

Subdirección General de Agentes de Movilidad Informe de validación

RENOVACIÓN SELLO DE EXCELENCIA BASADO EN EL MODELO CAF



Solicitante:	SUBDIRECCION GENERAL DE AGENTES DE MOVILIDAD
Fecha:	Diciembre 2019



1ª Parte – Comentarios generales del Validador

Resumen de los resultados alcanzados por el solicitante con respecto a los criterios de validación, por ejemplo, si la implantación de sus acciones alcanzó el perfil mínimo requerido.

Tras la realización de la validación de las tres acciones de mejora presentadas en el Plan de Mejora remitido por el Cuerpo de Agentes de Movilidad a esta unidad, se estima que la organización solicitante alcanza el perfil requerido, y por lo tanto, es acreedora de la renovación de su nivel de excelencia CAF 300-499, que le fue certificado en 2016.

Visión general de cualquier tema recurrente identificado durante la validación, por ejemplo, Relevancia de las acciones de mejora para la organización, Enfoque sistemático del despliegue, Si las revisiones del progreso se utilizaron de manera efectiva, Medición del impacto o de los beneficios de las acciones de mejora, etc.

Las acciones de mejora elegidas proceden de la selección realizada partiendo de las áreas de mejora identificadas en el informe de autoevaluación de 2015. Dichas áreas se complementaron/reforzaron con las identificadas en el informe de evaluación externo fruto del proceso de certificación, y se recogieron en el Plan de Mejora integrado 2016-2019.

Si bien la organización menciona que dichas áreas se priorizaron por parte del equipo de autoevaluación, no aportan evidencias de dicha priorización (por ejemplo la matriz de priorización utilizada), a pesar de que mencionan que se realizó por teniendo en cuenta criterios como "el previsible impacto de las mejoras en toda la organización y por la alta capacidad de ésta para su implantación". Por tanto no se puede conocer la trazabilidad completa del proceso, desde la identificación de la batería de áreas de mejora en los procesos de auto/evaluación hasta la selección de tres para presentarlas a esta renovación.

A pesar de lo anterior, se reconoce que las acciones de mejora seleccionadas mantienen un equilibrio entre aquellas medidas de carácter interno, promovidas para el mejor funcionamiento de la organización, como dirección por objetivos para el personal o un plan de comunicación interno, y otras medidas de impacto directo en clientes, como la elaboración de un plan de comunicación externo, y en la sociedad, con la promoción de la formación para la sostenibilidad.

Puntos fuertes clave identificados durante el proceso (Comunicación, implicación, Planificación, Revisión, etc)

Siguiendo el esquema de Plan de Mejora para la renovación de la certificación, el Cuerpo de Agentes de Movilidad ha seleccionado a un responsable y una serie de personas involucradas para cada una de las tres acciones de mejora, con una composición variada de miembros, lo que permite el aporte de distintas visiones en el desarrollo de las acciones.

En general, se puede afirmar que durante el proceso llevado a cabo, las acciones se han planificado inicialmente, su implantación se ha comunicado, se ha implicado a toda la organización, y se han revisado en varias ocasiones.

Respecto a los resultados, han sido satisfactorios en las acciones presentadas, si bien en la segunda acción hará falta recopilar más datos futuros para confirmar tendencias, y en la tercera se deberán establecer objetivos concretos para posibilitar su total evaluación.



Áreas de mejora clave en las que podría centrarse el solicitante. Por ejemplo, para hacer más estructurados o sistemáticos sus enfoques, o para fortalecer la relación entre Acción de Mejora y resultados.

