PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA
del
CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD
del
AYUNTAMIENTO DE MADRID

(Noviembre 2013)

MÁSTER EN DIRECCIÓN PÚBLICA 2013 (ESPECIALIDAD LOCAL)

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Mario Ángel Elipe Elipe
Subdirector Gral. de Regulación de Circulación
Área de Medio Ambiente y Movilidad
Ayto. de Madrid

ÍNDICE

Pág.

1. Resumen ejecutivo 3
2. Introducción 7
3. Diagnóstico de la situación 8
    3.1. Contexto del Ayuntamiento de Madrid. 8
    3.2. Diagnóstico 9
        3.3.1. Estructura y plantilla del Cuerpo de Agentes de Movilidad 9
        3.2.2. Funciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad 10
        3.2.3. Hechos relevantes 13
        3.2.4. Análisis de la situación actual. 14
            3.2.4.1. Posible ineficacia e ineficiencia en la prestación del servicio de tráfico por el Cuerpo de policía Municipal y conflicto competencial 14
            3.2.4.2. Problemas de identificación entre los trabajadores del CAM y los objetivos del mismo (falta de alineación)…… 15
            3.2.4.3. Obsolescencia del vigente Plan Estratégico Madrid se Mueve…….. 15
        3.2.5. Análisis DAFO 18
            3.2.5.1.Elementos de análisis DAFO 19
        3.2. 6. Problemática de la Organización 23
    3.3. Metodología y herramientas utilizadas 24
4. Plan de mejora 25
    4.1. Objetivos 25
        4.1.1. Objetivo Estratégico (OB. ES) 25
        4.1.2. Objetivos Generales (OB. GE) 25
        4.1.3. Objetivos Operativos (OB. OP) 28
    4.2. Implantación del Plan de Mejora 37
        4.2.1. Cuadro de Mando 37
        4.2.2. Fichas 40
        4.2.3. Cronograma…… 41
        4.2.4. Evaluación y seguimiento 42
    4.3. Justificación de su viabilidad y oportunidad 43
5. Reflexiones finales 45
6. Bibliografía 46
7. Anexos 47
    7.1. Fichas de seguimiento de acción 47
    7.2. DPO vigente 66
    7.3. Fotografías 67
    7.4. Gráficos 69
    7.5. Mapas de las zonas de actuación 70

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan estratégico de mejora intenta dar solución a todos los problemas y dudas de futuro que tiene planteado el servicio del Cuerpo de Agentes de Movilidad (en adelante CAM) del Ayuntamiento de Madrid, ocasionados por su creación, relativamente reciente, (año 2004), por su peculiar relación con el resto de los cuerpos de emergencias del Ayuntamiento de Madrid (todos ellos muy consolidados y de gran tradición) especialmente con el de Policía Municipal, al que está subordinado por ley, por la obsolescencia de su actual plan estratégico, puesto que por los cambios producidos en estos 9 años, ya no responde alas necesidades y expectativas de futuro.

Por tanto, **el objetivo principal consiste en elaborar un nuevo plan estratégico que fije, a su vez, los objetivos y líneas de trabajo a medio y largo plazo (2014 - 2018) para desarrollar y hacer crecer el Cuerpo, consolidarlo definitivamente y, así, poder prestar, al ciudadano y visitante de Madrid, un servicio de calidad en materia de tráfico y movilidad, apoyo al transporte público y a la distribución urbana de mercancías.**

El método seguido para elaborar el plan, ha tenido en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos.

- Estudio del **contexto** y del **entorno** en el que se encuadra el Cuerpo de Agentes de Movilidad.
- Elaboración y desarrollo un análisis **DAFO**, que ha servido de base para poder estudiar en profundidad la situación del servicio, diagnosticando los problemas que le afectan y las mejoras que necesita.
- Definición de **objetivos** (desarrollados en un árbol que comprende el objetivo estratégico del que nacen los generales, en el siguiente nivel los operativos y el último, de los específicos) y de **cuadro de mando** y **cronograma** para el seguimiento de los mismos.
- Además se ha realizado un **análisis de costes**, para valorar la viabilidad del proyecto.
- También se ha utilizad abundante información, datos, antecedentes, etc. procedentes de las sucesivas **evaluaciones EFQM,** así como las revisiones anuales de la **Carta de Servicios.**
- Todo lo anterior se ha complementado con
    - La experiencia acumulada a lo largo de los 9 años de funcionamiento del servicio por todo el equipo de mandos y los agentes que han participado desde su creación.
    - Diferentes reuniones con los responsables políticos del actual Área de Medio Ambiente y Movilidad (Delegado del Área, Coordinador Gral. y Dtor. Gral.) en las que se ha tratado de exponer las líneas maestras que deberían marcar el futuro del Cuerpo.
    - Reuniones de trabajo con los responsables técnicos y operativos de servicios con los que el Cuerpo desarrolla, o tiene previsto desarrollar proyectos de mejora.

- Reuniones “exploratorias” con representantes sindicales de los trabajadores para conocer su visión de los posibles motivos de descontento y vías de motivación.
- Análisis de datos que ofrecen los indicadores del cuadro de mando actual (absentismo, vehículos retirados con grúa, causas, control de vehículos abandonados, tiempos de respuesta a los requerimientos ciudadanos por problemas de tráfico, encuestas de satisfacción…).

El Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid es un servicio integrado en la actualidad por 670 agentes de movilidad (710 si se tiene en cuenta personal administrativo, de apoyo de policía y mandos responsables) creado en 2004, para atender y gestionar la regulación del tráfico y la movilidad de Madrid con un servicio especializado, de dedicación exclusiva, que permitiese que el Cuerpo de policía Municipal pudiera liberarse de las funciones menos cualificadas pero que más personal detraían de las relacionadas con el tráfico.

Téngase en cuenta las grandes necesidades de **regulación y ordenación** de tráfico y movilidad que tiene una ciudad como Madrid, a la vista de algunos de los datos que, como ejemplo se reseñan a continuación

- 1.000.000 de desplazamientos diarios entre internos, entradas y salidas.
- 200.000 plazas de estacionamiento regulado, solo en los 9 distritos interiores a C-30.
- 15. 000 taxis
- 94,5 Km. de carril bus para que diariamente circulen 2.000 autobuses urbanos de la Empresa Municipal de Transporte, que traslada 426.586.901 Viajeros al año
- Solamente las ocupaciones por obras en vía pública suponen 4.000 expedientes anuales, a los que hay que añadir, rodajes, mudanzas, etc.
- 430 eventos en la vía pública de los que 130 fueron pruebas deportivas (hasta el 30 de septiembre de 2013)

En cuanto a la **vigilancia y control de la indisciplina viaria**, tendiendo en cuenta las importantes repercusiones que tiene sobre la seguridad vial y la movilidad, baste señalar que anualmente se tramitan entre 3 y 4 mill. de denuncias por diferentes motivos de tráfico[1] que dan lugar, además, a la retirada de 25.000[2] vehículos por año, con el servicio de la grúa municipal.

Durante los 9 años transcurridos desde su creación, hay que destacar como esenciales, los siguientes cambios:

El servicio **ha ido consolidándose**, ganado en profesionalidad, especialización y alcanzado objetivos importantes.

[1] Impuestas por los diferentes servicios con capacidad de denuncia en la ciudad (Cuerpo de Agentes de Movilidad, cuerpo de Policía Municipal, Servicio de Estacionamiento Regulado (SER, “zona azul”) y SACE (servicio de la Empresa Municipal de Transporte que mediante encomienda vigila y denuncia, exclusivamente infracciones en el carril bus)

[2] En este caso los datos son referidos al Cuerpo de Agentes de Movilidad

En la zona de despliegue habitual, se puede considerar que la capacidad de proyección o crecimiento es prácticamente nula y es fuera de esa ella en donde se puede crecer, **ampliando la zona de actuación a todo Madrid** y haciendo llegar el servicio a todos los ciudadanos y no solo a unos pocos.

Se han asumido **nuevas funciones** y se ha profundizado en las existentes.

Es necesario replantearse, por tanto, la coordinación con otros servicios y la coexistencia con el Cuerpo de Policía Municipal.

Se hace necesario implantar un **sistema de gestión de medios materiales** planificada y eficiente y en el mismo sentido mejorar la **gestión del personal** conciliando las necesidades del ciudadano de Madrid y por tanto la del servicio, con las de los trabajadores de la plantilla.

Todo lo anterior sin olvidar el **contexto económico** en el que nos encontramos, que obliga a reforzar en los aspectos de la gestión el aspecto económico.

Hay una última cuestión a destacar. Por ser un servicio de nueva creación, se trata de un proyecto vinculado directamente con un equipo de gobierno concreto.

Ese equipo (sí su partido) ya no dirige el Ayuntamiento de Madrid, por tanto, en este momento, es imprescindible reforzar la imagen del servicio ante el nuevo equipo para que no lo vean ya tanto como un proyecto político concreto, sino como un servicio municipal esencial más.

Por todo lo apuntado anteriormente, puede considerarse como **desfasado el actual *Plan Estratégico Madrid se Mueve,*** e imprescindible su actualización o sustitución.

Una vez analizados los antecedentes, estudiada la problemática y ante la necesidad de abrir nuevas perspectivas y posibilidades de desarrollo, crecimiento y mejora del servicio para que todo, a su vez, repercuta en la calidad de atención al ciudadano se platean cuatro grandes líneas de actuación u **OBJETIVOS GENERALES,** con los correspondientes **OBJETIVOS OPERATIVOS** y los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** de acuerdo con el cuadro de la página siguiente.

De cada objetivo específico se ha elaborado una **ficha,** que se adjuntan en el Anexo I, en la que se describe la acción, se estima el coste en medios humanos y materiales (económicamente cuando es posible), se define los responsables y otros participantes, fases de implantación y que contiene un pequeño cronograma.

El coste económico consolidado del plan no puede calcularse como tal pues las partidas económicas hacen referencia a gastos de

diferentes capítulos (1, 2 y 6 fundamentalmente), períodos distintos, etc., pero en cada acción se ha valorado tanto el coste como los retornos y siempre que ha sido posible traduciéndolo directamente a coste económico

Los objetivos van acompañados de un **cuadro de mando** con **indicadores** que permitirá evaluar el grado de consecución

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevos, y mejorando los que se prestan.	1.1. Ampliar los horarios y zonas de actuación en el período 2014/2018	1.1.1. Ampliar la zona de actuación a todos los distritos de la ciudad
		1.1.2. Ampliar el horario de actuación hasta las 02:00 en víspera de festivos, viernes y sábados.
	1.2. Mejorar la gestión de la movilidad	1.2.1. Planificación de carga y descarga
		1.2.2.Control de ocupaciones para mudanzas
		1.2.3. Control de tiempos de respuesta en accidentes de tráfico
	1.3. Ampliar la cartera de servicios con nuevas competencias	1.3.1. Competencia plena en gestión de servicios como ✓ vehículos abandonados ✓ ocupaciones de la vía
	1.4. Aumentar el nº de servicios especiales realizados de forma autónoma con respecto al Cuerpo de Policía Municipal	1.4.1. Realizar 4 servicios especiales al año con medios propios
2. Ampliar y mejorar los medios personales	2.1. Disminuir el absentismo.	2.1.1. Incrementar en 5% el número de jornadas reales trabajadas en 2014
		2.1.2. Implantar un sistema de jornadas especiales
	2.2. Incrementar la plantilla durante el período 2014/2018 en 180 efectivos).	2.2.1. Incremento neto de la plantilla en 180 en el período 2014/18
		2.2.2. Incorporar personal administrativo de otros servicios (EMT)
	2.3. Consolidar la carrera profesional y la escala de mando	2.3.1. Cubrir 9 plazas de Supervisor en 2014
		2.3.2. Cubrir 1 plazas de Técnico en 2018
	2.4. Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa	2.4.1. Mejora anual de los indicadores DPO de actividad y asistencia
3. Ampliar los sistemas de control de calidad	3.1. Mejorar las herramientas de Calidad	3.1.1. Implantar DPO a la totalidad de la plantilla
		3.1.2. Reimplantar la encuesta general de satisfacción ciudadana
		3.1.3. Someter a evaluación externa la autoevaluación EFQM
	3.2. Implantar nuevas herramientas de calidad	3.2.1. Implantar encuesta específica de calidad por atención de requerimientos de tráfico
4. Racionalizar el gasto	4.1. Implantar un sistema estable de mantenimiento y renovación de flota.	4.1.1. Implantar un sistema de renovación de flota en 2014
		4.1.2. En vehículos de 4 eliminar los de propiedad municipal y racionalizar el parque y reducir el coste unitario x año.
	4.2. Reubicar las secciones en dependencias de propiedad municipal.	4.2.1. Trasladar las Secciones a dependencias de propiedad municipal
		4.2.2. Eliminar la partida presupuestaria de alquiler de locales

2. INTRODUCCIÓN

Este plan estratégico de mejora intenta dar solución a los principales problemas y dudas de futuro que tiene planteado el servicio del Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, ocasionados por su creación, relativamente reciente, (año 2004), por su peculiar relación con el resto de los cuerpos de emergencias del Ayuntamiento de Madrid (todos ellos muy consolidados y de gran tradición) especialmente con el de Policía Municipal, al que está subordinado por ley, por la obsolescencia de su actual plan estratégico, puesto que por los cambios producidos en estos 9 años, ya no responde alas necesidades y expectativas de futuro.

El servicio ha ido creciendo en competencia, competencias, profesionalidad, funciones y, en definitiva se ha ido consolidando en su zona habitual de actuación.

Convive con un servicio (Cuerpo de policía Municipal) al que está legalmente subordinado (art. 53.3 LO 2/86) dándose la circunstancia que, 9 años después, el Cuerpo de Agentes, subordinado, ha adquirido la pericia y el conocimiento en una función que el de policía, ha ido perdiendo.

Por tanto es necesario redefinir un **marco de actuación** en el que encaje de forma, sin estridencias, la subordinación legal de los Agentes de Movilidad con Policía Municipal y, ala vez, la especialidad y pericia de aquéllos sobre éstos.

La convivencia con el cuerpo de Policía Municipal afecta también al **sentimiento de pertenencia** de los integrantes del CAM, pues en día, fueron (muchos todavía lo son) aspirantes a policías y, en los inicios del proyecto consideraban posible que, si éste fracasaba, ellos pasarían a ser policías locales.

La **cambiante situación política municipal** de los últimos tres años ha contribuido a este sentimiento de posible incertidumbre pues se han producido en ese lapso de tiempo tres cambios de área y otros tantos (y no simultáneamente) de Delegado.

Por tanto se pretende con este plan aprobar una herramienta que marque el camino durante los próximos 4 años para un servicio que necesita ratificar institucionalmente el papel que se ha ganado en la ciudad por su trayectoria profesional.

Necesita crecer profesionalmente afianzando su identidad corporativa y haciéndose un lugar dentro del panorama de los servicios municipales de seguridad y de emergencias.

Todo ello mediante la fijación de una objetivos que una vez asumidos por los responsables políticos permitan continuar la línea trazad con independencia de los responsables políticos e incluso técnicos del momento.

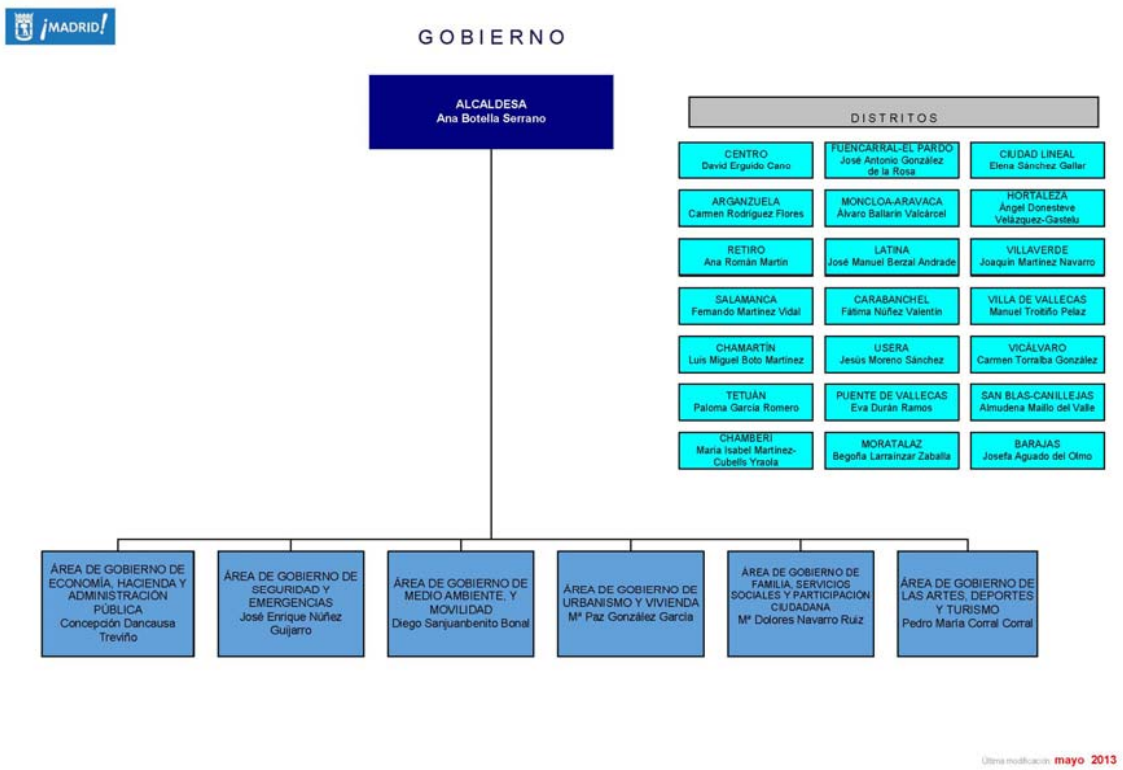
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.1. CONTEXTO DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

El Cuerpo de Agentes de Movilidad se encuadra, actualmente, en el Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

En los últimos años ha pasado, fruto de los sucesivos cambios de estructura, del Área de Seguridad y Movilidad, al de Medio Ambiente y Movilidad.

La de Medio Ambiente y Movilidad es una de las más importantes Áreas de Gobierno Municipal de las seis que consta el Ayuntamiento de Madrid, además de los organismos autónomos, empresas públicas y la organización descentralizada en 21 Juntas Municipales de Distrito (ver organigrama).



Éste, con más de 25.000 funcionarios constituye una fabulosa organización que atiende a más de 3.200.000 hab. más todos aquellos visitantes que, por diferentes motivos, acuden a la ciudad diariamente (téngase en cuenta que se contabilizan más de 1.000.000 de viajes en automóvil diariamente en la ciudad).

