos a sus s, r y f, gracias a los cuales empieza a detectar áreas de mejora sobre las que actuar. El informe de 2011 desagrega la información según las necesidades y mejoras necesarias detectadas.



El **número** de s, r y f relativas al servicio prestado por LM evoluciona en función de la incorporación de nuevos servicios, que se realiza de modo constante. Por ejemplo, el lanzamiento en 2009 de la tarjeta azul de transportes y de nuevos servicios tributarios relacionados con la nueva tasa de gestión de residuos urbanos ocasionó un sinnúmero de atenciones y conllevó igualmente la presentación de más s, r y f que otros años.

En primer lugar y respecto de todas las entradas en el sistema, se hace una distribución entre sugerencias (s), reclamaciones (r) y felicitaciones (f). Existe, como puede verse, un porcentaje importante de entradas al sistema de SyR que son **felicitaciones** de los ciudadanos por la calidad del servicio prestado por LM; en 2011 llegaron a ser el 22,8% de las recibidas.

S / R / F	2009	2010	2011
Sugerencias	1.265	1.082	137
Reclamaciones	-	-	944
Felicitaciones	221	226	319
Total	1.486	1.308	1.400

Por lo que se refiere al **canal de entrada**, la gran mayoría se presentan en las propias OAC de LM, a diferencia de lo que ocurre con las relativas a otros servicios municipales, en los que el canal de entrada preferido por el ciudadano es internet.

Canal de entrada	2009	2010	2011
010	-	-	354
www.madrid.es	-	-	256
OAC	-	-	676
Registros	-	-	114
Total	1.486	1.308	1.400

Centrándonos en el **contenido** de la s, r o f, se clasifican, dependiendo de que se refieran a la atención telefónica (010), presencial (OAC) o telemática (www.madrid.es) en:

Contenido = Materia	2009	2010	2011
OAC	774	548	595
010	525	489	368
www.madrid.es	187	211	198
Otras	-	60	239
Total	1.486	1.308	1.400

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LA CS DEL PORTAL WEB MUNICIPAL

Compromiso 3: Ofrecer una información actualizada del Ayto. de los servicios municipales y de la Ciudad de Madrid

Indicador: % de SyR recibidas relativas a la actualización de los contenidos respecto de núm. total de contenidos del Portal Web Municipal

	2010	2011
Valor Compromiso	1	1
Valor Madrid	0,19	0,41

Cumple ampliamente el valor compromiso

Compromiso 5: Contar con la información disponible para sus usuarios/as en todo momento, garantizando un nivel de disponibilidad del servicio del 95%.

Indicador: Nivel de disponibilidad de Portal Web Municipal.

	2010	2011
Valor Compromiso	95	95
Valor Madrid	99,47	99,22

Se supera el valor compromiso

Compromiso 6: Recibir y tramitar las sugerencias y reclamaciones presentadas por la ciudadanía en relación a los servicios prestados, contestarlas de forma adecuada y con la mayor celeridad posible y, a partir de ellas, poner en marcha acciones de mejora del servicio.

Indicador 1: SyR tramitadas en relación con los servicios prestados por el portal web municipal

	2010	2011
Valor Compromiso	1	1
Valor Madrid	0,44	0,4

Se cumple el compromiso de disponibilidad del Sistema SYR

Indicador 2: % de SyR relativas a portal web municipal contestadas en 15 días o menos.

	2010	2011
Valor Compromiso	85	85
Valor Madrid	86,7	87,19

Se cumple el compromiso

Indicador 2% de SyR relativas portal web municipal contestadas en 16 días 3 meses.

	2010	2011
Valor Compromiso	15	15
Valor Madrid	13,3	12,8

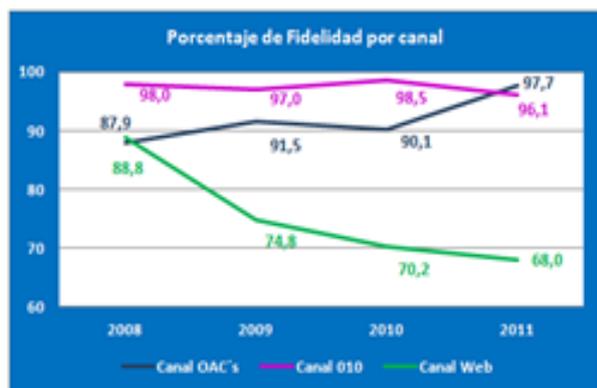
En cuanto al **tiempo medio de resolución** de las SyR, el Ayto. de Madrid tiene establecido un plazo máximo en 90 días. En sus CS, LM establece tiempos mucho más exigentes, habiéndose cumplido los objetivos marcados.

Tiempos	2009	2010	2011
Tiempo medio de contestación	-	9,74	10,44
Contestadas en menos de 15 días	-	1.211	1.241
Contestadas entre 15 días y 1 mes	-	109	114
Entre 1 y 3 meses	-	98	45
Entre 3 y 6 meses	-	3	-

Además LM hace un análisis desagregando las syr recibidas por **motivos** (disconformidad con la actividad, error en la información suministrada, trato recibido, tiempo de espera para acceder al servicio, ...), por **servicios** (padrón, tributos, registro, ...) y, en las referidas a las **OAC**, por cada una de ellas. Todo ello permite detectar áreas de mejora que se implantan en los 3 canales de atención de la organización.

FIDELIDAD CON LM

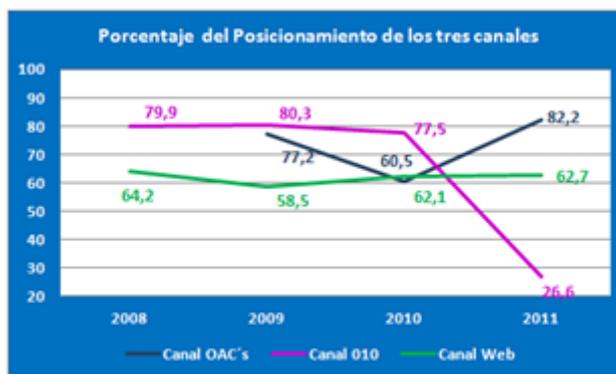
Los datos relacionados con la fidelidad de los ciudadanos de LM son muy positivos como se ve a continuación:



La gran mayoría de usuarios del canal presencial y telefónico afirma que volverían a utilizarlo si fuera preciso, en un porcentaje significativamente alto.

Ante la pregunta "¿volvería a utilizar la web municipal?" el porcentaje de ciudadanos ha disminuido hasta un 68% en la última medición dada la progresiva emergencia de servicios privados alternativos que ofertan contenidos no municipales relacionados con la ciudad (ocio, ubicación de instalaciones).

POSICIONAMIENTO POR CANAL BENCHMARKING

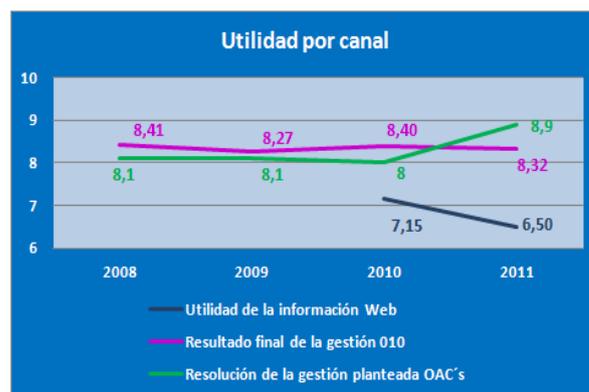


En las encuestas a los usuarios se han incluido variables tendentes a determinar el posicionamiento de LM frente a servicios similares de otras Administraciones Públicas. El resultado de esta comparación es muy positiva para LM ya que en los tres años en que se ha realizado, una amplia mayoría de los entrevistados han afirmado que el servicio recibido ha sido "mejor" o "mucho mejor" que el correspondiente a otras Admones (consideradas todas ellas de forma agrupada).

En 2011 se incluye la posibilidad de responder "igual", con lo que los entrevistados no se ven obligados a decantarse por "mejor" o "peor", permitiendo neutralizar la respuesta, lo que provoca que el porcentaje de aquellos que identifican el **canal 010** como "mejor" o "mucho mejor" disminuya sensiblemente, por motivos por tanto ligados a la metodología de la encuesta. Las **OAC** experimentan un repunte muy importante en 2011 y el canal **web** muestra una tendencia sostenida; aproximadamente la mitad de los entrevistados valoran mejor la web municipal que las de otras Admones.

UTILIDAD DEL CANAL

Como puede observarse, la utilidad percibida por los usuarios es muy alta en **OAC** y **010**; se desvía la percepción de la utilidad de la información **web**, aunque la de los trámites recibe en 2011 una valoración de 7,6.



7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Tal y como se vio en el Criterio 3, LM realiza desde el año 2003 encuestas para medir el nivel de satisfacción del personal de las OAC, que supone más del 75% del total de la plantilla. Desde el año 2008 estas encuestas se han extendido al resto del personal de LM (en los gráficos aparecen como SG), para conocer también su grado de satisfacción por trabajar para la organización. Además, LM tiene definidos una serie de indicadores

con los que se mide la eficacia y eficiencia de la gestión de personal, así como su satisfacción de forma indirecta.

Algunos indicadores se han calificado como **estratégicos** en el Cuadro de Mando de LM.

Igual que en el caso del Criterio 6, algunos de los objetivos establecidos para los **indicadores han sido**

fijados en las CS aprobadas, así por ejemplo las horas de formación del personal de las OAC.

7a. PERCEPCIONES

Estas medidas se refieren a la percepción que de la organización tienen las personas que la integran, y se obtienen fundamentalmente de la **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**.

Después de los cambios que se han ido incorporando paulatinamente, en 2011 dicha encuesta se define en los siguientes términos y parámetros:

Técnica de investigación: cuestionario individual para la medición de la satisfacción del personal del proyecto LM.

Universo y tamaño muestral: el universo está compuesto por los 323 empleados del Ayto. de Madrid que trabajan en la SGAC. Se han recibido cumplimentados 48 cuestionarios del personal que trabaja en los Servicios Centrales {con un error muestral del $\pm 14,43$, para un nivel de confianza del 95,5% (2 sigma) $p=q=50$ }, y 197 cuestionarios cumplimentados del personal que trabaja en las OAC {con un error muestral del $\pm 7,01$, para un nivel de confianza del 95,5% (2 sigma) $p=q=50$ }.

Consideraciones generales: se ha calculado la diferencia significativa entre las dos muestras (año 2010 y 2011) situándose esta en $\pm 0,23$ puntos.

La gran mayoría de las cuestiones se enuncian mediante afirmaciones junto a una **escala de respuesta** del 1 al 5; 1 significa "estoy totalmente en desacuerdo/estoy totalmente insatisfecho" y 5 "estoy totalmente de acuerdo/estoy totalmente satisfecho", calculándose la media aritmética de las respuestas obtenidas.

Se completa el estudio con gráficos de los resultados totales y tablas que muestran los **datos segmentados** por nivel de estudios y antigüedad en el puesto, además de los dos segmentos principales (OAC-resto del personal) y dentro de los primeros (OAC), los datos de cada una de ellas.

Las **preguntas** de la encuesta se han ido modificando como consecuencia de algunas de las observaciones de encuestas anteriores, por lo que de alguna de ellas no se dispone de datos para todos los años. También existen preguntas sobre "Puesto de trabajo" o "Ubicación Física", que ya no se realizan y han sido sustituidas por otras más específicas sobre el puesto como "Faxes", "Impresoras" o "Limpieza y aseos". Los gráficos presentados son los de aquellas preguntas para las que se dispone de datos de, por lo menos, 4 años.

Satisfacción global de las personas que trabajan en LM				
Año	2008	2009	2010	2011
Objetivo	3,5	3,5	3,5	3,5
Valor	3,51	3,63	3,68	3,76

En todos los casos existen **informes** detallados sobre los resultados, tanto de forma global como por segmentos principales (OAC-resto del personal), como segmentado por OAC.

En las encuestas realizadas al personal en el año 2009, tras un análisis de regresión, se ha identificado el grado de importancia de los principales elementos del cuestionario. En el resto de años, las preguntas de la encuesta y los resultados obtenidos están enfocados a la medición de la satisfacción de los empleados.

Para la mayoría de los indicadores hay definidos **objetivos** desde el año 2009, cuando ya se tenían los resultados del año anterior que son tomados como referencia. En los gráficos presentados sólo se incluyen, para no sobrecargarlo, los objetivos de las OAC, pero existen objetivos en los años 2009, 2010 y 2011 para el resto de la SG. En los resultados de la parte de liderazgo de la encuesta, los objetivos están planteados tanto para los Jefes como para los Adjuntos.

Los objetivos fueron fijados incrementando el resultado del año anterior hasta la décima siguiente. Los de 2010 y 2011 han sido establecidos teniendo en cuenta la serie histórica de los dos años anteriores y siempre tratando de asegurar la mejora continua. Se incluye al final del subcriterio, a modo de ejemplo, una tabla con los objetivos de los dos segmentos, incluidos los años 2010 y 2011.

Los **resultados** obtenidos son positivos y con un alto nivel de representatividad, teniendo en cuenta que se trata de satisfacción de empleados del sector público donde la gestión de personal está sometida a muchas particularidades. Es necesario destacar que la **participación** ha ido ascendiendo a lo largo de los años en los dos sectores evaluados, OAC y SG.

Con carácter general, se puede afirmar que los valores son altos y las tendencias sostenidas o crecientes; además, se cumplen los objetivos planteados.

Es conveniente comentar el hecho, que se repite en casi todos los datos de este subcriterio, de que el grado de satisfacción del personal de la Subdirección es más elevado que el del personal de las OAC. Este resultado es normal, teniendo en cuenta que el personal de las OAC está de cara al público y en puestos en los que el desgaste es mayor que los del resto de LM, que con carácter general no tienen contacto directo con el ciudadano. El objetivo es tratar de reducir las diferencias entre ambos valores, para mejorar la satisfacción general de todo el personal, sin descuidar la mejora continua de los resultados de ambos segmentos.

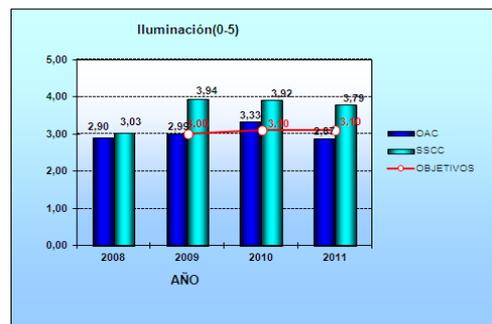
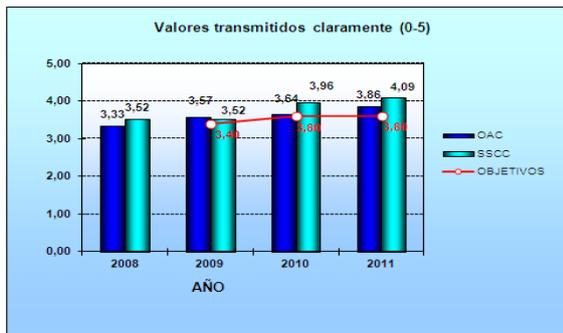
OPINIONES GENERALES

Las cuestiones del apartado de *Opiniones generales* son:

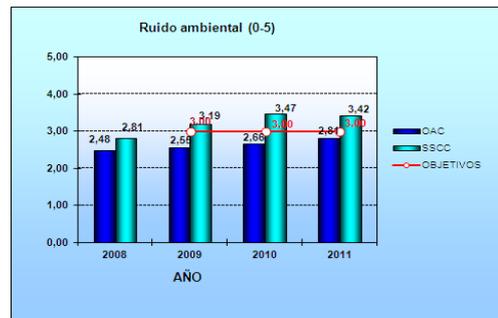
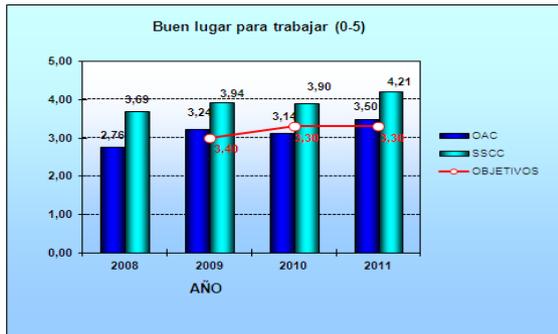
1. Determinación del Grado de satisfacción global.
2. Los valores del proyecto LM son transmitidos claramente y están presentes en el trabajo diario.
3. El proyecto LM ha logrado una buena reputación por la calidad de sus servicios orientados al ciudadano. (introducida en la encuesta 2011)
4. Recomiendo los Servicios Centrales/ las oficinas de atención al ciudadano porque es un buen lugar para trabajar.

La cuestión 1 es el **indicador estratégico** relacionado con el criterio personas e incluido en el cuadro de mando de LM. Sus valores globales se recogen en la tabla siguiente y los valores segmentados por OAC y SC (o servicios centrales, SSCC) en la gráfica posterior.

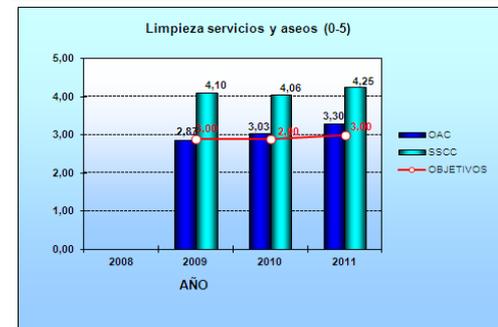




De la pregunta 3 (El proyecto LM ha logrado una buena reputación) no hay gráfica comparativa porque es de nueva inclusión. El dato medio de 2011 es muy alto: 4,11 en las OAC y 4,35 en SSSC.



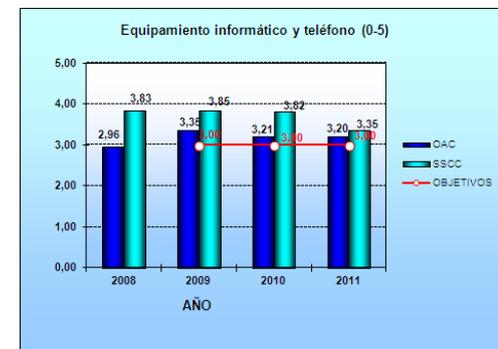
Como se puede ver, los valores son bastante elevados (mayoritariamente por encima de 3) y se cumplen los objetivos, a partir de 2009, en todos los casos. Asimismo, las tendencias son positivas tanto para las OAC como para el resto de LM.