Al no haber utilizado el formato recomendado para la presentación del Plan de Mejora, la organización no ha cumplimentado el Anexo II.3. Criterios de Priorización. En este sentido sería interesante que la organización, en aras a aclarar la sistemática llevada a término para priorizar entre la multitud de acciones de mejora posibles, hasta seleccionar tres para el Plan de Mejora, siguiese más de cerca las recomendaciones emitidas por el documento de lectura 'Orientaciones para la renovación del sello MAP/AEVAL' (https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento/certificaciones/Orientaciones_RENOVACION_SELLO_MAP_AEVAL.pdf.pdf). Como se indica en él, para la priorización, es conveniente el empleo de una matriz de priorización, y que ésta, por ejemplo, contemple el impacto de las acciones en la estrategia de la organización y la capacidad de llevar a cabo dicha acción, procediendo la organización solicitante a puntuar o ponderar el impacto y factibilidad de las distintas acciones. De este modo, se podría tener trazabilidad en el proceso de selección y aprobación de las acciones de mejora presentadas, desde las numerosas acciones de mejora extraídas en la autoevaluación hasta las concretas tres acciones de mejora que se desarrollan en detalle en este Plan de Mejora para la renovación.

Asimismo, el plan de mejora podría ser más concreto en lo que respecta a los cronogramas, (Anexo II.5.1 del formato oficial), particularmente en las acciones de mejora número uno y dos. En la primera, si bien existe alguna tabla con acciones por años, no se aporta un cronograma integral en el que se representen todas las acciones planificadas, con sus inicios y finales. En la segunda algo parecido con el añadido de la falta de acciones para un año intermedio, el 2017. La ausencia de una planificación inicial clara con pautas temporales definidas puede ser interpretada, por quien lee el plan de mejora, como un indicio de falta de sistematicidad, en dirección opuesta a la que pretenden los modelos de excelencia, basados en la mejora continua, sistemática y tendente al aprendizaje organizacional.

Se debe añadir un comentario general a la forma de presentación del Plan de Mejora. Si bien resulta exhaustivo, contiene un exceso de información que en algunos casos no corresponde con el área de mejora descrita, lo cual al contrario de favorecer, podría entorpecer y dificultar la evaluación.

Perfil Mínimo Alcanzado	X
-------------------------	---

Perfil Mínimo No Alcanzado	
----------------------------	--



2ª Parte – Informe sobre la implantación de las acciones

Acción nº1: Plan de comunicación externo e interno

	Comentarios
Enfoque	<p>La necesidad de la acción abordada se puede identificar claramente a la vista de las áreas de mejora seleccionadas en la autoevaluación de 2015 y la evaluación externa de 2016. Esta se puede encuadrar dentro de las medidas que pretenden mejorar el diagnóstico realizado sobre la comunicación en el liderazgo (criterio 1), en la estrategia (criterio 2), en la gestión de las personas (Criterio 3), en los aliados (criterio 4), en los procesos, productos y servicios (criterio 5) y en los resultados en los clientes (criterio 6) y en las personas (criterio 7).</p> <p>La acción responde a unos objetivos claros, internos y externos. Entre los internos se encuentra aumentar el conocimiento y facilitar la transmisión de información interna. Entre los externos ofrecer información de interés a los usuarios, aliados etc. y mejorar su implicación con el Cuerpo.</p> <p>La acción se encuentra claramente definida: “establecer un plan de comunicación que mejore las relaciones y la participación de los grupos de interés y ayude a consolidar una imagen propia y una identidad colectiva del Cuerpo, consiguiendo una mayor agilidad y eficacia en la circulación de la información, de las instrucciones y órdenes de servicio y de la asignación de roles”.</p> <p>El objetivo primario que subyace es dar satisfacción a las necesidades de comunicación de los grupo de interés, para lo cual lo primero que se hizo fue identificar las fuentes generadoras de información con el fin recoger toda la información posible sobre necesidades, expectativas y propuestas.</p>