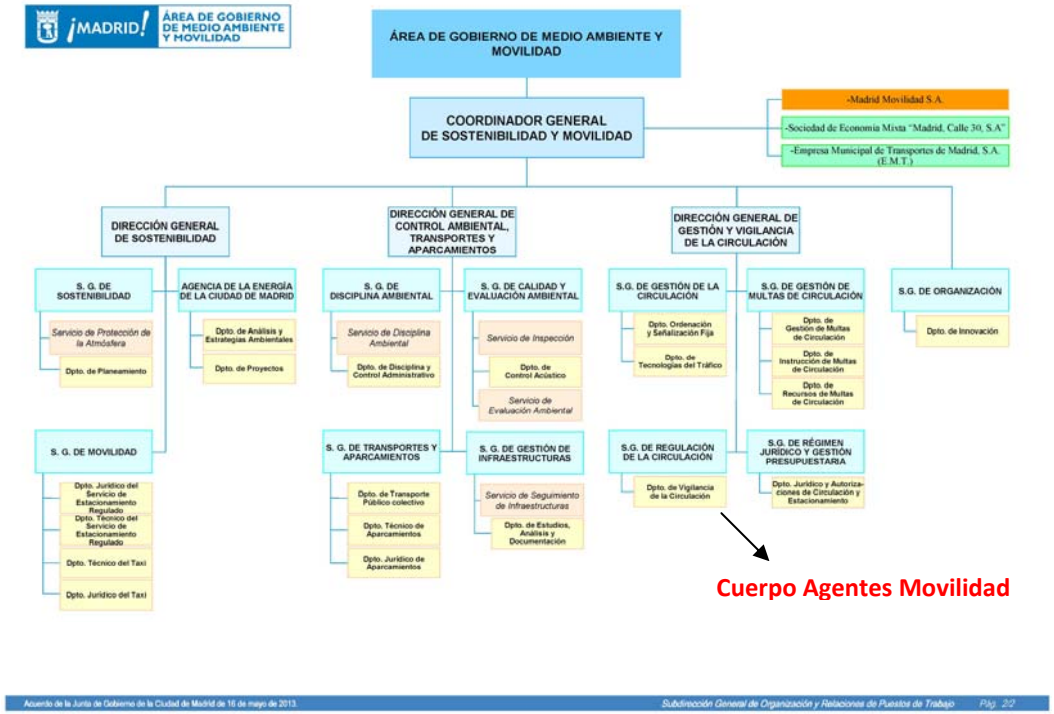
3.2. DIAGNÓSTICO

3.2.1. ESTRUCTURA Y PLANTILLA DEL CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD

La actual **plantilla del CAM supone, casi, un 3 %,** sobre la del Ayuntamiento, con lo que, si bien es el más pequeño de los servicios de seguridad y emergencias, no deja de ser una parte importante del mismo.

Con el último cambio de estructura, pasa al Área de Movilidad y se "desgaja" del Área de Seguridad con lo que gana en autonomía respecto del cuerpo de policía y cobra importancia en todo lo referente a la sostenibilidad de la ciudad pues constituye el único servicio de emergencia, uniformado y de presencia en vía pública del Área.

Esto constituye una oportunidad pues le coloca en el ámbito del Medio Ambiente, marcando una línea diferente de gestión del tráfico y la movilidad, respecto de la que se venía utilizando hasta hace pocos años, más ligada con la autoridad y la seguridad.



Es decir el servicio tiene **una clara capacidad de progresión** en una de las materias que más atención suscitan por parte de las Admones Públicas en la actualidad.

Actualmente su **plantilla** la integran 670 agentes (de los que 67 son mandos de 1º escalón, denominados **Jefe de Vigilantes,** que ocupan el puesto por concurso específico de méritos).

En Julio de 2013 se ha convocado un concurso oposición para cubrir 9 plazas de **Supervisor de Movilidad,** 2º escalón de mando**.**

El resto de la estructura de mando la completa personal procedente del **Cuerpo de Policía Municipal** en diferentes situaciones administrativas.

Además la plantilla la completan 15 **funcionarios de Administración Gral.** de diversas categorías.

En octubre de 2013 se incorporarán 21 **auxiliares administrativos[3], procedentes de la EMT[4]** con los que se pretende ocupar, salvo excepciones, los puestos de carácter burocrático y de esa forma, recuperar otros tantos agentes para el servicio operativo, que venían trabajando en funciones administrativas.

PLANTILLA ACTUAL	MANDOS DEL CUERPO DE POLICÍA MUNICIPAL DE MADRID EN EL DE AGENTES DE MOVILIDAD
o 603 Agentes de Movilidad o 67 Jefes de Vigilante (1 escalón de mando) o 9 Supervisores de Movilidad (en fase de convocatoria) o 15 funcionarios de Admón. Gral. (Administrativos, auxiliares, personal de oficios) o 25 componentes del cuerpo de Policía Municipal de diferentes grados y en diferentes situaciones administrativas. o 21 auxiliares administrativos procedentes de la EMT (en perspectiva)	• 1 Subdirector Gral. Oficial de Policía Municipal con plaza adscrita al servicio • 2 Suboficiales de Policía Municipal, Jefe Dpto. y Adjunto, con plaza adscrita. • 3 Suboficiales de Policía Municipal en Comisión de Servicios aunque en la actualidad se está iniciando la tramitación de un concurso de méritos específico para cubrir las plazas. • 5 Sargentos, 1 Cabo y 12 policías en situación de "atribución temporal de funciones"

3.2.2. FUNCIONES DEL CUERPO DE AGENTES DE MOVILIDAD

Se creó por Acuerdo Pleno del Ayuntamiento de Madrid de 27 de enero de 2004 y Decreto del Alcalde Presidente de 24 de Junio del mismo año para cumplir con **dos objetivos básicos**:

- Posibilitar que el Cuerpo de Policía Municipal (en adelante CPM) liberara los importantes recursos humanos que empleaba en labores ordinarias de tráfico, con el fin de poder realizar un esfuerzo mayor en su compromiso con los ciudadanos por la seguridad.
- **Gestionar el tráfico en Madrid con personal especializado** de dedicación exclusiva y con el compromiso de la presencia física permanente en los puntos más relevantes para el tráfico.

Su figura se ampara en el art. 53º de la Ley Orgánica 2/1986 de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, que fue modificado, añadiéndosele un Apdo. 3º

> ***53.3. En los municipios de gran población podrán crearse, por el Pleno de la Corporación, Cuerpos de funcionarios para el ejercicio exclusivo de las funciones previstas en el párrafo b) del apartado 1. Dichos funcionarios no se integrarán en las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, y en el ejercicio de esas funciones tendrán la consideración de agentes de la autoridad, subordinados a los miembros de los respectivos Cuerpos de Policía Local.***
> ***Los funcionarios integrantes de los Cuerpos referidos en el párrafo anterior se regirán por las normas contenidas en la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, y las demás normas que se dicten en desarrollo y aplicación de la misma.***

[3] Personal laboral
[4] Empresa Municipal de Transporte (transporte público urbano colectivo en autobús)

Su puesta en marcha operativa se produjo el 19 de Julio de 2004 con 150 agentes interinos procedentes de la lista de espera de las oposiciones al Cuerpo de Policía Municipal.

Sus funciones están orientadas exclusivamente a la regulación y vigilancia del tráfico en la ciudad de Madrid.

> ***53.1. b. Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación.***

Sobre estas funciones se ha ido evolucionando y adquiriendo un **nivel de especialización** que ha permitido gestionar dichas competencias con una visión estratégica, marcando objetivos (facilitar el funcionamiento del transporte público de superficie, la distribución urbana de mercancías, recuperar espacio de estacionamiento par el residente, reducir los problemas de convivencia que, referidos al tráfico, tienen lugar como consecuencia de eventos celebrados en la ciudad…), estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento, etc.

Se trata de un Cuerpo integrado por funcionarios de carrera[5] que ostenta la condición de ***agente de autoridad***, si bien, exclusivamente en materia de tráfico.

Personal desarmado, no fuerza de seguridad.

Su acceso se realiza mediante oposición libre (3 promociones celebradas hasta ahora) con pruebas de acceso así como curso de formación y período de prácticas. Ambos de carácter selectivo.

Su **zona de actuación preferente** se ha centrado en los 9 distritos interiores al perímetro definido por la C 30[6], si bien cada vez es más frecuente que en determinados aspectos (apoyo a EMT, inspección de vehículos abandonados…) opere en los otros 12 distritos.

El horario es de mañana y tarde, de 07:00 a 22:30 x 365 días, aunque cada vez más extiende sus servicios, con personal voluntario retribuido mediante gratificación, a horarios nocturnos, especialmente en las primeras hora de la noche y en zonas de alta concentración de ocio.

Fuera de la zona preferente y de los horarios habituales, las competencias en materia de tráfico las sigue desempeñando CPMM[7].

Es decir, por su especial naturaleza, comparte competencias con CPMM en cuanto a contenido, horario y zona. Esto, unido a la innumerable cantidad de servicios conjuntos de ambos cuerpos, hacen que la existencia del Cuerpo de Agentes de Movilidad sea

[5] Hasta 2009 una parte importante de la plantilla (150 agentes) la integraban funcionarios interinos que cesaron con la incorporación de una nueva promoción de funcionarios de carrera.
[6] Calle 30. 3º anillo de circunvalación en el interior de la ciudad que la divide dejando 7 distritos incluidos totalmente dentro del anillo, 2 partidos y 12 fuera.
[7] Cuerpo de Policía Municipal del Ayuntamiento de Madrid

difícil de entender sin el de Policía Municipal, lo que obliga, consecuentemente a hacer un esfuerzo para dar contenido propio, autonomía y peso institucional y así consolidar el servicio como algo autónomo y con sustancia propia aunque, lógicamente haya de estar relacionado con el CPMM.

Coordinación de servicios con la EMT y el Consorcio de Transporte (para garantizar un transporte de público de viajeros de calidad), con el SER[8] (complementando al servicio en la correcta distribución del espacio disponible para estacionamiento entre los diferentes usuarios), trabajando de forma planificada en las reservas de carga y descarga o con las diferentes formas de ocupación de la vía, etc. así como la integración en el Área de Medio Ambiente y el enfoque cada vez mayor hacia esas materias (vehículos abandonados, contenedores en vía pública…), constituyen ejemplos de los intentos de diferenciación de ambos servicios.

Geográficamente se ubica en 3 Secciones (Centro, Norte y Sur) que próximamente van a ser trasladadas desde los actuales locales arrendados a dependencias de propiedad municipal, con la consiguiente previsión de ahorro de costes.

Las líneas habituales de trabajo han sido hasta ahora

1. **Especialización**. Dedicación exclusiva y presencia permanente en los puntos conflictivos del tráfico de la ciudad.
   A ello se orienta

   1.1. La formación. Se imparten exclusivamente materias relacionadas directa o indirectamente con el tráfico o con su condición de funcionario y de agente de autoridad.
   1.2. El equipo de trabajo. Pensado para poder permanecer en vía pública en cualquier situación climatológica, con las máximas condiciones de visibilidad para garantizar su seguridad.
   1.3. La planificación operativa del servicio. Básicamente se compone de
      a. Puestos de regulación de tráfico
      b. Recorridos de vigilancia
      c. Atención de quejas y requerimientos ciudadanos
      d. Controles de velocidad
2. **Uso intensivo de NNTT**. Desde el inicio se ha intentado aprovechar la ausencia de “inercias” para platear una gestión electrónica absoluta. Una gran parte de los procesos críticos (tramitación de denuncias, retirada de vehículos con la grúa…) se realizan desde PDA con tramitación electrónica, en tiempo real y con firma digital.

Terminales PDA utilizados actualmente en la tramitación de denuncias, retirada de vehículos con la grúa y que servirán par tramitar todo tipo de documentos internos

[8] Servicio de Estacionamiento Regulado. Regulación de las casi 200.000 plazas de estacionamiento en el interior de C 30, mediante empresas adjudicatarias, utilizando plazas azules y verdes.

También se utilizan radarares tipo laser digicam[9].

3. **Orientación a la sostenibilidad**.
   a. En el servicio. Asumiendo cada vez más tareas relacionadas con el medio ambiente y la sostenibilidad (retirada de vehículos abandonados, control de contenedores de residuos…)
   b. En la gestión interna.
      i. Flota. Vehículos no contaminantes (motocicletas eléctricas[10], bicicletas), poco contaminantes (motocicletas de pequeña cilindrada) o de gran capacidad para distribución y reparto de personal.
      ii. Tramitación. Reducción continúa del gasto de papel y consumibles mediante la implantación de procedimientos de registro, archivo, traslado y firma de documentación electrónicas.

Vehículos del servicio (vehículos de motor de pequeña cilindrada y bicicletas)

3.2.3. HECHOS RELEVANTES

Es conveniente citar en este apartado la difusión que, poco a poco, y con muchos matices va alcanzando este modelo de gestión del tráfico en otras capitales españolas (solamente lo pueden implantar aquellas ciudades que tengan la consideración de MUNICIPIOS DE GRAN POBLACIÓN, según el TÍT. X del RDLeg 7/85). En algunas de ellas ya ha sido implantado y en otras se están haciendo estudios y valoraciones.

De las **EXPERIENCIAS SIMILARES** puestas en marcha en España, por volumen de plantilla, no son estrictamente comparable s pero en todas las localidades en las que se ha implantado la experiencia es positiva.

DISPONEN DE SERVICIO	HAN SOLICITADO INFORMACIÓN	IBEROAMÉRICA
✓ ALICANTE ✓ CASTELLÓN ✓ CIUDAD REAL ✓ CUENCA ✓ ELCHE ✓ GUADALAJARA ✓ LA LAGUNA ✓ LUGO ✓ SAN SEBASTIÁN ✓ SANTANDER ✓ TALAVERA DELA REINA ✓ TOLEDO	✓ ALBACETE ✓ ALCOBENDAS ✓ BARCELONA ✓ BILBAO ✓ CARMONA ✓ CÓRDOBA ✓ LA CORUÑA ✓ LAS PALMAS DE GRAN CANARIA ✓ LEGANÉS ✓ MÉRIDA ✓ MURCIA ✓ SEVILLA ✓ VALENCIA	✓ BUENOS AIRES. HA SOLICITADO INFORMACIÓN Y HA REALIZADO VISITA. ✓ BOGOTÁ. HA CREADO UN SERVICIO SIMILAR Y HA SOLICITADO INFORMACIÓN. ✓ QUITO. HA CREADO UN SRVICO SIMILAR Y HA SOLICITADO INFORMACIÓN ✓ CIUDAD DE GUATEMALA. DISPONE DE UN SERVICIO SIMILAR.

[9] Ver fotografías en anexo II
[10] Ver fotografías en anexo II

Lo normal, al ser plantillas muy pequeñas, es que se encuentren integrados totalmente en el correspondiente Cuerpo de policía Local, con mandos exclusivamente policiales.

Hay muchas ciudades que han solicitado información y otras muchas han comisionado visitas para conocer de 1ª la experiencia.

En 2011 se realizó una Jornada de Agentes de Movilidad con carácter nacional y en 2012 con carácter internacional (fundamentalmente iberoamericana) organizado conjuntamente con la UCCI[11], en ambas, ciudades con proyectos similares (con independencia del tamaño) han presentado sus experiencias y han sido escuchadas por ciudades interesadas.

El servicio ha confeccionado un bloque de información completa que remite a todas las localidades interesadas.

3.2.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.2.4.1. POSIBLE INEFICACIA E INEFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRÁFICO POR EL CUERPO DE POLICIA MUNICIPAL Y CONFLICTO COMPETENCIAL

Cuando se creó el Cuerpo de Agentes de Movilidad, el objetivo era claro para los responsables políticos del Ayto. de Madrid; **poner en marcha un servicio especializado en tráfico, más eficiente, o menos costoso, que pudiera corregir problemas tradicionales del Cuerpo de Policía Municipal y que permitiera a éste dedicar esfuerzo y medios a funciones más relacionadas con la seguridad ciudadana y la persecución de delitos.**

Nació un servicio cuya razón de ser estaba íntimamente ligada a otro y por tanto, corría el riesgo de ser considerado como mero auxiliar.

Las competencias y funciones que pudiera desarrollar estaban (y están) legalmente atribuidas a los cuerpos de policía local. En este caso, el de Madrid, cuenta con un peso institucional, un volumen de plantilla, presupuesto etc. de tal tamaño que el Cuerpo de Agentes de Movilidad a su lado daba la impresión que iba a ser inmediatamente fagocitado.

En este contexto, el objetivo era "hacerse un hueco" junto al Cuerpo de Policía Municipal, en el que la distribución de competencias, zonas y horarios de actuación, etc. supusiera una mejora en eficiencia y eficacia en el servicio para el

[11] Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas. Organismo del Ayuntamiento de Madrid en el que están asociadas numerosas capitales iberoamericanas para compartir información y conocimiento.

ciudadano de Madrid y que, a su vez, implicara una descarga para el cuerpo "hermano" de aquellas tareas que requieren mucho personal, menor "cualificación" y poco valor añadido.

Además, hacer todo ello sin generar un conflicto de competencias, descoordinación entre servicios, que pudieran echar a perder para el ciudadano la posible mejoría.

Por otro lado hasta, hasta marzo de 2007, fecha en la que se aprobó su reglamento, el CAM no contaba con más amparo legal que el apdo. 3º del art. 53 de la LO 2/86, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

Carecía, por tanto de régimen jurídico e, incluso, hasta el año 2005, de condiciones laborales definidas.

3.2.4.2. PROBLEMA DE IDENTIFICACION ENTRE TRABAJADORES DEL CAM Y LOS OBJETIVOS DEL MISMO (FALTA DE ALINEACION)

Otro problema importante era que, al no existir como profesión, no existían "vocaciones" puras y hasta ahora, todos los aspirantes lo eran, en la medida que aspiraban a ser miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, de los Cuerpos de Policía Local o incluso de los de Bomberos.

Además, esa legítima aspiración se ha utilizado en muchas ocasiones con intenciones no demasiado honestas por parte de determinados agentes sociales que ha mantenido, durante mucho tiempo, el discurso de que *"si el servicio no se consolidaba, los agentes de movilidad pasarían a ser policías".*

Actualmente el servicio se puede considerar claramente consolidado. Sin embargo, la conocida situación económica ha impedido la convocatoria de nuevas ofertas de empleo.

3.2.4.3. OBSOLESCENCIA DEL VIGENTE PLAN ESTRATEGICO "MADRID SE MUEVE".

En este entorno, en 2005 se elaboró el plan estratégico **Madrid se Mueve.**

Estaba pensado para dar estabilidad a un proyecto que nacía, y dotarle de las primeras herramientas para arrancar y consolidar el servicio. Pero lo cierto es que los cambios producidos en estos 9 años **hacen imprescindible revisarlo en profundidad o, incluso, sustituirlo por otro que parta de la situación actual.**

Por tanto, es necesario realizar uno nuevo que intente dar respuesta a todos los interrogantes que han llevado a la obsolescencia

al anterior.