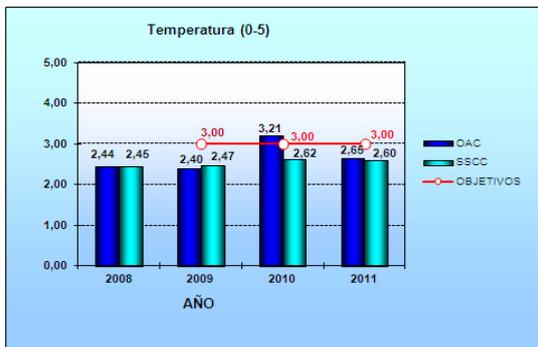
CONDICIONES FÍSICAS / RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Las preguntas de este apartado son:

1. El espacio de trabajo de que dispongo es cómodo y funcional.
2. La temperatura.
3. La ventilación.
4. Los olores.
5. Los servicios y aseos están limpios.
6. El ruido ambiental.
7. Los recursos informáticos (ordenadores, impresoras, etc.) y el teléfono.
8. Mobiliario, material de oficina, etc.
9. Se ponen los medios adecuados (por parte de los responsables) para solucionar cualquier problema referente a mi lugar de trabajo.



El dato del espacio de trabajo se ha recogido por primera vez en 2011, siendo de 3,16 en las OAC y 4,04 en SG.



En primer lugar se observan valores altos, casi todos por encima de 3, aunque no tanto como en el caso anterior. En algunos aspectos, como Temperatura o Ruido ambiental, los valores están por debajo de 3, lo que es circunstancia que se está revisando y tratando de mejorar, por ejemplo, con el traslado de la OAC de Chamberí y la renovación del equipamiento de climatización de la de Chamartín. En el caso del personal de las OAC se observa, en general, una bajada desde 2007 a 2008, que en la mayoría de los casos repunta en 2009; esto puede ser debido a la apertura de dos nuevas oficinas en ese año y a intervenciones de mejora en otras. También se observa un cumplimiento de los objetivos planteados en todos los indicadores excepto en "Temperatura" y "Ruido ambiental" en las OAC.

COMPROMISO CON EL CIUDADANO

Las preguntas del apartado son:

1. En mi ámbito de trabajo, se dedican los esfuerzos necesarios para detectar las necesidades de los ciudadanos.
2. Me siento comprometido/-a con la resolución de los problemas de las ciudadanos.
3. Dispongo del tiempo y los recursos necesarios para la resolución de los problemas/necesidades de los ciudadanos.
4. En mi área de trabajo se implantan las propuestas de mejora.
5. En mi área de trabajo se evalúan las mejoras /los cambios.



En este apartado se detecta claramente el compromiso del personal y de la organización con la atención al ciudadano, obteniéndose en esta pregunta los **valores más altos del cuestionario**; incluso los valores del personal de la OAC son superiores a los del personal del resto de LM.

El objetivo en esta pregunta se cumple a lo largo de todos los años y hay que resaltar el enorme salto de esta medida que se ha producido en la Subdirección (3,13 en 2008 a 4,35 en 2011) lo que denota una mejor percepción del compromiso con los problemas ciudadanos.

En el resto de preguntas de este apartado no existen gráficas ya que son preguntas de nueva creación. En el cuadro siguiente se ven los resultados en 2011, segmentados según OAC y SG.

	Compromiso con el ciudadano	2011	Obj.
OAC	Se dedican los esfuerzos necesarios para detectar las necesidades de los ciudadanos	4,04	3
	Dispongo del tiempo y los recursos necesarios para resolver los problemas de los ciudadanos	3,49	3
	En mi área de trabajo se implantan las propuestas de mejora	3,79	3
	En mi área de trabajo se evalúan las mejoras/los cambios	3,78	3
SG	Se dedican los esfuerzos necesarios para detectar las necesidades de los ciudadanos	4,02	3
	Dispongo del tiempo y los recursos necesarios para resolver los problemas de los ciudadanos	3,70	3
	En mi área de trabajo se implantan las propuestas de mejora	3,79	3
	En mi área de trabajo se evalúan las mejoras/los cambios	3,74	3

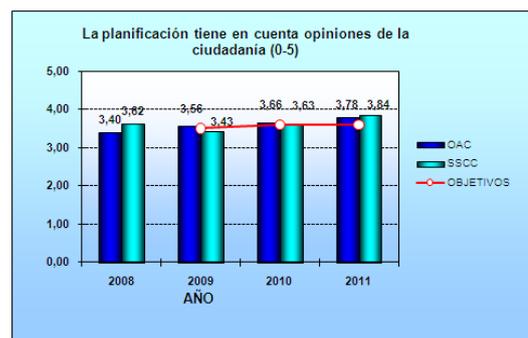
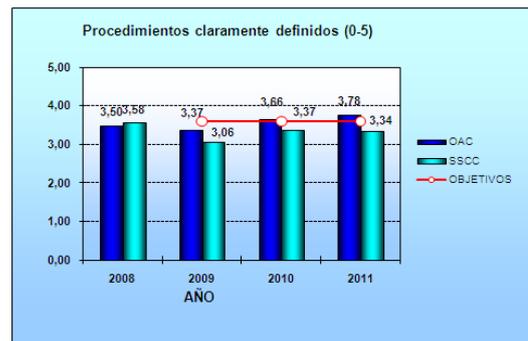
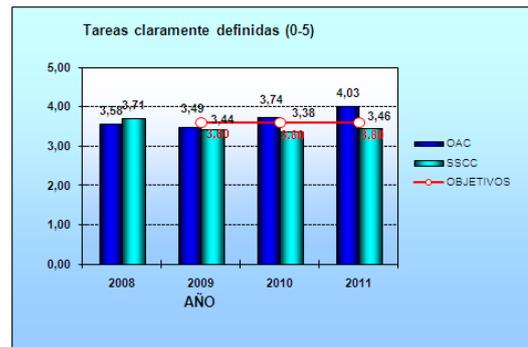
ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

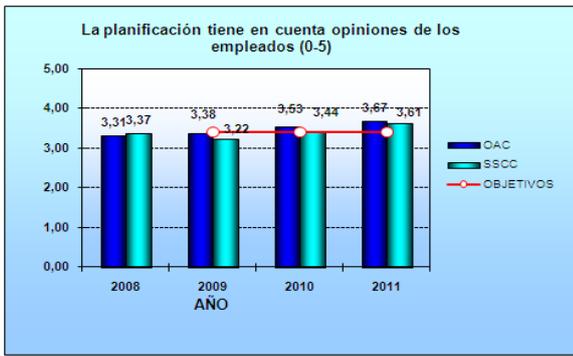
Las preguntas de este apartado son:

1. Los objetivos a alcanzar están claramente definidos.

2. Las tareas (qué se tienen que hacer) se encuentran claramente definidas.
3. Los procedimientos internos (cómo hay que hacerlo) están claramente definidos.
4. La manera en la que está organizado mi área de trabajo facilita su funcionamiento.
5. La información que recibo de los responsables es la adecuada y oportuna para el desempeño del trabajo.
6. Las responsabilidades que conlleva el puesto están claramente definidas.
7. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de la ciudadanía.
8. La planificación que se hace en mi área de trabajo tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados/as.
9. Se utilizan indicadores (cuantitativos y cualitativos) para el seguimiento y evaluación de mi trabajo.
10. Se tiene en cuenta más la cantidad de trabajo realizado que la calidad del mismo.
11. La información que necesito para realizar mi trabajo está siempre disponible.
12. Mi grado de autonomía laboral es suficiente para la ejecución de las tareas diarias.
13. En mi área trabajamos ahora más eficazmente que en el pasado

Los gráficos relacionados con las preguntas se incluyen a continuación.





Como vemos en las gráficas anteriores los valores están por encima de 3 en todas las respuestas con una tendencia positiva en los resultados, cumpliéndose los objetivos establecidos, fundamentalmente en las OAC.

En el resto de preguntas de este apartado no existen gráficas ya que son de nueva creación. En el cuadro siguiente se ven los resultados de tales preguntas en 2011, segmentados según OAC y SG.

	Organización y planificación del trabajo	2011	Obj.
OAC	Los objetivos están claramente definidos	4,01	3,6
	La información que recibo de los responsables es adecuada	3,93	3
	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	3,88	3
	Se utilizan indicadores para el seguimiento y evaluación de mi trabajo	3,88	3
	Se tiene en cuenta más la cantidad que la calidad del trabajo	3,54	3
	La información que necesito para mi trabajo está siempre disponible	3,63	3
	Mi grado de autonomía es suficiente para realizar las tareas diarias	3,92	3
SG	Los objetivos están claramente definidos	3,56	3,6
	La información que recibo de los responsables es adecuada	3,71	3

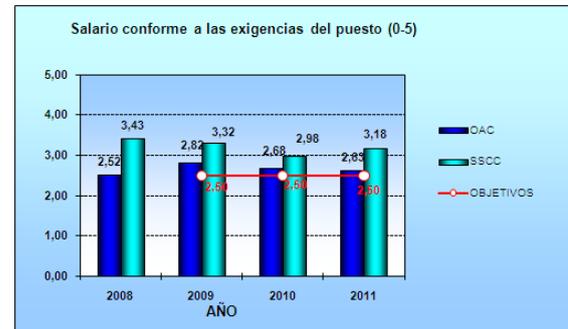
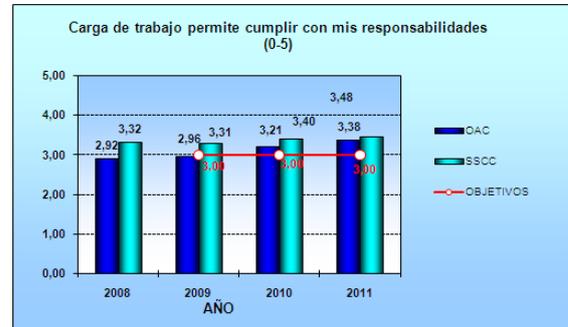
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	3,43	3
Se utilizan indicadores para el seguimiento y evaluación de mi trabajo	3,61	3
Se tiene en cuenta más la cantidad que la calidad del trabajo	2,58	3
La información que necesito para mi trabajo está siempre disponible	3,57	3
Mi grado de autonomía es suficiente para realizar las tareas diarias	3,77	3

CARGA DE TRABAJO y REMUNERACIÓN

Las preguntas de este apartado son:

1. La cantidad de trabajo permite cumplir adecuadamente con mis responsabilidades.
2. Carga de trabajo diaria es adecuada.
3. Salario comparado con categorías laborales similares del Ayto. de Madrid.
4. Salario conforme a las exigencias del puesto de trabajo.

Los gráficos son los siguientes:



Como en apartados anteriores, si nos fijamos en todos los años, los valores son muy altos y las tendencias, en el caso de las OAC, son sostenidas o crecientes y, además, se cumplen los objetivos planteados.

Hay que remarcar dos elementos importantes en los gráficos anteriores: por un lado, aunque la remuneración es de los datos más bajos de la encuesta, los valores se mantienen en niveles intermedios, posiblemente debido al esfuerzo realizado por mejorar los niveles retributivos en LM.

En la tabla siguiente se recogen los valores de las preguntas introducidas por primera vez en la encuesta en el año 2011 y de las que no podemos por ello examinar tendencias.

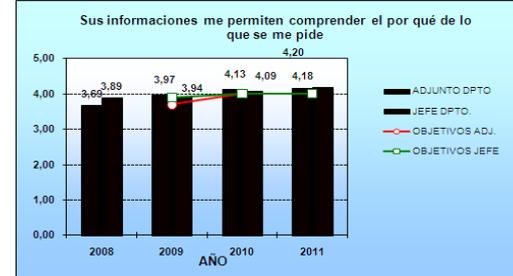
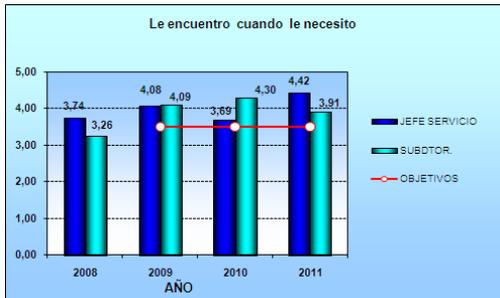
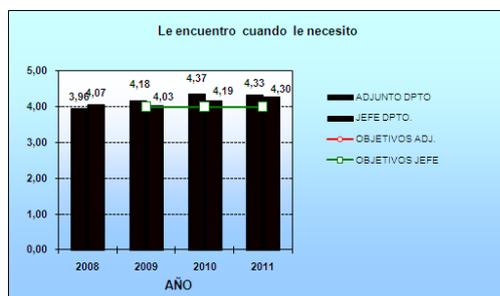
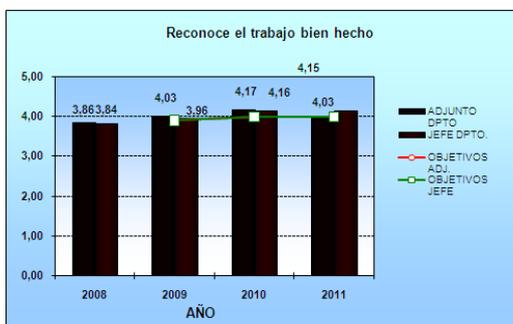
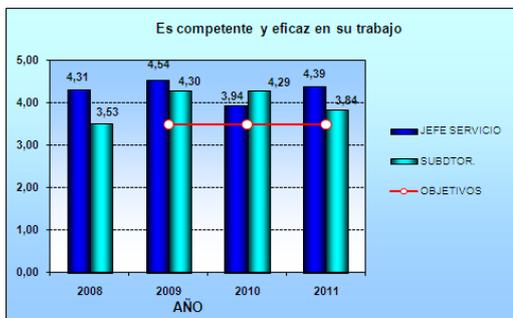
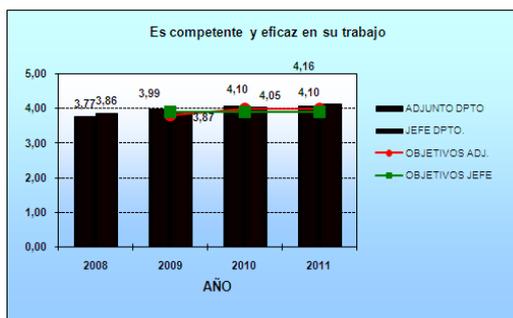
Carga de trabajo y remuneración		2011	Obj.
OAC	Carga de trabajo diaria es adecuada	3,13	3
	Salario comparado con categorías laborales similares del Ayto. de Madrid	2,93	2,5
SG	Carga de trabajo diaria es adecuada	3,06	3
	Salario comparado con categorías laborales similares del Ayto. de Madrid	3,93	2,5

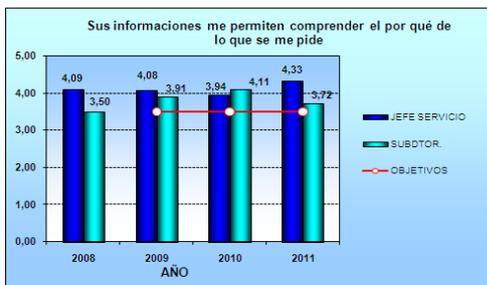
LIDERAZGO

En este apartado se pregunta sobre el líder más cercano, es decir, sobre el Jefe y el Adjunto en las OAC y sobre el Jefe de Sº y el SG en los SSCC. Las preguntas son:

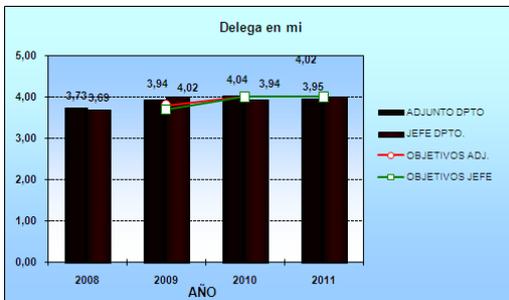
1. Respeta mis responsabilidades y deja que yo mismo organice mi trabajo.
2. Le encuentro cuando le necesito.
3. Reconoce el trabajo bien hecho.
4. Es competente y eficaz en su trabajo.
5. Me consulta en lo que tiene que ver con mi trabajo.
6. Delega en mí.
7. Me anima a que haga cosas nuevas en mi trabajo.
8. Dialoga conmigo sobre la valoración que hace sobre mi trabajo.

A continuación se presentan los datos de valoración y los objetivos previstos para Jefes y Adjuntos, Jefes de Sº y SG. Igual que anteriormente, los objetivos se han fijado desde 2009.





En este apartado las valoraciones son muy altas, cercanas al 4, y en algunos casos han superado dicha puntuación. Es interesante indicar que, en la mayoría de valoraciones, el Adjunto está por encima del Jefe, lo que refuerza el hecho de la importancia que se da a esta figura por el personal de LM. Es destacable la elevada puntuación que obtienen en todas la preguntas los Jefes de S^o, especialmente en 2011.



Es preciso indicar que estos valores son altos en comparación con organizaciones similares y pertenecientes a la Admón. El ejercicio del liderazgo es un hecho en LM y, además, es bien valorado por el personal.

