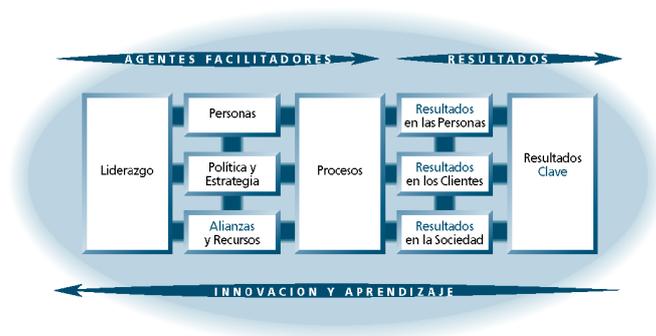


# Informe de Evaluación



© 1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

## Sello de Excelencia Europea 300+



Dirigido a:

**D.MARIO ÁNGEL ELIPE ELIPE**

Organización: **Cuerpo de Agentes de Movilidad**

**Ayuntamiento de Madrid**

Fecha: Julio de 2009



# Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

## ÍNDICE

Introducción.....	3
Descripción del proceso de evaluación .....	4
Contenido .....	5
Actividades llevadas a cabo durante la visita.....	5
Aspectos a destacar de la evaluación .....	7
Temas Clave .....	8
CRITERIO 1: LIDERAZGO.....	11
CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA .....	15
CRITERIO 3 - PERSONAS .....	17
CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS .....	21
CRITERIO 5 - PROCESOS .....	24
CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES .....	28
CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS .....	30
CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	32
CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE .....	34
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES .....	36
RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS .....	37
PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES .....	37
Recomendación del equipo evaluador .....	38



# Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

## Introducción

A continuación se presenta el informe del resultado del trabajo de evaluación llevado a cabo por el equipo de evaluadores formado por:

- D<sup>a</sup>. Mercedes Hernández                      CEG                      Evaluadora Senior
- D. Antonio Pérez                                  SIEMENS                Evaluador Senior
- D. José Ángel Mtz. Ayúcar                    SGS                      Evaluador Senior
- D. Oswaldo González                         SGS                      Evaluador Coordinador

La evaluación se ha llevado a cabo basándose en la Memoria presentada por el Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid (en adelante CAMM), denominada Memoria de Solicitud del Sello de Excelencia Europea 300+ de junio 2009, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia y facilitada por dicha Organización, junto con información adicional que soportaba sus resultados.

El proceso de evaluación ha tenido lugar durante el mes de julio de 2009, realizándose el consenso el día 9 de julio. La visita de evaluación se llevó a cabo en las instalaciones de CAMM el día 13 de julio de 2009.

Posteriormente se han realizado los trabajos correspondientes a la redacción y consenso del Informe Final.

Hay que destacar que, para la evaluación de CAMM, el equipo de evaluadores ha tenido en cuenta, además de la información de la Memoria, la información aportada con la misma: Autoevaluación EFQM de Agentes de Movilidad, Formulario de Autoevaluación EFQM 2009, Priorización de Áreas de Mejora e Informe de Homologación. Como se señala posteriormente, durante la visita se entregó documentación adicional que reforzaba y ampliaba el contenido de la información anterior.

Como se explica en la introducción de la Memoria, el Cuerpo de Agentes de Movilidad se encuadra en el Departamento de Vigilancia de la Movilidad de la Subdirección General de la Regulación de Movilidad, perteneciente a la Dirección General de Movilidad, ubicada en el Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

CAMM cuenta con una plantilla de 695 personas, y fue creado el 27 de enero de 2004. La zona de actuación y despliegue de CAMM es el interior de la calle 30 y las glorietas adyacentes.

Los locales en que se han instalado las bases y destacamentos se agrupan en los siguientes locales:

- Zona Norte: con base en calle Albarracín nº 31
- Zona Centro: con base en calle Isaac Peral nº 4
- Zona Sur: con base en calle Nestares nº 20

## Descripción del proceso de evaluación

El proceso evaluador se realizó conforme con la metodología REDER del modelo EFQM de Excelencia (versión 2003), y según el Procedimiento Desarrollo de las Evaluaciones + 300, + 400 y + 500 del Club de Excelencia en la Gestión:

- a) Durante finales de junio y principios de julio, cada evaluador realizó el **análisis de la Memoria**, preparando los puntos fuertes, áreas de mejora y preguntas para la visita, y la puntuación correspondiente. Cada evaluador emitió comentarios y puntuación por Subcriterio. Las puntuaciones y los comentarios fueron enviados al Evaluador Coordinador quien consolidó los resultados para su análisis en la Sesión de Consenso.

El consenso final tuvo lugar el día 9 de julio. Durante la sesión de consenso se analizaron los puntos fuertes, las posibles áreas de mejora y los temas de necesaria aclaración durante la visita. Adicionalmente se revisaron las puntuaciones emitidas por los evaluadores y se reflejaron aquellos aspectos considerados inicialmente como claves.

Se utilizaron los formatos previstos por el Club de Excelencia en la Gestión.

Se revisó por el equipo evaluador el Programa tentativo de la visita y se acordó el programa definitivo de la misma, que se envió a CAMM.

- b) El día 13 de julio el equipo evaluador visitó las instalaciones de CAMM, con el fin de aclarar y verificar los contenidos de la Memoria. Durante la visita se aportaron nuevos datos, se contrastó la información recibida y se aclararon dudas.
- c) Posteriormente se elaboró el presente **Informe**.

## Contenido

Este Informe consta de:

- Actividades llevadas a cabo durante la visita.
- Temas clave de la organización.
- Visión general de la organización, estableciendo Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada criterio del Modelo EFQM.
- Resumen de puntuación obtenida

## Actividades llevadas a cabo durante la visita

### 4.1 General

Se visitaron las instalaciones de la Zona Centro de CAMM, situadas en calle Isaac Peral nº 4 en Madrid, de acuerdo con la agenda prevista. La organización de la visita por parte de CAMM se adaptó a lo previsto en dicha agenda proporcionando los interlocutores y documentación adecuados para cada tema a evaluar.

El equipo evaluador fue cordialmente acogido y dispuso de amplias facilidades para desarrollar el trabajo programado. Durante la visita fue posible entrevistar a agentes, personal de base y mandos intermedios, incluidos representantes de otras Zonas. El personal participante mantuvo una actitud abierta y colaboradora.