Citaré los principales

- **No contar con una *"hoja de ruta"* definida que contemple el futuro a medio y largo plazo para el servicio**, **ha contribuido a mantener la errónea idea de que se podría producir una absorción del servicio por el de Policía Municipal**. Ello supone una situación no deseada dado que muchos agentes, aun aspiran a ser policías municipales y han recibido información tergiversada por la que se les ha hecho creer que esa opción era viable técnica, operativa y legalmente.
- A ello ha contribuido también el **no poder disponer de herramientas de gestión de personal adecuadas** que permitan distinguir a las personas por su grado de implicación en el servicio (**sistemas de productividad, evaluación del desempeño**…).
- Tampoco ha ayudado el **no contar con una carrera profesional definida en todos sus niveles** que pudiera servir como acicate o aspiración al personal para su profesionalización.
- Es necesario incrementar la capacidad y el **nivel de servicio.**
    - Actuando en toda la ciudad (en este momento fundamentalmente se opera en los 9 dtos interiores a C 30).
    - Ampliando la "cartera de servicios" con nuevas competencias y funciones (vehículos abandonados, contenedores de obra…) o elevando en nivel de especialización en funciones que son razonablemente mejorables (apoyo al tte. Público, control de las reservas de carga y descarga….)
- Para el punto anterior es necesario
    - **Ampliación de plantilla**. A más zona de actuación son necesarios más agentes, si bien el incremento necesario es proporcionalmente mucho menor que el aumento en zona de actuación.
      Ello porque los distritos exteriores a ampliar (dtos 8º y 9º parciales y 10º a 21º) presentan, por su carácter preferentemente residencial, unas necesidades en cuanto a regulación y vigilancia del tráfico más referidas a puntos concretos en horas punta y problemas puntuales de indisciplina.
    - Un **sistema especial de servicios y horas extraordinarias capaz de generar jornadas de trabajo extra** de manera estable (con compromiso de los agentes a medio y largo plazo) para, de esta forma, acometer los servicios extraordinarios nuevos, que están produciendo un fuerte impacto social (por atender aspectos tradicionalmente olvidados), pero que, actualmente, dependen de la voluntariedad (y por tanto de la volubilidad) de la plantilla pues se realizan con personal retribuido por horas extraordinarias sin ningún tipo de compromiso estable.

- Otro de los motivos que hacen necesario este plan estratégico es **contraponer un elemento de estabilidad frente a la volatilidad de los responsables políticos**, pues se ha pasado de un período de más de dos legislaturas, de gran estabilidad durante el cual se han mantenido todos los puestos de responsabilidad política prácticamente sin cambios, a otro período de tres años en los que los delegados, concejales, coordinadores y directores grales. han sido removidos en varias ocasiones, lo que ha supuesto, además, la reestructuración de los servicios y los cambios reiterados de organigrama.

Es necesaria la aprobación política en este momento para marcar la línea de trabajo a largo plazo, dando así, estabilidad al proyecto.

En la medida que todos estos elementos se vayan incorporando el **peso específico institucional** del Cuerpo se irá acrecentando y acercándose, aunque éste no es en sí mismo un objetivo, a los grandes servicios de emergencia municipales (Policía Municipal, Bomberos y SAMUR).

3.2.5. ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Obsolescencia del actual Plan Estratégico 2. Problema de identificación entre trabajadores y los objetivos del CAM (falta de alineación) 3. Inexistencia de sistemas DPO[12], Evaluación de Desempeño o similares de recompensa según rendimiento para la generalidad de la plantilla. 4. Menor peso específico, institucional y de representación que otros cuerpos de emergencia (bomberos, SAMUR, Policía Municipal) del Ayuntamiento. 5. Carrera profesional (escala de mando) sin desarrollar. 6. Plantilla limitada para la ampliación a toda la ciudad. 7. Limitada participación en foros de Movilidad. 8. Gran movilidad de responsables políticos de máximo nivel (delegados) en los últimos dos años.	1. Sistema importante en gestión de calidad (DPO, EFQM, Carta de Servicios y Cuadro de Mando) 2. Equipo de dirección cohesionado y alineado 3. Organización “razonablemente” dispuesta al cambio 4. Nuevas Tecnologías. 5. Aceptable valoración ciudadana del servicio (6 puntos sobre 10 en las últimas encuestas).
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Comparación permanente con otros cuerpos de seguridad y emergencias. 2. Incremento de los servicios especiales (dependen de la voluntariedad de la plantilla pues se hacen trabajando días extra o prolongando jornada) 3. Envejecimiento del parque móvil 4. “Cartera de servicios” limitada	1. Próxima Mesa Sectorial de negociación de condiciones de empleo del Cuerpo de Agentes de Movilidad 2. Integración en el Área de Movilidad y Sostenibilidad. 3. Incorporación de personal administrativo procedente de EMT 4. Nuevas aplicaciones informáticas de gestión 5. Protocolos de actuación con Aliados Estratégicos (Madrid Movilidad S.A., EMT, SER y PMM). 6. Próxima finalización de contratos de arrendamiento de locales e instalaciones (posibilidad de traslado a dependencias municipales en propiedad) 7. Incremento de “cartera de servicios” 8. Nueva encuesta ciudadana de calidad en el servicio 9. Nuevo Delegado de Medio Ambiente y Movilidad

3.2.5.1. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	
D.1. Obsolescencia del actual Plan Estratégico.	Nueve años después de la creación del Cuerpo de Agentes de Movilidad, el Plan estratégico, Madrid se Mueve, ha quedado desfasado pues no responde a los grandes proyectos del Cuerpo tales como su crecimiento, ampliación de la zona de actuación dentro de la ciudad de Madrid, incremento de la "cartera de servicios" y su relación con el resto de cuerpos de seguridad y emergencia del ayuntamiento, en especial, el de Policía Municipal.
D.2. Problema de identificación entre trabajadores y los objetivos del CAM (falta de alineación)	En el momento de su creación, no existían aspirantes para esta profesión, pues no se conocía, y todos los que se incorporaron a ella (interinos, primeras promociones…) eran aspirantes a ingresar en cuerpos de seguridad y emergencias, muy especialmente en las diferentes fuerzas y cuerpos de seguridad y dentro de éstas, sobre todo en los cuerpos de policía local. De ahí que un volumen importante de la plantilla haya transformado sus lícitas aspiraciones a ingresar en esos cuerpos, en motivos de frustración cuando no lo ha conseguido. Por otro lado, algunas organizaciones sindicales han alimentado la idea de que dicho cambio de adscripción era posible y que los agentes pasarían a ser policías municipales si el proyecto de Cuerpo de Agentes Movilidad no se consolidaba.
D.3. Inexistencia de sistemas DPO Evaluación de Desempeño o similares, de recompensa según rendimiento para la generalidad de la plantilla.	Aunque se trate de un problema común para gran parte de la admón. no deja de ser menos importante el no haber podido contar hasta el momento, con sistemas, del tipo que sean, que permitan evaluar el desempeño de los diferentes miembros de la plantilla. Con independencia del alcance que dicha evaluación pudiera tener (retribuciones, promoción, reconocimiento…) es esencial diferenciar y reconocer el mayor compromiso de trabajo de unos en comparación con otros.
D.4. Menor peso específico, institucional y de representación que otros cuerpos de seguridad y emergencias (bomberos, SAMUR, Policía Municipal) del Ayuntamiento.	Ser un servicio de reciente creación, dependiente por ley de otro[13], con participación parcial en las competencias de tráfico de la policía municipal y la ausencia de un modelo claro y estable de coexistencia entre ambos, son factores que contribuyen a que el peso específico del Cuerpo dentro del organigrama institucional y corporativo del Ayuntamiento sea aun muy pequeño. Circunstancia ésta que, a su vez, contribuye a alimentar la Debilidad D2.
D.5. Carrera profesional (escala de mando) sin desarrollar.	El poco tiempo transcurrido, la necesidad de cumplir los requisitos de antigüedad que marca la normativa de funcionarios para pasar de unas categorías a otras, las dificultades en la negociación de las bases para regir los procesos de ascenso a la categoría de "*Supervisor de Movilidad"* y las dificultades económicas actuales de todos conocidas, son factores que han dilatado en el tiempo la puesta en marcha del proceso selectivo par proveer 9 Supervisores de Movilidad (2º escalón de mando) lo que ha llevado a ralentizar, en cadena, las acciones para configurar el nivel de Técnico de Movilidad (3 escalón). Por ello y pese a que en el año 2007 ascendió el 10 % de la plantilla (71 agentes) al puesto de Jefe de Vigilantes, el servicio necesita consolidar la carrera profesional para su completar su vertebración operativa y finalizar el proceso de consolidación.
D.6. Plantilla limitada para la	La limitación de la plantilla como factor a considera en este análisis DAFO, opera tanto como

ampliación a toda la ciudad.	Debilidad puesto que es necesario reforzarla y ampliarla si se quieren acometer los nuevos proyectos, sobre todo el de ampliar la zona de actuación, como Oportunidad pues realmente las necesidades de ampliación aunque imprescindibles, suponen un porcentaje pequeño en comparación con la ampliación de zona que se puede hacer. Se necesitarían, como mínimo, 180 agentes operativos más. Es decir, un incremento del 26 % de la plantilla. Sin embargo con ese 26 % se cubriría toda la ciudad pasando de prestar servicio en 9 distritos (en dos de ellos solo de forma parcial) a hacerlo en los 21 (casi un 60 % de incremento en presencia territorial)
D.7. Limitada participación en foros de Movilidad.	El servicio debe seguir incrementando su presencia en foros de Movilidad tanto en los de carácter técnico como en los de tipo institucional pues ello contribuye a su consolidación.
	AMENAZAS
A.1. Comparación permanente con otros cuerpos de seguridad y emergencias.	Por su especial naturaleza y origen, gran parte de la plantilla y sus representantes sindicales aspiran, permanentemente a conseguir las mismas condiciones laborales que otros servicios municipales (especialmente Policía Municipal). Las condiciones laborales han de ser diferentes pues diferentes son sus niveles de responsabilidad. El servicio es muy competitivo en cuanto a productividad en la medida que mantiene esa pequeña diferencia (sustancialmente es el mismo convenio para todos los funcionarios municipales pero el cómputo de jornada es muy ventajoso para los cuerpos de emergencias consolidados como bomberos, SAMUR o policía).
A.2. Incremento de los servicios especiales (dependen de la voluntariedad de la plantilla pues se hacen trabajando días extra o prolongando jornada)	Operativos muy importantes para el servicio (Operación Navidad, Estadios de Fútbol, Pza. de Toros…) requieren de personal voluntario, retribuido con "horas extraordinarias", dado que, en muchas ocasiones, se necesita incrementar el personal disponible en fin de semana o prolongar los servicios por la noche, más allá del turno normal de trabajo. Cuanto más dependa el servicio de personal voluntario, más expuesto está a plantes de plantilla por conflictos laborales y, por tanto a una reducción del nivel de servicio.
A.3. Envejecimiento del parque móvil	Una planificación insuficiente (se adquirieron 160 motocicletas en solo dos años) ha dado lugar a que todos los vehículos de dos ruedas se hayan quedado obsoletos a l a vez. Ello, unido a la grave situación financiera ha impedido la reposición de material en los últimos años.
A.4. "Cartera de servicios" limitada	El art. 53º del LO 2/86 que ampara la creación de servicios como el Cuerpo de Agentes de Movilidad, limita su campo de actuación a las funciones de *"…ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las norma de circulación."*
A.5. Excesiva movilidad en el máximo nivel político del Área.	Los recientes cambios de Delegado de Área (4 en 2 años) además de cambios de Dtores. Grales., Coordinadores Grales. Han generado una gran incertidumbre y han retrasado tomas de decisión importante por razones obvias. Sin embargo, la llegada de un nuevo Delegado con, al parecer, vocación de permanencia y estabilidad

	constituye una gran oportunidad.

FORTALEZAS

F.1. Sistema importante en gestión de calidad (DPO, EFQM, Carta de Servicios y Cuadro de Mando)	Desde su creación el CAM ha ido incorporando, sucesivamente, numerosas herramientas de gestión de calidad (EFQM, Carta de Servicios, DPO, si bien solo para niveles superiores, cuadro de mando, encuestas de satisfacción ciudadana…) por lo que se puede decir que la mejora continúa, la orientación al cliente y el establecimiento de indicadores son habituales.
F.2. Equipo de dirección cohesionado y alineado.	Todos los mandos con responsabilidad a nivel Sección o superior (Subdirector, Jefes Dpto., Jefes Sección, responsable de formación…) forman un grupo muy cohesionado, habituado a trabajar en equipo y que se implica al máximo con el proyecto.
F.3. Organización "razonablemente" dispuesta al cambio.	En general, la plantilla es razonable y profesional y acepta y asume los cambios con normalidad. Está dispuesta a mejorar el servicio en muchas ocasiones.
F.4. Nuevas Tecnologías.	Los sistemas informáticos son habituales en el servicio. Toda la plantilla trabaja con firma digital y cada vez más, con documentos y tramitación electrónica.
F.5. Aceptable valoración ciudadana del servicio	En las encuestas de valoración ciudadana realizadas en los años 2009 y 2010 la aceptación del servicio era razonable (6 puntos sobre 10 en las últimas encuestas) y el 80 % de los encuestados lo consideraban necesario o muy necesario.

OPORTUNIDADES

O.1. Próxima Mesa Sectorial de negociación de condiciones de empleo del Cuerpo de Agentes de Movilidad	En breve se va a abrir una Mesa de negociación de Condiciones de Empleo para os Agentes de Movilidad que pretende mejorar sus condiciones laborales y matizarlas sobre el resto de funcionarios en atención a su especial jornada (festividad, flexibilidad…) y sus condiciones (penosidad, agente de autoridad…)
O.2. Integración en el Área de Movilidad y Sostenibilidad.	Mantener el servicio en el Área de Seguridad, junto a Policía Municipal, va a impedir, seguramente el desarrollo y la expansión del servicio, además de garantizarle siempre un papel subsidiario y casi auxiliar. Sin embargo en el Área de Movilidad y Sostenibilidad tiene la oportunidad de especializarse mejor, en materia de tráfico, ganar autonomía y desarrollar una faceta que puede ser fundamental a corto y medio plazo como es la participación en la sostenibilidad ambiental.
O.3. Incorporación de personal administrativo procedente de EMT	Se trata de un proyecto, que se encuentra en una fase muy embrionaria y que permitiría recolocar personal de EMT de otros departamentos con poca carga de trabajo actualmente, en las oficinas de las Secciones del Cuerpo de Agentes de Movilidad. Con ello se conseguiría que todo el personal uniformado se emplease en tareas operativas y las burocráticas para personal

	administrativo.
O.4. Nuevas aplicaciones informáticas de gestión	Se están finalizando un paquete de aplicaciones informáticas que conectan los terminales PDA con los servidores de gestión y que va a permitir una gestión integral electrónica del servicio lo que llevará aparejado, junto con el O.3 una mejora enorme en la tramitación y gestión documental.
O.5. Protocolos de actuación con Aliados Estratégicos (Madrid Movilidad S.A., EMT, SER y PMM).	En la medida que se van elaborando protocolos de actuación parciales con dada uno de esos servicios, se va clarificando y ampliando el ámbito de las competencias del servicio y, además, con una prestación cada vez mejor.
O.6. Próxima finalización de contratos de arrendamiento de locales e instalaciones (posibilidad de traslado a dependencias municipales en propiedad)	Se trata de una oportunidad de disponer de locales nuevos que respondan mejor a las necesidades el servicio y que generen, a medio plazo, un ahorro por ser de propiedad municipal en vez de arrendados.
O.7. Incremento de "cartera de servicios"	Es imprescindible dar incrementar el contenido de la cartera de servicios aprovechando todas las oportunidades que se presente por reestructuraciones o cualquier otro motivo
O.8. Nueva encuesta ciudadana de calidad en el servicio	Esta herramienta va a permitir conocer con precisión como se prestan los servicios de atención directa al ciudadano (requerimientos ciudadanos de tráfico, atendidos por el Cuerpo de Agentes de Movilidad, que, una vez finalizados, se encuestará al ciudadano que los requirió). Es decir, se conocerá la imagen que da el servicio y donde hay que mejorarlo (atención, eficacia, tiempo de repuesta…)

3.2.6. PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

En los apartados “Análisis de los Problemas” y “Análisis DAFO” se ha tratado de poner de manifiesto los motivos por los que ha quedado obsoleto el actual Plan Estratégico “Madrid se Mueve”. Son especialmente importantes los siguientes:

1. El Cuerpo de Agentes de Movilidad, después de 9 años de servicio, a lo largo de los cuales, ha ido adquiriendo el nivel de especialización para el que se creó, puede considerarse **perfectamente consolidado** como un servicio referente, profesional y cualificado en la regulación del tráfico, tanto para los usuarios en la ciudad de Madrid, como para otras ciudades españolas, que reuniendo los requisitos exigido por ley, se han interesado y han implementado el modelo.
   Sin embargo, el servicio solo se presta en una parte de la ciudad y, si bien las necesidades de tráfico en los distritos exteriores son estructuralmente distintas a las de los interiores, no son menos importantes, por tanto hay que pensar en expandir el servicio a todo Madrid.

2. Por otro lado, y en la misma línea que el apdo. anterior, se han ido asumiendo **nuevas funciones y profundizando en las existentes** pues se puede prestar un servicio de calidad para los ciudadanos en materias que hasta ahora no se habían conseguido resultados excelentes por no contar con los medios adecuados.

3. Además, el plan anterior no contemplaba la **gestión de los medios materiales.**
   Éstos se habían venido adquiriendo a imitación de la gestión en Policía Municipal.
   Con la experiencia adquirida en las necesidades materiales propias que tiene el servicio para un correcto funcionamiento, se hace imprescindible una **gestión estratégica** de dichos medios que responda a la propia idiosincrasia del Cuerpo de Agentes de Movilidad y garantice disponer de medios actualizados, dignos y suficientes pero que respondan con criterios de eficiencia solamente a las necesidades reales y no tanto a criterios estéticos o de imagen

4. También es necesaria una **planificación estratégica de los medios humanos** que contemple la carrera profesional, sistemas más o menos desarrollados de Dirección Por Objetivos, retribuciones variables, etc. todo el lo con el fin de obtener el mejor rendimiento de la plantilla mediante la motivación, el compromiso y el estímulo.

5. El Plan Estratégico, lógicamente, tiene vocación de permanencia y, por tanto, aspira a mantener su vigencia una vez se supere la actual situación de crisis, pero pese a ello, no puede ser ajeno al **contexto económico** la misma y por tanto a lo largo de todo su contenido subyace recurrentemente el concepto de **eficiencia.**
6. El último de los motivos viene dado por tratarse de un servicio nuevo creado expresamente por un equipo de gobierno municipal que ya no existe. Podríamos decir, por tanto, que se trata de un proyecto que se ha quedado “*huérfano políticamente”*, por lo que debe terminar de definir su entidad y razón de ser profesional y así superar los efectos de los periódicos cambios políticos (cambios que en los tres últimos años se han sido muy frecuentes dando lugar a una continua

variación en los equipos políticos).
Es decir es imprescindible dotar al servicio de una **estabilidad** para que se pueda abstraerse de los sucesivos cambios políticos, consolidando su carácter de servicio público esencial con independencia del partido político o equipo de gobierno que lo creara.

3.3. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Para realizar este plan se han utilizado varias herramientas.

La principal, especialmente en el análisis de la situación, definición de problemas y establecimiento de objetivos, ha sido el **ANÁLISIS DAFO** y su desarrollo.

También se ha utilizado el sistema de **Dirección por Objetivos (DPO),** para establecer los mismos con sus metas e indicadores.

Este último se complementa con un **Cuadro de Mando** para facilitar y permitir el seguimiento del la implantación del plan.

Aunque no se han utilizado de manera directa en este trabajo, han resultado de gran utilidad toda la información, datos, antecedentes generados por dos herramientas implantadas en el CAM como utillaje de gestión, como son la **evaluación EFQM** y la **Carta de Servicios.**

El establecimiento de objetivos, metas e indicadores, la definición de áreas de mejora, su diseño e implantación, etc. forman parte desde el año 2006 de la gestión del servicio y por tanto han permitido analizar los problemas y plantear soluciones a largo plazo, con visión estratégica y vocación de permanencia.