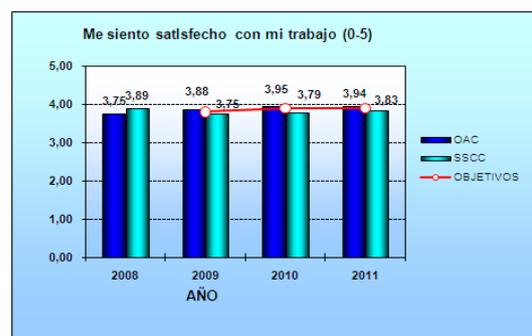


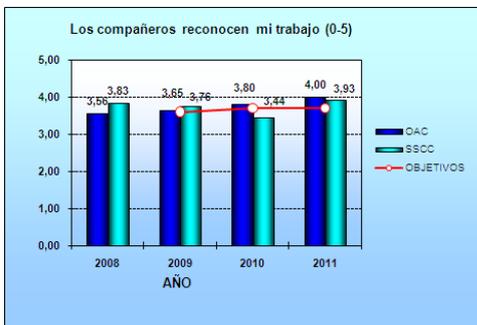
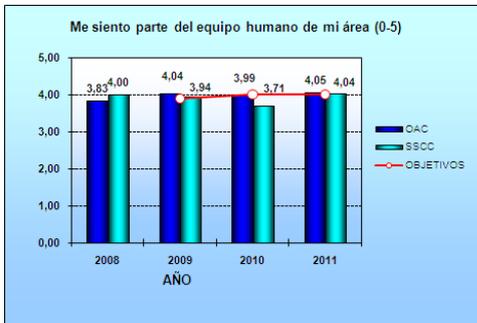
DESARROLLO PROFESIONAL

En relación con este apartado se han realizado las cuestiones siguientes:



1. Me siento satisfecho con mi trabajo.
2. Me siento motivado para hacer bien mi trabajo.
3. Responsabilidad en el puesto de trabajo.
4. Tengo oportunidades en el trabajo para desarrollar y mostrar mis capacidades.
5. Existe algún tipo de discriminación en el trabajo.
6. Me siento parte del equipo humano del Área.
7. Los compañeros reconocen mi trabajo.
8. Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de LM.
9. Me gustaría cambiar a otro puesto de trabajo fuera de LM.
10. El proyecto LM utiliza otras compensaciones (no sólo económicas).





Los objetivos se superan en todas las cuestiones representadas –en la última la valoración es inversa, es decir, una puntuación baja significa que hay pocas personas a las que les gustaría cambiar de puesto dentro de LM o, leído de otra forma, les parece preferible su puesto actual a otras opciones dentro de la organización.

El resto de cuestiones que no tienen gráfica se recogen en el cuadro adjunto y son las introducidas en la encuesta en 2011.

	Desarrollo Profesional	Medida	Obj.
OAC	Tengo oportunidades en el trabajo para desarrollar y mostrar mis capacidades	3,58	3
	Existe algún tipo de discriminación en el trabajo	2,09	2,5 (máx)
	Me gustaría cambiar a otro puesto de trabajo fuera de LM	2,21	2,5 (máx)
	El proyecto LM utiliza otras compensaciones (no sólo económicas)	2,52	3
SG	Tengo oportunidades en el trabajo para desarrollar y mostrar mis	3,69	3

capacidades		
Existe algún tipo de discriminación en el trabajo	2,39	2,5 (máx)
Me gustaría cambiar a otro puesto de trabajo fuera de LM	1,76	2,5 (máx)
El proyecto LM utiliza otras compensaciones (no sólo económicas)	2,98	3

OTROS APARTADOS

Finalmente, se incluyen las tablas para los otros dos grupos de preguntas relacionados con los temas de **Personal** y **Formación**.

Como se puede ver, los valores son, en general, bastante altos. En varios de ellos las tendencias son crecientes y se cumplen los objetivos de todos los años, tanto para el personal de las OAC como para el resto del personal de LM, y los resultados obtenidos son considerados muy satisfactorios. Hay que reseñar que hay cuestiones de nueva inclusión en 2011 en las cuales no se puede aún ver la tendencia de las medidas.

Es también importante advertir que los resultados en formación han experimentado una mejora en la puntuación, ya que se ha dado un gran impulso desde la evaluación de 2010, como se ha indicado en el Criterio 3, fomentando la formación específica y tratando de mejorar el catálogo de cursos disponibles para el personal de LM. Los objetivos han sido superados en todas las cuestiones expuestas.

Indicador	Medidas				Objetivos		
	2008	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Personal							
Puedo realizar sugerencias y opinar sobre las decisiones de los responsables				3,66			3,00
Comunicación interna entre compañeros	3,67	3,89	3,95	4,04	3,70	3,90	3,90
Coordinación entre personas de mi equipo de trabajo				4,03			3,00
Implicación de los compañeros	3,73	3,99	3,95	4,07	3,80	4,00	4,00
Cooperación entre compañeros				4,17			3,00
Apoyo de compañeros y responsables para mi formación				4,19			3,00
Flexibilidad de los compañeros	3,60	3,94	4,08	3,97	3,70	4,00	4,00
SG							
Puedo realizar sugerencias y opinar sobre las decisiones de los responsables				3,43			3,00
Comunicación interna entre compañeros	3,80	3,64	3,57	3,94	3,70	3,90	3,90
Coordinación entre personas de mi equipo de trabajo				4,11			3,00
Implicación de los compañeros	3,81	3,69	3,67	4,04	3,80	4,00	4,00
Cooperación entre compañeros				3,91			3,00
Apoyo de compañeros y responsables para mi formación				4,10			3,00
Flexibilidad de los compañeros	3,63	3,67	3,51	3,84	3,70	4,00	4,00
Formación							
Conocimientos y formación necesaria	3,62	3,37	3,56	3,75	3,70	3,70	3,70
La formación promovida por la SG de Atención al Ciudadano es suficiente para el desempeño de mis funciones	2,98	2,98		3,43	3,00	3,00	3,00
La formación continua en mi centro de trabajo me permite el desempeño de mis funciones				3,72			3,00
Recibo suficiente preparación para adaptarme cuando cambian procesos o requisitos de mi puesto				3,36			3,00
El tiempo que transcurre entre formación e implantación de tarea adecuado				2,95			3,00
SG							
Conocimientos y formación necesaria	3,97	4,00	4,04	4,21	3,70	3,70	3,70
La formación promovida por la SG de Atención al Ciudadano es suficiente para el desempeño de mis funciones	3,48	3,19		3,87	3,00	3,00	3,00
La formación continua en mi centro de trabajo me permite el desempeño de mis funciones				3,70			3,00
Recibo suficiente preparación para adaptarme cuando cambian procesos o requisitos de mi puesto				3,75			3,00
El tiempo que transcurre entre formación e implantación de tarea adecuado				3,63			3,00

BENCHMARKING

Además de las mediciones realizadas, LM ha realizado un **análisis comparativo con otras unidades del Ayto.** que han llevado a cabo encuestas de satisfacción de su personal. En concreto, se dispone de datos de la DG de Seguridad y de SAMUR (organizaciones que han obtenido la concesión del Sello de Excelencia 500+) y de algunas áreas de Madrid Salud (Instituto de Adicciones y los CAD, el Laboratorio de Salud Pública, el Instituto Municipal "Fabiola de Mora y Aragón" / Dpto.

de Salud Laboral, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y el Dpto. de Servicios Veterinarios). La confidencialidad de los datos impide reflejar las comparaciones cualitativas de los de estas organizaciones con los de LM, aunque se dispone de ellos para su utilización en la gestión. No obstante, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Las escalas de valoración no son iguales, por lo que se han transformado y adaptado a la escala de LM, de 1 a 5, para poder establecer comparaciones consistentes.
- Los datos obtenidos son de diferentes años, pero las comparaciones se han realizado con los del último año en LM.
- No se han podido establecer comparaciones en todos los elementos de la encuesta del LM, ya que las metodologías, los contenidos y los conceptos son diferentes en muchos casos. Las comparaciones se han establecido con aquellos elementos que son iguales o han sido considerados como similares.

Todo lo descrito anteriormente indica una satisfacción general elevada y coherente con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta de personal, un clima laboral excelente dentro de LM y una buena confianza de los trabajadores en la gestión de la organización y el liderazgo aplicado, todo ello avalado, además, por las comparaciones existentes.

7b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

LM dispone de indicadores que le permiten medir el rendimiento de la gestión de la personas (implicación y compromiso, resultados del liderazgo, rendimiento, carreras profesionales, comunicación interna, ...).

Estos indicadores muestran claramente que existe una adecuada gestión de RR.HH. en LM, enfocada a sus objetivos estratégicos y que consigue unos buenos resultados operativos, en especial tratándose de una organización de sus características y tamaño.

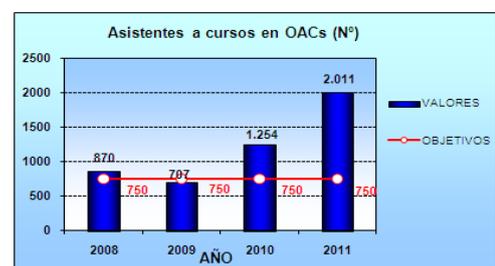
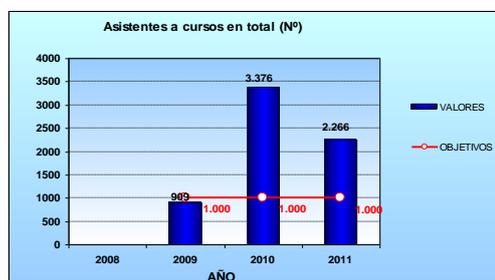
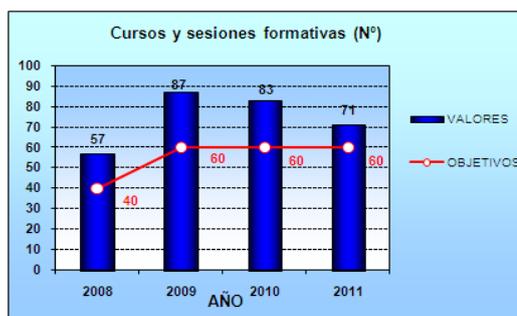
La evolución de los resultados obtenidos en relación a los niveles de implicación y compromiso de las personas de LM es positiva y el rendimiento es satisfactorio. Los datos que se presentan están recogidos a lo largo de 3 ó 4 años, alcanzando estos resultados, en la mayoría de los casos, el valor objetivo establecido y considerando que están ajustados a las necesidades de la organización. Todos estos indicadores responden a su vez a la estrategia y enfoque de las acciones que LM diseña, realiza y evalúa en relación con las personas de la organización, cuyos resultados derivan de ellas. Estos resultados están segmentados adecuadamente según el concepto a mostrar.

Los **objetivos** están fijados a partir del 2008, ya que es en 2007 cuando se tienen los primeros datos globales relacionados con los niveles de formación y otras cuestiones de personal.

FORMACIÓN

La **formación** constituye una pieza fundamental en la gestión del personal y refleja la implicación y el compromiso de la personas con la organización. Hay que reseñar que el cumplimiento del **Plan de Formación** ha sido del 100% en los últimos cuatro años, lo que ha supuesto cumplir el objetivo previsto para este indicador, que era ese mismo valor.

A continuación se presentan las gráficas correspondientes a estos valores.



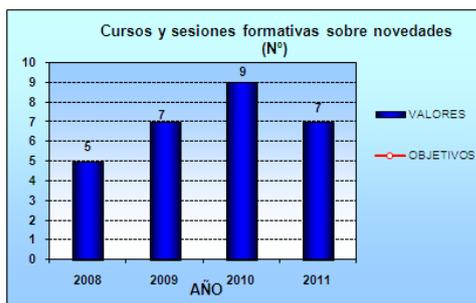
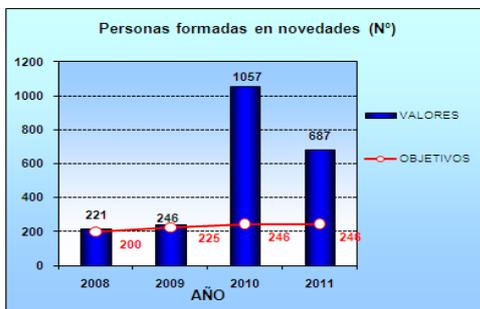
Alumnos asistentes a cursos de formación de OACs	224	219	328	539
--	-----	-----	-----	-----

El **nº de cursos y sesiones formativas** ha decrecido de manera moderada de 2009 a 2011 siempre en relación con los recortes presupuestarios del Ayto. aunque en todos los casos se ha alcanzado el objetivo propuesto.

Es importante destacar el aumento significativo (41%) del **nº de horas dedicadas a la formación interna** en OAC de 2010 a 2011.

Como se justificó en la Memoria de Formación 2008 y se volvió a remarcar en la de 2009, los valores

alcanzados en ese año iban a ser difíciles de superar en años posteriores, debido a que "hay funcionarios que únicamente necesitan formación sobre tareas o herramientas nuevas, y no solicitan otros cursos. Únicamente deberíamos comprometernos a dar Formación Básica al personal de nueva incorporación y las sesiones de reciclaje necesarias, ya que las solicitudes de cursos municipales son voluntarias". Esto ha provocado un ligero descenso en los otros tres indicadores en el año 2009, que casi con toda seguridad marcará la línea para los próximos años, salvo que aparezcan nuevos servicios de gran complejidad y de nuevo las necesidades de formación del personal se vuelvan a incrementar.



Los valores observados en las gráficas son muy positivos, tanto en valor absoluto como en porcentaje, así como en el cumplimiento de todos los objetivos establecidos a lo largo de los últimos años.

En el caso de la **formación sobre novedades**, es muy destacable el incremento experimentado el nº de las personas formadas 1.057 en 2010 y 687 en 2011, lo que supone una preocupación constante, por parte de la SG, de que el personal conozca todas las novedades que se implantan en LM.

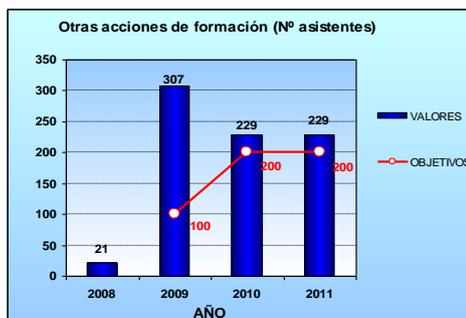
Plan de acogida



OTRAS ACCIONES DE FORMACIÓN

En las gráficas siguientes se recoge el nº de acciones y el nº de alumnos de:

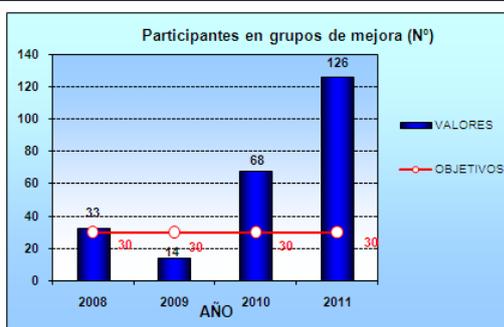
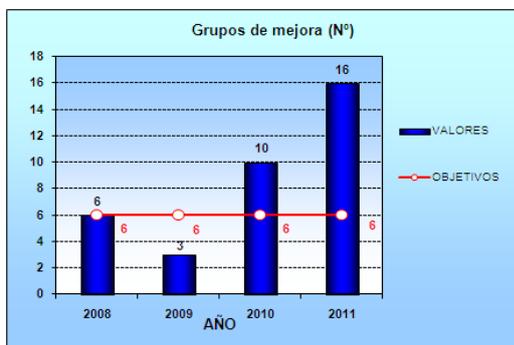
	2008	2009	2010	2011
Visitas a Oficinas (nº)	-	6	-	2
Visitas a Oficinas (asistentes)	-	19	-	18
Visitas a Servicios Centrales (nº)	-	9	7	5
Visitas a Servicios Centrales (asistentes)	-	63	68	58
Visitas al 010 (nº)	-	16	6	3
Visitas al 010 (asistentes)	-	211	75	58
Jornadas en otra OAC	-	14	86	130
Jornadas polivalencia OAC (tareas no usuales)	-	3	331	1.050
Jornadas atención presencial en OAC (nº)	-	-	-	38
Jornadas atención presencial en OAC (asistentes)	-	-	-	23



IMPLICACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD

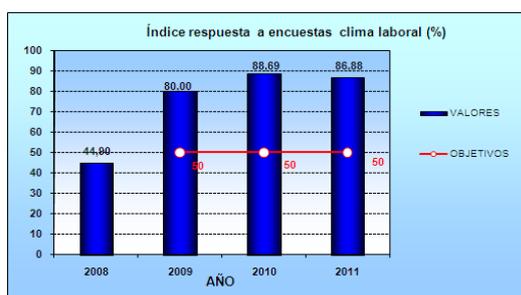
En cuanto a los datos registrados sobre **equipos de mejora** desarrollados, relacionados con el número de grupos y de participantes, los resultados no son tan

claros como en el caso anterior, pero es un aspecto novedoso que se está impulsando desde la Subdirección (aunque equipos de mejora se llevan haciendo desde hace más tiempo, pero no se registraban los datos sobre participación) y los valores denotan una apuesta por la mejora a través de equipos de trabajo.



Aunque el nº de equipos, así como el de participantes, descendió notablemente en 2009 –asociado en parte a la no realización de jornada técnica anual de LM en ese año–, experimentaron un gran aumento en 2010 y 2011 (10/16 grupos y 68/126 participantes respectivamente). Estos equipos de mejora se organizan cuando resultan necesarios (puesta en marcha de un servicio nuevo, rediseño de otro, etc.).

Los resultados de implicación finalizan con la **respuesta** de los empleados a las encuestas de clima laboral y pueden catalogarse como muy positivos.



En la gráfica anterior se ve que los resultados de participación del 55% en el año 2009 se incrementan sustancialmente por encima del 80% en los años siguientes (2009, 2010 y 2011), demostrando un interés muy notable por parte de la organización en la mejora del clima laboral. Además, tal y como se puede ver en todos los años, los resultados de participación obtenidos superan los objetivos planteados y, por tanto, las expectativas de la Subdirección.

PRODUCTIVIDAD

Desde el año 2008 se ha empezado a medir el nº de personas atendidas por el personal funcionario en las OAC, con objeto de disponer de un indicador

complementario a los **indicadores de tiempos de espera** mostrados en el Criterio 6, que pueda ofrecer una mayor información acerca de la gestión de las OAC y la productividad de su personal. En la gráfica siguiente se ve que el valor registrado en 2009 es creciente, cumpliéndose el objetivo previsto, aunque en 2010 y 2011 se ha producido una disminución del nº de atenciones, no cumpliéndose los objetivos preestablecidos. Esto se explica por el descenso en la demanda de atención presencial (menor movilidad e inmigración suponen menor demanda de empadronamiento y servicios asociados, menor renovación del parque automovilístico una menor demanda de servicios relacionados con el Servicio de Estacionamiento Regulado, etc.).



GESTIÓN DEL LIDERAZGO

Los datos en relación a la gestión del liderazgo se recogen en la tabla siguiente.