Despliegue	<p>Si bien no se presenta un calendario integral que contenga toda la planificación, entre 2016 y 2019 se han llevado a cabo continuamente acciones para mejorar la comunicación externa e interna.</p> <p>En 2016 se elaboró un plan de comunicación externo e interno con una serie de acciones, que se desarrollaron en los meses de octubre y diciembre. En 2017 se planificó otro plan de comunicación externa durante los meses de enero y febrero con la revisión de la Carta de Servicios y se ejecutó durante el resto del año.</p> <p>Existen numerosos ejemplos de las vías de comunicación que se han desarrollado en el Cuerpo de agentes de movilidad desde entonces.</p> <p>En cuanto a comunicación externa :</p> <ul style="list-style-type: none">-El espacio web "Cuerpo de Agentes de Movilidad", siendo en el año 2018 esta Área la más visitada del Portal Web del Ayuntamiento.-La comunicación a través de la web del Ayuntamiento www.madrid.es, por medio de su portal de trámites, el Cuerpo de Agentes de Movilidad gestiona la información y documentación relativa a las solicitudes de ocupaciones temporales de la vía pública relacionadas con obras, trabajos y mudanzas puntuales.-La comunicación mediante Twitter desde 2018, colaborando en la difusión de las incidencias de tráfico que se producen en la ciudad de Madrid. <p>Respecto a la comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none">-El canal informativo sectorial de Agentes de Movilidad en la intranet Ayre herramienta principal de comunicación interna del Cuerpo que se lanzó el 20 de febrero de 2017. A través de él, se da información sobre la organización y funcionamiento del mismo, se recogen sugerencias, se trasladan documentos y se realizan trámites internos.-La herramienta llamada Ayre social que desde 2017, introdujo un nuevo factor en los medios de comunicación interna del Cuerpo de Agentes de Movilidad para la creación de una comunidad de intercambio de conocimiento y de relación de los formadores que participan en la ejecución del plan de formación anual.
-------------------	--



Evaluación y Revisión	<p>Entre 2016 y 2019 se han llevado a cabo de forma continuada una serie de acciones para conocer y poder mejorar la comunicación, como por ejemplo a través de cuestiones relacionadas con este tema en las encuestas periódicas.</p> <p>Como consecuencia de los resultados de la encuesta de clima laboral de 2017, se detectaron nuevas necesidades tanto de comunicación (transmisión de instrucciones, asignación de roles...) que fueron abordados en 2018 mediante un plan que definía acciones encaminadas a satisfacer carencias en todos estos ámbitos: "Plan de mejora de la comunicación e identidad corporativa del Cuerpo de Agentes de Movilidad", que se elaboró durante los meses de mayo y junio de 2018, y sus acciones se terminaron de ejecutar en el mes de enero de 2019.</p> <p>A consecuencia del plan de mejora de la comunicación del 2018, el Cuerpo de Agentes de Movilidad está presente en dicho Twitter desde diciembre de 2018.</p> <p>Además los distintos planes de comunicación llevados a cabo en el marco de la acción de mejora, han permitido que en 2019 se haya elaborado un documento de bases para los planes de comunicación que define los grupos de interés (de cuerdo al mapa elaborado y actualizado) y los canales que puede utilizar el Cuerpo en estas acciones. Además dicho documento está abierto a las actualizaciones y modificaciones que con el tiempo, se vayan produciendo.</p>
Resultados	El grado de impacto de la acción de mejora se ha medido de acuerdo a los resultados de las diversas encuestas de satisfacción que se llevan a cabo periódicamente, habiendo mejorado en general la comunicación desde 2016 hasta 2019 en prácticamente todos los ítems de comunicación preguntados.
Comentarios Generales	La acción se ha desarrollado de manera adecuada, y responde a una necesidad detectada en la autoevaluación. Existen evidencias de la concurrencia de todos los elementos del ciclo PDCA, en mayor o menor intensidad (planificación, implementación, revisión e implantación de cambios tras un proceso de aprendizaje).