4. PLAN DE MEJORA

4.1 OBJETIVOS

4.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO (OB.ES.): ELABORAR E IMPLANTAR EL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO "MADRID SE MUEVE 2014 - 2018"

Tras analizar los problemas arriba enunciados, y a los cuáles no da respuesta el actual Plan Estratégico Madrid se Mueve, se llega a la conclusión de que existe una necesidad clara de elaborar un nuevo plan estratégico Madrid se mueve, que dé respuesta a los numerosos e importantes problemas enunciados, y que abarcaría el período 2014-2018.

4.1.2. OBJETIVOS GENERALES (OB.GE.)

OB.GE 1 Ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevos, y mejorando los que se prestan
OB.GE 2 Ampliar y mejorar los medios personales
OB.GE 3 Ampliar los sistemas de control de calidad
OB.GE 4 Racionalizar el gasto

Estos cuatro **ejes estratégicos u objetivos generales** constituyen el marco estratégico de actuación, son el ámbito de las **líneas de actuación u objetivos específicos**, y de las **iniciativas concretas** que se establecen para conseguir objetivos cuantitativos que permitan avanzar hacia el nuevo modelo estratégico deseado.

OB.GE.1. Ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevos, y mejorando los que se prestan

Cuando se creó el Cuerpo de Agentes de Movilidad, el objetivo era poner en marcha un servicio especializado en tráfico, más eficiente o menos costoso, que pudiera corregir problemas tradicionales del Cuerpo de Policía Municipal y que permitiera a éste dedicar esfuerzo y medios a funciones más relacionadas con la seguridad ciudadana y la persecución de delitos.

Las competencias y funciones que pudiera desarrollar estaban (y están) legalmente atribuidas a los cuerpos de policía local.

Nueve años después de su creación y una vez consolidado en la zona y horarios habituales de actuación, se detecta la necesidad de mejorar los servicios que se prestan, mediante la **ampliación de horarios** (sobre todo a las primeras horas de la noche durante los fines de semana y festivos) y **de la zona de actuación**, extendiéndose al resto de los distritos de la

ciudad. De esta forma se intenta dar solución a problemas de movilidad muy relacionados con la convivencia (abundancia de estacionamientos indebidos en zonas de ocio durante la noche, problemas de accesibilidad para el trasporte público en numerosos puntos en los distritos periféricos…)

Asimismo, y continuando con uno de los objetivos del presente plan de movilidad, cual es el de liberar al Cuerpo de Policía Municipal de los importantes recursos humanos que emplea en labores ordinarias de tráfico, con el fin de poder realizar un esfuerzo mayor en su compromiso con los ciudadanos por la seguridad, se considera necesario profundizar en dicho objetivo ampliando la cartera de servicios con nuevas competencias (control de vehículos abandonados, gestión de carga y descarga, control de ocupaciones…) y aumentando el nº de servicios especiales realizados de forma autónoma con respecto al Cuerpo de Policía Municipal.

OB.GE.2. Ampliar y mejorar los medios personales

Para acometer el proyecto de expansión a toda la ciudad, así como la ampliación de competencias y funciones, con un mínimo de calidad en el servicio, es necesario un pequeño **incremento de plantilla** (aproximadamente 180 agentes). La ampliación cuenta con la enorme dificultad del contexto económico actual, pero se plantea a medio y largo plazo (no solo para que tenga mejor encaje presupuestario, sino porque, además el nivel de preparación es mucho más alto si se forma a grupos pequeños o medios).

Además, el incremento de plantilla es mucho menor proporcionalmente al incremento en la zona de actuación (los distritos en los que se despliega el Cuerpo de Agentes de Movilidad suponen, apenas, un 33% de la ciudad, mientras que el incremento de plantilla propuesto supone un 26%).

Por otro lado es necesario terminar de definir la **carrera profesional** cubriendo los dos escalones de mando que faltan (Supervisores y Técnicos). De esta forma se eliminaría la sensación de provisionalidad que aun pesa en parte de parte de la plantilla y en algunas organizaciones sindicales y se satisfaría una demanda de todos aquellos que han asumido su pertenencia al Cuerpo como una profesión que puede ser definitiva yen la que desean desarrollar su carrera profesional.

Hay un último objetivo dentro de este bloque que es necesario señalar y es la imperiosa necesidad que tiene el servicio de establecer sistemas o herramientas que permitan incrementar el nivel de **compromiso de los agentes con los objetivos de la organización**, mediante la implantación de sistemas de productividad.

OB.GE.3. Ampliar los sistemas de control de calidad

El Cuerpo de Agentes de Movilidad ha trabajado con **herramientas de calidad**, prácticamente desde sus inicios (su Carta de Servicios se aprobó en 2007 y se revisa anualmente, en 2007 Obtuvo el sello 200+ EFQM y el 300+ en 2009, ha realizado varias encuestas de satisfacción ciudadana durante los años 2008-2010 y gestiónale servicio con un cuadro de mando cuyos principales indicadores se encuentran integrados en un sistema DPO).

Todo este sistema debe ser revisado y potenciado pues hay carencias y limitaciones cuya subsanación permitirían obtener el máximo rendimiento de todas estas herramientas.

Las principales limitaciones son

1. Las **restricciones presupuestarias** que han impedido contar con partidas para contratar empresas de consultoría tanto para la realización de encuestas como para la externa de los procesos EFQM.
2. No haber podido establecer la Dirección por Objetivos (DPO) como sistema de retribución variable para la totalidad de la plantilla, pues no se pudo consensuar con los representantes de los trabajadores.

La próxima apertura de una ***mesa de de negociación*** **de condiciones laborales,** dará solución al punto 2.

La experiencia acumulada en los últimos años en el uso de este tipo de herramientas permite plantearse alternativas para solventar las limitaciones del punto 1.

OB.GE.4. Racionalizar el gasto

Si en los 3 objetivos generales anteriores subyace, como rasgo transversal a todos ellos, el concepto de eficiencia, mejora de rendimiento, etc. condicionados, entre otros motivos por el contexto económico, el Objetivo 4 busca, la racionalización del gasto incorporando medidas directas de ahorro y reducción de costes.

Para ello se contempla un cambio radical en la gestión de edificios y el establecimiento de un sistema sostenible, planificado y, en definitiva, estratégico, de mantenimiento del parque que de vehículos del servicio que garantice una conservación y operatividad dignas con un coste razonable y sostenible.

4.1.3. OBJETIVOS OPERATIVOS (OB.OP.)

Los objetivos generales se explican a través de los objetivos operativos que a continuación se exponen, los cuáles, a su vez, darán lugar a los correspondientes objetivos específicos o acciones para conseguir dichos objetivos.

4.1.3.1. OBJETIVOS OPERATIVOS DEL OB.GE. 1, Ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevos, y mejorando los que se prestan

OB.OP.1. Ampliar los horarios y zonas de actuación en el período 2014/2018.

1.0.OB.OP.2. Mejorar la gestión de la movilidad

2.0.OB.OP.3. Ampliar la cartera de servicios con nuevas competencias

3.0.OB.OP.4. Aumentar el nº de servicios especiales realizados de forma autónoma con respecto al Cuerpo de Policía Municipal

OB.OP.1. Ampliar los horarios y zonas de actuación en el período 2014/2018

Para completar el desarrollo del Cuerpo es imprescindible que el servicio se **extienda a toda la ciudad**. Todo ello por dos motivos

1. El Cuerpo de Agentes de Movilidad, después de 9 años puede considerarse como un servicio especializado y de calidad y, sin embargo, solo se presta, aproximadamente, en la 1/3 de la ciudad. Es decir existe una gran parte de vecinos que, en términos generales, no reciben un servicio municipal.

2. A la vez, dicha expansión es imprescindible para la consolidación del Cuerpo como un servicio municipal prioritario.

Obviamente es necesario **acompasar el proceso con el de ampliación de plantilla**, pero siempre siguiendo el criterio de ir asumiendo en primer lugar, la carga de trabajo y reclamar, posteriormente los medios necesarios, pues solo cuando se han desarrollado las funciones se conocen con precisión los medios necesarios.

Por otro lado se detectan problemas de movilidad habituales, que producen gran incomodidad y limitaciones a la convivencia, en determinados horarios en los que no presta servicio el Cuerpo de agentes de Movilidad.

Como se trata, normalmente, de las 1ª horas del turno de noche, y preferentemente en vísperas de sábados y festivos, es posible planificar una razonable **ampliación de horario** para disponer servicio en esos momentos, con un coste contenido y poder así solucionar, o al menos minimizar el impacto que esos problemas tiene en la convivencia.

OB.OP.2. Mejorar la gestión de la movilidad

Continuando con la **mejora en la prestación del servicio**, la misma pasa por **mejorar la gestión de los diferentes procesos** implicados.

Dentro de esta línea de actuación, se pondrán en marcha iniciativas que den una respuesta más rápida, eficaz y especializada**.**

Son buenos ejemplos la mejora y profundización en los procesos de

1. **Gestión y vigilancia de las reservas de Carga y Descarga**.

Hasta ahora, la vigilancia de estos espacios reservados se había realizado sin ninguna planificación, a criterio del agente de circulación en su patrulla rutinaria, o atendiendo requerimientos de usuarios que las encontraban ocupadas por vehículos no autorizados cuando las iban a utilizar.

El planteamiento que se quiere implantar es de carácter estratégico en el que, sin renunciar a los métodos habituales, se vigilarán preventivamente todas las reservas atendiendo a una planificación espacio temporal y además se llevará un seguimiento de la ocupación para determinar el nivel de eficiencia en su uso.

Ello permitirá establecer que reservas no son utilizadas (por incorrecta ubicación, por falta de demanda…) y, por tanto, pueden ser eliminadas recuperando, de esta forma, espacio de estacionamiento para los residentes y cuales sí lo son y pueden necesitar ampliación o mejora.

2. **Atención de incidencias a las empresas de mudanzas**.

Se pretende mejorar la interlocución con el sector y establecer un sistema de comunicación rápida y estable que permita garantizar la seguridad jurídica en el proceso de retirada de vehículos que dificulten la realización de la mudanza.

Hasta ahora esa comunicación se realiza en precario y no hay constancia nunca de cuando y como es ha colocada la señalización de aviso, con lo que cuando se retiran los vehículos con grúa municipal resulta imposible imputar la tasa de retirada ni a la empresa de mudanzas (que puede justificar que notificó la reserva) ni al propietario del vehículo (que puede acreditar razonablemente que la señalización no se encontraba en el lugar y que, por tanto, no la vio).

El sistema será con tramitación electrónica, con registro de entrega y con reportajes fotográficos que acrediten fecha, lugar y modo de señalizar.

OB.OP.3 Ampliar la cartera de servicios con nuevas competencias

Además se tiene que incrementar la cartera de servicios pues la especialización en tráfico y movilidad, al contrario de lo que pudiera parecer, no solo no limita las funciones, sino que va ampliando cada vez más pues mejora el criterio, el conocimiento y los procesos y se maximiza el rendimiento. De esta forma se detectan nuevos campos de actuación y se acometen más que con ampliación de medios y efectivos, con una redistribución de los mismos.

Las principales funciones nuevas que se están asumiendo son

1. **Eliminación de estacionamientos indebidos en el entorno de los estadios de fútbol** los días de espectáculo.
   Este servicio se presta para solucionar los graves problemas de convivencia que sufren los residentes de esas zonas ante la avalancha de vehículos que estaciona mal en los días de partido.
   De forma muy similar se atiende a las zonas de ocio nocturno.

2. Control de **vehículos abandonados.**
   El control de vehículos abandonados en nuestra ciudad ha estado siempre sujeto a procedimientos muy complejos cuyo irregular seguimiento (normalmente por falta de medios) ha dado lugar una gran acumulación de expedientes antiguos y a la sensación de incapacidad municipal.
   El trabajo planificado por zonas, el cumplimiento exacto de plazos en las inspecciones, la asignación de tareas a responsables y la tramitación de expedientes en soporte informático, permitirán, sin duda, mejorar la situación recuperando espacio de estacionamiento a los residentes y retiran de la vía pública residuos y focos de suciedad.

OB.OP. 4 Aumentar el nº de servicios especiales realizados de forma autónoma con respecto al Cuerpo de Policía Municipal

La Ley de Fuerzas y cuerpos de Seguridad, LO 2/86, y el RDL 339/1990, texto articulado de la LSV, establecen las competencias en materia de tráfico de las policías locales.

El artículo 53.3 LO 2/86 establece también las competencias en la misma materia, si bien en un ámbito mucho más reducido y estricto, para el cuerpo de Agentes de Movilidad.

Por tanto todas las funciones que el CAM pueda tener asignadas, lo son antes de Policía Municipal. Por tanto forzosamente la atribución de competencias pasa por un **protocolo de coordinación entre ambos servicios**.

En este sentido los **servicios especiales**, gestión de tráfico no ordinaria ante eventos que se producen en la vía pública (manifestaciones, carreras populares, actos institucionales, culturales o deportivos…) suponen una gran parte del volumen

de trabajo de ambos servicios y en ellos, por competencia y capacidad, es Policía Municipal la que asume la dirección de los mismos y el cuerpo de Agentes de Movilidad aporta personal y mandos intermedios.

Lo que se pretende es **asumir directamente la gestión** en un número razonable de estos eventos par continuar en la línea de descarga de trabajo a PM y fortalecimiento del CAM.

Para que esto sea viable se ha planeado la gestión directa en 4 carreras populares por año. Eligiendo aquellas que por su volumen y recorrido puedan ser ejecutadas por el CAM y, a la vez, que su peso institucional sea mínimo, par no herir susceptibilidades ni entrar en una competencia estéril par el usuario de los servicios públicos.

4.1.3.2 OBJETIVOS OPERATIVOS DEL OB.GE. 2. Ampliar y mejorar los medios personales.

OB.OP.1. Disminuir el absentismo.
OB.OP.2. Incrementar la plantilla durante el período 2014/2018 en 180 efectivos).
OB.OP.3. Consolidar la carrera profesional y la escala de mando.
OB.OP.4. Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa.

OB.OP.1. Disminuir el absentismo.

Este objetivo constituye a la vez, un **medio imprescindible** para poder acometer gran parte del resto de objetivos (ampliación de plantilla, ampliación del horario y zona de actuación, prestación de nuevos servicios, etc.) pero, a la vez, es **un fin en sí mismo**, pues es esencial dar al ciudadano el mejor de los servicios posibles como contraprestación a su contribución y una alta tasa de absentismo y, sobre todo, si esconde, en parte, comportamientos poco éticos por parte de algunos trabajadores, es hurtar al ciudadano algo a lo que tiene derecho. Por ello una planificación estratégica de éste y de cualquier servicio público ha de contar con ello.

Si el servicio no es capaz de reducir los índices de absentismo a niveles razonables eliminando o, al menos, reduciendo al máximo los comportamientos fraudulentos, estará limitado a la hora de planificar un servicio de calidad por la falta de efectivos y por inestabilidad de la plantilla real.

Son varias las herramientas que tienen entre sus objetivos la reducción de absentismo de forma directa o indirecta

1. Sistema de productividad DPO. En él se va a establecer una retribución variable en función de resultados pero, a la vez, se incorporará un elemento individualizador que es el número de jornadas reales trabajadas, de tal forma que la percepción de retribuciones a que tenga derecho por los resultados del servicio, se irá reduciendo progresivamente en la medida que no haya alcanzado los diferentes escalones de jornadas reales trabajadas.
2. Sistema de Bolsa de Jornadas Extraordinarias. En este caso se plantea retribuir con más tiempo de compensación del

que marca el convenio vigente por cada día de trabajo extraordinario realizado.
Hasta ahora, el agente que, con carácter voluntario, presta servicio en un día de su descanso, es compensado por dos días libres y se pretende incrementar en un 50 %. Es decir, se recompensará con 3 días por día extraordinario.
Ahora bien, para alcanzar este plus de compensación, el agente habrá de acreditar que el período precedente que se determine (3 ó 6 meses o un año) ha realizado el número de jornadas que ordinarias de trabajo que marca el convenio.

OB.OP.2. Incrementar la plantilla durante el período 2014/2018 en 180 efectivos.

Se ha planificado la necesidad de incremento de plantilla con criterios de racionalidad, atendiendo al contexto económico en el que nos encontramos.

El planteamiento es a medio y largo plazo, haciendo más hincapié en los últimos años que en los primeros.

Además se ha acompañado la propuesta de un estudio en el que se hace una proyección de los retornos que previsiblemente se producirán para el ciudadano y la administración con la incorporación de ese nuevo personal.

OB.OP.3. Consolidar la carrera profesional y la escala de mando.

La plantilla y, en general el servicio se encuentran lo suficientemente maduros como para convocar los procesos selectivos necesarios y cubrir las plazas de **Supervisor de Movilidad** (2º escalón de mando).

Se trata de un gran reto para la organización que mejorará en su vertebración y cohesión internas y ganará, también, en profesionalidad y autonomía.

Los agentes verán como crece una atractiva carrera profesional y, por tanto, es de esperar que se incremente también el grado de compromiso con el servicio y se elimine la incomprensible sensación de provisionalidad.

Una vez finalizado ese proceso, se iniciarán inmediatamente los estudios para definir la figura del **Técnico de Movilidad**, dotarle de contenidos y funciones concretas, encajarlo en el organigrama y elaborar su perfil de competencias.

OB.OP.4. Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa.

La DPO, el sistema de bolsa de jornadas extraordinarias, la cobertura de vacantes y la ampliación de plantilla, constituyen toda una batería de medidas de planificación de recursos humanos orientadas al crecimiento del servicio y su consolidación.

Es decir, están orientados a la consecución del principal de los objetivos de este plan estratégico.

4.1.3.3. OBJETIVOS OPERATIVOS DE OB.GE. 3. Ampliar los sistemas de control de calidad

OB.OP.1. Mejorar las herramientas de Calidad
OB.OP.2. Implantar nuevas herramientas de calidad.

OB.OP.1. Mejorar las herramientas de Calidad

Este objetivo operativo incluye, a su vez, varios objetivos específicos, referidos a cada una de las herramientas de calidad, que son:

- DPO
- Encuesta general de satisfacción
- Auto evaluación de EFQM

El primero es **extender la DPO a toda la plantilla**.

Hasta ahora, la DPO ha estado vigente exclusivamente para los responsables del servicio (niveles 24 a 30), no por un criterio de exclusión, sino por que en las diferentes mesas de negociación, las organizaciones sindicales lo han rechazado.

El contexto económico de dificultad permite atisbar en los sindicatos una mayor receptividad a este tipo de propuestas, motivo por el cual ante la próxima mesa de negociación por parte del servicio se va a ofrecer a la totalidad de la plantilla.

Sin embargo la dificultad mayor, en estos momentos, estriba en conseguir la partida necesaria para ello.

Se ha presentado la propuesta a la superioridad y ha sido bien acogida pero falta la última palabra del Área de Hacienda.

Para que haya una menor resistencia al principio, y mientras se va adquiriendo experiencia en la nueva situación, la propuesta será de objetivos generales (del servicio en su conjunto) que se individualizarán en función desnivel de asistencia de cada agente.
En ejercicios posteriores se irá descendiendo el nivel combinando los indicadores generales con los de sección, turno, grupo e incluso, individuales, cuando la herramienta esté completamente consolidada.