A continuación se señala una relación de **personal entrevistado durante la visita y las reuniones inicial y final.**

D. Mario Ángel Elipe Elipe	-	Subdirección General de Regulación de Movilidad
D. Miguel Ángel Albajara Velasco	-	Jefe Adjunto de Departamento
D. Ernesto Lopez Nares	-	Jefe de Sección Sur
D. Francisco Javier de la Serna Puente-	-	Responsable del Área Administrativa
D. Ángel Urda Pérez	-	Jefe de Vigilantes
D <sup>a</sup> María Rosario Guijarro Albadalejo	-	Jefe de Vigilantes
D. Enrique Carlos Pozo Maqueda	-	Subdirector de Organización
D. Miguel Ángel Valiente López	-	Jefe Departamento de Organización
D. Raúl Grande Barquilla	-	Jefe del Departamento de Innovación.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

Asimismo, según se indicó anteriormente, se mantuvieron reuniones con otros profesionales de la Organización.

### 4.2 Medios e instalaciones. Reuniones de trabajo.

CAMM puso a disposición del equipo evaluador salas para mantener las reuniones y facilitó el acceso a las personas y recursos necesarios para realizar la evaluación.

No fue posible visitar otras Zonas. No obstante, el Evaluador Coordinador había tenido la oportunidad de visitar, durante la Validación 200+, las tres Zonas y el Centro de Formación.

Los representantes de CAMM y el equipo de apoyo acompañaron al Equipo Evaluador, tanto durante las reuniones como en las visitas. En todo momento el equipo evaluador recibió una cordial acogida por parte de los responsables de CAMM.

Durante la visita, estuvo a disposición del equipo evaluador información adicional a la presentada junto con la Memoria. Entre la documentación más relevante pueden citarse resultados de encuestas, Cartas de Servicios, Cuadro de Mando de indicadores, seguimiento de indicadores de Carta de Servicio, etc..

Se realizó una reunión de consenso del equipo evaluador al finalizar la evaluación. En dicha reunión se acordó el contenido básico del Informe Final, en lo relativo a Puntos Fuertes, Áreas de Mejora, y puntuación consensuada. También se acordaron los temas clave a destacar.

Se realizó una reunión de salida con los representantes de CAMM donde se hizo un resumen de los resultados más relevantes obtenidos durante la evaluación.

### 4.3 Agradecimiento

El equipo evaluador quiere manifestar su agradecimiento al Equipo Gestor de CAMM, así como al resto de personas de la Organización, por las atenciones prestadas y su colaboración, especialmente durante la visita, que han facilitado la realización de la evaluación y de este Informe.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### Aspectos a destacar de la evaluación

Como señala la Memoria, la primera autoevaluación de CAMM respecto al modelo EFQM se realizó en 2006. Es de destacar que la Organización había sido constituida en 2004, lo cual representa, sin duda, un alto interés por la calidad de servicio, por parte de la Dirección de CAMM. Como consecuencia de la misma se acometieron diferentes Planes de Mejora, entre los que cabe destacar el Protocolo de Quejas, la planificación del servicio y la tramitación electrónica de denuncias.

En 2007 se realizó la primera evaluación externa y se obtuvo el reconocimiento Compromiso con la Excelencia 200+, lo que dio lugar a nuevas áreas de mejora relevantes, como son el Plan de Comunicación Interna, el Plan de Formación (específico para CAMM) y la preparación de la Carta de Servicios. En 2008 no se realizó autoevaluación, pero se formó a nuevas personas y se implantaron áreas de mejora. En 2009 se ha realizado una nueva autoevaluación, se han identificado nuevas áreas de mejora y se ha preparado la Memoria, que ha servido de base para el proceso de evaluación 300+, descrito en este Informe.

La evaluación "in situ", se realizó cumpliendo el programa previsto. En general, los temas a verificar durante la visita fueron acordados con CAMM. En varios casos se crearon dos / tres grupos de evaluación que en general actuaron en paralelo. Este hecho y la coordinación y preparación de los interlocutores que en cada caso designó CAMM, hizo que la evaluación fuera eficiente en su desarrollo.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### Temas Clave

Del estudio y análisis de la Memoria presentada por CAMM y de las evidencias presentadas durante la visita, el equipo evaluador quisiera destacar los siguientes **Temas Clave:**

#### Puntos fuertes

- Es de destacar el apoyo de la Dirección de CAMM y del Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad a todo el proceso de Excelencia, habiéndose iniciado el mismo solamente dos años después de la creación del Cuerpo.
- Se han realizado en total tres autoevaluaciones en cuatro años con participación activa de las personas de la Organización. Se ha obtenido reconocimiento externo en 2007 (200+), además de la evaluación actual.
- Como consecuencia de las autoevaluaciones, se han venido implantando acciones de mejora, durante todos los años.
- Los objetivos de la Organización, derivados de las líneas estratégicas del Ayuntamiento, se despliegan y miden a través de la Dirección Por Objetivos, y a través de diversos indicadores operativos.
- En septiembre de 2008 se realiza por primera vez una encuesta de satisfacción de los ciudadanos de Madrid con el Cuerpo de Agentes de Movilidad. Se ha repetido una primera oleada en 2009.
- CAMM ha desarrollado y publicado los compromisos establecidos con el cliente / ciudadano, a través de una Carta de Servicios aprobada por el Ayuntamiento de Madrid y comunicada a través de la Web "munimadrid". Esta Carta de Servicios incluye indicadores que se siguen por parte de CAMM y se publican periódicamente en la Web.
- Como proceso previo a la publicación de la Carta de Servicios, se ha preparado un Mapa de Procesos de la Organización, con indicadores asociados a los mismos, si bien en algunos aspectos está pendiente de desplegar o revisar.
- Desde el año 2008, CAMM ha diseñado un Plan de Formación (descrito en la Memoria), que incluye formación transversal, especializada y genérica. Este Plan de Formación se ha integrado en el CIFSE (Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias), en las mismas condiciones que los de otros Cuerpos de Emergencia y Seguridad.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- Desde su creación, CAMM ha fomentado la aplicación de nuevas tecnologías, en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid. Cabe destacar el uso de terminales PDA por el 100% de la plantilla para transmitir las denuncias en tiempo real. Asimismo, se pueden considerar innovaciones tecnológicas el sistema de captación por cámaras, radares móviles, etc..
- CAMM ha implantado un Plan de Comunicación Interna de cara a favorecer la información a la plantilla de los hechos principales de la Organización y recoger demandas, necesidades, sugerencias y propuestas. Se ha definido la tipología de la información a difundir y los canales de comunicación.