Perfil Mínimo Alcanzado	X
-------------------------	---

Perfil Mínimo No Alcanzado	
----------------------------	--



2ª Parte – Informe sobre la implantación de las acciones

Acción nº 2: Dirección por objetivos (DPO) para toda la plantilla del Cuerpo

	Comentarios
Enfoque	<p>La acción deriva de varias áreas de mejora identificadas en el informe final de evaluación. Éstas se relacionan con el Liderazgo en cuanto a la falta de objetivos individuales y reconocimientos, con la Estrategia en cuanto a que faltaba la traducción de los objetivos estratégicos y operativos a planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización, con las Personas, por la falta de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño integral, y con los Resultados en personas y Resultados clave.</p> <p>En el Plan de Mejora de 2016-2019, se recogió lo anterior y se formuló a siguiente área de mejora: "Generar una dirección por objetivos para toda la plantilla para mejorar el compromiso de los agentes con la organización y mejora de las retribuciones como factor de motivación externa para los agentes".</p> <p>Este área de mejora fue seleccionada por tener una estrecha relación con dos de los elementos más importantes de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none">-Cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios y de los objetivos anuales fijados.-Integración corporativa de todos los miembros del Cuerpo pertenecientes a todos los niveles de mando y responsabilidad.



Despliegue	<p>El desarrollo de la acción de mejora se llevó a cabo de acuerdo a un cronograma con acciones detalladas entre los años 2016 y 2019.</p> <p>La implantación comienza en 2016 con la definición de objetivos y estrategias y ese año termina con la aprobación y la comunicación.</p> <p>El proceso continúa, a través de una serie de acciones planificadas durante los años 2018 y 2019, si bien no se aporta información sobre las acciones planificadas correspondientes al año 2017.</p> <p>Se establecieron indicadores relacionados con los objetivos y con las condiciones para el cobro del complemento. Para el cálculo de este complemento se tiene en cuenta el nivel o porcentaje de consecución de los objetivos previstos, de acuerdo a los indicadores de la Carta de Servicios del Cuerpo. Además se tienen en cuenta otros factores como el absentismo o la diferencia entre la cantidad máxima y la repartida.</p>
Evaluación y Revisión	<p>Durante estos años, tanto las cantidades a abonar han sido revisadas, como se han actualizado en la aplicación de nuevos conceptos, tales como el absentismo individual a partir de 2018, o los nuevos criterios sobre este aspecto acordados en 2019, que conceden un plazo mayor en el cómputo anual de absentismo en algunos casos y la introducción del cumplimiento de la formación anual obligatoria como un factor más.</p> <p>Además se ha revisado ya que en el acuerdo de renovación alcanzado en 2019, se reconoce la creación de dos nuevas categorías en el escalafón del Cuerpo, con lo que la DPO va acompañada de medidas conjuntas de carácter no estrictamente económico</p>
Resultados	<p>Se evidencia que se ha implementado desde el año 2017, apreciándose el aumento de los fondos destinados a este complemento con la consiguiente mejora de las condiciones de trabajo de los Agentes por años. Además está previsto que las cantidades vayan aumentando hasta 2022.</p> <p>EL grado de cumplimiento de los objetivos previstos de la DPO, de acuerdo a los indicadores establecidos se encuentra en niveles altos, por encima del 80%, si bien se aprecia que bajó en 2018 con respecto a 2017, aunque se puede considerar el primer año de ajuste.</p> <p>En cuanto a los datos de la encuesta de clima laboral, que aporta datos de satisfacción general que muestran los agentes en sus relaciones internas de Cuerpo, se mejora desde 2017 en los criterios de Personas y Liderazgo, que son los que más pueden estar afectados por la implementación del sistema de DPO en toda la organización.</p>



Comentarios Generales	<p>La acción de mejora se ha puesto en marcha en términos satisfactorios en rasgos generales.</p> <p>Sin embargo, de cara al futuro, será necesario recopilar más resultados para evaluar tendencias reales e impacto.</p> <p>Igualmente, existe margen de mejora, con el desarrollo de la acción en un marco temporal más grande, en las actuaciones encaminadas a evaluar la acción, revisar aquellos aspectos mejorables, fomentando las comparaciones con otras organizaciones y el aprendizaje organizacional.</p> <p>.</p>
------------------------------	--

Perfil Mínimo Alcanzado	X
-------------------------	---

Perfil Mínimo No Alcanzado	
----------------------------	--



2ª Parte – Informe sobre la implantación de las acciones

Acción nº 3: Acciones medioambientales - Formación en procesos de sostenibilidad (*e-learning*)