Actualmente los objetivos combinan los de acción y los de resultado o impacto, teniendo en cuenta que entraña mayor dificultad establecer los de impacto con indicadores objetivos y numéricos en temas de tráfico.

En cualquier caso, la DPO con una adecuada definición de objetivos, indicadores y metas, constituye una perfecta herramienta de alineación de los objetivos del servicio y de su visión estratégica, con los intereses de la plantilla, además de proporcionar un excelente cuadro de mando.

Es decir, disponer de una DPO permitirá la elaboración de un sistema de **evaluación de desempeño**

El siguiente, **reimplantar la encuesta general de satisfacción ciudadana.**

Ésta dejó de hacerse en el año 2011 por falta de partida presupuestaria.

Es imprescindible para el servicio contar con este tipo de herramientas, pues permite conocer la evolución del impacto que tiene en la sociedad.

Consciente que éste es un problema común a la mayoría de servicios municipales que hacían encuestas, la Dirección Gral. de Calidad ha puesto a disposición de los servicios un equipo de apoyo especializado para intentar hacerlas con medios propios.

La previsión es que la D. G. Calidad diseñe la encuesta y la muestra, imparta una pequeña formación a los agentes encuestadores y tabule los resultados. Mientras tanto, los agentes de movilidad se encargarán de realizar el trabajo de campo.

La intención es que sea telefónica pero se está valorando la posibilidad de hacerla vía Internet, por medio de la página oficial del Ayto. de Madrid (www.madrid.es)

El último de los tres objetivos específicos es **someter a evaluación externa los procesos de autoevaluación EFQM del servicio.**

Tras varios años aplicando el sistema de evaluación EFQM, el servicio ha configurado un equipo de personas habituado a trabajar con herramientas de calidad.

Además se ha interiorizado esa forma de trabajo como una práctica habitual y ya no parece muy adecuado trabajar por

debajo de ese estándar de calidad.

La evaluación, la memoria y las áreas de mejora son realizadas por el grupo de trabajo de calidad sin la necesidad de contratar ninguna asistencia externa.

Es un trabajo realizado con todo rigor y cumple perfectamente con las exigencias del modelo pero para ponerlo en valor tanto el servicio que presta el Cuerpo de Agentes de Movilidad como la propia evaluación del mismo, parece lógico contrastar todo el proceso con algún referente externo para lo que se está pensando en AEVAL o la Comunidad de Madrid.

OB.OP.2. Incorporar nuevas herramientas de calidad.

El apoyo de la D.G. Calidad también va a servir para realizar, con medios propios, una encuesta mucho más concreta, dirigida a los usuarios directos del servicio que han requerido su presencia telefónicamente, por problemas de tráfico.

Esta encuesta va a permitir, a la vez, disponer de una herramienta muy potente de control de calidad en el servicio pues se valoran las actuaciones concretas de los agentes (tiempo de repuesta, calidad en la atención…)

4.1.3.4. Objetivos Operativos del OB.GE.4. Racionalizar el gasto.

OB.OP.1. Implantar un sistema estable de mantenimiento y renovación de flota.
OB.OP.2. Reubicar las secciones en dependencias de propiedad municipal.

OB.OP.1. Implantar un sistema estable de mantenimiento y renovación de flota.

La adquisición de vehículos, especialmente las motocicletas, se hizo en los primeros meses de vida del proyecto. En esa época no existían grandes limitaciones al gasto y se adquirieron gran cantidad de unidades en un período corto de tiempo.

Cuando se ha intentado iniciar el proceso para su renovación ha sido paralizado durante varios años por las restricciones presupuestarias.

Se ha conseguido aprobar un programa estable, racional para la renovación progresiva de todo el parque y que podrá mantenerse in fine, en ciclos de 8 años.

Por supuesto se mantienen criterios de máxima eficiencia en el sentido de utilizar motocicletas de pequeña cilindrada y, por tanto, reducido coste, pues se adaptan perfectamente a las necesidades del servicio (circulación prioritariamente urbana, sin

necesidad de realizar persecuciones, etc.).

Se huye de utilizar motocicletas de mayor cilindrada y vistosidad por su elevado coste y por no ser necesario para el servicio.

Con respecto a los vehículos de 4 ruedas se han ido unificando los diferentes modelos en un único con el máximo de polivalencia y de coste contenido pues se ha pasado a reducir cilindrada por los mismos que con las motocicletas.

OB.OP.2. Reubicar las secciones en dependencias de propiedad municipal

En el caso de los locales el ahorro estimado que se va a producir es de unos 400.000 € / año, teniendo en cuenta, no obstante que cada uno de los traslados llevará implícito unos gastos de implantación y de mudanzas.

La peor de las previsiones es que estos gastos se amorticen con el primer ejercicio de ahorro de alquiler.

Los locales elegidos (la operación ya ha sido autorizada) mejoran, incluso, la distribución estratégica en la ciudad que tenían los que se abandonarán, pues se sitúan en tres de los puntos cardinales y junto al distribuidor C 30, con excelentes accesos al mismo.

Se intentará un diseño de instalaciones funcional con contención en el gasto e intentando eliminar algunos errores que se cometieron el pasado referidos, sobre todo a prevención de riesgos laborales y salud e higiene en el puesto de trabajo.

4.2. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.

4.2.1. CUADRO DE MANDO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR E IMPLANTAR EL NUEVO PLAN ESTRATEGICO MADRID SE MUEVE 2014-2018		
1. OBJETIVO GENERAL: Ampliar la cartera de servicios, introduciendo nuevos, y mejorando los que se prestan		
OBJETIVOS OPERATIVOS	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**INDICADORES**
1.Ampliar los horarios y zonas de actuación en el periodo 2014/2018	1.1. Ampliar la zona de actuación a todos los distritos de la ciudad - 2 distritos en 2014, - 2 distritos en 2015, - 5 distritos en 2016, - 5 distritos en 2017	Nº de distritos ampliados
	1.2. Ampliar el horario de servicios hasta las 02:00 h viernes, sábados y vísperas de festivo.	Nº de jornadas “nocturnas” realizadas.
2. Mejorar la gestión de la movilidad	2.1. Realizar un seguimiento y vigilancia, planificados por barrios, del uso de las reservas de Carga y Descarga.	Nº de barrios en los que se ha realizado un estudio de seguimiento y vigilancia del uso de reservas (4 barrios x cuatrimestre x sección = 36 x año)
	2.2.Incrementar un 40% el número de requerimientos en mudanzas comunicadas correctamente (verificar que las empresas de mudanzas comunican correctamente sus ocupaciones para poder atender después, correctamente, la incidencia de vehículos mal estacionados en la reserva)	% porcentaje de requerimientos en mudanzas comunicados correctamente en tiempo y forma.
	2.3. Atender el 100% de los requerimientos de tráfico en el tiempo de respuesta establecido	% de requerimientos de tráfico atendidos en el tiempo de respuesta establecido.
	2.4. Incrementar un 5% el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio realizado.	% de usuarios que valoran positivamente el servicio recibido.

3. Ampliar la cartera de servicios con nuevas competencias	3.1 Asumir durante el Año 2014 la competencia plena en la gestión : o De vehículos abandonados. o Control de ocupaciones de vía pública	Nº de competencias de plena gestión asumidas durante el año 2014
4. Aumentar el nº de servicios especiales realizados de forma autónoma con respecto al Cuerpo de Policía Municipal	4.1 Incrementar en un 25% los servicios especiales ejecutados de forma autónoma sin dirección de Policía Municipal.	Nº de servicios especiales dirigidos exclusivamente por el servicio en el año.

2. OBJETIVO GENERAL: Ampliar y mejorar los medios personales

OBJETIVOS OPERATIVOS	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**INDICADORES**
1. Disminuir el absentismo.	1.1. Incrementar en un 5% en 2014 el número de jornadas reales trabajadas sobre el año 2013.	% de jornadas reales trabajadas que se han incrementado durante el año 2014.
	1.2 Implantar un sistema de jornadas especiales.	% de la plantilla con productividad abonada durante al año 2014.
2 Incremento de plantilla.	2.1. Incremento neto de plantilla de 180 efectivos durante el período 2014/2018, del siguiente modo: -Incremento neto de plantilla de 40 efectivos en 2014 -Incremento neto de plantilla de 70 efectivos en 2016 -Incremento neto de plantilla de 70 efectivos en 2018	Nº de efectivos incrementados
	2.2. Incorporación del personal administrativo de otros servicios (EMT) a las oficinas.	Nº de personas incorporadas de otros servicios EMT.
3. Consolidar la carrera profesional y la escala de mando	3.1. Nombrar 9 supervisores durante el año 2014 a través de los sistemas de carrera profesional establecidos	Nº de supervisores nombrados durante el año 2014
	3.2. Nombrar 1 técnico de movilidad durante el año 2018 a través de los sistemas de carrera profesional establecidos	Nº de Técnicos de Movilidad nombrados durante el año 2018
4. Alinear la planificación rr.hh. con estrategia organizativa	4.1. Mejora anual de todos los indicadores DPO de actividad y asistencia directamente relacionados con la plantilla en el período 2014-18	% de mejora en los indicadores DPO respecto del año anterior

3. OBJETIVO GENERAL: Ampliar los sistemas de control de calidad

OBJETIVOS OPERATIVOS	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**INDICADORES**

1. Mejorar las herramientas de calidad	1.1. Extensión del sistema de productividad DPO a la totalidad de la plantilla	% de plantilla a la que se aplica el sistema DPO
	1.2. Reimplantar la encuesta general de satisfacción ciudadana	SI / NO
	1.3. Someter a evaluación externa los procesos de autoevaluación EFQM.	SI / NO
2. Incorporar nuevas herramientas de calidad	2.1. Implantar la encuesta específica de satisfacción de usuarios de requerimientos de tráfico.	SI / NO

4. OBJETIVO GENERAL : Racionalizar el gasto		
OBJETIVOS OPERATIVOS	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**INDICADORES**
1. Implantar un sistema estable de mantenimiento y renovación de flota	1.1. Renovar anualmente, al menos el 12 % del parque de motocicletas implementando un sistema estable a partir del 2014.	% de motocicletas renovadas anualmente desde 2014
	1.2. Reducir el coste por unidad de los vehículos de 4 ruedas unificando toda la flota en un contrato de renting adjudicado en 2014.	o nº de Vehículos de 4 ruedas sujetos a contrato de renting en el año 2014 o Reducción de coste por unidad de vehículos arrendados.
2. Reubicar las secciones en dependencias de propiedad municipal	2.1. Trasladar las tres secciones a dependencias de propiedad municipal para el año 2015.	Nº de dependencias de propiedad municipal trasladas para el año 2015
	2.2. Reducir el presupuesto en concepto de alquiler de locales.	Reducción presupuestaria en concepto de alquiler de locales.

4.2.2 FICHAS

De cada una de las acciones y objetivos operativos se ha realizado una **ficha** en la que se incluye la siguiente información:

- Objetivos General, Operativo y Específico correspondientes
- Repercusión en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades concretas del análisis DAFO
- Estimación de coste (con valoración económica cuando es posible)
- Estimación de los retornos previstos
- Fases de implantación y Cronograma
- Responsables del proceso, otros intervinientes y posibles usuarios
- Apartados para Procedimientos, Normativa aplicable y otros documentos de interés, cuando es necesario.
- Por último incluye un último apartado de observaciones y descripción mas detallada.

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 1. AMPLIAR LOS HORATIOS Y LA ZONA DE ACTUACIÓN EN EL PERIODO 2014/2018

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 Ampliar la zona de actuación todos los distritos de la ciudad.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4, A1,A4	F5, O7

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Delegado de Medio Ambiente y Movilidad
- ✓ Coordinador de Sostenibilidad y Movilidad
- ✓ Dtor. Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación
- ✓ Subdirector Gral. Regulación de Circulación

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Delegado del Área de Seguridad y Emergencias
- ✓ Coordinador de Seguridad y Emergencias
- ✓ Dto. Gral. de Seguridad
- ✓ Inspector Jefe de la Policía Municipal

USUARIOS:
Usuarios y vecinos de los distritos 10-21 de Madrid

COSTE:
A) 180 agentes nuevos (36.415 € coste Agente x año)
B) 18 Jefes de Vigilantes
2 Supervisores de Movilidad
C) 42 motocicletas (4992 € x unidad)
D) 4 furgones (9.000 € x unidad)
E) Un local

POSIBLES RETORNOS
o Incremento de requerimientos ciudadanos atendidos de 22.000 aprox. (previsión para año 2013 a 31 de julio en los dtos 1-7) a 66.000 (proyección sobre 21 dtos., teniendo en cuenta, no obstante, que esta cifra es un máximo que seguramente no se alcanzará pues los nuevos distritos generan muchos menos requerimientos)
o Incremento proporcional en la capacidad de denunciar infracciones y retirar vehículos mal estacionados con la mejora que ello implica en los niveles de Movilidad y de Seguridad Vial.

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Elaborar un protocolo conjunto con Policía Municipal en el que distribuyan tareas
2. Diseñar el despliegue operativo

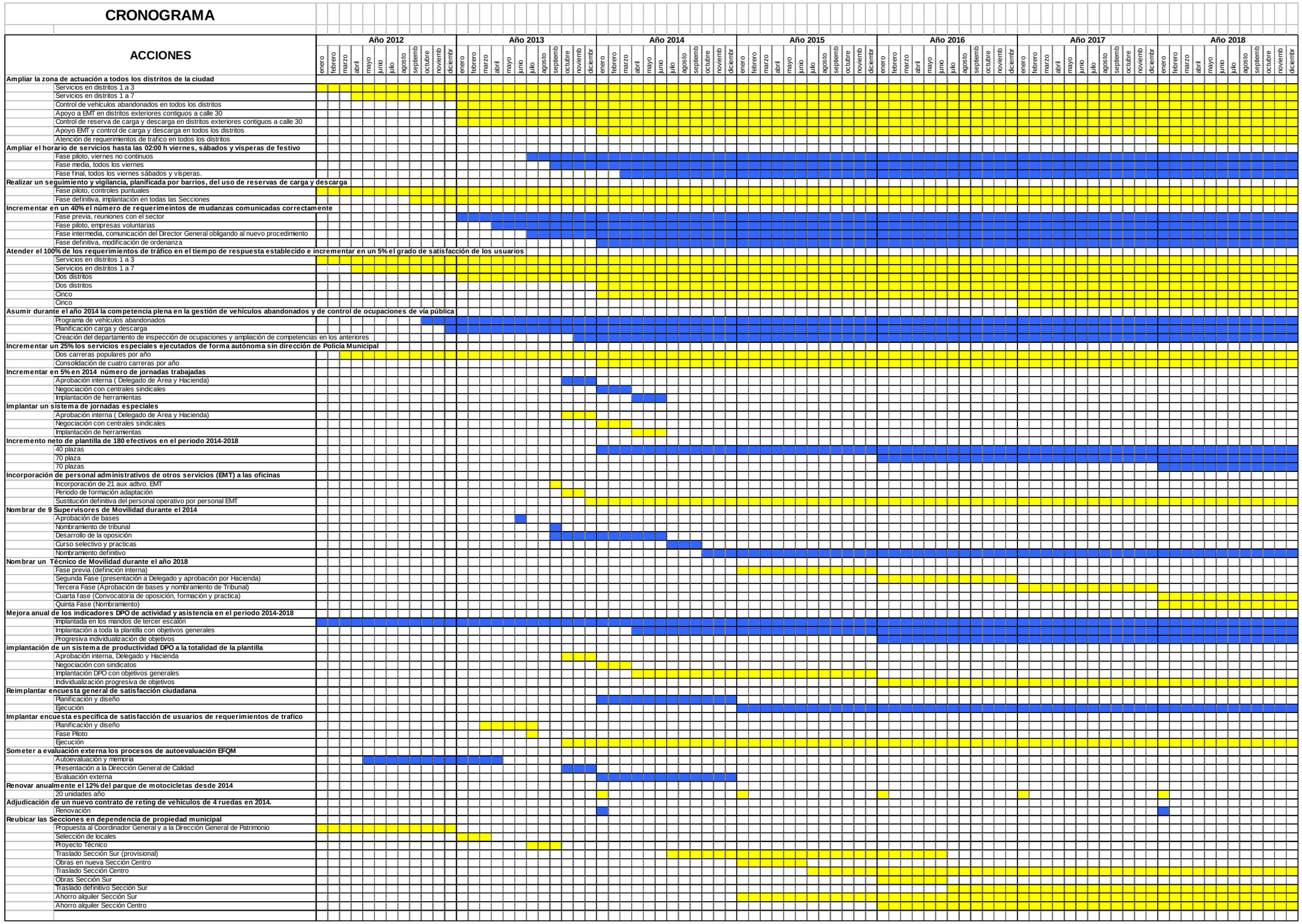
CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

2014	2015	2016	2017	2018
Control y vigilancia de vehículos abandonados Apoyo puntual a EMT Control progresivo de reservas de carga y descarga		Apoyo a EMT en todos los distritos. Control de reservas de carga y descarga en todos los distritos		Puestos de tráfico Requerimientos

OBSERVACIONES/DESCRIPCIÓN:
Los 9 distritos en los que el servicio se haya desplegado son los que más problemática presentan pero eso no significa que en los otros 12 no haya necesidades importantes.
Actualmente ya se hacen bastantes cosas en esa zona pero no es posible mantener servicio completo y permanente sino, solamente realizar acciones puntuales.
Las funciones a realizar son, fundamentalmente
1. Cobertura de los puestos más importantes de tráfico en hora punta (normalmente 1 ó 2 por distrito)
2. Atención de los requerimientos ciudadanos por incidencias de tráfico (en conjunto los requerimientos de la zona a ampliar son mucho menores en número que en la zona en la que ya se encuentra desplegado)
3. Denuncia de infracciones
4. Vigilancia especial de las vías de la Red Básica (en las que hay línea de EMT), para que el autobús circule sin dificultad.
5. Control de vehículos abandonados.
6. Control de reservas de carga y descarga

Se adjunta la primera de ellas y se desglosan en el anexo 6.1. todas las demás.

4.2.3. CRONOGRAMA



4.2.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

El seguimiento de este plan de mejoras se basa en el **Cuadro de Mando** que se adjunta.

En cuanto a las personas responsables será, el **grupo de mandos de mayor nivel** (Subdirector General, Jefe de Departamento, Adjunto al Departamento y Jefes de Sección) los que realicen el seguimiento de los indicadores, dado que es una función habitual de las que tienen encomendadas.

Este grupo se reúne todos los viernes con carácter ordinario para hacer un seguimiento del servicio y mantiene además reuniones muy frecuentes para temas concretos.

Las reuniones sobre indicadores DPO las realizan aproximadamente cada trimestre.

Además, cada acción tiene su responsable/s de seguimiento (responsable de vehículos, **grupos de trabajo** de EFQM, de carga y descarga, de vehículos abandonados….).