### Áreas de mejora

- Debido a la reciente implantación de alguna de las acciones de mejora derivada de las autoevaluaciones EFQM, varios de los resultados presentados no muestran suficientes datos para analizar tendencias por un periodo relevante.
- Parte de las medidas de RRHH, incluido el Plan de Comunicación, se llevaron a cabo en periodos de conflicto laboral y, posiblemente por este motivo, los resultados obtenidos de la percepción de las personas no siempre muestran una imagen favorable. Entre otros, pueden citarse los aspectos relativos a convenio, absentismo, rotación, percepción, comunicación, etc...
- Si bien las propias actividades de CAMM, al tratarse de un Servicio Público, pueden considerarse como orientadas a la Sociedad, no existe una Política concreta que estructure las actuaciones-relaciones, impactos-percepciones de CAMM con su entorno social.
- Si bien se ha desarrollado un Mapa de Procesos con indicadores identificados para muchos de ellos, es conveniente profundizar en su revisión interna con vistas a su actualización, mejora, difusión y aprovechamiento, así como la comunicación de los mismos a los empleados.
- En muchos de los resultados presentados en la Memoria no se han definido objetivos. Tampoco existen, en muchos casos, comparaciones de resultados, o no se utilizan.
- También podrían ampliarse las comparaciones con otras Organizaciones, no sólo en cuanto a resultados sino también en cuanto a mejores prácticas.
- Si bien se han realizado diferentes acciones para recoger necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, especialmente ciudadanos y personas, se puede avanzar en la sistematización de las relaciones con los Grupos de Interés. En este sentido, podría avanzarse especialmente en lo relativo a alianzas, partners, clientes distintos de los ciudadanos, etc..



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- En la medida de lo posible, realizar una nueva Encuesta de Clima Laboral que pudiera ser representativa de la percepción actual de los empleados.
- Podría ser conveniente integrar todos los indicadores existentes en un Cuadro de Mando Integral que definiera aquellos aspectos que se consideren clave dentro de la gestión de CAMM.
- Si bien se han destacado como “punto fuerte” las mejoras tecnológicas aplicables a la prestación del servicio (PDA, radares, etc.), puede fomentarse el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la información y la gestión del conocimiento internas.
- Adicionalmente a las medidas ya tomadas de gestión de procesos e indicadores y gestión de consumos y vehículos, podría considerarse la posibilidad de avanzar en la implantación de Sistemas normalizados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.
- Analizar si, además del sistema actual de Dirección por Objetivos desplegado hasta Jefe de Sección, se podría avanzar en sistemas de reconocimiento que pudiera aplicarse al resto de empleados.

## CRITERIO 1: LIDERAZGO

*Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.*

### Puntos Fuertes más importantes

- CAMM ha establecido su Misión, Visión y Valores, publicados desde el Ayuntamiento de Madrid.
- Está definido el concepto de líder como aquella persona que tiene un grado de responsabilidad sobre otras personas y que dispone de capacidades para orientar e implicar a todo el personal.
- Los líderes demuestran su compromiso con la Excelencia implicándose en diversas acciones formativas y de comunicación.
- Los líderes participan activamente en la difusión y comunicación de los principios que componen la orientación a la Excelencia del CAMM. Entre los temas a comunicar se han incluido Misión, Visión, Valores, EFQM, Carta de Servicios, etc..
- Como principales medios de difusión interna se han establecido el Plan de Comunicación Interna (acción de mejora derivada de anteriores autoevaluaciones EFQM), el pase de lista y el Plan de Formación, establecido como propio del Cuerpo de Agentes de Movilidad desde 2008.
- Dentro del Plan de Comunicación Interna se desarrolla un Programa de Comunicación Personal en el que los responsables de la Organización comunican a la plantilla la evolución del servicio.
- El Plan de Formación en Competencias Genéricas está previsto para ser aplicado anualmente a la mitad de la plantilla y los líderes comunican a través del mismo diferentes Proyectos y Estrategias del Cuerpo.
- Los líderes se implican y participan activamente en actividades de mejora (EFQM, DPO, Mapa de Procesos, perfiles de competencias, Carta de Servicios, etc.).
- Los líderes impulsan la delegación y la asunción de responsabilidades través de la creación de equipos multidisciplinares y el estímulo del trabajo en equipo.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- El nivel de Jefe de Sección y superiores participan en el sistema de guardia para fines de semana y días festivos.
- Los líderes aseguran la implantación de los procesos de revisión y análisis de los resultados clave de la organización a través del seguimiento de la DPO, Carta de Servicios y autoevaluación EFQM. Se vienen realizando procesos de autoevaluación EFQM desde 2006
- Se señalan diferentes actividades conjuntas, como reuniones de la Dirección, reuniones de mandos intermedios, Equipo de Comunicación Interna, reuniones focales y equipos de trabajo.
- Se presentan ejemplos de trabajos coordinados del CAMM con Departamentos y Servicios internos del Ayuntamiento, a través de Servicios Comunes, creación de Comisiones y colaboración con otros Cuerpos de Seguridad y Emergencia.
- Se citan diferentes Departamentos con los cuales la colaboración es más intensa (Madrid Movilidad, Departamento de Regulación del Estacionamiento, Dirección General de Multas de Circulación, Cuerpo de Policía Municipal).
- Se señala que se realizan evaluaciones y revisiones, a través de datos comunes, con otras Entidades y Cuerpos, mediante reuniones programadas.
- Los líderes participan en el establecimiento de alianzas y acuerdos con otros grupos de interés. Asimismo, participan en foros y se implican en temas ambientales.
- Se otorgan reconocimientos a personas y equipos de los grupos de interés a través de la fiesta anual por su contribución a los resultados de la organización.
- Existe una política de igualdad de oportunidades que garantiza la igualdad entre mujeres y hombres y que está regulada por ley.
- Existe facilidad de acceso a cualquier líder por parte de cualquier empleado.
- Los líderes participan y facilitan la realización de actividades orientadas a compartir conocimientos con otras organizaciones para mejorar la gestión del cambio (cursos, conferencias, congresos...).
- La propia creación del CAMM y su evolución y crecimiento se considera fruto de la adaptación al cambio.
- Se cita como un sistema de captación de elementos externos los Observatorios del Ayuntamiento y el propio CAMM.
- Se considera como cambio relevante el Proyecto PDA, tanto en cuanto a cambio tecnológico como cultural.