	Comentarios
Enfoque	<p>La acción de mejora está claramente alineada con varias de las áreas de mejora obtenidas por el Cuerpo de Agentes de Movilidad en su proceso de autoevaluación, Dichas áreas afectaban a la Estrategia, a las Personas, y sobre todo a aspectos recogidos en el Criterio 4.</p> <p>Su elección tiene que ver también con un aspecto estratégico, ya que las tareas relacionadas con la ordenación del tráfico se han ido relacionando cada vez más íntimamente con la protección del medio ambiente, llegando a convertirse en un objetivo estratégico para la organización. De hecho, desde que en 2007 el Cuerpo de Agentes de Movilidad se incorporara a la gestión de calidad, comenzó a diseñar compromisos y objetivos, y a llevar a cabo mediciones relacionados con el medio ambiente.</p> <p>El objetivo de la acción elegida está claramente definido: "Desarrollar una sensibilidad ambiental en el Cuerpo a través de formación "</p> <p>Esta acción de mejora tiene una doble vertiente: ambiental y formativa.</p> <p>Para ello en el Plan de Mejora de 2016-2019, se incorporó un eje de medio ambiente que recogía esta mejora: "Acciones medioambientales-Formación en procesos de sostenibilidad (e-learning)"</p> <p>El Plan se despliega estableciendo una serie medidas medioambientales a tomar en las siguientes áreas: instalaciones y usos de medios, información y formación y sobre otras medidas operativas.</p>



Despliegue	<p>Todas las medidas medioambientales se desplegaron a través de actividades detalladas en varios cronogramas que abarcan desde 2015 a 2018. Así, a partir de 2016, el Cuerpo de Agentes de Movilidad desarrolló nuevas acciones y sistematizó las que ya venía haciendo en materia de medio ambiente, combinando las acciones operativas con otras que incidían en la formación de los agentes. Algunos ejemplos fueron:</p> <p>-En cuanto a uso de medios e instalaciones se potenció el uso de vehículos no o poco contaminantes, uso de bicicletas, instalaciones de placas solares, etc.</p> <p>-Respecto a la información y formación se elaboraron una Declaración y un Manual medioambiental, se incluyeron contenidos formativos en medio ambiente en el Plan de formación, y se reforzó el equipo de gestores con un agente especializado en medio ambiente</p> <p>-Otra serie de medidas operativas como la retirada de vehículos abandonados-residuos sólidos urbanos o el seguimiento y reducción del índice de consumo de combustible.</p>
Evaluación y Revisión	<p>Desde 2016 se miden datos sobre las medidas llevadas a cabo y se presentan una enorme batería de datos que evidencian las actividades desarrolladas.</p> <p>En cuanto a la formación ambiental, en 2018 la medición de la formación de los Agentes se realizó mediante un doble test de conocimiento de los contenidos de la acción formativa, el primero anónimo inmediatamente anterior al comienzo de la formación y el segundo, válido para la superación con aprovechamiento de esta, una vez finalizada. Estos datos mostraron una mejora del conocimiento tras la formación y además una mejora el año 2019 respecto al 2018.</p> <p>También se presentaron datos sobre acciones formativas on-line y sostenibilidad, y sobre número de agentes formados.</p>
Resultados	<p>A pesar que se aprecian mejores datos en general en 2017 que en 2018, no se puede realizar una evaluación sobre cumplimiento de los resultados alcanzados al no establecerse objetivos concretos a alcanzar por años.</p>
Comentarios Generales	<p>La acción de mejora se ha puesto en marcha en términos satisfactorios en rasgos generales.</p> <p>Sin embargo, para poder evaluar resultados sería interesante establecer objetivos claros y que se mantuvieran, al menos, dichas estadísticas, en aras a poder comparar los resultados mensuales y observar la tendencia ascendente o descendente de las medidas de cara a tomar decisiones en el futuro y mejorarlas.</p>

Perfil Mínimo Alcanzado	X
-------------------------	---

Perfil Mínimo No Alcanzado	
----------------------------	--