Estos grupos, se reúnen en dos ámbitos diferentes, a nivel Sección, los grupos de diferentes materias se coordinan y son supervisados por el Jefe de Sección y a nivel Servicio los grupos de trabajo de la misma temática de las diferentes Secciones se reúnen mensualmente junto con sus Jefes de Sección con el Adjunto al Departamento

4.3. JUSTIFICACIÓN DE SU VIABILIDAD Y OPORTUNIDAD

A la hora de estudiar la viabilidad del proyecto hay que tener en cuenta, obviamente, el **coste** del mismo.

Hacer un cálculo total resulta difícil pues en muchos casos son magnitudes diferentes. Hay adquisición de bienes, capítulo 6, de los que si se puede estimar el coste total, pero otras muchas son servicios, capítulo 2. En estos últimos, se puede estimar el coste / año.

También es más fácil estimar el coste / año en el caso de las retribuciones de los agentes o en el de los servicios continuados (seguimiento de reservas…)

Por otro lado, el coste de los servicios concretos (servicios especiales), la realización de procesos selectivos o los cursos de formación, por ser de ejecución individual, si pueden ser evaluados por coste unitario.

En cualquier caso el estudio de costes se desglosa en el cuadro adjunto.

Bloque	Concepto	Coste unitario	Total
Personal	Ampliación de plantilla en 180 agentes	Retribuciones neto por agente / año 36.415 €	6.554.700 /año
		Proceso selectivo para nuevo ingreso 40.000 €.	(3 procesos selectivos) (una vez) 120.000 €
		Formación personal de nuevo ingreso. 600 € / agente	(180 agentes) (una vez) 108.000 €
	Incorporación de personal administrativo de EMT	Formación. 14.000 €	(una vez) 14.000 €
	Supervisores de Movilidad	Proceso selectivo para Supervisores de Movilidad 40.000 €.	(una vez) 40.000 €.
		Formación. 8.160 €	(una vez) 8.160 €
	Técnicos de Movilidad	Proceso selectivo para Técnicos de Movilidad 40.000 €.	(una vez) 40.000 €.
		Formación. 8.160 €	(una vez) 8.160 €
	Sistema de jornadas especiales. Retribución máxima 10.050 jornadas.	100 € / jornada	1.005.000 €
	DPO	Hipótesis de gasto máximo 800.000 € / año	800.000 € / año
Servicio	Servicio nocturno (2 mandos / 8 agentes / 4 horas)	1.000 € / servicio x 104 jornadas	104.000 € / año
	Seguimiento de Reservas, vehs. Abandonados, mudanzas (4 agentes x 2 turnos x 3 secciones x de lunes a viernes)	5.980 jornadas x 100 € (coste jornada)	598.000 € / año
	Servicios especiales (30 jornadas agentes + 30 jornadas de moto)	3.000 € (en jornadas de agentes) 400 € en jornadas moto X 4 servicios especiales / año	13.600 € / año
Material	Motocicletas	Unidad. 4.992 €	(20 uds. / año) 99.840 €
Traslado edificios	Obras de acondicionamiento	No determinable por el momento	
	Mudanza (3 Secciones)	6. 000 €	18.000 €
Calidad	Encuesta específica de Atención a requerimientos (1 agente x 3 secciones x 235 días = 1.410 horas)	13,29 € hora normal de trabajo de agentes x 1.410 horas / año	18.739 € / año

Las inversión más fuerte es, evidentemente el incremento de plantilla en 180 agentes, pero tal y como se ha explicado en apartados anteriores supone un incremento proporcionalmente mucho menor que la ampliación de zona de actuación o de vecinos asistidos pro el servicio.

Otro de los costes fuertes es los 800.000 € que, en la hipótesis máxima, habría que abonar en concepto de objetivos, pero este desembolso solo hay que realizarlo en la medida que dichos objetivos se consigan y, si esto es así, los retornos en jornadas de trabajo incrementadas, ahorro en horas extraordinarias, aumento del nivel de vigilancia del tráfico y, en general, mejora de la calidad del servicio prestado al ciudadano, compensan con creces ese gasto.

Por otro lado hay desembolsos que hay que hacer forzosamente (Ej.: renovación de motocicletas) y la única diferencia es la planificación en la adquisición para contemplar partidas estables y contendidas y, por tanto asumibles, para dicho fin.

En definitiva se entiende que es un coste contenido, con retornos previsibles que compensarían el gasto y, por tanto, dentro del contexto de eficiencia y austeridad que marcan estos tiempos.

En cuanto a la **oportunidad** hay que destacar que es importante aprobar el plan (si se aprueba) por los responsables políticos pues los tiempos electorales ya están a punto de empezar a marcar la actividad y pueden condicionar su aprobación.

Sin embargo, con la anticipación suficiente puede ser previsible su impulso.

Por otro lado, otros servicios uniformados han cerrado convenios sectoriales con la parte sindical y el ambiente está suficientemente tranquilo como para acometer aquellos aspectos de esta plan que les afectan (negociación de las herramientas de productividad, procesos selectivos…)

Además, en los últimos meses se han generado ciertas tensiones sobrevenidas con el “cuerpo hermano” y, por tanto ayudaría bastante a mejorar la situación clarificar al máximo nivel y de forma estable el futuro del servicio.

5. REFLEXIONES FINALES

El Cuerpo de Agentes de Movilidad se encuentra en un momento que resultar trascendente para su futuro inmediato.

Puede reforzar el impulso que le mueve en la actualidad y seguir extendiendo su servicio a toda la ciudad, o puede “acomodarse” en una “zona de confort” a la que ha llegado en la actualidad, gracias a la progresiva especialización y profesionalización que se ha producido en los 9 años de existencia.

Si se consiguen los medios (aun conociendo la delicada situación económica por la que atravesamos) aunque sea una parte de ellos, especialmente, los personales, el crecimiento estará asegurado y, por tanto, la consolidación del servicio y el refuerzo del sentimiento de pertenencia.

Si no es así, será difícil mantener el proceso de mejora continua pues, fuera de C 30 que es la zona de Madrid en la que hay más problemas de tráfico tradicionalmente pendientes de resolver, no será fácil actuar.

En cualquier caso, el presente trabajo es un intento de poner de manifiesto las enormes ventajas que para la ciudad tendría la potenciación del servicio en todos los aspectos referidos a la movilidad y sostenibilidad.

Particularmente, como responsable del servicio me ha permitido profundizar, aun más sobre esta organización y abrir nuevas líneas de trabajo que ayuden a mantenerlo en constante evolución y mejora.

Me ha servido para aplicar herramientas y conocimientos adquiridos en el Máster de INAP, en todo lo referido a Gestión del Cambio, Planificación Estratégica, Gestión por Procesos, Mejora Continua y en definitiva, reforzar mi visión del Cuerpo de Agentes de Movilidad como un servicio municipal que puede con enorme proyección y con posibilidades de gestionarse con criterios de calidad.

6. BIBLIOGRAFÍA

- “Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas”. Salvador parrado Díez. INAP. 2007
- Documentación y artículos de los módulos de “Gestión del Cambio”, “Dirección estratégica”, “Planificación estratégica” y “Gestión del Cambio”, “Gobernanza y buen gobierno”. Máster en Dirección Pública. INAP. 2013
- Memoria EFQM 2013. Cuerpo de Agentes de Movilidad.
- “Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas”. Eugene Bardach

7. ANEXOS

7.1 FICHAS DE SEGUIMIENTO DE ACCIÓN

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 1. AMPLIAR LOS HORATIOS Y LA ZONA DE ACTUACIÓN EN EL PERIODO 2014/2018

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 Ampliar la zona de actuación todos los distritos de la ciudad.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4, A1,A4	F5, O7

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Delegado de Medio Ambiente y Movilidad
- ✓ Coordinador de Sostenibilidad y Movilidad
- ✓ Dtor. Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación
- ✓ Subdirector Gral. Regulación de Circulación

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Delegado del Área de Seguridad y Emergencias
- ✓ Coordinador de Seguridad y Emergencias
- ✓ Dto. Gral. de Seguridad
- ✓ Inspector Jefe de la Policía Municipal

USUARIOS:
Usuarios y vecinos de los distritos 10-21 de Madrid

COSTE:
F) 180 agentes nuevos (36.415 € coste Agente x año)
G) 18 Jefes de Vigilantes
2 Supervisores de Movilidad
H) 42 motocicletas (4992 € x unidad)
I) 4 furgones (9.000 € x unidad)
J) Un local

POSIBLES RETORNOS
o Incremento de requerimientos ciudadanos atendidos de 22.000 aprox. (previsión para año 2013 a 31 de julio en los dtos 1-7) a 66.000 (proyección sobre 21 dtos., teniendo en cuenta, no obstante, que esta cifra es un máximo que seguramente no se alcanzará pues los nuevos distritos generan muchos menos requerimientos)
o Incremento proporcional en la capacidad de denunciar infracciones y retirar vehículos mal estacionados con la mejora que ello implica en los niveles de Movilidad y de Seguridad Vial.

FASES DE IMPLANTACIÓN:
3. Elaborar un protocolo conjunto con Policía Municipal en el que distribuyan tareas
4. Diseñar el despliegue operativo

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

2014	2015	2016	2017	2018
Control y vigilancia de vehículos abandonados Apoyo puntual a EMT Control progresivo de reservas de carga y descarga		Apoyo a EMT en todos los distritos. Control de reservas de carga y descarga en todos los distritos		Puestos de tráfico Requerimientos

OBSERVACIONES/DESCRIPCIÓN:
Los 9 distritos en los que el servicio se haya desplegado son los que más problemática presentan pero eso no significa que en los otros 12 no haya necesidades importantes.
Actualmente ya se hacen bastantes cosas en esa zona pero no es posible mantener servicio completo y permanente sino, solamente realizar acciones puntuales.
Las funciones a realizar son, fundamentalmente
7. Cobertura de los puestos más importantes de tráfico en hora punta (normalmente 1 ó 2 por distrito)
8. Atención de los requerimientos ciudadanos por incidencias de tráfico (en conjunto los requerimientos de la zona a ampliar son mucho menores en número que en la zona en la que ya se encuentra desplegado)
9. Denuncia de infracciones
10. Vigilancia especial de las vías de la Red Básica (en las que hay línea de EMT), para que el autobús circule sin dificultad.
11. Control de vehículos abandonados.
12. Control de reservas de carga y descarga

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 1. AMPLIAR HORARIOS Y ZONAS DE ACTUACIÓN EN EL PERIODO 214 - 2018

OBJETIVO ESPECIFICO 1.2. Ampliar horario de servicio hasta las 2:00 horas los viernes, sábados y vísperas de festivos

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4, A1,A4	F5, O7

RESPONSABLE/S:
- ✓ Jefe de Departamento de Vigilancia de la Circulación

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Mandos responsables del servicio nocturno
- ✓ Policía Municipal (mando del turno de noche de la Unidad de Distrito correspondiente)
- ✓ Madrid Movilidad S.A. (servicio de grúas)

USUARIOS:
- ✓ Conductores
- ✓ Peatones
- ✓ Residentes

COSTE
- ✓ 1000 € aproximadamente (cuatro mandos y 9 Agentes x 4 horas)

POSIBLES RETORNOS
Mejora de los problemas de convivencia por vehículos mal estacionados en los barrios por incremento de la capacidad para denunciar infracciones y retirar con grúa los vehículos que molestan.

FASES DE IMPLANTACIÓN:
- ✓ Fase Piloto (viernes no continuos): julio 2013
- ✓ Fase Media (todos los viernes): desde septiembre 2013
- ✓ Fase definitiva (todos viernes, sábados y vísperas):desde marzo de 2014

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Julio 2013	Desde Septiembre 2013	Desde Marzo 2014
Fase Piloto (viernes no continuos)	Fase Media (todos los viernes)	Fase definitiva (todos viernes, sábados y vísperas)

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Planificación del servicio con personal voluntario
- ✓ Normativa aplicable : Ley de Seguridad Vial y Ordenanza de Movilidad

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Bolsa de horas extraordinarias

OBSERVACIONES/DESCRIPCIÓN:
El horario de servicio se amplia hasta las 2:00 horas, los viernes, sábados y vísperas de festivos, con el fin de denunciar y retirar con grúa todos aquellos vehículos que por estacionar incorrectamente, en el entrono de las zonas de ocio, generan un grave conflicto de convivencia a los residentes de la zona.

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 2. MEJORAR LA GESTION DE LA MOVILIDAD

OBJETIVO ESPECIFICO 2.1. Realizar un seguimiento y vigilancia planificados por barrios del uso de las reservas de carga y descarga.

- **denunciando y retirando con grúa los vehículos mal estacionados**
- **elaborando informe, cuando proceda, con propuesta de modificación o retirada**

DAFO

REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4, A4	F3, O7

RESPONSABLE/S:
- ✓ Adjunto al Departamento
- ✓ Jefes de Sección
- ✓ Jefes de Vigilantes responsables de carga y descarga

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Madrid Movilidad

USUARIOS:
- ✓ Profesionales del Trasporte
- ✓ Comerciantes
- ✓ Residentes

COSTE
- ✓ Una pareja de Agentes por turno y por sección diariamente (de lunes a viernes) 2940 jornadas de trabajo

POSIBLES RETORNOS
- ✓ 5.000 vehículos retirados por grúa
- ✓ 25.000 denuncias
- ✓ Horas de reservas de carga y descarga utilizadas correctamente(imposible de contabilizar)

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1.- Prueba piloto
2.- Implantación en todas las secciones

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Septiembre 2013

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Procedimiento: Un equipo de carga y descarga por sección y turno, hacen seguimiento mensual en diferentes horarios, de todas las reservas ubicadas en un mismo barrio
- ✓ Normativa: Ordenanza de Movilidad y Ley de Seguridad Vial

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Cartografía de los barrios con ubicación de las reservas
- ✓ Plantillas y bases de datos

OBSERVACIONES DESCRIPCIÓN:
Se establece un planning por barrios mediante el cual se vigilan todas las reservas de carga y descarga de ese barrio durante un mes, denunciando y retirando con la grúa los vehículos que la ocupen sin autorización y haciendo un seguimiento con toma de datos de los niveles de ocupación (legal, ilegal o vacía).
Un barrio por sección por mes igual a 36 barrios por año.
El objetivo es doble :
1.- mantener operativas las reservas para que puedan ser utilizadas en la distribución de mercancías
2.- suprimir , ampliar , reducir o mantener las reservas en función de los datos obtenidos de su uso

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 2. MEJORAR LA GESTION DE LA MOVILIDAD

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2. Incrementar un 40% el número de requerimientos en mudanzas comunicados correctamente

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, A4	F1, F3, F5, O7

RESPONSABLE/S:
- ✓ R.O.C. (oficina de Regulación y Ordenación de la Circulación)
- ✓ Jefes de Sección
- ✓ Jefe de Vigilante responsable

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Subdirección de Régimen Jurídico y Gestión Presupuestaria.
- ✓ Asociaciones profesionales del Sector

USUARIOS:
- ✓ Asociaciones profesionales del Sector
- ✓ Residentes

COSTE
- ✓ Pendiente de determinar el número de requerimientos año para despejar ocupaciones de mudanzas.
- ✓ Tres Agentes de dedicación exclusiva

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Se verificarán que las empresas de mudanzas comunican correctamente sus ocupaciones con lo que se clarifica la situación jurídica (con respecto a la tasa de la grúa) de cualquier vehículo mal estacionado, de la empresa de mudanzas y del Agente actuante
- ✓ Vehículos denunciados o retirados con la grúa sin cuantificar

FASES DE IMPLANTACIÓN:

Fase previa: Reuniones con el Sector

Fase piloto (empresas de mudanzas que voluntariamente se han ido acogiendo al nuevo sistema)

Fase intermedia: carta del Director General al Sector

Implantación definitiva: Modificación de ordenanza

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Enero 2013	Abril 2013	Junio 2013	Previsiblemente 2014
Fase previa	Fase piloto	Fase intermedia	Aprobación Ordenanza

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Procedimiento:
  1.- La empresa comunica por correo electrónico y con antelación mínima de 48 horas la colocación de la señalización en el espacio reservado
  2.- Adjunta fotografías de la señalización y de los vehículos que se encuentran en la reserva en ese momento
  3.- Visionado del correo en el ROC y devolución para subsanar errores si procede
  4.- Requerimiento a Agentes de Movilidad para retirar vehículos indebidamente estacionados en la reserva el día de la mudanza.
- ✓ Normativa aplicable : Ley de Seguridad Vial y Ordenanza de Movilidad

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Instrucción interna de la Subdirección

OBSERVACIONES y DESCRIPCION:

Se trata de verificar que todas las empresas de mudanzas autorizadas comunican la realización de la mudanza en el plazo y la forma acordada en el protocolo consensuado por la Dirección General de Gestión y Vigilancia de la Circulación con el sector.

De esta forma quedará constancia (correo electrónico y fotografías) de que la ocupación se ha señalizado correctamente y por tanto, de quienes son los obligados a abonar la tasa de la grúa cuando se retiren vehículos que ocupen indebidamente la reserva.

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 2. MEJORAR LA GESTION DE LA MOVILIDAD

OBJETIVO ESPECIFICO.2.3. Atender el 100% de los requerimientos de tráfico en el tiempo de respuesta establecido.
OBJETIVO ESPECIFICO 2.4. Aumentar un 5% el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio realizado

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D2, D4, A1,A4	F1, F5, O7, O8

RESPONSABLE/S:
- ✓ Jefe Dpto.
- ✓ Jefes de Sección
- ✓ Jefes de Turno
- ✓ Agentes de requerimientos

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ CISEM (Centro Integral de Emergencias de Madrid)
- ✓ Dirección Gral. de Calidad

USUARIOS:
- ✓ Ciudadanos que requieren servicio de agentes de tráfico por problemas concretos tráfico

COSTE
- ✓ 6 Agentes dedicados día x sección x turno x 365

POSIBLES RETORNOS
- ✓ La imagen del servicio mejora enormemente pues el ciudadano es tendido de forma concreta para solucionar su problema.

FASES DE IMPLANTACIÓN:
Fase inicial. Dto. Centro.
Fase intermedia. Dtos. Centro, Retiro, Arganzuela.
Fase de desarrollo. Dtos. Centro, Retiro, Arganzuela, Salamanca, Chamberí, Chamartín, Tetuán.
Fase final. Todos los distritos (21)

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

2007	2011	2012	2014	2015	2016	2017
Centro	Centro, Arganzuela y Retiro	Centro, Arganzuela, Retiro, Chamberí, Chamartín, Salamanca y Tetuán	Dos distritos	Dos distritos	Cinco distritos	Cinco distritos

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
PROCEDIMIENTO.
Desde CISEM se reciben los requerimientos de ciudadanos por problemas de tráfico que se pasan a tres secciones que comisionan una patrulla.
Es fundamental el tiempo de respuesta (tiempo de llegada) que se testa con la información objetiva que da el patrulla cuando llega y lo comunica por emisora y por el ciudadano cuando contesta la encuesta sobre calidad en el servicio.
Además, en la encuesta se le pregunta sobre la calidad de la atención y si la han resuelto satisfactoriamente.
NORMATIVA.
LSV y Ordenanza de Movilidad

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS:
Encuesta sobre calidad en la atención a comunicados de tráfico
Plantillas de seguimiento

OBSERVACIONES y DESCRIPCIÓN:
Atender comunicados de tráfico brinda la oportunidad al servicio de interaccionar con el ciudadano en un entorno no hostil y de servicio, pues éste, ante un problema solicita ayuda y el servicio debe solucionarlo.
En este contexto el ciudadano tiende a valorar bien servicio siempre y cuando éste sea de calidad. Es decir, que la llegada de los agentes sea rápida y el problema sea resuelto con diligencia.
No obstante, esa redisposición ha de ser respaldada con un servicio que responda a las expectativas.