### Criterio 1: LIDERAZGO

*Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.*

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No está clara la metodología seguida para la revisión y mejora de la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo. No hay evidencia de que se hayan introducido cambios a partir de la opinión expresada de los colaboradores.
- No hay evidencia de la forma en que se despliegan ni revisan la Misión, Visión y cultura de la Organización, ni la forma en que se comunican externamente.
- No queda muy claro cómo se refuerza la responsabilidad y la toma de decisiones.
- No hay evidencias de que se haya desarrollado e implantado un proceso que permita identificar, planificar e implantar mejoras mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.
- Los enfoques definidos por los líderes para fomentar la participación de las personas en actividades o proyectos de mejora están escasamente estructurados.
- No está implantado el proceso para desarrollo, despliegue y actualización de política y estrategia.
- No hay evidencias de que se haya establecido un sistema de evaluación y revisión de alianzas con los grupos de interés, promovido por el propio CAMM.
- Se podrían sistematizar y mejorar los mecanismos de cooperación y de participación con las asociaciones profesionales, centros educativos, asociaciones vecinales, etc..
- No está claro cómo se evalúa y revisa la eficacia del enfoque relativo a la implicación de los líderes con todos los grupos de interés externos. No están sistematizados reconocimientos a entidades externas.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- Aunque se citan reuniones con los proveedores considerados estratégicos, no se señala de qué forma se da respuesta a sus necesidades y expectativas.
- No hay evidencias de que exista un sistema de sugerencias para facilitar la participación de los trabajadores.
- Podría desarrollarse más la comunicación ascendente y la implicación proactiva en la mejora.
- También puede reforzarse la comunicación externa.
- No se indica qué sistemática se sigue para ayudar a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
- No está claro que exista otra posibilidad de acceso a los líderes, además del Pase de Lista diario, que, por otra parte, es posible que se reduzca.
- Aunque el apartado "Comunicación" ha tenido un incremento en la última Encuesta de Clima, su valor todavía está por debajo del 50% de objetivo general.
- No se establece de qué manera la Organización garantiza la implantación eficaz del cambio y gestiona los Grupos de Interés o apoya a las personas en relación con el cambio.
- No se muestran ejemplos del análisis de los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización. El análisis está más condicionado por las Organizaciones superiores y la autonomía de la Organización puede ser limitada.
- No se muestran ejemplos de cómo se identifican, seleccionan y comunican los cambios que es necesario introducir en la Organización, en el modelo de la organización y en sus relaciones externas.
- Quizá por la propia (relativa) juventud del Cuerpo, los enfoques que se presentan en relación al cambio son la propia creación del CAMM y el Proyecto PDA (cambio tecnológico).



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

## CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

*Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Se han identificado los distintos grupos de interés y procedido a su segmentación, estableciéndose diversas vías para la recogida de información de cara a conocer sus necesidades.
- El CAMM ha desarrollado métodos para conocer las necesidades y expectativas de algunas de las Partes Interesadas a través de encuestas, reuniones, grupos de trabajo.
- El CAMM identifica posibilidades de avances tecnológicos, organizativos y normativos alineados con su Política y Estrategia (PDA, radares, aplicaciones informáticas).
- Se aportan evidencias de la existencia de un conjunto de mecanismos encargados de recopilar información relevante y el análisis de la información recopilada ha dado lugar a la identificación de áreas de mejora en los servicios, en el rendimiento y en la calidad.
- Se ha elaborado y comunicado la Carta de Servicios para llevar a efecto la Política y Estrategia de la Organización y se ha procedido a su difusión pública mediante web municipal y folletos.
- La organización ha establecido, asumiendo un compromiso con los ciudadanos, los indicadores de Carta de Servicio, accesibles on-line, tanto interna como externamente.
- Se señala cómo se desarrolla la planificación anual de los servicios ordinarios, partiendo de las Líneas Estratégicas definidas por el Ayuntamiento y de otra información.
- Además, se emplean autoevaluaciones EFQM como herramienta de identificación de oportunidades de mejora, cuyos objetivos se incluyen en la planificación de cada año.
- Existe un conjunto bastante completo de objetivos plurianuales que sirven de base para la DPO, que cubre las diferentes áreas de la organización.
- Se han presentado los aspectos clave de la Política y Estrategia a través de los diversos canales de comunicación existentes, especialmente a Grupos de Interés internos.

### CRITERIO 2 – POLÍTICA Y ESTRATEGIA

*Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No hay evidencia de que exista un proceso sistemático de recogida y análisis de la información procedente de todos los grupos de interés, tanto actuales como futuros.
- No queda claro cómo las informaciones recogidas relativas a necesidades y expectativas de los Grupos de Interés se integran en el proceso de definición, desarrollo y revisión de la Política y Estrategia.
- No queda claro como se evalúa la eficacia de las diferentes fuentes de información utilizadas para la recogida de datos, ni aportan ejemplos de mejoras introducidas en ninguna de las mismas, ni queda claro como el análisis proveniente de todas las informaciones recopiladas se integra en el proceso de definición de la Política y Estrategia.
- Aunque se aporta evidencia de la generación y análisis sistemático de algunos indicadores internos, no existe un mecanismo que los agregue y los presente de forma estructurada como pudiera ser un Cuadro de Mando Integral.
- Aunque se cita que se compara y aprende de Organizaciones con competencias similares (Policía Municipal, SAMUR), no se señala exactamente cómo se realiza esta labor de aprendizaje.
- No se aportan evidencias de cómo se revisa la eficacia de la comunicación de la Política y Estrategia y el grado de sensibilización en este sentido por parte de los Grupos de Interés.
- No se evidencia de forma clara que el Esquema de Procesos Clave forme parte de los mecanismos de comunicación de las políticas y estrategias.
- La DPO está establecida hasta Jefe de Sección pero no está desplegada aún al 100% de la plantilla.

## CRITERIO 3 - PERSONAS

*Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Aunque la política de RRHH está limitada por el Ayuntamiento, se han tomado iniciativas por parte del CAMM en relación con la planificación, gestión y mejora de los RRHH, realizando un Plan de Acceso, Plan de Formación y Plan de Carrera Profesional.
- El despliegue de estos Planes se ha llevado a cabo en función del incremento de la plantilla del CAMM, desde su comienzo hasta la actualidad en función de los Planes de Cobertura de Servicio. La plantilla ha ido creciendo desde 2004, con 150 funcionarios interinos, hasta el total actual de más de 700 personas.
- Existe una política de igualdad de oportunidades que garantiza la igualdad entre mujeres y hombres y que está regulada por ley.
- El CAMM ha diseñado un Plan de Formación específico que se desarrolló en el año 2008 y que iguala las condiciones de formación del CAMM con el resto de los Cuerpos de Emergencia y Seguridad.
- Existe un Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias que integra la formación de los Cuerpos de Emergencias de Madrid.
- Se realiza valoración de los cursos y sus contenidos.
- Se realizan comparaciones periódicas con la Policía Municipal respecto a los contenidos formativos.
- Se están desarrollando bases de datos para recoger el perfil de formación de cada miembro de la Organización, además de la que se está constituyendo en el CIFSE (Centro Integral de formación en Seguridad y Emergencias)



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- Se han establecido equipos de gestión y mejora en los que participan personas del CAMM, como por ejemplo:
  - Equipo evaluador EFQM
  - Equipo RADA
  - Equipo PDA
  - Equipo Carta de Servicio
  - Grupo de Trabajo de Comunicación Interna
  - Grupo de Apoyo
  
- En algunos casos, estos equipos son de carácter multidisciplinar, en colaboración con otras áreas del Ayuntamiento de Madrid y empresas externas, como por ejemplo:
  - Equipo PDA
  - Semáforo Rojo
  - Firma Digital
  - Etc.
  