Gestión del liderazgo	2008	2009	2010	2011
Comunicaciones de los líderes a los GI	-	-	-	2.554
Visitas a las OAC	-	22	24	43
Nº de participantes en grupos de mejora (objetivo: 30 todos los años)	33	14	68	126

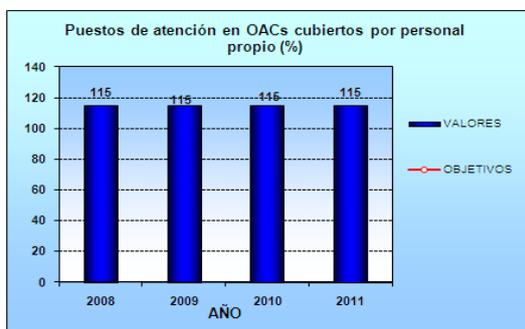
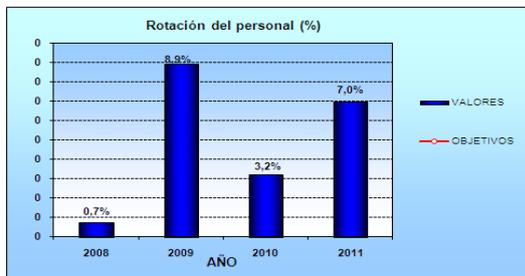
COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Aunque las acciones de comunicación venían realizándose con anterioridad, es en 2011 con la aprobación del Plan Estratégico de Comunicación y el primer Plan Anual cuando se sistematizan, miden y establecen objetivos:

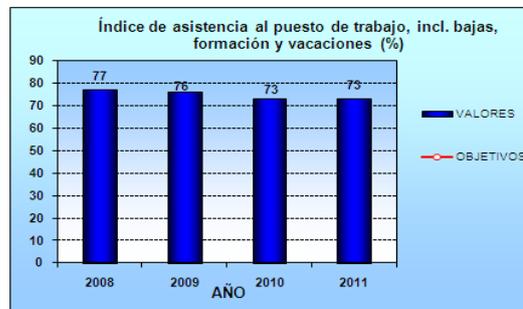
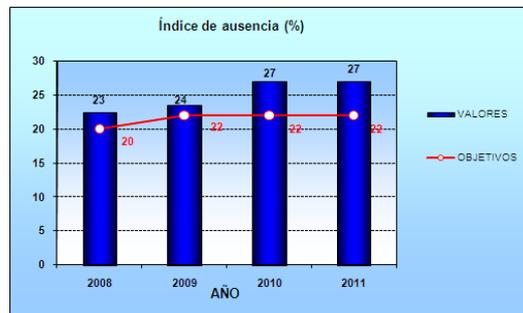
Comunicación y Participación	2008	2009	2010	2011
Visualizaciones canal "Atención al Ciudadano" de ayre . Objetivo 2011: 6.000	-	-	-	27.620
Nº mensajes por correo electrónico a "LM- todos" (personal de LM)	-	-	-	1.500
Nº entradas en foro LM (ayre)	-	-	-	971
Nº sugerencias recibidas	-	-	-	55
Nº propuestas en concursos anuales de ideas de mejora	-	-	-	24
Nº participantes en Jornadas técnicas anuales de LM	57		61	62
Actuaciones de equipo volante (=adjunto volante OAC + equipo de apoyo)	3	9	9	14

SATISFACCIÓN

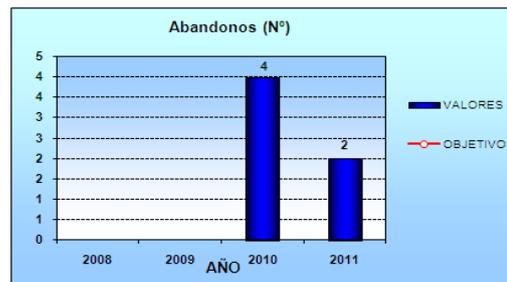
Los datos relacionados con la satisfacción del personal en LM son considerados como satisfactorios.



El **volumen de la plantilla** de la organización, tanto en las OAC como en el resto de LM, es muy estable en los últimos cuatro años. La **rotación** del personal se define como el tanto por ciento de puestos con nuevo titular, y tiene resultados diferentes según el año, como muestra la gráfica anterior. En 2009 se aprecia el periodo de más alta rotación relacionado con la apertura de una nueva oficina, la incorporación de nuevo personal (informadores urbanísticos) y la sustitución en ciertos puestos de personal interino por personal funcionario de carrera. En 2011 nuevamente se produce una sustitución importante de personal interino por funcionario de carrera. Por lo que se refiere a los puestos de OAC que se cubren con personal propio, se utilizan para la atención de gestiones y trámites especialmente complejos como empadronamiento, distintivos SER, firma electrónica, tarjeta azul y similares.



El índice de estos gráficos expresan la **asistencia o no al puesto de trabajo**, incluyendo bajas de larga duración, formación, permisos y períodos vacacionales. Se mide porque es importante para LM garantizar la cobertura de los puestos de atención al ciudadano, estableciéndose un objetivo para cada año que se ha cumplido ampliamente en todos ellos.



El nº de **abandonos** es pequeño y se refiere a las personas que dejan voluntariamente la organización, midiéndose en los años 2010 y 2011.

BENCHMARKING

Como en el caso del subcriterio 7a, además de las mediciones realizadas, LM ha realizado un **análisis comparativo con otras unidades del Ayto.** También en este caso se dispone de datos de la DG de Seguridad y de SAMUR y de algunas áreas de Madrid Salud. La confidencialidad de los datos impide reflejar las comparaciones de estas organizaciones con los de LM, aunque se dispone de ellos para su utilización en la gestión.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

LM es una organización con una importante incidencia en los ciudadanos, al ser un servicio multicanal, una ventana abierta y proactiva, que ofrece información y difunde la diversidad y riqueza de la ciudad de Madrid y de su Ayto. y lo hace siendo consciente del papel que representa. Los objetivos que se plantea la organización revelan un elevado compromiso social; tal es así, que en su última revisión, LM ha incorporado en su documento *Misión, visión y valores*, como uno de sus valores la Responsabilidad social entendida como *"contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental"*.

8a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Uno de los elementos que se consideran clave en la organización es comprobar cómo la sociedad, principalmente la madrileña, percibe a LM.

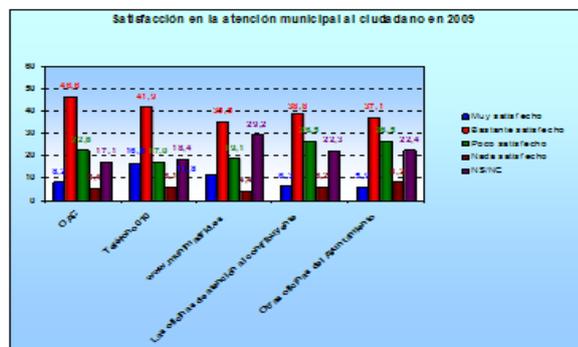
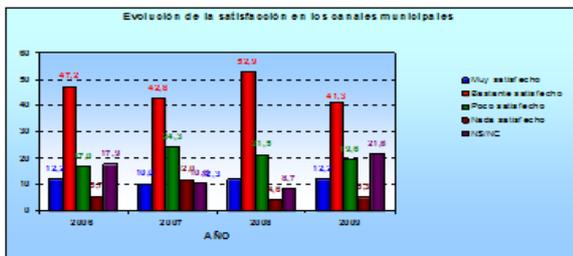
ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE MADRID

LM es la "puerta de entrada al Ayto." para la atención al ciudadano. En la encuesta arriba referida, realizada por la DGCyAC desde el año 2006, se recoge la percepción

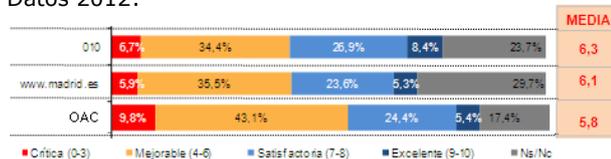
del ciudadano respecto del Ayto. en general y sus diferentes servicios. La encuesta se realizó con carácter anual hasta 2009; en 2010 se decidió hacerla con carácter bienal, pero, aunque correspondía realizarla en 2011, por cuestiones presupuestarias no se realiza otra hasta 2012 -durante los meses de mayo y junio el trabajo de campo y después, el informe correspondiente-. La ficha técnica de la Encuesta se recoge como ANEXO 5 de esta Memoria.

La encuesta se integra de una serie de **preguntas** enfocadas a la medida de la **satisfacción de los ciudadanos** con los servicios prestados por el Ayto. (transportes, cultura, turismo, sanidad, servicios sociales, ...), entre ellos los servicios de atención al ciudadano. En 2006, 2007 y 2008, se realizó una única pregunta que agrupaba el nivel de satisfacción con respecto a los tres canales de atención del Ayto; en 2009 la pregunta se divide para OAC, 010, web, oficinas de atención al contribuyente y otras oficinas. Esos años se preguntaba al encuestado si estaba *muy satisfecho, bastante, poco o nada satisfecho*; en 2012 se le solicita que puntúe en una escala de 0 a 10:

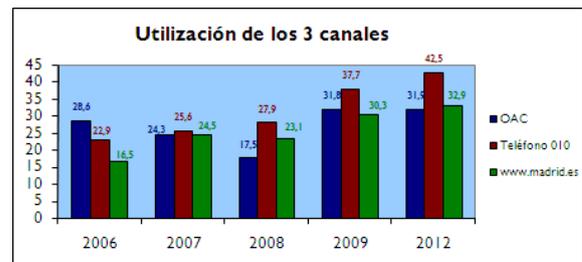
Datos 2006-2009:



Datos 2012:



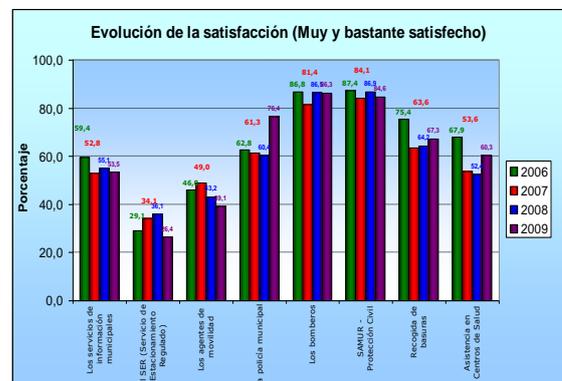
Además de la pregunta anterior, existe una adicional sobre la **utilización de los servicios** de atención. Así, a la pregunta *¿En el último año, ha utilizado ...?*, los resultados obtenidos son:



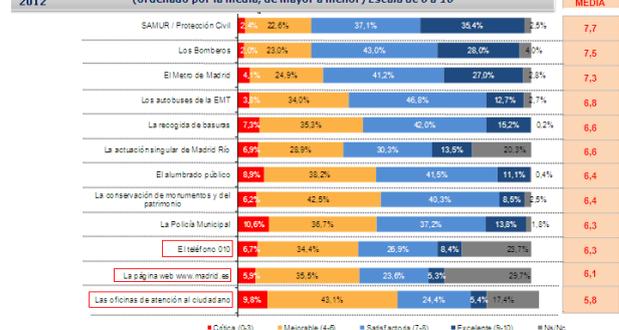
En los resultados se observa una menor utilización del canal presencial y un aumento claro en la utilización de los canales telefónico y telemático (aunque con un leve descenso en este último en 2008), lo que está en línea con una de las estrategias principales de LM que es promover la utilización de estos canales y es consistente con la progresiva incorporación tanto al 010 como a www.madrid.es de nuevos servicios (pago y domiciliación telefónica de tributos, nuevo servicio de concertación de cita previa en, devolución de llamada desde el 010 en caso de incidencias informáticas,...), así como con la evolución de la población internauta que reside, trabaja o tiene algún otro contacto con la Ciudad de Madrid.

Existen **preguntas adicionales** en la encuesta, relacionadas de alguna forma con la atención ciudadana que refuerzan la imagen positiva y la labor realizada por LM. (Véase el ANEXO 5).

En cuanto a las **comparaciones**, en la propia encuesta se obtienen ratios de otros servicios y áreas del Ayto. Como se ha comentado, la encuesta de 2012 cambia el sistema de valoración. Los datos 2006-2009 son:



Satisfacción con actuaciones, equipamientos y servicios que presta el Ayuntamiento (ordenado por la media, de mayor a menor) Escala de 0 a 10



Se puede observar que a pesar de que los resultados no alcanzan los del SAMUR, Bomberos u otros servicios del Ayto., el nivel de satisfacción se mantiene prácticamente estable por encima del 50%, que es un ratio considerado aceptable en la Administración.

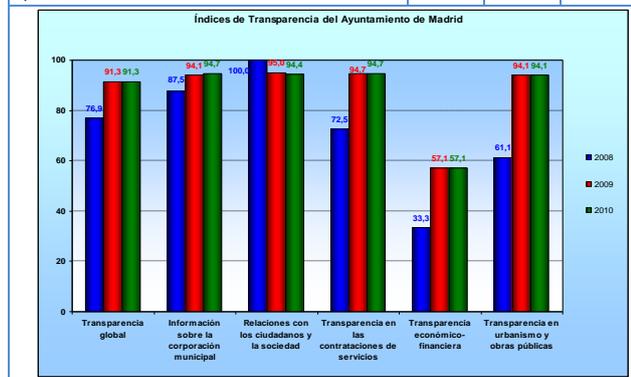
TRANSPARENCIA

Uno de los valores de LM es la transparencia (véase la tabla 1a.1, Misión, visión y valores de LM) pero además, LM no sólo es una organización transparente sino que también incide de forma decisiva en la transparencia del Ayto. de Madrid, a través de su servicio multicanal de información y gestión.

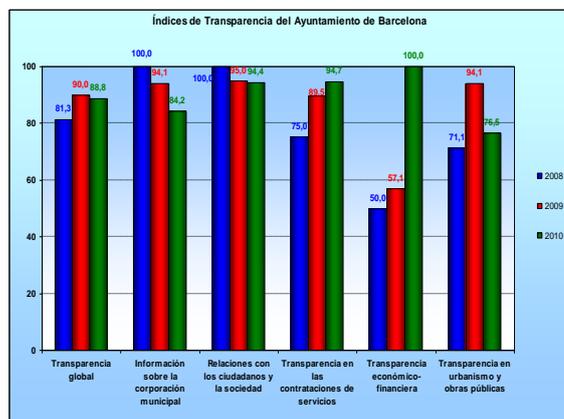
El **Índice de Transparencia de los Aytos.** (ITA) constituye una herramienta para medir el nivel de transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de los 110 mayores Ayuntamientos españoles a través de un conjunto integrado de 80 indicadores. El ITA se calcula y publica por la organización sin ánimo de lucro *Transparency International España (TIE)*; considera varios aspectos de la relación exterior de las Administraciones Públicas, entre ellas la relación con los ciudadanos y la sociedad que tienen que ver muy directamente con la labor de LM.

Se presentan a continuación los **datos obtenidos de 2008 a 2010** por el Ayto. de Madrid, comparado con los mismos valores obtenidos por el Ayto. de Barcelona, el principal *benchmark* de LM. En 2011 no se calculó por ser un año electoral y en 2012 se está elaborando, habiéndose añadido un grupo nuevo de indicadores, el grupo F, relacionados con la nueva ley de transparencia.

MADRID	2008	2009	2010
Transparencia global	76,9	91,3	91,3
Información sobre la corporación municipal	87,5	94,1	94,7
Relaciones con los ciudadanos y la sociedad	100	95,0	94,4
Transparencia en las contrataciones de servicios	72,5	94,7	94,7
Transparencia económico-financiera	33,3	57,1	57,1
Transparencia en urbanismo y obras públicas	61,1	94,1	94,1



Barcelona	2008	2009	2010
Transparencia global	81,3	90	88,8
Información sobre la corporación municipal	100	94,1	84,2
Relaciones con los ciudadanos y la sociedad	100	95,0	94,4
Transparencia en las contrataciones de servicios	75,0	89,5	94,7
Transparencia económico-financiera	50,0	57,1	100
Transparencia en urbanismo y obras públicas	71,1	94,1	76,5



Cabe destacar el impulso que el Ayto. de Madrid ha dado en los últimos años a la transparencia en su gestión partiendo de niveles en 2008 muy inferiores. Es muy significativa la evolución positiva de la **transparencia global** que a partir de 2009 mejora significativamente, así como la **información sobre la corporación municipal** y las **relaciones con los ciudadanos y la sociedad**, donde LM tiene un peso específico claro vinculado a su competencia. Estos resultados dan cumplimiento al objetivo estratégico de LM "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva". Asimismo, las actuaciones realizadas ofrecen resultados respecto a los objetivos del POG: 1) Implantación de nuevo modelo más eficiente y accesible de atención personalizada de LM y mejora de los canales de atención; y 2) Nuevos servicios de LM y mejora de los preexistentes.

En relación a los **otros índices**, salvo en el de transparencia financiera, en el que hay diferencia significativa, las tendencias son positivas y las puntuaciones muy altas.

En el caso del Ayto. de Barcelona no todas las tendencias son crecientes y en la mayoría de índices ha sido alcanzado o superado por el Ayto. de Madrid.

CALIFICACIONES, PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS



LM ha sido galardonada a lo largo de los años con diferentes premios y reconocimientos; todos ellos se relacionan en el subcriterio 4d.

VISITAS DE OTRAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS A LM

Visitas a LM	2009	2010	2011
Visitas de representantes de otras organizaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales, a O10 y OAC	4	3	11
Visitas de estudiantes a las instalaciones de LM (O10 y OAC)	-	-	42
Total	4	3	53

LM organiza presentaciones y visitas tanto para clientes internos del Ayto., como para otros representantes de organismos públicos o privados, incluso de ámbito nacional e internacional, entre otras, el Ayto. de Barcelona, la Generalidad de Cataluña, la CM, la Federación Española de Municipios y Provincias,

el Ministerio de Administraciones Públicas (ahora Hacienda y Administraciones Públicas), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, el Gobierno de Bulgaria o el Ayto. de Belo Horizonte.