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 3. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS CON NUEVAS COMPETENCIAS

OBJETIVO ESPECIFICO 3.1. Asumir durante el año 2014 la competencia plena en la gestión de
-vehículos abandonados
- control de ocupaciones en la vía pública.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4, A1,A4	F3, F5, O7

RESPONSABLE/S:
- ✓ Dtor. Gral.
- ✓ Subdirector Gral.
- ✓ Otras subdirecciones de la Dirección Gral.

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Jefe de Dpto. Vigilancia de la Circulación
- ✓ Adjunto Dpto.
- ✓ Sub. Gral. de Régimen Jurídico
- ✓ Sub. Gral. de Gestión de Circulación

USUARIOS:
Residentes
Empresas que realizan ocupaciones
Conductores en general.

COSTE
- ✓ Es difícil calcular el incremento de costes que en materia de personal requerirá estas nuevas competencias pues en parte ya se realizaban tareas conexas.

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Información centralizada sobre niveles de eficacia
- ✓ Planificación estratégica del trabajo
- ✓ **Control de ocupaciones**

Mejora de la calidad de las ocupaciones (planificación de inicio sin interferencias con otros usos de la vía, reducción de impacto en la movilidad…)
Denuncia y multa de infracciones por ocupaciones indebidas.
- ✓ **Gestión de vehículos abandonados**

Mayor rapidez en el proceso de retirada de vehículos
Reducción de errores.
- ✓ **Control de reservas de Carga y Descarga**

Control y reducción de infracciones
Seguimiento del uso de las reservas (informes de uso eficiente, modificación fundamentada de reservas….)

FASES DE IMPLANTACIÓN:
- ✓ **Control de ocupaciones**

Fase actual. Primeros intentos de inspección planificada de ocupaciones.
Fase inicial. Creación del Dpto. de inspección de ocupaciones.
Desarrollo.
- ✓ **Gestión de vehículos abandonados**

Fase previa. Primeras inspecciones.
Fase actual. Planificación del servicio, acceso a aplicaciones y apertura de expediente. Eliminación de expedientes antiguos.
Fase final. Finalización de expedientes
- ✓ **Control de reservas de Carga y Descarga**

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Octubre 2012	Diciembre 2012	Noviembre 2013
Inicio programa vehículos abandonados	Planificación de seguimiento de reservas de carga y descarga	Creación del Departamento de Inspección de ocupaciones y ampliación de funciones en el procedimiento de vehículos abandonados

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Decretos de Delegación de Competencias del Ayto. de Madrid
- ✓ Organización interna de la Dirección Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación.
- ✓ Organización interna de la Coordinación Gral. de Movilidad y Sostenibilidad

OBSERVACIONES y DESCRIPCIÓN:
El proyecto plantea asumir dentro de la Subdirección Gral. todo el procedimiento en nuevas competencias (competencias que no se tenían) para mejorar su gestión. Las principales son:
***Gestión de vehículos abandonados**. Se pretende asumir todo el proceso (entrada en la aplicación, distribución por zonas, inspecciones, apertura de expediente, notificaciones, retirada de vehículo con grúa…) excepto en aquellos aspectos que sean estrictamente jurídicos. Así se mejoraría en coordinación por reducir la dispersión en los trámites.
Para completar el proceso hay que definir perfectamente los límites con la Subdirección Gral. de Régimen Jurídico pues es la que realiza el resto de los trámites.
***Control de ocupaciones de la vía**.
Se trata de una competencia en la que el servicio jamás ha tenido una participación relevante (al menos en la fase previa de autorizar la ocupación y coordinarla con la movilidad, el tráfico y con otras actuaciones de diversa índole en la ciudad).
Ello ha dado lugar
1. Por un lado a ocupaciones no previstas, muy molestas para el tráfico, en momentos poco adecuados etc.
2. Por otro ocupaciones no vigiladas con exceso de ocupación, señalización deficiente…

Se pretende un control ex ante, con planificación de fechas y horarios y ex post con vigilancia que se cumple la ocupación correctamente en superficie, señalización, duración etc.
La Subdirección Gral. de Gestión de Circulación era la que ejercía esa competencia y con ella habrá que trabajar para hacer un traspaso eficaz.
***Control de reservas de Carga y Descarga.**
Se pretende asumir la planificación en la gestión de reservas de carga y descarga a partir del conocimiento que puede aportar la vigilancia planificada, contactos con el sector, sensorización de reservas…

De las tres competencias mencionadas el crecimiento en la última es el más difícil pues se encuentra asignada en otra dirección Gral. y la tarea principal es demostrar que con una reordenación la gestión será más eficiente.

OBJETIVO GENERAL 1. AMPLIAR LA CARTERA DE SERVICIOS INTRODUCIENDO NUEVOS Y MEJORANDO LOS QUE SE PRESTAN

OBJETIVO OPERATIVO 4. AUMENTAR EL Nº DE SERVICIOS ESPECIALES REALIZADOS DE FORMA AUTÓNOMA CON RESPECTO AL CUERPO DE POLICÍA MUNICIPAL

OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1. Incrementar en un 25 % los servicios especiales ejecutados de forma autónoma, sin dirección de Policía Municipal.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D4,D7, A1, A2, ,A4	F5, O7, O8

RESPONSABLE/S:
- ✓ Subdirector Gral. de Regulación de Circulación
- ✓ Inspector Jefe de policía Municipal

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Subinspector de Tráfico de Pol. Municipal
- ✓ Jefe de Dpto. de Vigilancia de la Circulación

USUARIOS:
Vecinos y visitantes de Madrid
Organizadores y participantes en eventos deportivos en vía pública

COSTE:
- ✓ Vehículos necesarios 30 motocicletas y 2 vehículos de 4 ruedas
- ✓ 30 jornadas Agente

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Valorable económicamente ninguno
- ✓ El servicio gana en visibilidad de cara al ciudadano y entre los profesionales de un sector con gran presencia en la ciudad de Madrid como son los organizadores de eventos deportivos populares (fundamentalmente carreras)
- ✓ El servicio continúa consolidándose y especializándose

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Seleccionar aquellas carreras populares que por las características del recorrido e importancia requieran de menos personal y que, además sean de menor peso institucional y representativo
2. Establecer un protocolo con Policía Municipal en el que queden definidas las carreras que realiza el CAM de forma autónoma.

TIEMPOS:
Actualmente el servicio gestiona de forma autónoma 2 ó 3 carreras populares (ha variado en los 3 últimos años)
El objetivo es consolidar 4 carreras. 1 por trimestre.

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Antecedentes de las carreras gestionadas anteriormente por el Cuerpo de Agentes de Movilidad (bomberos, “corregatos”…)

OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN
Las carreras que el servicio puede acometer por disponibilidades de personal, y sobre todo, en una primera fase, son aquellas que por su recorrido no requieren más allá de 30 ó 40 agentes y dentro de éstas, hacer 1 por trimestre.
Además coincide que son las que tienen menos componente institucional y representativo pues son más recientes, los organizadores menos importantes y la participación también.
Eso facilita la coordinación con Policía Municipal puesto que, de otra forma, lo que es descargar trabajo se convierte en restar peso específico y no es, ni mucho menos, el objetivo.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 1. DISMINUIR DEL ABSENTISMO

OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✓ **1.1. Incrementar, en 2014, en 5% el número de jornadas reales trabajadas sobre el año 2013.**

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D2, D3,D6, A2	O1, O7

RESPONSABLE/S:
- ✓ Sub. Gral. de Regulación de Circulación.
- ✓ Plantilla

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Coord. Gral. de Recursos humanos
- ✓ Centrales Sindicales

USUARIOS:
Usuarios del servicio (ciudadanos y visitantes)

COSTE
- ✓ Sistema de jornadas especiales: Se incrementa en un 50 % la retribución en días libres, sobre convenio (en vez de compensar con 2 días, se compensa con 3)
- ✓ DPO: 800.000 € máximo en DPO

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Incremento aproximado de 18.000 jornadas ordinarias (hipótesis máxima).
- ✓ Disponibilidad de 3350 jornadas extraordinarias (hipótesis máxima).
- ✓ Posibilidad de planificarlas por el compromiso de los agentes

FASES DE IMPLANTACIÓN:
- ✓ Presentación al Delegado y autorización del gasto
- ✓ Negociación con Centrales Sindicales
- ✓ Implantación de herramientas

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Cuarto trimestre 2013	Primer trimestre 2014	Segundo trimestre 2014
Aprobación interna (Delegado y Hacienda)	Negociación con centrales sindicales	Implantación de herramientas

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Acuerdo sectorial de Agentes de Movilidad
- ✓ Convenio General de trabajadores del Ayto de Madrid.

OBSERVACIONES y DESCRIPCIÓN:
Las dos herramientas que se pretenden implantar (compromiso de realización de jornadas extraordinarias y la DPO) contemplan como requisito inicial, para todo el que quiera adherirse a ellas, la realización completa (o al menos una buena parte de ella) de la jornada ordinaria.
De esta forma se mejorará el número de jornadas reales trabajadas.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 1 DISMINUIR DEL ABSENTISMO

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2 Implantar un sistema de jornadas especiales

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D2, D3,D6, A1, A2, ,A4	O7

RESPONSABLE/S:
✓ Director Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación
✓ Sub. Gral. Regulación Circulación

OTROS INTERVINIENTES:
✓ Centrales Sindicales
✓ Delegado del Área

USUARIOS:
1. Los agentes que se comprometen disfrutan los días libres y hacen las jornadas extraordinarias
2. Los mandos de Dpto. y Secciones disponen de las jornadas para planificar servicios extraordinarios

COSTE:
10.050 días libres (3.350 de incremento sobre lo que correspondería con el convenio gral.)

POSIBLES RETORNOS (hipótesis máxima, no previsible)
✓ 3.350 jornadas extraordinarias de fin de semana o festivo (hipótesis máxima)
✓ Incremento en 18.000 jornadas reales ordinarias de trabajo (hipótesis máxima)
✓ Que sirva para recompensar a los agentes que se comprometen con su servicios

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Negociar con centrales sindicales
2. Explicar a la plantilla
3. Aplicar

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Cuarto trimestre 2013	Primer trimestre 2014	Segundo trimestre
Aprobación interna (Delegado y Hacienda)	Negociación con centrales sindicales	Implantación de herramientas

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE: El sistema consistiría básicamente (con las modificaciones que pueda sufrir en la fase de negociación con sindicatos)
✓ El agente se compromete a trabajar cinco días extraordinarios (fines de semana o festivos)
✓ Para poder comprometerse ha de comprometerse también ha tener realizado un porcentaje de las jornadas ordinarias que tiene que hacer durante el semestre anterior (se ha estimado en un 90 % pero será negociable con las centrales sindicales)
✓ El servicio lo planifica semestralmente. De esta manera el agente conoce con tiempo su servicio.
✓ El servicio compensa con 3 días libres por cada uno trabajado (el convenio gral. compensa con 2)
1. Uno de esos 3 días será el viernes siguiente al servicio (con lo que ya dispone de un pequeño puente de descanso garantizado de 3 días cada vez que hace un servicio extraordinario)
2. Los otros días los acumula para libre disposición
3. Al final el global de la compensación son 5 viernes y 10 días de libre disposición

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
✓ Se recogerá en el acuerdo sectorial de condiciones laborales que se apruebe

OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN
Este sistema va alineado con el de DPO y busca, como se dice en objetivos, recompensar al agente que se compromete, alinear al máximo de plantilla posible, recuperar pare de las jornadas que se pierden por absentismo y generar fuerza de trabajo extra.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 2. INCREMENTO DE PLANTILLA

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1: Incremento neto de plantilla de 180 efectivos durante el periodo 2014/2018.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D2, D5, D6, A2, ,A4	O1, O7

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Delegado del Área de Economía , Hacienda y Admón. Pública
- ✓ Delegado de Medio Ambiente y Movilidad

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Coordinador de Sostenibilidad y Movilidad.
- ✓ Dto. Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación
- ✓ Subdirector Gral. Regulación de Circulación.
- ✓ Dirección Gral. de Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Centrales sindicales

USUARIOS:
- ✓ Cuerpo de Agentes de Movilidad
- ✓ Ciudadanos y visitantes de Madrid

RECURSOS:
MATERIALES:
- ✓ 36415 por Agente/año
- ✓ 40.000 € precio estimado de una oposición

Coste de formación 108.000 € (600 € por Agente)

POSIBLES RETORNOS
o Mejora de la Seguridad Vial y de la Movilidad en la ciudad por el incremento de la capacidad de vigilancia, denuncia de infracciones y retirada con grúa de vehículos que dificultan el tráfico

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Conseguir la autorización y financiación del Área de Hacienda
2. Revisar y actualizar las bases de selección
3. Realizar las convocatorias para cubrir las plazas

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

2014	2015	2016	2017	2018
40 plazas		70 plazas		70 plazas

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Ley 7/2007, de 12 de abril. Estatuto Básico del Empleado Público
- ✓ Normativa específica de selección RD 364/95 y RD 896/91
- ✓ Bases Grales. de oposiciones del Ayto. de Madrid.

OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN:
El crecimiento de plantilla también se va a plantear, de forma alternativa, mediante la transformación de plazas de funcionarios de servicios que han quedado sin carga de trabajo por haberse externalizado, o de categorías “a extinguir” (por ejemplo Personal de Oficios Diversos, Oficiales Jardineros…)
En este caso, el coste sería mucho menor pues solamente habría que financiar la diferencia de retribuciones.
El procedimiento sería algún tipo de oposición de “promoción interna cruzada”.
Permitiría reutilizar de forma más eficiente por el Ayuntamiento personal que se encuentra en situación de máxima ineficiencia pues sus funciones son a extinguir (realización de fotocopias, traslado físico de expedientes, porteo….) o han sido suplidos por contratas (jardineros…)

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 2. INCREMENTO DE PLANTILLA

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2 INCORPORACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OTROS SERVICIOS (EMT) A LAS OFICINAS

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D2,D6, A2, ,A4	F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4, O5

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Sub. Gral. de Regulación de Circulación
- ✓ Jefes de Sección CAM.
- ✓ Jefes de oficina CAM

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓Responsable de personal de EMT en la Sub. Gral. de Multas
- ✓Sub. Gral. de Multas de Circulación

USUARIOS:
Cuerpo de Agentes de Movilidad

COSTE:
- ✓14.000 € para costear las horas de formación programadas para preparar al nuevo personal.
- ✓18 agentes de movilidad que realizan funciones de ofician y que vana dejar de hacerlo se solaparán hasta el día 30 de noviembre con el personal de EMT en las oficinas para apoyar y dar respaldo técnico al proceso

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Incremento de plantilla en 21 personas
- ✓ Recuperación de 18 agentes para tareas operativas
- ✓ Unificación de criterios en oficina (personal que entra a la vez, de dedicación exclusiva, recibe formación homogénea, se reduce la rotación de personal entre semana pues su libranza es de fin de semana)
- ✓ Recuperar el personal operativo que realiza funciones burocráticas en oficina par el servicio de tráfico sustituyéndolo por personal administrativo procedente de la EMT, que prestaba servicio en la Sub. Gral. de Multas.
- ✓ Especializar las oficinas con personal habituado a las labores adtvas. De dedicación exclusiva y con presencia permanente de lunes a viernes.
- ✓ Unificar criterios mediante la definición de una plantilla uniforme de oficina para las tres secciones, con procedimientos comunes (documentados y protocolizados).

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Planificación de despliegue y calendario
2. Elaboración de temarios de formación
3. Incorporación del personal
4. Período de adaptación y formación
5. Incorporación de los agentes de movilidad a tareas operativas y del personal de EMT a las burocráticas

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Incorporación	Formación - adaptación		Reubicación del personal y finalización del proceso

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Encomienda de Gestión. Documento por el que el Ayuntamiento de Madrid encomienda a la EMT labores de apoyo al propio Ayuntamiento.

OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN
Otro factor que incide en la unificación de criterios administrativos es que el personal de EMT al no trabajar en fin de semana su jornada es siempre de lunes a viernes con lo que no se producen las habituales rotaciones de personal entre semana que afectan a los agentes de movilidad por trabajar un fin de semana de cada cuatro y cinco festivos al año.
Esta rotación contribuye a dispersar los criterios de tramitación.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 3. CONSOLIDAR LA CARRERA PROFESIONAL Y LA ESCALA DE MANDOS

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1. Nombrar 9 Supervisores de Movilidad durante el año 2014 a través de los sistemas de carrera profesional establecidos.

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D2,D5, A1	F2, O1

RESPONSABLE/S:
- ✓ Tribunal de la oposición

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Centrales sindicales
- ✓ Dtor. Gral. Vig.

USUARIOS:
Ciudadanos y visitantes de Madrid
Cuerpo de Agentes de Movilidad

COSTE:
- ✓ Proceso selectivo 40.000 €
- ✓ Formación. Curso de 120 hrs. 8160 €

POSIBLES RETORNOS
- o Consolidación y vertebración del servicio
- o Motivación para la plantilla que ve como se potencia la carrera profesional
- o Profesionalización de la plantilla

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Elaborar las bases que rigen el procedimiento y negociarlas con las centrales sindicales
2. Nombramiento del Tribunal
3. Fase de fase de concurso oposición
4. Fase de curso selectivo
5. Fase de prácticas
6. Nombramiento definitivo

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

Junio 2013	Sept. 2013	junio 2014	Junio 2014	Sept 2014
Aprobación de bases	Tribunal	Concurso oposición	Curso selectivo y prácticas	Nombramiento definitivo

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Ley 7/2007, de 12 de abril. Estatuto Básico del Empleado Público
- ✓ Normativa específica de selección RD 364/95 y RD 896/91
- ✓ Bases Grales. de oposiciones del Ayto. de Madrid.

OBSERVACIONES Y DESCRIPCIÓN
Aunque ya se han celebrado dos procesos de ascenso, solo han sido al puesto de Jefe de Vigilante. La plaza de Supervisor implica salto de categoría y un 2º escalón de mando lo que dejará claro que existe una carrera profesional definida que consolida el cuerpo y vertebra su escala de mando.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES

OBJETIVO OPERATIVO 3. CONSOLIDAR LA CARRERA PROFESIONAL Y LA ESCALA DE MANDO

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2. Nombrar 1 Técnico de Movilidad durante el año 2018 a través de los sistemas de carrera profesional establecidos

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D2,D5, A1	F2, O1

RESPONSABLE/S:
- ✓ Coord. Gral. de Recursos Humanos
- ✓ Dir. Gral. Gestión y Vigilancia de la Circulación
- ✓ Subdirección Gral. de Regulación de la Circulación
- ✓ Tribunal de oposición

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Centrales sindicales

USUARIOS:
Aspirantes
Cuerpo de Agentes de Movilidad
Usuarios del servicio (ciudadanos y visitantes)

COSTE
- ✓ Proceso selectivo 40.000 € aprox.
- ✓ Formación. Curso de 120 hrs. 8160 €

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Estructura interna del servicio totalmente vertebrada con mandos propios
- ✓ Motivación de la plantilla que ve como su profesión contiene una atractiva carrera profesional

FASES DE IMPLANTACIÓN:
Fase previa. De carácter interno en la Dirección, Subdirección y Dpto. con definición de competencias, encaje en el organigrama, RPT y estructura, perfil de competencias…
2ª Fase. Presentación a Delegado, aprobación dotación de plazas e inclusión en OEP.
3ª Fase. Negociación y aprobación de bases, convocatoria y nombramiento de Tribunal.
4ª Fase. Convocatoria, oposición y formación y prácticas.
5ª Fase. Nombramiento.