- El CAMM ha desarrollado e implantado un Plan de Comunicación Interna que garantice que toda la plantilla esté adecuadamente informada de los hechos principales de la Organización.
  
- Este Plan de Comunicación surgió como consecuencia de una autoevaluación EFQM y a fin de evaluar su implantación se realizaron dos encuestas – sondeos en los meses de agosto y diciembre de 2007. En octubre de 2008 se realizó una encuesta sobre la comunicación interna a todo el personal.
  
- Si bien los temas relacionados con las políticas de empleo están regulados por las políticas municipales aplicables a Cuerpos de Seguridad y Emergencias, el CAMM dispone de un sistema de incentivos basado en la DPO que puede suponer un 10% de la masa salarial, y contribuye a los objetivos de calidad y productividad.
  
- Existen beneficios sociales establecidos por el Ayuntamiento, tales como reconocimientos médicos anuales, Plan de Pensiones Municipal, ayudas sociales y otros.
  
- Existe un sistema de condecoraciones y reconocimientos por hechos especialmente destacables, en el marco del Reglamento y según un Procedimiento establecido en colaboración con la Policía Municipal.

### CRITERIO 3 - PERSONAS

*Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Aunque se señala que se tienen en cuenta las opiniones de las personas a través del Cuestionario de Comunicación Interna y la percepción de la Dirección, no queda claro como se toma en cuenta esta opinión para revisar los Planes de RRHH.
- La autonomía de la Organización está condicionada por la política general del Ayuntamiento de Madrid, en cuanto al desarrollo de sus propias políticas, estrategias y planes de RRHH.
- El sistema DPO solamente alcanza hasta Jefe de Sección y no se ha extendido aún a toda la plantilla.
- Se podría profundizar más en el despliegue de los perfiles de formación y en la evaluación del desempeño.
- Aunque están establecidos grupos de trabajo y mejora, conviene sistematizar sus actuaciones y tratar de ampliar su alcance a todos los niveles de la plantilla.
- No está establecido cómo se faculta a las personas para actuar con independencia, dentro de la necesaria disciplina del Cuerpo, a pesar de que se imparte formación en este sentido.
- Se podría potenciar la comunicación ascendente mediante la aportación de sugerencias de mejora, incluidas aquellas relativas a la innovación.
- Si bien el aspecto peor valorado en la encuesta de diciembre de 2007 fue la comunicación, no está claro si dicha encuesta ha servido para evaluar su implantación, ya que el Plan de Comunicación se inició ese año, y no se han analizado aún los resultados de la encuesta realizada en 2008.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- No está sistematizada la forma en que se identifican las oportunidades para compartir las mejores prácticas, internas y externas, ni se estructura la gestión del conocimiento.
  
- El alcance de los sistemas de compensación citados en el subcriterio 3e no aplica a la totalidad de la plantilla:
  - La DPO afecta sólo a directivos
  - El complemento de productividad afecta hasta los Jefes de sección.
  
- No se dan ejemplos de reconocimientos a las personas, distintos de los sistemas establecidos por la Administración, con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
  
- Se podría avanzar en aspectos relativos a conciliación de la vida laboral y familiar y beneficios sociales, en coordinación con el Ayuntamiento.
  
- Continuar los esfuerzos iniciados en temas de sensibilización y formación en aspectos relativos a Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente.

### CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

*Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.*

#### Puntos Fuertes más importantes

- El CAMM colabora proactivamente proactivamente con otros cuerpos municipales, destacando las relaciones con Madrid Movilidad SA.
- También se colabora con otras Organizaciones. Está sistematizada la colaboración con la EMT.
- Se mantienen reuniones periódicas de revisión con Madrid Movilidad S.A. a diferentes niveles (estratégicas, operativas y técnicas).
- Se realizan reuniones con Asociaciones de Vecinos, Asociaciones de Taxis, etc., con intención de coordinar las actividades en determinadas situaciones.
- A nivel presupuestario, el CAMM está sujeto a la metodología presupuestaria de la Administración Local. Se dispone de una sistemática consolidada de control presupuestario por parte del Ayuntamiento de Madrid.
- En el proceso previo a la consolidación, se negocian los presupuestos por parte de los responsables del CAMM con los Organismos superiores y de gestión, en cuanto a objetivos de la Organización.
- La Organización es proactiva en la solicitud y negociación de presupuestos para los concursos públicos que debe realizar.
- Existe una sistemática para la gestión del vestuario y del parque de vehículos, que son los elementos más relevantes para la prestación del servicio, y que son controlados por el CAMM.
- Se persigue mejorar la gestión medioambiental empleando vehículos de pequeña cilindrada para conseguir una mejor economía de consumos y disminuir las emisiones.
- Se está potenciando el uso de las bicicletas, la reducción de papel y la disminución del consumo relacionado con la informática.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- La vocación de respeto medioambiental es uno de los objetivos estratégicos, y uno de los objetivos plurianuales es, además de fomentar la seguridad vial, fomentar la seguridad medioambiental.
- La aplicación de nuevas tecnologías y nuevas formas de gestión es uno de los tres objetivos estratégicos del CAMM.
- El CAMM desarrolla elementos innovadores en sus procesos, destacando el proceso de uso de las terminales PDA, aplicable al 100% de la plantilla, y la firma digital.
- Se está trabajando con otras tecnologías avanzadas como radares y sistema de captación por cámaras.
- Se está estudiando la utilización de motocicletas eléctricas.
- Existe un sistema integrado de información en el CAMM, desde su creación, basado en el sistema de la Policía Municipal, pero que ha ido modificándose para adecuarse a las necesidades propias de la Organización, utilizándose grupos de trabajo para las mejoras.
- Se dispone de un sistema de protección de datos de carácter personal y control de accesos para la seguridad de la información.
- En el CAMM existen grupos focales que permiten la transmisión de conocimiento a otros grupos.
- Se está estudiando la oportunidad de aprender de la gestión de vehículos del SAMUR.

### CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

*Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.*

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No está sistematizada la identificación de oportunidades para establecer alianzas clave con otras Organizaciones ni se está generando y apoyando una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- No se está asegurando que la cultura de la Organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas; tampoco están definidas las limitaciones de la Organización para establecer alianzas con determinados grupos de interés.
- Si bien el control económico recae en distintos órganos del Ayuntamiento de Madrid, la Organización no ha desarrollado alguna metodología propia de gestión económica.
- Si bien se participa en el mantenimiento de algunos edificios, no se ha establecido una sistemática por parte de la Organización para la gestión de los mismos.
- Es mejorable el mantenimiento de los vehículos, según ha identificado el propio CAMM como área de mejora.
- No se encuentra estructurada la sistemática para establecer la gestión de la tecnología de forma estratégica.
- No se encuentra sistematizada la identificación y evaluación de tecnologías alternativas y emergentes, a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- Podría fomentarse el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la información y la gestión del conocimiento internas.
- La gestión del conocimiento está poco sistematizada.
- No quedan claros los mecanismos de identificación de los requisitos de información y conocimiento de la Organización.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### CRITERIO 5 - PROCESOS

*Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.*

#### Puntos Fuertes más importantes

- Está definido el Mapa de Procesos de la Organización, incluido Procesos Estratégicos, Procesos de Prestación de Servicio o Clave y Procesos de Soporte o Apoyo. La definición del Mapa de Procesos fue consecuencia del establecimiento de la Carta de Servicios del Cuerpo.
- Los procesos clave más relevantes se despliegan a través de procesos operativos. Existe una Ficha por cada proceso, que incluye Responsable de Proceso, usuarios, recursos, procedimientos y normativa aplicable, etc..
- Los indicadores asociados a los procesos clave son coherentes con los indicadores incluidos en la la Carta de Servicios y en la DPO (en sus aspectos aplicables).
- El CIFSE tiene su propio Mapa de Procesos de formación, que aplica también al CAMM.
- Se han producido mejoras en los procesos operativos, a través de la informatización de la tramitación de denuncias.
- Se han producido asimismo otras mejoras de procesos en base a la aplicación de nuevas tecnologías, como el Programa PDA, captación por cámara, etc..
- Existen unas Fichas de Acción incluidas en el Programa Operativo de Gobierno que establecen y documentan el seguimiento de cada acción.
- En los casos de las mejoras presentadas se ha realizado formación previa y se están siguiendo sus resultados a través de sus Responsables.
- Se lleva a cabo un proceso de planificación de los servicios que realiza el CAMM, que pretende responder a las necesidades de los ciudadanos y de la ciudad de Madrid.
- El despliegue de los servicios (dentro del área de actuación del CAMM, es decir, el interior del perímetro de la M-30) se realiza asignando prioridades a cada una de las actividades y una zona de actuación a cada una de las Secciones.
- Existe una relación de los puestos con su nivel de prioridad, y fichas descriptivas de cada uno de ellos.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- Se realiza una revisión anual y cuando por incidencias especiales se considere conveniente otras mensuales y trimestrales de la planificación de los servicios.
- En otros criterios se han citado ejemplos de mejoras en los procesos y servicios basadas en la tecnología.
- Existe una Carta de Servicios del CAMM aprobada el 29 de noviembre de 2007, como consecuencia de un grupo de trabajo con miembros de diferentes Unidades. Está publicada en la página Web del Ayuntamiento de Madrid y existen folletos en las Juntas Municipales de Distrito.
- La Carta de Servicios está sujeta a un ciclo de revisión, actualización y mejora, a través de un grupo de trabajo interdisciplinario.
- La Carta de Servicios incluye el seguimiento periódico de indicadores. Anualmente se informa de los resultados de estos indicadores en la propia Carta de Servicios puesta a disposición en la página Web del Ayuntamiento.
- Existe un protocolo unificado con el Ayuntamiento para la gestión de quejas y reclamaciones.
- Las tres líneas básicas de actuación para fomentar el trato correcto con el ciudadano son:
  - Formación (temas tales como "Relaciones con el Ciudadano" o "Deontología Profesional")
  - Tratamiento específico de quejas.
  - Supervisión de servicio a través de los mandos del Departamento
- Se realiza el seguimiento periódico de la eficacia del proceso de gestión de quejas (ver 6b).
- Se mantienen otros sistemas de relación con los clientes / ciudadanos: Encuesta de Satisfacción e implicación proactiva con clientes y grupos de interés en el contacto diario y mediante reuniones con Asociaciones.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### CRITERIO 5 - PROCESOS

*Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.*

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se han desplegado aún los procesos estratégicos ni los procesos soporte o apoyo, con excepción de los relativos a la planificación de servicios y a quejas y reclamaciones.
- Existe un proceso clave "atención a los ciudadanos/as en determinados incidentes de tráfico que dificultan la movilidad" que no ha sido desplegado aún.
- No se han revisado los procesos identificados en 2007 para comprobar su actualización.
- No se aplican en la gestión de procesos sistemas normalizados, como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, ambiental o de prevención de riesgos laborales.
- Si bien se dispone de indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, no queda claro que se utilicen para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
- Podría ser conveniente integrar todos los indicadores existentes en un Cuadro de Mando Integral que definiera aquellos aspectos que se consideren clave dentro de la gestión de CAMM.
- No se ha establecido una sistemática para la gestión del cambio y que garantice la comunicación de los cambios de los procesos a todos los grupos afectados (sí se contempla la comunicación al propio personal).
- No está sistematizada la posibilidad de mejorar los procesos de la Organización mediante el aprendizaje externo y la colaboración con los grupos de interés.
- No está definido como se utilizan las encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- El enfoque principal presentado se refiere más a la planificación de los servicios que al propio diseño de los mismos.
- Aunque se señala que se mejora la captación de necesidades de clientes y en otros apartados de la Memoria se señalan las relaciones con otros organismos dentro y fuera del Ayuntamiento, no queda muy claro si se diseñan servicios conjuntamente con los clientes y partners y cómo se lleva a cabo dicho diseño.
- No se muestra claramente de qué forma se utiliza la creatividad y competencia de las personas, la Organización y el análisis externo en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Fomentar la mejora de los procesos relacionados con aquellos atributos de la calidad de servicio que salgan peor valorados y con mayor peso específico en las encuestas de percepción y en los sistemas de quejas y reclamaciones.
- No se comparan de forma sistemática los procesos de prestación de servicio con los de otras organizaciones similares, de cara a una mejora de los mismos.
- No está establecida una sistemática para determinar los niveles de satisfacción con los servicios para los clientes que no son ciudadanos. Existen reuniones periódicas con grupos de clientes no ciudadanos, pero pueden sistematizarse su realización y seguimiento, a fin de determinar mejoras en los procesos.
- No está señalado de qué forma el CAMM se implica de manera proactiva con los clientes para abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones. Está establecida una encuesta que tiene un apartado de sugerencias. No queda claro si, de alguna forma, se emplea esta información para mejorar la relación con los ciudadanos.
- No están sistematizadas las comparaciones en cuanto a sistema de quejas y reclamaciones con otras Organizaciones o Cuerpos afines.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.*