INTERVENCIONES DE LM EN CONGRESOS, JORNADAS, SEMINARIOS, ... PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL EN EVENTOS

Congreso. Presentación. Ponente	Año
Quintas jornadas de Modernización y Calidad en la Administración Local. Málaga. Ponencia del SG sobre LM	2008
Convención Eurospace. Sofía, Bulgaria. Ponencia del SG: "e-Administration and multi-channel citizen services in the City Council of Madrid"	2008
Congreso "City Futures". Madrid. Ponencia del SG: "e-Administration and multi-channel citizen services in the City Council of Madrid"	2009
IX Jornadas sobre Admon Electrónica. Peñíscola. Instituto Nacional de Administración Pública. Mesa redonda: «Acceso multicanal a los servicios de atención al ciudadano»	2009
FMW Forum 22 de enero: Track Sector Público de Oracle. Madrid, hotel Meliá Castilla. Ponencia del SG en mesa redonda sobre "Atención al ciudadano multicanal"	2009
XI Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de la Administración Pública (Tecnimap). Zaragoza. Ponencia del SG sobre "Atención multicanal al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid. El sistema CRM de LM"	2010
Ponencia del SG sobre atención al ciudadano en LM. Zapopan, México.	2011
Reunión CCS-AEC. Presentación por parte de Jefe Dpto. OAC LM Centro, de la experiencia práctica alineada con el objetivo de "identificar los factores críticos de éxito tales como la motivación y el compromiso para fomentar la creatividad de todos los trabajadores en el ámbito de los servicios, que generen innovación y mejora continua, y su impacto y relación con el liderazgo y gestión de personas".	2011
XX Congreso Nacional Usuarios de Oracle. Presentación a cargo del SG: LM incrementa su capacidad de ayuda a los ciudadanos con Oracle CRM.	2011
Jornada de difusión del foro de Administraciones Públicas. Tesorería General de la Seguridad Social. Ponencia del DGCyAC.	2012
Ponencia sobre LM en Congreso de Atención al Ciudadano en las Administraciones Públicas "Respondiendo a nuevos retos", Barcelona	2012

LM ha desarrollado un vídeo general sobre LM, y sobre atenciones realizadas en el 010, de apoyo a sus presentaciones, publicado en Youtube ("Línea Madrid 2008") y enlazado desde www.madrid.es/lineamadrid.

APARICIONES EN PRENSA Y REDES SOCIALES

Consciente de su impacto, LM mantiene una base de datos, comunica a su personal y publica en ayre>atención al ciudadano, tanto sus apariciones en prensa, como las notas de prensa enviadas a los medios a través de la DG. de Medios de Comunicación sobre las innovaciones, nuevos servicios o demás cuestiones de interés para los ciudadanos.



Las notas de prensa repuntan ligeramente respecto a 2010



Tendencia ascendente. Las apariciones en prensa aumentan significativamente en 2011

En los términos establecidos en el Decreto de 14 de junio de 2012 por el que se aprueba la Instrucción 4/2012 relativa a la participación del Ayto. de Madrid en redes y medios sociales y en la Resolución del DG de Calidad y Atención al Ciudadano por el que se aprueba el documento de Políticas de Uso de Redes Sociales, LM ha iniciado en 2012 su presencia en "Twitter" (@lineamadrid).

También ha sido publicada una entrada sobre LM en www.wikipedia.org.

The screenshot shows the Wikipedia article for 'Línea Madrid'. The article text includes: 'Línea Madrid es un servicio multicanal de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid, de modo presencial (Oficina de Atención al Ciudadano), telefónico (010 Línea Madrid) y telemático (www.madrid.es)'. It lists statistics for 2011: 2,361,211 registrations, 2,361,927 attendances, 272,802 conciliated calls, 2,547,693 telephonic attendances, 13,589 calls to the web, and 1,148,136 queries via internet. It also mentions a satisfaction score of 8.17 out of 10.

PUBLICACIONES, FOLLETOS, INFORMES ...

A pesar de las restricciones presupuestarias han afectado de forma importante a las partidas referidas a publicaciones:

1. LM publica para difundir entre los ciudadanos, clientes, proveedores y otros GI, **folletos y publicaciones propios**, como el Manual de atención al ciudadano, la publicación sobre resultados de los estudios de satisfacción de LM 2002-2011 (2.500 ejemplares y publicación electrónica), y similares.

2. LM aparece en los folletos, campañas y materiales promocionales **realizados por terceros**, tales como los trípticos informativos previos a las campañas de pago voluntario de impuestos y tasas municipales que elabora la Agencia Tributaria Madrid en colaboración con LM.

3. Ha desarrollado un **vídeo** general sobre LM, relativo a todos sus canales.

De este modo, y desde fechas anteriores a 2008, LM aparece referenciada anualmente en los **más de 2.000.000 de folletos** emitidos anualmente por la Agencia Tributaria Madrid, campañas de promoción del emprendimiento de "Madrid Emprende" –que mencionan expresamente el canal de atención telefónica 010- y otros materiales.

8b. INDICADORES DE RENDIMIENTO

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

LM, en su esfuerzo por evaluar sus resultados y ser **cada vez más eficiente** en su prestación de servicios con la sociedad, realiza en 2009 un análisis de Coste-Beneficio a través del cual **cuantifica económica-**

mente la rentabilidad social de la reforma de la que es objeto en el periodo 2003-2008. Este análisis se ha complementado en 2011 analizándose, conforme a los mismos criterios, el periodo 2009-2010.

Entre la multiplicidad de factores en los que se puede basar un análisis de estas características, se ha considerado que las **dos variables** que mejor pueden reflejar el impacto de la mejora en los servicios de atención al ciudadano serían "tiempo ahorrado" a los ciudadanos e "incremento en la calidad", obteniéndose los siguientes **beneficios cuantificados económicamente para la sociedad**:



ACCESIBILIDAD

El análisis de la situación de las OAC en lo que a accesibilidad se refiere y, en consecuencia, el cumplimiento de su Plan de Accesibilidad, se realiza en el marco de "la revisión integral de oficina". En la ficha protocolizada que se cumplimenta al realizarse la revisión, el primer apartado se refiere, precisamente, a las instalaciones.

Revisión integral OAC	2011	2012
Objetivo	9	6
OAC revisadas	9	6

El Plan prevé que todas las OAC dispongan de avisador de turno portátil para personas con discapacidad visual, escritorio adaptado, reserva de espacio para personas que usen silla de ruedas, apoyos isquiáticos, asientos de espera ergonómicos, aseos adaptados, etc.

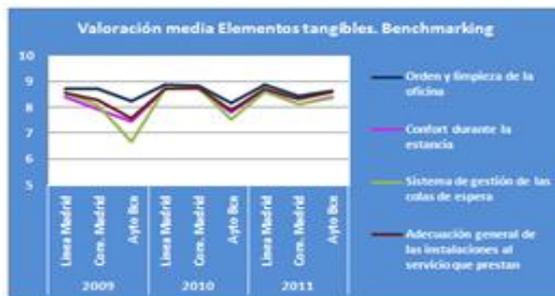
	2011	2012
OAC con medidas de accesibilidad universal	5	5

Se han eliminado barreras de acceso de todas las OAC de LM, y cinco de ellas están dotadas ya de medidas de accesibilidad universal. Desde 2005 todas las oficinas disponían ya de atención en lengua de signos española, cuyo horario se ha ampliado a la totalidad del horario de apertura al público a partir del nuevo contrato - mediados de 2012.

	2008	2009	2010	2011
Atención en lenguaje de signos (personas atendidas)	1.314	3.188	2.098	2.609

En 2010 y 2011 los agentes de LM han participado en acciones formativas especializadas en atención al ciudadano con discapacidad (3 ediciones de 20 alumnos en 2010 y 2 en 2011), lengua de signos española (2 ediciones de 20 alumnos en 2011) y atención al ciudadano inmigrante (3 ediciones de 20 alumnos en 2010 y 2 en 2011).

Los resultados de percepción de medidas como la accesibilidad se evalúan globalmente en el apartado de "Elementos tangibles". Al comparar la valoración de los elementos tangibles de las OAC con la CM y el Ayto. de Barcelona en los últimos tres años, podemos observar que la puntuación de LM alcanza resultados más altos, en el año 2010 igualadas por la CM; por su parte, el Ayto. de Barcelona repunta en el año 2011.

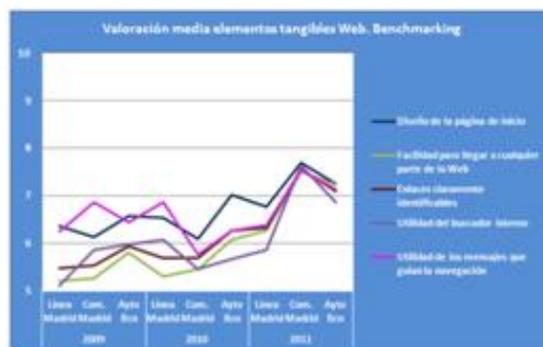
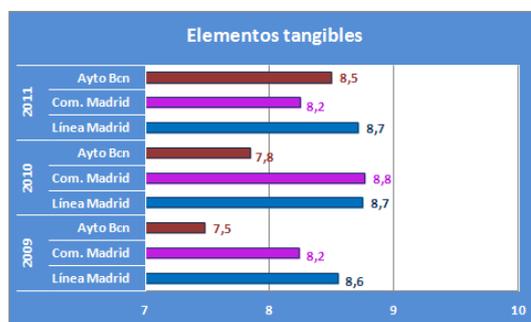


Accesibilidad en la web municipal, www.madrid.es: LM se obliga con los ciudadanos en este ámbito incluyendo el siguiente compromiso en la CS del Portal Web municipal:

Compromiso: 04.- Contar con las medidas necesarias para que la información pueda ser accesible a todos los ciudadanos, con independencia de las limitaciones debidas a discapacidad, edad avanzada u otras causas, de acuerdo con los criterios de accesibilidad generalmente reconocidos.

Indicador: Cumplimiento de los requisitos de accesibilidad de los contenidos de Nivel Doble-A de las directrices de accesibilidad para el contenido web 1.0 del W3C-WAI.

	2010	2011
Valor Compromiso	100	100
Valor Madrid	100	100



Accesibilidad en el teléfono 010: el PPT del nuevo contrato firmado en 2012 fomentar la accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidades auditivas y aquellas que tengan cualquier dificultad de comunicación verbal, obliga a la dotación de sistemas que permitan atender a dichos colectivos.

En su aplicación, desde octubre de 2012, el servicio de atención telefónica 010 es accesible para personas con discapacidad auditiva a través del servicio "Telesor".

ACTUACIONES CON COLECTIVOS ESPECÍFICOS Y EN SITUACIONES EXCEPCIONALES

LM ha realizado un esfuerzo muy importante de atención no solo a población general, sino a **colectivos específicos**, lo que hace que sus acciones amplifiquen el impacto social directo (como es el caso de atender en diversos idiomas) o de apoyo a la actuación del servicio de origen (como es la política de integración de las comunidades extranjeras y/o inmigrantes, las campañas en situaciones especiales -ola de frío o de calor-, la atención especializada a colectivos particulares -tarjeta azul, tele-asistencia-, etc. o de especial vulnerabilidad (personas empadronadas a través del Samur Social, registro del proceso de dependencia)

	2008	2009	2010	2011
Atención en inglés, francés, rumano, árabe y chino mandarín en OAC	25.870	25.854	23.861	24.265

	2008	2009	2010	2011
Trámites servicios sociales y tarjeta azul (mayores y personas con discapacidad de bajos ingresos)	-	9.081	43.670	48.831

LM, por la función específica de atención al ciudadano que tiene encomendada, en **situaciones excepcionales** refuerza su labor de atención utilizando su capacidad de captar información, actualizarla y transmitirla con agilidad y fiabilidad (accidente aéreo vuelo Spanair, afectados por cese de Spanair, etc.). También coopera con ONGs en caso de grandes catástrofes (ejem., tras el terremoto de Haití, LM introdujo un contenido sobre datos de contacto de ONGs para realizar aportaciones, que se utilizó para dar respuesta a las numerosas llamadas de ciudadanos al Tfno 010 demandando información al respecto).

OTRAS ACTIVIDADES COMO MIEMBRO RESPONSABLE DE LA SOCIEDAD

LM es una organización modélica en cuanto al porcentaje de **mujeres presentes en la organización**, que es superior al de varones, lo que denota una política de personal que trata de garantizar la igualdad en la selección y contratación de personal, tanto para el personal de contacto con el usuario como en los puestos de responsabilidad. La evolución de este indicador se puede ver en la tabla siguiente:

Indicador	2007	2008	2009	2010	2011
% Mujeres en Servicios Centrales	71,4	74,4	75,7	72,9	76,7
% Mujeres en OAC	77,5	78,3	79,3	78,3	77,8
% Mujeres total	75,5	76,9	78,4	76,9	77,5

El Comité de Dirección de LM es completamente paritario.

Además LM como miembro activo de la sociedad, ha optado por un modelo de atención personalizada – frente a alternativas como la atención telefónica automática-, **favoreciendo el empleo** a través de los sucesivos contratos con su proveedor principal. Por otro lado, hay que mencionar que LM establece por contrato que, el personal de la empresa, debe recibir un elevado número de horas de **formación** inicial y continuada, promoviendo así su cualificación y capacitación.

También relacionado con el empleo, **LM colabora con la Agencia para el Empleo de Madrid** acogiendo en sus instalaciones –especialmente en la plataforma de atención telefónica 010- visitas de grupos de alumnos del curso de Taller de Inserción Ocupacional Municipal (sendas estancias en 2010 y 2011, que incluso merecieron la felicitación de los visitantes por la acogida dispensada por LM).

El Ayto. de Madrid ha firmado con las Universidades madrileñas un acuerdo de colaboración para que los alumnos realicen sus prácticas universitarias en diversos servicios del Ayto, entre ellos LM. De este modo, anualmente un grupo reducido de estudiantes realizan su estancia de prácticas en LM (en 2012, se trató de 3 estudiantes procedentes de la Universidad Autónoma de Madrid – *practicum* de Derecho).

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Fruto del trabajo desarrollado por el grupo de mejora de medio ambiente 2011, derivado de la evaluación EFQM 2010 e impulsado en la autoevaluación 2012, se ha incluido la responsabilidad social como un valor de la organización (tabla 1a.1); se ha aprobado por la Dirección la Declaración de política ambiental de LM (imagen 4c.3); y se han sistematizado las acciones de gestión ambiental que hasta la fecha venían realizándose (subcriterio 4c).

Prueba de este compromiso expreso con el medio ambiente son los siguientes **compromisos e indicadores ya incluidos en la CS de las OAC**:

Compromiso 02.- Las Oficinas de Atención al Ciudadano LM contarán con unas instalaciones adecuadas al servicio que se presta, sin barreras arquitectónicas para su acceso en ninguna de ellas y con un alto grado de funcionalidad, confort, orden y limpieza. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 7,5 puntos.

Indicador: Valoración media de los usuarios de los parámetros de confort, orden y limpieza de las OAC.

	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Compromiso	7	7	7	7	7,5
Valor Madrid	8,21	8,84	8,71	8,99	8,87

Compromiso incluido en 2012

Compromiso 14.- En las Oficinas de Atención al Ciudadano la empresa externa que presta servicios de atención al público consumirá papel reciclado procedente de fibras recuperadas, certificado con el sello Ángel Azul o bien compuesto total o parcialmente de fibras vírgenes procedentes de bosques gestionados de manera sostenible y que así puedan acreditarlo mediante certificados FSC, PEFC o equivalentes. Se considerará cumplido el compromiso, si mensualmente el porcentaje de papel consumido de esta categoría, por la empresa externa, es superior al 90%.

Indicador: Porcentaje de papel reciclado consumido por la empresa externa en las Oficinas de Atención al Ciudadano.

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

la reducción del consumo energético y agua en las mismas, llevando a cabo varias actividades para favorecer el reciclado y la recogida y posterior eliminación de los residuos generados.

Para ello ha realizado **campañas de sensibilización** ambiental entre el personal, ha colocado carteles informativos en las OAC y en los servicios centrales, ha dispuesto puntos de reciclado para el personal y los usuarios en las Oficinas y sedes de la Subdirección y controla el impacto ambiental a través de la estrecha colaboración con el Área de Gobierno de Medio Ambiente del Ayto. para la segregación y recogida de residuos alto impacto ambiental, tales como equipos eléctricos y electrónicos, tóner, etc.

En particular:

- Se ha desarrollado un servicio de envío inmediato de SMS cuando se conciertan citas en Oficinas de Atención al Ciudadano, evitando la impresión de justificantes (afecta a más de 300.000 citas anuales).
- Desde mediados de 2012, el 100% del papel consumido en los puestos de atención rápida de toda la red de oficinas de LM es reciclado.
- Se ha realizado, desde la DG, la inversión de 3.535,20 € en la sustitución de 337 lámparas de bajo consumo y de 1.620 € en la sustitución de 51 equipos "downlight" con reactancia electrónica por luminarias sin reactancia y lámparas sin reactancia.
- En la recientemente inaugurada nueva sede de la OAC de Tetuán se instalaron pulsadores de doble descarga en las cisternas de inodoros, así como grifos de pulsador en los lavamanos.
- Se ha eliminado la "etiqueta destino" para todos los documentos recibidos por registro en las OAC; dado que el volumen anual de entradas supera las 600.000, y que el coste por etiqueta es de 0,02347€, el ahorro anual supera los 14.000 euros, a lo que se añade la

reducción correlativa del impacto ambiental y costes de impresión (electricidad, consumibles y reposición de impresoras de etiquetas).

- Se realizan completamente a través de *ayre* la solicitud y validación de vacaciones y permisos.
- Se han solicitado al IAM las bandejas necesarias para que el papel pueda retroceder e imprimirse por las dos caras; de este modo, existen 12 impresoras a doble cara instaladas en los SSCC de LM y aproximadamente 101 en OAC (incluyendo tanto las asignadas al personal funcionario de LM como las utilizadas por la firma contratista).
- Las impresoras en las OAC se comparten en vez de ser individuales, lo que ha supuesto una reducción superior al 40% en el nº de impresoras, descenso del consumo eléctrico, mejoras ergonómicas y otras ventajas.
- Se gestionan adecuadamente los residuos dotando a los lugares de trabajo de dispositivos para la retirada de material contaminante (tóner, fotoconductores, etc.) a puntos limpios (papeleas especiales para reciclado de papel, etc.).
- Se procede a la destrucción controlada de documentación padronal en las OAC.
- La empresa adjudicataria realiza una gestión de consumibles y tiene un plan de contingencia.
- Se favorece la utilización del transporte público del personal, a través de la concesión del Abono anual de transporte para los empleados municipales (más de 300 abonos transporte anuales evitando decenas de miles de trayectos en vehículo privado).
- Se ha publicado en el canal "atención al ciudadano" de *ayre* la Declaración de Política Ambiental de LM, así como ideas de mejora que suponen ahorro de recursos y costes ambientales, tales como la formulada por la OAC de Arganzuela sobre el uso de formatos reducidos (cuarto de hoja) para recordatorio de cita previa.

9. RESULTADOS CLAVE

Como se muestra en este criterio, LM evidencia su nivel de eficiencia al conseguir resultados clave que permiten cumplir su misión y aproximarse a la visión de forma eficiente, al maximizar la eficacia de los resultados reduciendo su coste.

9a. RESULTADOS ESTRATÉGICOS CLAVE

LM desarrolla su actividad en el marco del eje estratégico "Ciudad bien gobernada", para hacer realidad el objetivo estratégico "Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva". La Estrategia global (SIGE) se hace operativa mediante la planificación a medio plazo del Programa Operativo de Gobierno (POG), que se lleva a efecto por periodos anuales a través del Presupuesto General. Estos sistemas de planificación constituyen 3 de los 6 que integran las fuentes de información del Observatorio de la Ciudad, instrumento de información y planificación del Ayto. de Madrid que tiene como misión la

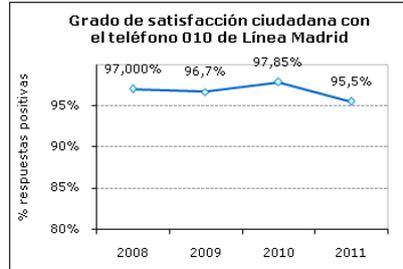
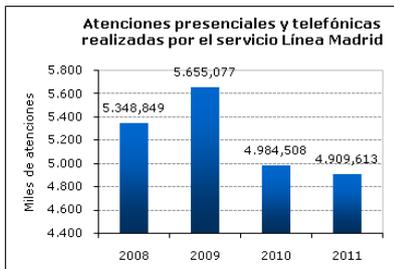
evaluación de la gestión municipal y la difusión e información de los resultados a la ciudadanía, teniendo en cuenta especialmente la percepción que ésta tiene del funcionamiento y la calidad de los servicios municipales.

La aplicación informática desarrollada para el seguimiento de los indicadores del Observatorio (SIGE, POG y CS) es única, y los ciudadanos pueden acceder a ella vía web (www.madrid.es/observatoriodelaciudad).

1) RESULTADOS SIGE -> INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los **indicadores estratégicos** identificados por LM para el periodo 2007-2011 (3) han sido sustituidos para 2011-2015 por 2 indicadores integrales de los tres canales, por considerarse más oportunos para la medición del objetivo estratégico de LM. Unos y otros son:





Estos indicadores estratégicos se complementan con **otros indicadores estratégicos del Cuadro de Mando**. Como los primeros, miden dos dimensiones: 1) volumen de servicio (atenciones y servicios) y 2) satisfacción de los usuarios. En la gran mayoría de los casos y salvo excepciones, se mantiene una **tendencia positiva** de sus resultados (en muchos casos al alza, en otros a la baja) y se alcanza el **objetivo o meta** establecida (en los indicadores de CS, el compromiso). A este respecto, es preciso comentar que **1.-** ciertos

indicadores no tienen cuantificado su objetivo, dado que la obligación es prestar el servicio en la medida en que se solicite por el ciudadano (suelen ser indicadores de volumen de actividad); **y 2.-** los indicadores de satisfacción alcanzan resultados muy altos en OAC y 010 y, en consecuencia, difícilmente superables, manteniendo una tendencia estable. Según los casos, existe una **segmentación** por servicios y dentro del presencial, por OAC. Se recogen a continuación todos los indicadores estratégicos **del Cuadro de Mando**:

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LM	DATO	2008	2009	2010	2011
Atenciones telemáticas, presenciales y telefónicas realizadas por LM	Meta	17.000.000	17.500.000	19.500.000	17.000.000
	Valor	19.424.679	17.542.790	17.678.087	18.499.388
Atenciones anuales OACs	Meta	2.500.000	3.000.000	2.500.000	2.500.000
	Valor	2.712.358	2.677.195	2.315.383	2.361.920
Atenciones anuales 010	Meta	2.500.000	2.500.000	3.000.000	2.500.000
	Valor	2.636.349	2.986.709	2.791.060	2.547.693
Atenciones anuales madrid.es (visitas)	Meta	12.000.000	12.000.000	14.000.000	12.000.000
	Valor	14.075.972	11.878.886	12.571.644	13.589.775
Nº páginas vistas en madrid.es	Valor	74.115.537	72.903.072	59.205.629	51.855.616
Nº visitantes a la página web	Meta	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
	Valor	7.913.775	7.970.883	8.362.414	9.286.497
Servicios anuales OACs	Valor	2.712.500	2.684.435	2.866.874	2.992.797
Servicios anuales 010	Valor	2.636.349	3.057.461	2.882.772	2.916.401
Servicios anuales (trámites telemáticos) madrid.es	Meta	680.000	1.200.000	-	-
	Valor	569.103	1.174.871	1.216.225	1.148.176
% gestiones realizadas a través del portal Web madrid.es sobre el conjunto de servicios de atención al ciudadano de LM	Meta	-	-	-	18,0%
	Valor	9,6%	17,0%	17,5%	16,3%
Importe total tributos periódicos pagados por Internet	Meta	20.000.000	25.473.328	30.071.896	40.315.444
	Valor	23.157.571	27.844.349	37.677.985	41.959.082
Satisfacción global usuarios OACs	Meta	7,0	7,0	8,0	8,0
	Valor	8,87	8,70	8,86	8,99
Satisfacción global usuarios 010	Meta	7,5	7,5	8,0	8,0
	Valor	8,47	8,35	8,63	8,45
Satisfacción global usuarios madrid.es	Meta	6,5	6,5	6,5	6,5
	Valor	6,89	6,95	6,67	7,08
Satisfacción clientes internos LM (0-10)	Meta	-	-	7,5	7,5
	Valor	-	-	8,10	8,00
Incremento del beneficio para la sociedad (medición bienal, referencia 2003)	Valor	8.325.913 €	-	17.830.846 €	-
Satisfacción global personas que trabajan en LM	Meta	3,5	3,5	3,5	3,5

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LM	DATO	2008	2009	2010	2011
	Valor	3,51	3,63	3,68	3,76

Como puede verse, **LM incrementa el volumen de sus servicios y la satisfacción y valoración de los usuarios** superando en muchos casos ampliamente las metas fijadas. Aumenta el volumen de las atenciones totales, sumando las presenciales, telefónicas y telemáticas (se han incrementado un 20% los servicios realizados por LM desde 2008); aunque con ligeras variaciones parece que existe una **tendencia a utilizar más el servicio telemático**: desde 2008 se incrementa casi al doble el importe total de los tributos pagados por internet y en un 17% el nº de visitantes de la página web

(2008 y 2011), y se multiplica por seis el nº de domiciliaciones vía web (también de 2008 a 2011).

2) RESULTADOS POG -> PROYECTOS LINEA MADRID y LÍNEA MADRID MAS CERCA

En el POG 2007-2011 el **Proyecto Línea Madrid** se integraba de 12 acciones, de las cuales se aplazaron 3 y se terminaron en el mandato 9:

	Acción	Impulsor	Situación	Ámbito territorial
1	Adecuación de local para Oficina LM C/Atocha, 70	DGCyAC	Terminada	Centro-Embajadores
2	Ampliación de los servicios prestados en LM	DGCyAC	Terminada	Ciudad
3	Apertura de Oficina de LM en Distrito de Carabanchel	DGCyAC	Terminada	Carabanchel-Vista Alegre
4	Apertura de Oficina de LM en Distrito de Chamberí	DGCyAC	Terminada	Chamberí-Vallehermoso
5	Apertura de Oficina de LM en Ensanche de Carabanchel	DGCyAC	Aplazada	Carabanchel
6	Apertura 2ª Oficina de LM en Distrito de Ciudad Lineal	DGCyAC	Aplazada	Ciudad Lineal
7	Apertura 2ª Oficina de LM en Distrito de Latina	DGCyAC	Aplazada	Latina-Las Aguilas
8	Apertura 2ª Oficina de LM en Distrito de Moncloa-Aravaca (Oficina Auxiliar Aravaca)	DGCyAC	Terminada	Moncloa-Aravaca-Aravaca
9	Apertura 2ª Oficina de LM en Distrito de Puente de Vallecas	DGCyAC	Terminada	Puente de Vallecas-Numancia
10	Mejora de la accesibilidad de LM	DGCyAC	Terminada	Ciudad Lineal
11	Programa de mejora de la Información y Atención al Ciudadano sobre licencias urbanísticas	DGCyAC	Terminada	Ciudad Lineal
12	Puntos de información al inmigrante DG Inmigrac. y Cooperac. al Desarrollo (DGIyCD)	DGIyCD	Terminada	13 Distritos

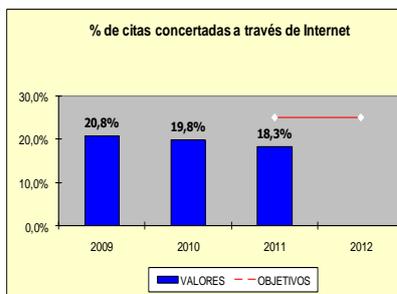
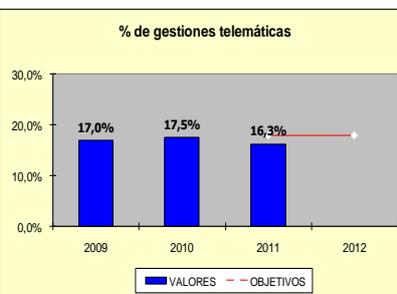
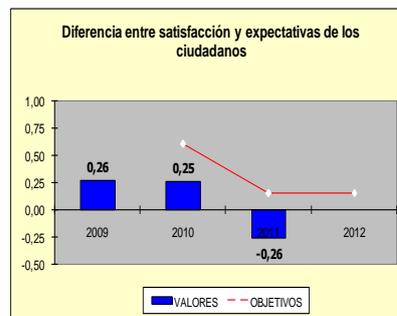
En el POG 2011-2015, en el **Proyecto "Línea Madrid, más cerca"** se integran 6 acciones, todas ellas iniciadas en el momento de cierre de esta Memoria:

	Acción	Impulsor	Situación	Ámbito territorial
1	Concertación de cita previa y comunicación de avisos, sugerencias y reclamaciones desde dispositivos móviles	DGCyAC	Iniciada	Ciudad
2	Incorporación a LM de nuevos servicios	DGCyAC	Iniciada	Ciudad
3	Incorporación efectiva de SMS como mecanismo de comunicación de LM	DGCyAC	Iniciada	Ciudad
4	LM en redes sociales	DGCyAC	Iniciada	Ciudad
5	Nuevo modelo de atención al ciudadano en redes sociales en LM	DGCyAC	Iniciada	Ciudad
6	Nuevo modelo de atención personalizada al ciudadano de LM	DGCyAC	Iniciada	Ciudad

3) RESULTADOS PRESUPUESTARIOS -> INDICADORES PRESUPUESTARIOS y ECONÓMICO-FINANCIEROS

LM dispone para el cumplimiento de sus fines del **Programa Presupuestario 925.1 Atención al Ciudadano**, de los Presupuestos Generales del Ayto. de Madrid, Sección 025, Hacienda y Administración Pública.

En su Presupuesto 2012, LM se fija **2 objetivos presupuestarios**: 1.- Mantener un elevado nivel de satisfacción de los ciudadanos en relación con la prestación de los servicios de LM; y 2.- Mejorar la eficiencia de los servicios de atención al ciudadano de LM, especialmente en los canales de atención personalizada así como mantener su accesibilidad. Los indicadores establecidos para su medición son:



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

En cuanto al **presupuesto total** de LM (crédito definitivo), se puede observar en el gráfico siguiente que se ha mantenido estable, con una subida en el año 2008 y descenso en el 2009 y 2011 fruto de la situación económica actual y que se ha reflejado no solo en LM, sino en el conjunto del Ayto.

RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	2008	2009	2010	2011
Gestión y control presupuestario				
Total presupuesto LM (crédito definitivo)	22.431.085	20.806.688	21.265.679	19.838.294
Ejecución presupuestaria: obligaciones reconocidas total presupuesto	18.737.833	16.735.702	18.663.867	18.829.862
Ejecución presupuestaria (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	84%	80%	88%	95%
Presupuesto Capítulo I Personal LM (crédito definitivo)	6.976.505	7.089.562	7.066.969	6.762.922
Obligaciones reconocidas Capítulo I Personal	6.581.353	6.810.290	6.642.645	6.481.948
Ejecución presupuestaria Capítulo I Personal (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	94%	96%	94%	96%
Presupuesto Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios LM (crédito definitivo)	13.704.580	13.428.126	14.070.100	13.073.817
Obligaciones reconocidas Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios	11.927.192	9.836.560	11.922.796	12.346.358
Ejecución presupuestaria Capítulo II Gastos en bienes corrientes y servicios (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	87%	73%	85%	94%
Presupuesto Capítulo VI Inversiones LM (crédito definitivo)	1.750.000	289.000	128.609	1.555
Obligaciones reconocidas Capítulo VI, Inversiones	229.288	88.852	98.426	1.555
Ejecución presupuestaria Capítulo VI, Inversiones (obligaciones reconocidas/crédito definitivo, en %)	13%	31%	77%	100%
Gasto contratación servicios de atención presencial (OAC)	5.005.024	5.557.009	5.818.796	5.665.440
Gasto contratación servicios de atención telefónica (010)	6.592.594	6.090.572	5.663.756	5.438.265
Gasto contratación servicios encuestas satisfacción	163.813	163.813	162.994	129.163
Beneficio para la sociedad (incremento, base 2003, medición bienal)	8.325.913	-	17.830.846	-

En cumplimiento del *Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de 10 de junio de 2010, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público*, el principal contrato de LM se prorrogó y modificó con una disminución de su coste mensual del

19%. No obstante, a pesar de esta disminución, se superaron las previsiones de los indicadores relativos al porcentaje de usuarios que volverían a usar los servicios de LM y los de satisfacción global.

Así pues, cabe destacar la **eficiencia** de la organización que, pese a haber visto reducido su presupuesto, ha podido mantener un buen funcionamiento e incluso mejorarlo en nº de servicios, satisfacción de usuarios y personas que forman parte de LM e incremento en el nº de ciudadanos atendidos. La reducción presupuestaria sufrida no ha supuesto por tanto una disminución ni de la calidad ni de la cantidad de servicios realizados, sino todo lo contrario, lo que refuerza la idea de excelencia en la

gestión y el aprovechamiento de los recursos por parte de los gestores de LM. Para ello ha sido fundamental la continúa evaluación y ajuste, en su caso, de los indicadores presupuestarios.

En cuanto a la **ejecución presupuestaria** (obligaciones reconocidas), los valores presentados muestran un repunte muy importante en 2011 (95% frente a 88% en 2010) que expresa el ajuste entre el funcionamiento del servicio y el gasto.

9b. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

TIEMPOS DE ATENCIÓN

Un atributo fundamental del adecuado funcionamiento de LM y de la satisfacción de sus usuarios es el tiempo, y, en contra de lo que pudiera pensarse, no sólo en lo que se refiere a la atención personalizada (OAC y 010) sino también en el canal web.

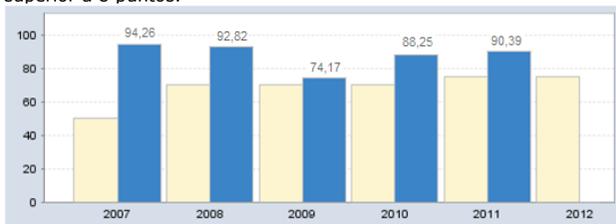
Atenciones en OAC

En la atención en Oficinas se combinan dos indicadores, tiempo de espera y tiempo de atención. La disminución del tiempo de espera, manteniéndose sin embargo estable el tiempo de atención, es un objetivo BÁSICO de LM. Como puede verse, se mejora de forma muy significativa el tiempo medio de espera pasando de 12m 46s en 2003 a 3m 32s en 2011, manteniéndose estable, como se pretendía, el tiempo medio de atención.

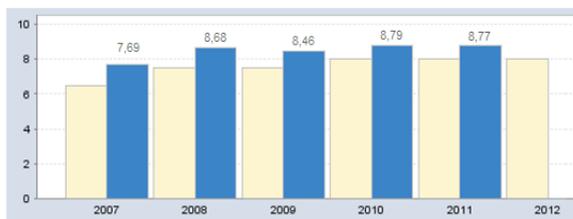
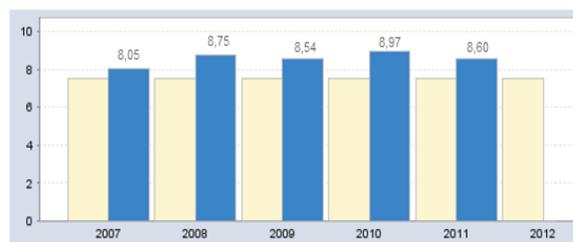
Consciente de la importancia de este atributo, LM recoge en la CS de las OAC dos compromisos referidos al tiempo:

3.- Todas las Oficinas contarán con un sistema de gestión de espera que permita el direccionamiento de los ciudadanos de forma racional, eficaz y ordenada. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10 deberá ser superior a 7,5 puntos.

10.- En las Oficinas de Atención al Ciudadano se atenderán a más del 75 % de los ciudadanos en un tiempo máximo de espera de 10 minutos. En la valoración dada por parte de los usuarios, el nivel de satisfacción media, medido en una escala de 0 a 10, deberá ser superior a 8 puntos.



Años	Total personas atendidas	Tiempo medio de espera	Tiempo medio de atención
2003	681.597	12 m 46 s	4 m 46 s
2004	1.000.256	12 m 46 s	4 m 46 s
2005	1.267.313	21 m 27 s	4 m 30 s
2006	1.969.612	18 m 34 s	4 m 16 s
2007	2.562.720	10 m 42 s	3 m 58 s
2008	2.712.358	7 m 8 s	4 m 16 s
2009	2.677.195	7 m 32 s	4 m 30 s
2010	2.315.383	3 m 45 s	4 m 35 s
2011	2.361.920	3 m 32 s	4 m 33 s



En todos los casos se cumplen (barras de color azul) los compromisos establecidos (barras de color amarillo), con una tendencia estable también en todos los casos, salvo en el % de usuarios atendidos en menos de 10 minutos en 2009, año de especial volumen de atención debido, principalmente, a la puesta en marcha de la "tasa de basuras".