#### Puntos Fuertes más importantes

- CAMM mide sistemáticamente la satisfacción de los ciudadanos a través de un proceso estructurado que contempla encuestas que recogen la percepción respecto de cada uno de los Componentes del Servicio (regular el tráfico, control de vehículos mal estacionados, atención al ciudadano y seguridad vial), de cara a valorar la satisfacción con los mismos y la consecución de la Misión VV.
- Se han realizado dos encuestas a clientes ciudadanos (septiembre de 2008 y marzo de 2009), siendo positiva la tendencia de estos resultados (63%-65%). Está prevista una nueva oleada este año.
- A pesar de la connotación negativa que introduce su capacidad sancionadora, es de destacar el alto porcentaje (85%) de ciudadanos que considera que el Cuerpo de Movilidad es necesario.
- Asimismo, CAMM mide sistemáticamente las características relativas a la Calidad del servicio a través de Indicadores DPO, con marcada orientación al cliente, en línea con los compromisos establecidos en su Carta de Servicios.
- La DPO ha alcanzado un cumplimiento del 83% en 2007 (80% en 2006).
- Para algunos de los compromisos de la Carta de Servicios se han desarrollado planes de acción detallados, con responsables asignados y recursos asociados, como en el caso de los estacionamientos indebidos.
- Se realiza un seguimiento de las quejas de los ciudadanos que se han reducido en un 5% desde 2006; por otra parte, también las felicitaciones y recompensas tienen una tendencia positiva desde 2008.
- Existe un compromiso de respuesta a las reclamaciones en menos de 45 días, común con el Ayuntamiento de Madrid, que se está cumpliendo.
- Los indicadores de siniestralidad dentro del perímetro de la M-30 presentan tendencias positivas. Asimismo, el aumento constante de velocidad en el interior de la M-30 refleja el menor impacto de atascos y embotellamientos.
- Se realizan algunas comparaciones con los resultados de indicadores internos con la Policía Municipal de Madrid.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se aportan ejemplos concretos de planes de acción iniciados a partir de los resultados de los estudios, como por ejemplo mejora del trato, eficacia en la actuación o de la protección, si bien dichos resultados son similares a los inicialmente obtenidos.
- Podría analizarse la conveniencia de ampliar las actividades de benchmarking con otros Organismos, además de la Policía Municipal.
- No se realizan estudios de percepción de clientes distintos de los ciudadanos.
- No siempre se establecen objetivos de satisfacción de clientes y en algunos casos las tendencias son negativas (control de vehículos mal estacionados y seguridad vial).
- Como señalan los propios análisis de CAMM sería conveniente iniciar acciones para dar a conocer el conjunto de sus funciones y mejorar su imagen externa, de forma que no se le considere únicamente como un Organismo sancionador.
- Muchos de los indicadores están orientados a medir la eficacia en las actuaciones de denuncia y corrección (se han duplicado por ejemplo los requerimientos-códigos azules y siempre se han atendido casi el 100% de los mismos) pudiendo reforzarse los planes sistemáticos que potencien otros elementos de la misión de CAMM, como el fomento del transporte público, la minimización de atascos, el correcto trato al ciudadano o el fomento de la seguridad vial y medioambiental.
- Aunque las quejas sobre agentes presentan una tendencia positiva, no se hace referencia al tratamiento sistemático de éstas de cara a incrementar los niveles de satisfacción de los ciudadanos, más allá de los tiempos de respuesta a las mismas.
- Los gráficos de la Memoria no siempre recogen los objetivos y las comparaciones (cuando existen).
- Para algunos de los indicadores de rendimiento hay datos de tres años (lo cual supone un periodo de dos).

## CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Se han implantado acciones de mejora en la comunicación como consecuencia de la autoevaluación EFQM de 2007.
- Se han realizado encuestas de comunicación a una representación de los empleados en agosto y diciembre de 2007, habiendo mejorado la tendencia y superado, en algunos casos, el objetivo del 50%.
- Asimismo, se realizan encuestas de percepción de la formación con buenos resultados.
- Se ha realizado recientemente una nueva encuesta de personal, si bien sus resultados están aún sin analizar.
- Es de destacar la motivación demostrada por la plantilla hacia el Plan de Formación. El total de la plantilla ha respondido a la solicitud de cursos de formación del CIFSE y el 20% de la formación se ha realizado fuera de horas de trabajo.
- Se presentan resultados de indicadores de rendimiento en las personas, relativos a formación, días libres, reconocimientos, absentismo, etc.. En el caso de absentismo, se realiza un control diario del personal, a través del Parte de Servicio y una aplicación integral informática.
- En muchos casos los indicadores muestran tendencias positivas, concretamente en formación y productividad.
- Se ha incrementado el porcentaje de mujeres en la plantilla. El porcentaje de mujeres Jefes de Vigilantes sobre el total es mayor que el porcentaje de mujeres sobre el total de agentes de movilidad.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- Las encuestas analizadas son del 2007, aunque se ha realizado más recientemente otra cuyos resultados no se han analizado formalmente.
- Los resultados de encuestas analizados hasta el momento no cubren el total de la plantilla



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- Los datos de las encuestas no están segmentados. Los objetivos fueron fijados de manera provisional tras la primera oleada y no se han realizado comparaciones formales, aunque se han consultado referencias de 400+ de EFQM.
- No siempre se ha cumplido el objetivo general del 50% de respuestas afirmativas, en el apartado de comunicación.
- Parte de las medidas de RRHH, incluido el Plan de Comunicación, se llevaron a cabo en periodos de conflicto laboral y, posiblemente por este motivo, los resultados obtenidos de la percepción de las personas no siempre muestran una imagen favorable. Entre otros, pueden citarse los aspectos relativos a convenio, absentismo, rotación, percepción, comunicación, etc...
- No se presentan indicadores sobre muchos ámbitos significativos: participación en la mejora, competencias, sugerencias y reclamaciones internas,, etc.
- En general no se dispone de datos de comparaciones en cuanto a indicadores de rendimiento de personas.
- Podría analizarse el establecimiento de indicadores relacionados con la gestión y el desempeño de los RRHH
- No se ha establecido una relación clara entre los valores de los subcriterios 7b y 7a

## CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.*

### Puntos Fuertes más importantes

- El CAMM se sirve de datos propios y ajenos para conocer algunas percepciones de la Sociedad (encuesta a ciudadanos realizada por el Cuerpo de Agentes de Movilidad y encuesta anual de calidad de vida en la ciudad y satisfacción con los servicios públicos, enmarcada dentro del Observatorio de la Ciudad).
- Las características más destacables de la labor del Cuerpo en cuanto a aportación social (Atención al Ciudadano y Seguridad Vial) se valoran positivamente.
- Un 85% de los encuestados considera que el Cuerpo de Movilidad es necesario (aunque estos datos se obtienen de la Encuesta al Ciudadano y ya aparecen en 6a)
- Desde el inicio de su andadura, la organización ha generado más de un millar de empleos y el número de opositores crece en cada convocatoria.
- Los consumos, sobre todo de papel, han disminuido significativamente gracias a la adopción de nuevas tecnologías de la información (PDA, firma electrónica, etc).
- Considerados de forma aislada, algunos indicadores DPO presentan tendencias positivas, superando objetivos.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No existe un enfoque aglutinador que estructure las actuaciones-relaciones-impactos-percepciones del CAMM con su entorno social.
- No hay evidencia de que los resultados de las dos encuestas mencionadas se utilicen como base para la elaboración de planes de mejora.
- No se aportan medidas relevantes relativas a, por ejemplo, imagen general o notoriedad del CAMM, política de igualdad de oportunidades, relaciones con las autoridades relevantes, comportamiento ético, etc..



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- No se aportan ejemplos que muestren al CAMM como miembro responsable de la sociedad, como podría ser la colaboración en jornadas de solidaridad, el mantenimiento de relaciones estables con organizaciones sociales de referencia, la implicación en programas sociales, campañas de solidaridad, participación activa en certámenes, voluntariado, etc..
- En general no se presentan tendencias, objetivos, ni comparaciones para las medidas presentadas en relación con la Sociedad.
- Aunque se muestran algunos indicadores de rendimiento (extraídos de las Encuestas a Ciudadanos), no existe un enfoque que estructure y sistematice un conjunto relevante de medidas cuyo seguimiento permita anticipar las percepciones de los agentes sociales que interactúan con CAMM, no aportándose medidas relevantes relativas a, por ejemplo, felicitaciones, premios o relaciones con autoridades.
- Algunos indicadores de la Carta de Servicios presentan buenos resultados (renovación de vehículos, % de vehículos de bajo poder contaminante, nº de campañas de seguridad vial); no obstante, en general, estos resultados, al ser muy recientes, no presentan tendencias, por lo que no se puede analizar aún su evolución.

## CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.*

### Puntos Fuertes más importantes

- En la Memoria y en otros documentos adicionales disponible durante la vivita , se presentaron diversos resultados clave de 2006, 2007 y 2008.
- Entre los indicadores presentados se comprobó que se han mejorado los valores (indicadores) referentes a movilidad – seguridad.
- CAMM ha aumentado el número de servicios especiales realizados de forma autónoma.
- Se dispone del sistema DPO, que permite relacionar los indicadores clave con los objetivos y planes anuales.
- Se realiza un seguimiento de los indicadores fijados en la Carta de Servicios. Se han conseguido los valores presentados como compromiso en la Carta de Servicios en 2008.
- Se presentan diversos resultados de indicadores clave de rendimiento 2005 / 2006 / 2007 y 2008.
- En general se cumplen los objetivos fijados para estos indicadores de rendimiento.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar por la organización

- No se ha mejorado el cumplimiento de la DPO, si bien se han cambiado los indicadores y los objetivos.
- Existen valores de tres años, es decir solamente dos períodos anuales.
- El nivel de cumplimiento de objetivos ha bajado en 2008 en resultados clave.
- Algunos indicadores presentan tendencias negativas.
- Al ser reciente la Carta de Servicios, sólo se dispone del valor del 2008.
- No se presentan comparaciones ni en resultados ni en indicadores clave del rendimiento de la Organización.



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

- No en todos los casos se cumplen objetivos en los indicadores clave.
- En la memoria presenta se han encontrado erratas en algunos de los resultados presentados.

## RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - AGENTES FACILITADORES

<b><i>CRITERIOS</i></b>	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
<b>1. Liderazgo</b>										
1a				X						
1b					X					
1c				X						
1d				X						
1e				X						
<b>Puntuación Criterio</b>				<b>X</b>						
<b>2. Política y Estrategia</b>										
2a			X							
2b				X						
2c			X							
2d				X						
<b>Puntuación Criterio</b>			<b>X</b>							
<b>3 Personas</b>										
3a				X						
3b						X				
3c			X							
3d					X					
3e				X						
<b>Puntuación Criterio</b>				<b>X</b>						
<b>4 Alianzas y Recursos</b>										
4a				X						
4b				X						
4c					X					
4d						X				
4e				X						
<b>Puntuación Criterio</b>				<b>X</b>						
<b>5 Procesos</b>										
5a					X					
5b				X						
5c			X							
5d						X				
5e				X						
<b>Puntuación Criterio</b>				<b>X</b>						



# Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

## RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES - RESULTADOS

CRITERIOS	Puntuación									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
6 Resultados en Clientes										
6a			X							
6b				X						
<b>Puntuación Criterio</b>			<b>X</b>							
7 Resultados en Personas										
7a		X								
7b			X							
<b>Puntuación Criterio</b>		<b>X</b>								
8 Resultados en la Sociedad										
8a		X								
8b				X						
<b>Puntuación Criterio</b>			<b>X</b>							
9 Resultados Clave										
9a				X						
9b				X						
<b>Puntuación Criterio</b>				<b>X</b>						

## PUNTUACIÓN GLOBAL DEL EQUIPO DE EVALUADORES

PUNTOS TOTALES	Puntuación global									
	0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-600	601-700	701-800	801-900	901-1000
					<b>X</b>					



## Informe de Evaluación para Cuerpo de Agentes de Movilidad

Documento	IE-CAMM
Revisión	1
Fecha	Julio 2009

### Recomendación del equipo evaluador

El Equipo Evaluador, teniendo en cuenta los datos aportados por el Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid en la Memoria y en la Visita realizada a sus instalaciones; y de acuerdo con los requisitos establecidos por el Club Excelencia en Gestión para la concesión de los Sellos de Excelencia Europea,

#### RECOMIENDA

al Club Excelencia en Gestión y a la entidad de certificación SGS-ICS **OTORGAR** el Sello de Excelencia Europea 300+ al Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.