Llamadas 010

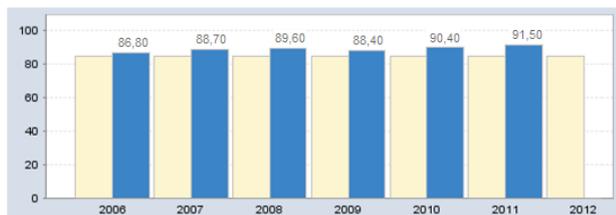
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A Intentos	-	-	4.378.442	3.550.405	3.049.833	3.319.113	4.772.507	4.055.565	3.425.857
B Rechazadas	-	-	2.050.340	790.567	402.149	378.492	1.419.121	1.113.063	653.768
% B/A			46,83%	22,27%	13,19%	11,40%	29,74%	27,45%	19,08%
C Recibidas	2.173.908	1.963.421	2.327.615	2.840.764	2.692.684	2.940.631	3.353.386	2.942.718	2.772.089
D Abandonadas	129.977	88.871	255.089	383.772	319.316	304.282	382.744	278.181	238.769
E Atendidas	2.043.931	1.874.550	2.072.526	2.456.992	2.373.368	2.636.349	2.970.642	2.664.537	2.533.320
% E/C	94,02%	95,47%	89,04%	86,49%	88,14%	89,65%	88,59%	90,55%	91,39%
F Emitidas							16.067	126.523	14.373
E+F	2.043.931	1.874.550	2.072.526	2.456.992	2.373.368	2.636.349	2.986.709	2.791.060	2.547.693

9a.4. Mejora de tiempo en canal telefónico

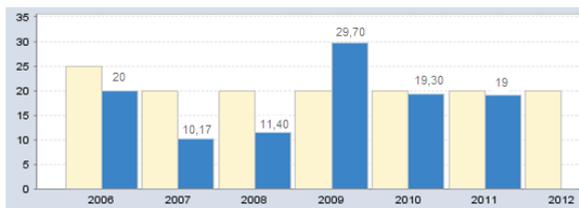
LM reduce sensiblemente las llamadas rechazadas, en 2011 mantienen un 19,08% lo que supone una disminución de 8 puntos sobre 2010 y 10 sobre 2009. Del mismo modo se ha reducido sensiblemente el

porcentaje de llamadas abandonadas, atendiendo en 2011 un 91,39% de las llamadas recibidas. También en la CS del TELÉFONO 010 se recogen compromisos referidos al tiempo:

05.- Al menos el 85% de las llamadas realizadas se atenderán en el primer intento, sin necesidad de volver a marcar.



06.- Aquellas llamadas que no se puedan atender de forma inmediata (por el grado de saturación de las líneas y la disponibilidad de los agentes), el sistema dará señal de comunicando de manera que la llamada no suponga coste alguno para el usuario.

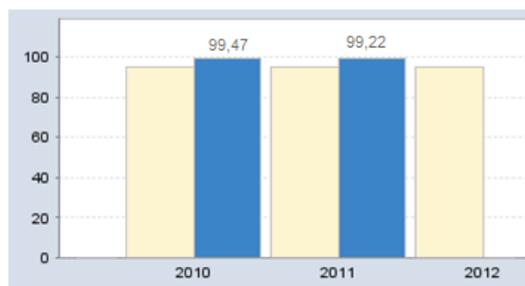


07.- Una vez que la llamada entra en el sistema al menos un 80% de los usuarios estarán satisfechos con el tiempo de espera en ser atendidos.



Portal web www.madrid.es

El portal web municipal mide y se compromete en su CS a contar con la información disponible para sus usuarios/as en todo momento, garantizando un nivel de disponibilidad del servicio del 95%



RESULTADOS DE SUS PROCESOS OPERATIVOS CLAVE

Otros indicadores (procesos operativos)	2008	2009	2010	2011
Servicios de información general y concertación de citas (Nº)	-	-	2.884.257	2.940.775
Anotaciones registro de entrada en OAC (Nº)	634.485	724.769	600.091	614.751
Anotaciones registro ventanilla única en OAC (Nº)	50.502	32.435	34.526	40.321
Citas asignadas desde OAC	244.663	268.764	262.145	344.645
Citas asignadas desde 010	215.376	265.091	195.677	305.639
Citas asignadas desde www.madrid.es	83.367	142.184	117.171	164.415
Citas concertadas para OAC	466.982	668.124	574.993	613.322
Citas atendidas en OAC	343.614	473.240	413.246	452.841
Absentismo citas en OAC (Citas atendidas/citas concertadas)	-	28,89%	28,13%	25,88%
Volantes de empadronamiento gestionados en OAC (Nº)	1.294.399	1.207.757	1.555.486	1.496.530
Volantes de empadronamiento gestionados en 010 (Nº)	24.351	19.366	17.012	16.588
Certificados de empadronamiento gestionados en OAC (Nº)	216.078	124.365	114.637	108.724
Certificados de empadronamiento gestionados en 010 (Nº)	45.405	42.499	32.626	28.883
Justificantes de empadronamiento gestionados por Internet (Nº)	-	64.373	93.864	110.241
Gestiones tributarias y relacionadas con multas de circulación (Nº)	-	-	1.756.690	1.702.449
Gestiones relacionadas con obtención del distintivo para aparcar en las zonas delimitadas por el servicio de estacionamiento regulado (SER). (Nº)	-	-	104.599	98.192
Gestiones de Tarjeta azul	-	113.963	20.384	27.945
Avisos de Incidencias y Peticiones de Medio Ambiente y de la Vía Pública	-	-	205.230	236.324
Gestiones de Consumo (Nº)	-	-	9.157	15.419

Otros indicadores (procesos operativos)	2008	2009	2010	2011
SyR presentadas en OAC (Nº)	3.287	5.067	3.397	3.565
SyR presentadas en 010 (Nº)	5.266	7.162	8.432	9.476
SyR presentadas en www.madrid.es (Nº)	14.119	17.189	17.862	23.045

En los indicadores conviven los referidos a servicios tradicionales de LM, como los relacionados con el padrón municipal de habitantes, con otros de lanzamiento relativamente reciente, como la tarjeta azul de transportes, que experimenta un impacto importante en el año de su lanzamiento (2009) para después estabilizarse.

Es destacable también el importante incremento de los justificantes de empadronamiento (volantes y certificados) solicitados a través de Internet en relación

con los más costosos canales de atención personalizada de LM (010 y OAC).

Cabe destacar el incremento significativo de la planificación de **citas** desde los tres canales, duplicándose el correspondiente a la vía telemática. Asimismo se reduce en absentismo en las citas atendidas en OAC respecto a las concertadas, así como la utilización cada vez mayor del sistema de SyR en los tres canales, siendo muy significativo el aumento en la vía telemática.

COSTES e INCIDENCIAS

COSTES	2008	2009	2010	2011
Coste por atención (010) - servicios externos	2,50	2,05	2,03	2,13
Coste por atención (OAC) - servicios externos	1,85	2,07	2,51	2,40
Coste unitario por atención en 010 y Oficinas LM (contratación externa)	2,17	2,06	2,25	2,26
Coste nuevos servicios - servicios externos				
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	2008	2009	2010	2011
Nº de incidencias técnicas en aplicaciones OAC. Fuente IAM		1.453	1.829	2.166
Nº de otras incidencias en OAC (p. ej. Averías de equipos). Fuente IAM		2.131	2.356	2.213
Nº de incidencias técnicas en aplicaciones 010 Fuente IAM		117	273	275
Nº de otras incidencias en 010. Fuente IAM		69	187	105

BENCHMARKING - ELEMENTOS COMPARATIVOS

ELEMENTOS COMPARATIVOS	AMBITOS	UNIDADES ORG. EXTERNOS	UNIDADES LM	DATOS SUBCRITERIO
Satisfacción Usuarios	Usuarios	Barcelona, CM , Servicios Municipales. Samur, Policía Municipal, Madrid Salud	Análisis por canales. En canal presencial análisis intra OAC	Datos en 6a. . Estudios satisfacción usuarios 1999/2011. Informes internos
Cobertura Carta de Servicio	Usuarios	Otras Unidades Municipales	Análisis intra canales	100% cobertura con CS Observatorio de la Ciudad
Satisfacción del Personal	Personas	Servicios Municipales. Samur, Policía Municipal, Madrid Salud	Análisis intra OAC	Datos en 7ª. Informes internos
Formación	Personas	Servicios Municipales	Evolución LM	Datos en 7b. Informes internos
Ejecución presupuestaria	Gestión Administrativa	Servicios Municipales	Evolución LM	Memorias anuales Observatorio Ciudad. Informes internos

ANEXOS

ANEXO 1. CLIENTES INTERNOS LM

Clientes internos del Ayto. (se considera desde que se implanta el servicio)	1) DG Estadística (desde inicio) 2) Agencia Tributaria Madrid (desde inicio) 3) SG Admón. Electrónica (desde 2002, x firma electrónica) 4) DG Vías y Espacios Públicos (desde 2002, en 010) 5) DG Gestión Ambiental Urbana (desde 2002, en 010) 6) Salud Pública (desde 2002, x vectores) 7) Instituto Municipal de Consumo (x OMIC) 8) DG Movilidad (desde 2006, x SER + MULTAS 2010) 9) AGLA (desde 2010) 10) DG de Mayores y Atención Social (desde 2011, x teleasistencia) 11) DG (desde 2011, x ITE) 12) DG de Revisión del Plan Gnral de Urbanismo (desde 2012)
	Unidades Gestoras Web (desde 2007, <i>Decreto del Concejal 2006</i>) 2007: 1) Bibliotecas 2) Calidad 3) Educación y Juventud 4) Agencia para el Empleo 5) Estadística 6) Junta de Gobierno 7) Madrid Salud 8) Movilidad 9) Observatorio Económico 10) Pleno 11) Portal del Contribuyente (AT Madrid) 12) Samur 2008: 13) Oficina del Defensor del Contribuyente 2009: 14) Presupuestos 15) Medios de Comunicación 16) Limpieza Urbana y residuos 17) Inmigración y Cooperación al Desarrollo (baja) 18) Servicios Sociales y Atención a la Dependencia 19) Mayores, Igualdad de Oportunidades, Inmigración y Samur Social 20) Familia, Infancia y Voluntariado -y Cooperación al Desarrollo- 21) Proyectos Singulares (baja) 22) Bomberos 2010: 23) Seguridad /Policía 24) Madrid Emprende 25) Administración Electrónica 26) Sostenibilidad y Agenda 21 2011: 27) Consumo 28) Parque Tecnológico Valdemingómez 29) Deportes 30) CIFSE 31) AGLA 32) Multas 33) SER 2012: 34) Urbanismo y Vivienda 35) Relaciones internacionales 36) Áreas urbanas y educación ambiental.
	Cita previa (desde 2007) 1) Salud Pbca 2) AT Madrid 3) Taxi 4) SER 5) AGLA (2010)
Clientes internos de otras Admones. 1) Comunidad Madrid (desde 2008) 2) Consorcio Regional de Transportes de Madrid (desde 2009) 3) DG Tráfico (desde 2007)	

ANEXO 2. SISTEMA DE REUNIONES DE LM

Reuniones Nombre	Periodicidad	Agentes	Asistentes habituales	Convocatoria	Agenda escrita	Acta	Otra Documentación
Comité de Dirección DGCyAC	Quincenal (aprox.)	DGCyAC	DG, SG Calidad, SG Administración Electrónica, SGAC, Asesor Técnico	Sí	No	No	
Comité de Dirección SGAC	Semanal	SGAC	SGAC, Jefe Sº Atención Personalizada, Jefa Sº Gestión e Implantación de Servicios, Jefa Dpto. Gestión de Contenidos, Jefe Dpto. Atención Telemática, Jefa Dpto. Gestión Administrativa	Sí	No	No	
Coordinación de canales de atención personalizada (<i>reuniones de Jefes y Adjunt</i>)	Mensual	SGAC	DG, Comité Dirección SGAC, Jefes o Adjuntos de las 23 OAC y Canal 010, Responsable Gestión del Conocimiento, otros Responsables Técnicos Sº Atención Personalizada	Sí	Sí	No	Datos mensuales de seguimiento de atenciones (cuadro de mando) Otra documentación diversa dependiendo de la agenda
Coordinación de cada OAC (<i>reuniones de los viernes</i>)	Semanal (los viernes)	SGAC	Jefe y Adjunto de cada Oficina con todo el personal funcionario que dirigen	No	No	No	
Coordinación de cada Canal	Semanal	SGAC	Jefe y personal de cada canal	No	No	No	
Coordinación de gestión de portales y contenidos	Mensual	DGCyAC IAM	SGAC, Jefe Dpto. Gestión de Contenidos, Jefe Dpto. Atención Telemática, Adjunto Dpto. Atención Telemática, Representantes SG Calidad, SG Administración Electrónica e IAM, Asesor Técnico de la DGCyAC	Sí	Sí	Sí	Informes mensuales seguimiento audiencia en www.madrid.es . Otra documentación dependiendo de la agenda. Anualmente, propuesta de mejoras técnicas a acometer en gestión de portales y contenidos y evaluación de las mismas. Revisión de las syr de los ciudadanos sobre www.madrid.es . Sistema de gestión de accesibilidad web.
Comité de dirección contrato atención personalizada ¹	Al menos una vez al año	DGCyAC Empresa adjudicataria	Directores de proyecto LM en Ayto. y Empresa Adjudicataria, jefes de proyecto de ambas partes	No	No	No	Informe con la información asociada a cada uno de los puntos del orden del día, y en particular la evolución de los principales parámetros de servicio, su facturación, los ANS, el dimensionamiento de sus servicios, el informe mensual de ejecución del plan de supervisión de atenciones, las actuaciones relativas al lanzamiento de nuevos servicios y las actuaciones de mantenimiento realizadas y programadas.
Comité de seguimiento contrato	Mensual, excepto agosto	DGCyAC Empresa adjudicat	Jefe de proyecto por parte de la empresa adjudicataria y el responsable del contrato por parte del Ayto. de Madrid	Sí	Sí	Sí	

¹ Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

Reuniones Nombre	Periodicidad	Agentes	Asistentes habituales	Convocatoria	Agenda escrita	Acta	Otra Documentación
atención personalizada ²		aria IAM	así como los responsables de cada uno de los canales				
2 Grupos de gestión de canal (010 y OAC) ³	Men sual, excepto agos to	DGCyAC Empresa adjudicat aria	Responsables de cada uno de los canales, tanto por parte municipal como del adjudicatario	Sí	Sí	Sí	Informe conteniendo la información asociada a cada uno de los puntos del orden del día, y en particular la evolución de los principales parámetros de servicio, su facturación, los ANS y el informe mensual de ejecución del plan de supervisión de atenciones en el canal correspondiente durante el mes inmediatamente anterior.
Jornada Técnica LM	Anual	DGCyAC Empresa adjudicat aria	DG, Comité de Dirección SGAC, Jefes y Adjuntos de 23 OAC, Responsables servicios centrales de LM (desde N26), Jefe Proyecto empresa adjudicataria, otros Responsables empresa adjudicataria (desde 2010), clientes y proveedores internos	Sí	Sí	No	Documentación preparada por cada uno de los grupos de trabajo
Jornada UUGG SyR	Anual desde 2009	DGCyAC	DG, Comité de Dirección SGAC, Responsables unidades gestoras de sugerencias y reclamaciones	Sí	Sí	No	Presentación datos de gestión y estudio de satisfacción anual de sugerencias y reclamaciones. Documentación preparada por cada uno de los ponentes
Presentación de resultados estudios de satisfacción	Anual (semestral en el caso del 010)	IEM SGAC. DGCyAC Delegada Área G. H. y A. P. Coordina Gral Moderniz Gerentes Distritos	Conjunto de reuniones para presentar el resultado del estudio: 23 en cada una de las OAC, 1 gnral para todo el personal de los servicios centrales 1 para cada canal y servicio a los Jefes de Sº / Dpto. y Adjuntos, 1 para todos los Jefes de OAC, 1 para todos los Adjuntos de OAC, 1 para el Comité de Dirección de la DGCyAC, 1 para el Delegado de Área y la Coordinadora General, etc.	Sí	Sí	No	Informe de resultados de los estudios de satisfacción realizados
Jornada anual unidades gestoras de contenidos	Anual desde 2010	SGAC Unidades Gestoras Conteni IAM	SG, Jefe Dpto. Gestión de Contenidos, Jefa Unidad Coordinación de Unidades Gestoras, Jefe Dpto. Atención Telemática, Adjuntos	Sí	Sí	No	Presentación e informes sobre gestión de contenidos y www.madrid.es (publicados en ayre)
Entrega de premios concurso anual de ideas	Anual desde 2010	SGAC Unidad Gestión Conocimi	Todo el personal de LM Clientes internos Proveedores internos y externos	Sí	Sí	No	Ideas de mejora presentadas y premiadas

ANEXO 3. ACCIONES DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICAS DIRIGIDAS A LAS PERSONAS DE LM

Acción	Objetivos	Emisor/Responsable	Público objetivo	Formatos, canales y soportes	Referencias	Impacto/Esfuerzo
Comunicar los resultados anuales destacados de LM	Conocimiento Valoración Personas	SGAC	Todos	Nota de prensa en medios de comunicación, www.madrid.es y ayre. Presentaciones de los estudios de satisfacción. Reuniones mensuales de coordinación atención personalizada		Alto/Bajo: Realizar
Jornada de Unidades Gestoras de Contenidos Web	Conocimiento Valoración Personas	DGCyAC	Proveedores internos (unidades gestoras web) y personas (Dpto Gestión de Contenidos y canal www.madrid.es)	Jornada ayre		Alto/Alto: realizar
Difundir la publicación sobre los estudios de satisfacción de LM 2002-2011	Todos	SGAC	Todos	Publicación en papel en OAC Publicación en formato electrónico en www.madrid.es y ayre. Reuniones mensuales de coordinación atención personalizada	Publicación sobre los estudios de satisfacción de LM 2002-2011 de Quota	Medio/Bajo: realizar
Jornada Técnica LM	Conocimiento Valoración Personas	DGCyAC	Personas (responsables LM), Clientes internos y Aliados	Jornada ayre	Plan anual de Formación y Calidad de LM 2012-2013	Alto/Alto: realizar
Concurso de ideas de LM. Evento de entrega de premios	Personas	Sº Atención Personalizada	Personas, proveedores internos	Jornada ayre Correo electrónico	Plan anual de Formación y Calidad de LM 2012-2013	Alto/Medio: Realizar
Comunicar las Líneas Estratégicas LM 2012-2015 (Programa Operativo de Gobierno y similares)	Personas	SGAC	Personas	Aviso en página inicio ayre. Destacado en el Canal de Atención al Ciudadano Correo electrónico	Plan anual de Formación y Calidad de LM 2012-2013 (ayre)	Medio/Bajo: realizar

² Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

³ Regulado en cláusula "3.4.3 Instrumentos mínimos de dirección y seguimiento del proyecto" del Pliego de prescripciones técnicas del contrato.

Acción	Objetivos	Emisor / Responsable	Público objetivo	Formatos, canales y soportes	Referencias	Impacto / Esfuerzo
Trasladar la felicitación de los ciudadanos a las personas de LM	Personas	Delegada Área G.H. y A. Pblca. Dpto Gestión Servicios	Personas	Carta Correo electrónico ayre (apartado específico)		Medio/Bajo: Realizar
Expresar el reconocimiento por los responsables directos a cada participación y mejora	Valoración Personas	Responsable directo	Personas	Verbal Correo electrónico Foro	Misión, visión y valores de LM	Alto/Bajo: realizar
Elaborar y difundir el Plan anual de Comunicación	Todos	Grupo de mejora EFQM Comunicación SG	Todos	Todos Difusión del Plan a través de ayre Comité de Dirección Correo electrónico a todo el personal Reunión mensual de responsables del Sº de Atención Personalizada	Canal ayre proceso "Comunicación"	Medio/Bajo: realizar
Evaluación anual del Plan de Comunicación	Todos	Grupo de mejora EFQM Comunicación SG	Todos	Todos		Medio/Bajo
Recopilar noticias difundidas en cualquier medio relacionadas con LM y publicarlas en ayre (canal comunicación)	Conocimiento Valoración Personas	Unidad Técnica de Captación SGAC	Todos	Todos	Registro de noticias sobre LM	Alto/Bajo: realizar
Elaborar el procedimiento de evaluación de la información de retorno de las acciones de comunicación con un valor crítico para el impacto del Plan	Todos	SGAC	Todos	Encuestas Correos electrónicos Web Foros de discusión		Alto/Medio: realizar
Revisar el Manual de identidad corporativa	Conocimiento Valoración Personas	SGAC Sº Atenc. Personalizada	Todos	Todos	Manual de identidad corporativa	Alto/Medio: realizar
Publicar sistemáticamente en ayre, canal "Atención al Ciudadano", como "aviso", la convocatoria de plazas en LM y su resolución	Personas	Dpto Gestión Administrativa	Personas	ayre		Medio/Bajo: realizar
Promover el cambio de la "página de inicio" del navegador de todas las personas de LM al canal "Atención al Ciudadano" de ayre	Uso eficiente Personas	SGAC	Personas	ayre		Bajo/Bajo: realizar
Elaborar procedimiento para promover la publicación de contenidos en ayre	Personas	Dpto Gestión Administrativa	Personas Grupos de interés internos Proveedores internos	ayre		Alto/Medio: realizar
Publicar en ayre estudios históricos de satisfacción de LM	Personas	Dpto Gestión Administrativa	Personas Proveedores internos Clientes internos	ayre		Medio/Medio: realizar
Publicar en ayre el calendario anual de cursos, visitas y reuniones	Personas	Unidad Gestión Conocimiento	Personas Proveedores internos Clientes internos	ayre		Bajo/Medio: realizar
Publicar en ayre los materiales de consulta de cada acción formativa del año en curso	Personas	Unidad Gestión del Conocimiento	Personas	ayre		Bajo/Medio: realizar
Promocionar la participación en buzón interno de sugerencias y en foro	Personas	Unidad de Gestión del Conocimiento	Personas	ayre		Bajo/Medio: realizar

ANEXO 4. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LM

Código	Proceso/subproceso	Tipología	Propietario	Proveedor	Protocolos, otros	Sub-procesos	Eval.: Indic.	Inicio/últ. Revisión	Versión
1	Planificación estratégica 1	Clave Estratégico	Subdirector General	SGAC	4	0	22	2011/2012	1

2	Evaluación y Calidad	Clave Estratégico	Dpto. Gestión	SG Calidad y	6	1	3	2012/2013	1
2.1.	Sub. Tramitación SyR LM	Estratégico	Dpto. Gestión Servicios	Canales LM o Registro	3	0	2	2011/2012	2
3	Información	Clave Operativo	Dpto. Gestión Servicios	Canales LM o O. Registro	5	0	5	2010/2011	2
4	Registro	Clave Operativo	Dpto. Gestión Admtva.	OAC		0	3	2010/2012	2
5	Cita Previa	Clave Operativo	Servicio Atn. Personalizada	Canales LM y UT. Organiz.	5	0	3	2010/2011	2
7	Sugerencias y Reclamaciones	Clave Operativo	Dpto. Gestión Servicios	Canales LM	2	0	2	2010/2011	2
6	Gestiones y Trámites	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM	3	8	6	2010/2011	2
6.1.	Sub. Padrón	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM	4	0	4	2010/2011	2
6.2.	Sub. Tributos	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM	7	0	4	2010/2011	2
6.4.	Sub. Firma Electrónica	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	OAC	3	0	3	2010/2011	2
6.6	Sub. Tarjeta Azul	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	OAC-010	3	0	4	2011/2012	1
6.8	Sub. Multas	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM	4	0	3	2010/2011	2
6.9	Sub. Peticiones Servicios Sociales	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM:010	4	0	2	2011/2012	1
6.7.1.	Sub. Avisos	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM:OAC 010	3	0	4	2010/2011	2
6.3.	Sub. SER .	Clave Operativo	Servicio Impl. y Seg. Servicios	Canales LM: OAC, 011	3	0	4	2010/2011	2
11	Comunicación	Clave Apoyo	Subdirector	SGAC	11	0	20	2011/2012	1
10	Gestión de canales	Clave Apoyo	SGAC			9			
10.1	Sub. Canales Personalizados	Clave Apoyo	Servicio Atn. Personalizada			0			
10.1.1	Seguimiento Operativo	Clave Apoyo	Servicio Atn. Personalizada			0			
10.1.2.	Ampliación/Implantación servicio	Clave Apoyo	Servicio Atn. Personalizada			0			
10.1.3.	Plan de Calidad y Evaluación	Clave Apoyo	Servicio Atn. Personalizada			0			
10.1.4.	Gestión de incidencias	Clave Apoyo	Servicio Atn. Personalizada		6	0	9	2010/2011	2
10.2.	Sub. Gestión Canal madrid.es	Clave Apoyo	Dpto. Atención Telemática	Servicio de atención Personalizada (coordinación OAC y 010) Servicio de atención telemática		0			
10.2.1.	Solicitudes web	Clave Apoyo	Dpto. Atención Telemática			0			
10.2.2.	Planificación operativa	Clave Apoyo	Dpto. Atención Telemática			0			
10.2.3.	Plan de Evaluación y Calidad	Clave Apoyo	Dpto. Atención Telemática			0			
8	Gestión de Contenidos	Clave Apoyo	Dpto. Gestión Contenidos	Dpto. Gestión Contenidos		2			
8.1.	Constitución de unidades gestoras	Clave Apoyo	Dpto. Gestión Contenidos		4		6	2011/2012	1
8.2.	Normalización impresos Ayto.	Clave Apoyo	Dpto. Gestión Contenidos						
9	Gestión de Servicios	Clave Apoyo	Serv. Implantación y	Ciudadano	1	1	3	2010/2011	2
9.1	Seguimiento servicios y Gestión de SyR	Clave Apoyo	Serv. Implantación y Seguimiento de Servicios						
12	Personas	No clave apoyo	Dpto. Gestión			2	9		
12.1	Provisión de vacantes	No clave apoyo	Dpto. Gestión Admtva.	Dptos. Gest. Admva. y Gest.	13	0	4	2011/2012	1
12.2	Formación/Gestión del conocimiento	No clave apoyo	UT Gestión Conocimiento						
13	Presupuestos	No clave apoyo	Dpto. Gestión Admtva.	Dpto. Gestión Admva.	1	0	2	2011/2012	1

14	Contratación	No clave apoyo	Dpto. Gestión	Dpto. Gestión	6	4	1	2011/2012	1
14.1	Contratos menores	No clave apoyo	Dpto. Gestión						
14.2	Procedimiento negociado	No clave apoyo	Dpto. Gestión						
14.3	Concursos	No clave apoyo	Dpto. Gestión						
14.4	Compras centralizadas	No clave apoyo	Dpto. Gestión						
16	Infraestructura	No clave apoyo	Servicio Atn. Personalizada	UT de Obras, equipamientos conservación S.de Atención	3	1	4	2011/2012	1
16.1	Incidencias	No clave apoyo	Servicio Atn. Personalizada						
17	Tecnologías	No clave apoyo	Subdirector	UTU de Organiz. Serv. Atención Presencial	5	4		2010/2011	2
17.1	Mejora en aplicaciones	No clave apoyo	Servicio Atn. Personalizada						
17.2	Seguimiento incidencias	No clave apoyo	Servicio Atn.						

ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE MADRID

TÍTULO DEL ESTUDIO: Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos en la Ciudad de Madrid.

ÓRGANO PROMOTOR: Observatorio de la Ciudad.

OBJETO DEL ESTUDIO: Recoger información sobre:

- La satisfacción con vivir en Madrid y la calidad de la vida en la ciudad
- Los principales problemas de la ciudad (agenda pública)
- La satisfacción con los servicios y actuaciones municipales y la valoración sobre la suficiencia de los equipamientos
- La valoración que hacen los ciudadanos de la administración y gobierno de la ciudad, la información a los ciudadanos y la participación ciudadana, y la gestión de los recursos económicos.

TAMAÑO MUESTRAL: 2.520 entrevistas.

UNIVERSO: Encuesta dirigida a residentes, sean nacionales o extranjeros, mayores de 16 años, que estén empadronados o no, que vivan habitualmente en la ciudad de Madrid la mayor parte del año, desde al menos 6 meses antes de la fecha de la entrevista.

MÉTODO DE RECOGIDA: Mediante cuestionario estructurado y precodificado con algunas preguntas abiertas, administrado personalmente en el domicilio de los entrevistados.

PROCEDIMIENTO DEL MUESTREO: Muestreo aleatorio estratificado por distrito municipal con afijación proporcional por distrito. Las unidades de primera etapa son los distritos, las de segunda, las secciones censales seleccionadas aleatoriamente dentro de cada distrito, y las unidades de última etapa son las personas seleccionadas por cuotas de edad y sexo.

PONDERACIÓN: En función de la población, sexo y edad por distrito, según las cifras de Padrón a 1 de enero de 2011.

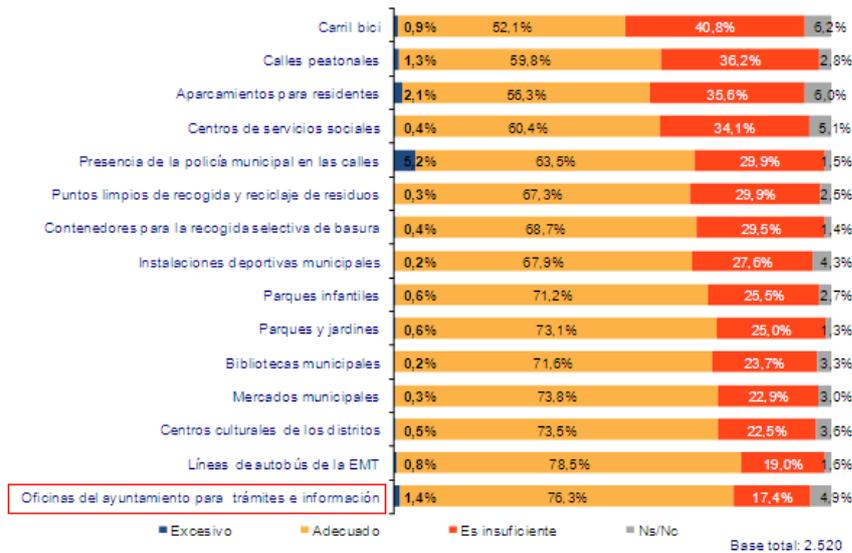
ERROR DE MUESTREO: Para el conjunto de la ciudad, un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas) y $P=Q=50\%$, el error es de $\pm 2,0\%$ para el conjunto de la muestra, y de $\pm 9,12\%$ para cada uno de los distritos.

PERÍODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN: Entre el 14 de mayo y el 29 de junio de 2012. (Pretest de 150 entrevistas, entre el 16 y 20 de abril)

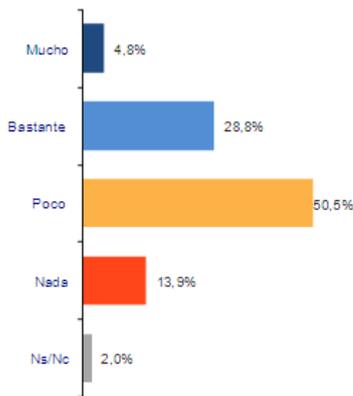
TRABAJO DE CAMPO REALIZADO POR: TECEL ESTUDIOS S.L.



Hablando de los servicios disponibles en la ciudad, dígame para cada uno de ellos si considera que el número que hay es excesivo (sobran), adecuado (el número está bien) o insuficiente (debería haber más) – (ordenado por la categoría Insuficiente)



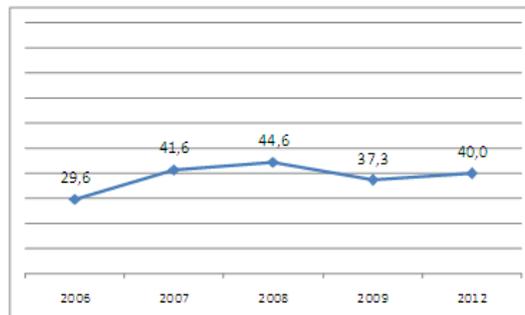
¿En qué medida se considera usted informado de lo que hace el Ayuntamiento de Madrid: mucho, bastante, poco o nada?



Indicador de Información de Gestión (IIG) - Datos Evolutivos -

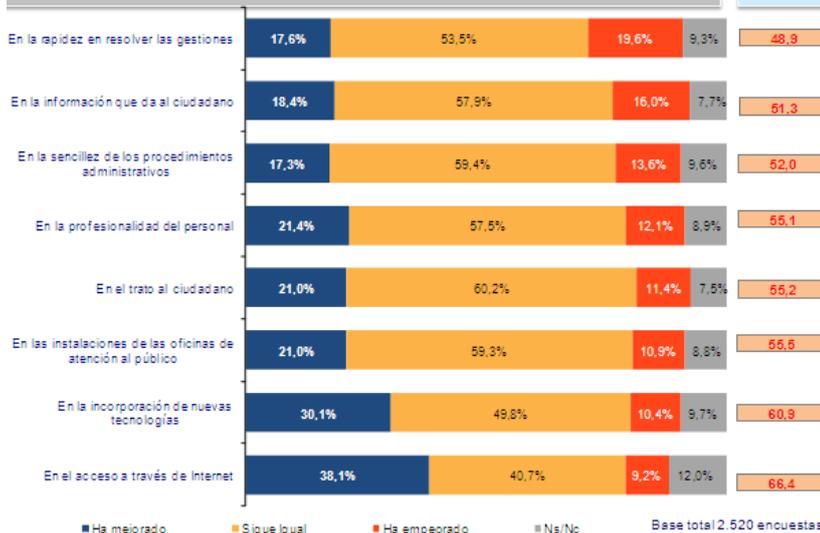
(Datos desagregados %)

	2006	2007	2008	2009	2012
Mucho	2,0	4,6	4,0	1,9	4,6
Bastante	17,3	32,0	37,7	27,5	29,8
Poco	54,8	48,7	47,0	49,4	50,5
Nada	24,2	13,0	10,1	18,3	13,9
NSNC	1,9	1,7	1,1	4,9	2,0
IIG	29,6	41,6	44,6	37,3	40,0



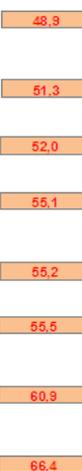
Los valores del Indicador se sitúan entre 0 y 100, siendo 100 el nivel más alto.

En relación a los siguientes aspectos que le menciono, ¿en los últimos cinco años cree usted que la administración del Ayuntamiento ha mejorado, sigue igual o ha empeorado?



Índice de Expectativas de la Administración IEA

Los valores del Indicador se sitúan entre 0 y 100, siendo 100 el nivel más alto de percepción de mejora.



ABREVIATURAS

ACD	Distribuidor Automático de Llamadas (siglas en ingles)
AG	Área de Gobierno
Admón.	Administración
Admtivas.	Administrativas
ANS	Acuerdos de Nivel de Servicio
Ayto.	Ayuntamiento
BOAM	Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid
CM	Comunidad de Madrid
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Sistema de gestión de relaciones con los ciudadanos)
CS	Carta de Servicios
DG	Dirección General - Director General
DGCyAC	Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Dpto	Departamento
FCE	Factores Críticos de Éxito
GI	Grupos de Interés
GM	Grupo de Mejora
IAM	Informática Ayuntamiento de Madrid
IBI	Impuesto Bienes Inmuebles
IFE	Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid
IVTM	Impuesto Vehículos de Tracción Mecánica
LDC	Línea Directa de Catastro
LM	Línea Madrid
OA	Organismo Autónomo
OAC	Oficina de Atención al Ciudadano
OIAC	Oficina de Atención Integral al Contribuyente
OMIC	Oficina Municipal de Información al Consumidor
PLYCA	Sistema integral de gestión de expedientes de contratación
POG	Programa Operativo de Gobierno
PPT	Pliegos de Prescripciones Técnicas
RRHH	Recursos Humanos
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
SAP	Sistema integrado (ERP) para la gestión económico-financiera y de RR.HH. del Ayto.
SER	Servicio de Estacionamiento Regulado
SG	Subdirección General-Subdirector General
SGAC	Subdirección General de Atención al Ciudadano
SGT	Secretaría Gral. Técnica
SIGE	Sistema de Gestión Estratégica
SS	Servicios Sociales
SyR	Sugerencias y Reclamaciones
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIE	<i>Transparency International España</i>
UTE	Unión Temporal de Empresas
UU.GG	Unidades Gestoras