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

2015	2016	2017	2018
Fase previa	Segunda fase	Tercera Fase	Cuarta y quinta fase

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Ley 7/2007, de 12 de abril. Estatuto Básico del Empleado Público
- ✓ Normativa específica de selección RD 364/95 y RD 896/91
- ✓ Bases Grales. de oposiciones del Ayto. de Madrid.

OBSERVACIONES y DESCRIPCIÓN
Con el puesto de Técnico de Movilidad perfectamente definido y cubiertas la primeras plazas, podrá darse por finalizado el proceso de construcción de la carrera profesional y el servicio dispondrá de una estructura de mando perfectamente definida.

OBJETIVO GENERAL 2: AMPLIAR Y MEJORAR LOS MEDIOS PERSONALES				
OBJETIVO OPERATIVO 4: ALINEAR LA PLANIFICACIÓN RR.HH. CON ESTRATEGIA ORGANIZATIVA				
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1. Mejora anual de todos los indicadores DPO de actividad y asistencia directamente relacionados con la plantilla en el periodo 2014-2018:			**DAFO**	
			REDUCE	***POTENCIA***
RESPONSABLE/S: ✓ Mandos del servicio ✓ Plantilla	**OTROS INTERVINIENTES:** ✓ Madrid Movilidad, SA ✓ EMT ✓ Policía Municipal	**USUARIOS:** Vecinos y usuarios de la ciudad		
COSTE ✓ 800.000 € en hipótesis máxima	**POSIBLES RETORNOS** En los objetivos actuales mejora en el porcentaje de objetivos Posibilidad de afinar cada progresivamente los objetivos para que respondan para alinear progresivamente los intereses de la plantilla con los del servicio.			
FASES DE IMPLANTACIÓN: ✓ Implantada actualmente para Mandos del 3º Escalón (Jefatura de Dpto. y Secciones) ✓ Extensión a toda la plantilla con objetivos generales. ✓ Progresiva individualización de objetivos	**CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:**			
	Actualmente	1 Trimestre 2014	2015	2016 y sigs.
	Implantada actualmente para Mandos del 3º Escalón (Jefatura de Dpto. y Secciones)	Extensión a toda la plantilla con objetivos generales y adaptación del sistema	Extensión a toda la plantilla con objetivos generales y adaptación del sistema	Progresiva individualización de objetivos
PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE: ✓ Sistema DPO				
OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS : ✓ Tablas, estadillos de datos, BBDD.				
OBSERVACIONES Y DESCRIPCION: La DPO lleva varios años implantad en el servicio pero solo para los mandos de mayor nivel. Con la extensión a toda la plantilla se podrán alinear mucho más los objetivos individuales con los del servicio.				

OBJETIVO GENERAL 3 : AMPLIAR LOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO OPERATIVO 1. MEJORAR LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1. Extensión del sistema de productividad DPO a la totalidad de la plantilla

DAFO	
REDUCE	***POTENCIA***
D1, D2,D3, A1	F1, F3, O1

RESPONSABLE/ES:
- ✓ Delegado del Área de Economía , Hacienda y Admón. Pública
- ✓ Delegado de Medio Ambiente y Movilidad
- ✓ Coordinador de Sostenibilidad y Movilidad.
- ✓ Dto. Gral. de Gestión y Vigilancia de la Circulación
- ✓ Subdirector Gral. Regulación de Circulación.

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Representantes sindicales

USUARIOS:
Plantilla del cuerpo de Agentes de movilidad

COSTE:
- ✓ **MATERIALES:** provisión de 800.000 € / año (hipótesis de gasto máxima). Las aplicaciones informáticas que recogen los datos necesarios ya están implantadas para otros fines luego no suponen gasto.
- ✓ **HUMANOS:** el personadle del dpto. y el de las oficinas de sección habrán de hacer seguimiento del grado de cumplimiento para proceder a la liquidación. Pero no habrá personal específicamente designado

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Incrementar el nº de jornadas reales de trabajo, reduciendo el absentismo y el ausentismo.
- ✓ Motivación de la plantilla y alineación con los objetivos del servicio.
- ✓ Reconocimiento al compromiso de aquellos agentes que contribuyen a la buena ejecución de las obligaciones del servicio
- ✓ Si se necesitara emplear todo el dinero significaría que el servicio ha cumplido todos sus objetivos y que toda la plantilla ha asistido el 100% de las jornadas de trabajo. Eso supondría
- ✓ Incremento en jornadas reales de trabajo de 32.000 jornadas año
- ✓ Incremento de la capacidad de vigilancia y mejora de la Seguridad Vial y de la Movilidad por aumento de la capacidad de denuncia y retirada con grúa de los vehículos que infringen.
- ✓ Reducción del tiempo de respuesta en la atención a requerimientos (muy difícil estimar en que proporción)
- ✓ Mejora en el control de vehículos abandonados y control de reservas de carga y descarga (muy difícil estimar en que proporción)

FASES DE IMPLANTACIÓN:
1. Autorización delegado del Área (realizado)
2. Autorización Delegado de Hacienda para la financiación (en trámite)
3. Negociación con sindicatos (convocada mesa sectorial sin fecha hasta solucionar el paso 2º)
4. Explicación a la plantilla
5. Puesta en marcha

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Septiembre 2013	Diciembre 2013	1º trimestre 2014	2º trimestre 2014	2016 y sigs
Autorización Delegado de Área (realizado)	Autorización partida presupuestaria Delegado de Hacienda	Negociación con sindicatos. Explicación a la plantilla	Implantación 1º ejercicio con objetivos generales	Progresiva singularización de objetivos

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Ley 7/2007, de 12 de abril. Estatuto Básico del Empleado Público
- ✓ Acuerdos de negociación entre Ayto de Madrid y representantes sindicales

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :
- ✓ Convenio Gral. De Funcionarios del Ayto de Madrid
- ✓ Acuerdos de condiciones laborales específicas del Cuerpo de Agentes de Movilidad

OBSERVACIONES:
Si se consigue el dinero para financiar la operación y un buen acuerdo con los representantes sindicales se dispondrá de un sistema que permitirá alinear a la plantilla con los objetivos del servicio con lo que mejorará la prestación del mismo, sobre todo con aquel personal que no es conflictivo en el trabajo pero que carece de motivación para realizarlo a plena satisfacción.
Por otro lado permitirá disponer de una herramienta que sirva para reconocer el buen trabajo de quien hasta ahora lo ha venido haciendo con un especial grado de compromiso.
Por último, como la mayoría de sistemas de productividad, el dinero se gastará en la misma proporción en que mejore el rendimiento de la plantilla en días de servicio y cumplimiento de objetivos.
Habrá de ser riguroso en el planteamiento anual de objetivos, de tal forma que sean honestos (que supongan mejora objetiva y que, a al vez sean realizables) y en el seguimiento de su cumplimiento.

OBJETIVO GENERAL 3 : AMPLIAR LOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVOS OPERATIVOS
1. MEJORAR LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD
2. INCORPORAR NUEVAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1.2 REIMPLANTAR LA ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN CIUDADANA
2.1 IMPLANTAR LA ENCUESTA ESPECÍFICA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE REQUERIMIENTOS DE TRÁFICO

DAFO

REDUCE	***POTENCIA***
D1, D2,D7,D8	F2, F5, O8, O9

RESPONSABLE/S:
- ✓ Sub. Gral. Regulación de la Circulación.
- ✓ Dir. Gral. de Calidad.
- ✓ Personal de grupo de trabajo de encuestas

OTROS INTERVINIENTES:
- ✓ Policía Municipal
- ✓ Encuestados
- ✓ Centrales sindicales (han sido informadas)

USUARIOS:
En general, el Cuerpo de Agentes de Movilidad
En función del tipo de encuesta
1.2 Usuarios de la ciudad en general
2.1 Ciudadanos que han requerido al Cuerpo de Agentes de Movilidad por problemas de tráfico

COSTE
- ✓ 1.2. Por determinar las horas x agentes necesarias.
- ✓ 2.1. Un Agente x 2 horas x 3 secciones x 235 días no festivo x Agente

POSIBLES RETORNOS
- ✓ Capacidad de mejora en el servicio de atención a requerimientos por conocer, con precisión, incidencias y valoración ciudadana. 2.1
- ✓ Conocimiento de la valoración del servicio en general. 1.2.
- ✓ Motivación de la plantilla con ambos encuestas.
- ✓ Mejora de la valoración del servicio intra ayuntamiento.

FASES DE IMPLANTACIÓN (1.2. y 2.1.)
Fase previa. Estudio, diseño y elaboración de encuesta y definición de medios necesarios y planificación de calendario**.**
Fase piloto. Prueba.
Implantación definitiva.

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

2.1. ENCUESTA ESPECÍFICA DE SATISFACCIÓN DE USUSARIOS DE REQUERIMIENTOS DE TRÁFICO

Marzo 2013	Julio 2013	Octubre 2013
Planificación y diseño	Prueba Piloto	Arranque definitivo

1.2. ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN CIUDADANA

2014	**2015**
Planificación y diseño	**Ejecución**

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:
- ✓ Protocolo elaborado con la Dir. Gral. de Calidad.
- ✓ Instrucciones internas de funcionamiento.
- ✓ Estadillos y BBDD de explotación

OBSERVACIONES y DESCRIPCIÓN:
Se realizarán con medios propios y, por tanto, no será necesario contratar empresas.

OBJETIVO GENERAL 3 : AMPLIAR LOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD			
OBJETIVO OPERATIVO 1. MEJORAR LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3. Someter a evaluación externa los procesos de autoevaluación EFQM.		**DAFO**	
		REDUCE	***POTENCIA***
		D1, D4,D8, A1	F1, F2, F3, F5, O9
RESPONSABLE/S: ✓ Subdirección Gral. Regulación de Circulación. ✓ Dir. Gral. de Calidad. ✓ Grupo de Trabajo de Calidad	**OTROS INTERVINIENTES:** ✓ AEVAL ✓ Comunidad de Madrid	**USUARIOS:** Cuerpo de Agentes de Movilidad Residentes y demás usuarios	
COSTE ✓ El objetivo es conseguir que esta evaluación externa no suponga desembolso alguno. Por ello se trata de contactar con evaluadores oficiales de la admón.	**POSIBLES RETORNOS** ✓ Mejora en la imagen del servicio ✓ Consolidación y mejora, en lo que corresponda, del servicio. ✓ Consolidación y mejora, en lo que corresponda, del sistema de trabajo del grupo de calidad. ✓ Refuerzo de la idea de pertenencia		
FASES DE IMPLANTACIÓN: 1ª. Autoevaluación. 2ª. Memoria. 3ª. Evaluación por parte de la Dir. Gral. Calidad. 4ª. Evaluación externa.	**CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:**		
	Mayo 2013	Octubre 2013	Año 2014
	Presentación de evaluación a la D. G. de Calidad	Reconocimiento oficial Dirección General de Calidad	Evaluación externa
PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE: ✓ Evaluación y Memoria EFQM del Cuerpo de Agentes de Movilidad ✓ Normativa EFQM ✓ Normativa EFQM del Ayto. de Madrid			
OBSERVACIONES: El servicio configuró un grupo de trabajo de calidad, en el que se encuentra representada toda la plantilla, que ha realizado evaluaciones EFQM desde el año 2006 (2006, prueba piloto, 2007 sello +200, 2009 +300). La situación económica hizo suspender las asistencias técnicas el año 2011, fecha en la que tocaba la renovación. La metodología EFQM ha calado dentro del servicio como una herramienta útil para dirigirlo y por eso, en 2012, a la vista de la bondad de la herramienta, y valorando la madurez del grupo de trabajo, se retomó la EFQM aun sabiendo que no habría posibilidad de asistencia técnica. La autoevaluación y la Memoria fueron evaluadas por la Dirección Gral. de Calidad (que cuenta con evaluadores junior y senior) que estimó que podría equivaler a un + 400. Se intentará conseguir la evaluación externa a través de los organismos citados en “otros intervinientes”.			

OBJETIVO GENERAL 4 : RACIONALIZAR EL GASTO

OBJETIVO OPERATIVO 1. IMPLANTAR UN SISTEMA ESTABLE DE MANTENIMIENTO Y RENOVAVIÓN DE FLOTA

OBJETIVO ESPECÍFICO

1.1. Renovar anual al menos el 12% del parque de motocicletas mediante la implementación de un sistema estable a partir de 2014.

1.2. Reducir el coste por unidad de los vehículos de 4 ruedas unificando toda la flota en un contrato de renting adjudicado en 2014.

DAFO

REDUCE	***POTENCIA***
D1, A1, A2, A3	F5, O7

RESPONSABLE/S:

✓ Dirección Gral. de Presupuestos
✓ D. Gral. Gestión y Vig. Circulación.
✓ Sub. Gral. Regulación Circulación

OTROS INTERVINIENTES:

✓ Sub. Gral. Contratación
✓ Licitadores

USUARIOS:

Cuerpo de Agentes de Movilidad
Ciudadanos y visitantes de Madrid

COSTE

✓ 100.000 € año, para la adquisición de 20 motocicletas de reposición. 4.800 € aprox. por unidad (catálogo ce compara centralizada del Estado).
✓ 250.000 € año para el contrato de renting, vehículos 4 ruedas

POSIBLES RETORNOS

✓ Mejora de imagen (vehículos en buen estado y modernos)
✓ Mayor operatividad. Hay un porcentaje mayor de máquinas operativas cuanto más nuevas sean
✓ Gestión simplificada pues todos los vehículos de 4 ruedas pasan a ser renting con reducción de modelos

FASES DE IMPLANTACIÓN:

1. Autorización presupuestaria ejercicios 2014 y sigs
2. inicio de ciclo de adquisición de motocicletas. 20 uds. /año.
3. Renovación y ampliación de renting de vehículos de 4 ruedas

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autorización en presupuesto 2014	Renovación 20 motocicletas Renovación renting Vh. 4 ruedas	Renovación 20 motocicletas	Renovación 20 motocicletas	Renovación 20 motocicletas	Renovación 20 motocicletas Renovación renting Vh. 4 ruedas

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:

✓ Ley de Contratos
Normativa interna municipal sobre contratación

OTROS DOCUMENTOS DE APOYO O INTERÉS :

✓ Antecedentes de anteriores contrataciones

OBSERVACIONES:

La antigüedad de las motocicletas (8 años) y su uso intensivo (60.000 Km., dos turnos diarios con continuo cambio de conductores) hace que su estado de deterioro sea manifiesto. Ello contribuye a dar una mala imagen y, lo que es más importante a que haya cada vez más unidades paradas puesto las necesidades de mantenimiento son cada vez mucho mayores**.**
Por otro lado, los vehículos de 4 ruedas se gestiona desde un contratote renting y, a la vez, otro grupo son de propiedad municipal, lo que complica la gestión. Además hay cierta dispersión de modelos y utilidades lo que hace que en caso de avería no sean del todo intercambiables.

OBJETIVO GENERAL 4 : RACIONALIZAR EL GASTO

OBJETIVO OPERATIVO 2. : REUBICACIÓN DE LAS SECCIONES A DEPENDENCIAS DE PROPIEDAD MUNICIPAL

OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✓ **2.1. Trasladar las 3 Secciones a dependencias de propiedad municipal para el año 2015.**
- ✓ **2.2. Reducir el presupuesto en concepto de alquiler de locales.**

DAFO

REDUCE	***POTENCIA***
D1,D2, D4	F3, F4, O6

RESPONSABLE/S:

✓ Dirección Gral. de Gestión y Defensa del Patrimonio (autoriza el traslado, selecciona locales que puedan responder a la necesidades y realiza las obras de acondicionamiento)
✓ Dirección Gral. De Gestión y Vigilancia de la Circulación
✓ Subdirección Gral. de Prevención de Riesgos Laborales (supervisará que las nuevas instalaciones cumplen la normativa que les afecta)

OTROS INTERVINIENTES:

✓ Coordinador Gral. de Sostenibilidad y Movilidad
✓ Centrales Sindicales

USUARIOS:

Cuerpo de Agentes de Movilidad
Vecinos de Madrid

COSTE:

✓ Obras de acondicionamiento de los tres locales nuevos (la estimación del coste es imposible hasta que la D. Gral. de Patrimonio lo realice)
✓ Mudanza de mobiliario 6.000 € aprox.

POSIBLES RETORNOS

✓ Supresión del gasto en arrendamiento de inmuebles. 400.000 € año.
✓ Mejora de las instalaciones pues al ser nuevas podrán subsanar todas aquellas deficiencias y limitaciones que tienen las actuales dependencias por ser las primeras que diseñó el servicio.

FASES DE IMPLANTACIÓN:

1. Propuesta a la Coordinación Gral. y a la Dirección Gral. de Patrimonio. (realizado)
2. Selección de posibles locales consensuados con la Subdirección Gral. de Edificación Pública.
3. Proyecto técnico.
4. Obras de acondicionamiento
5. Traslado

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN:

2012	1º trimestre 2013	3º trimestre 2013	2º semestre 2014	1º semestre 2015	2º semestre 2015
Propuesta	Selección de locales	Proyecto	Traslado sección Sur	Obras nueva sección Centro	Traslado sección Centro

PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE:

✓ Normativa urbanística
✓ Normativa en prevención de Riesgos laborales y Salud laboral y de Seguridad e Higiene en el Trabajo

OBSERVACIONES:

Las tres secciones se trasladan a dependencias municipales en función de la fecha de vencimiento de sus contratos de arrendamiento (sur, inicios de 2015, centro, finales de 2015). La sección norte será la última en trasladarse porque se encuentra integrada en un edificio mayor con otras dependencias municipales y el proyecto no depende solo de este servicio, con lo que es mucho más difícil estimar tiempos

7.2. D.P.O. vigente

Volver a Inicio

DIRECCION POR OBJETIVOS - AÑO 2013

0,00

Objetivo	Indicador	MESES / AÑOS	Valor Parcial Obtenido												Valor Total Obtenido	Valor META	peso especifico %	CUMPLIMIENTO	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				% OBTENIDO	valor peso
1. Potenciar la Fluidez en el Tráfico																			
12%	Velocidad media de los vehículos en el interior de Calle -30	interior 1º	10,65	11,09	10,63	11,22	11,04								10,92	11,43 a 11,54	2,00%		
		en el 1º cinturón	17,46	17,98	18,92	17,84	17,69								17,98	19,10 a 19,37	2,00%		
		entre 1º y 2º cinturón	17,94	18,05	18,01	17,72	17,83								17,91	18,14 a 18,24	2,00%		
		en el 2º cinturón	22,76	22,14	22,21	21,80	21,90								22,16	22,46 a 22,67	2,00%		
		entre el 2º cinturón y M-30	24,15	24,54	24,18	24,71	24,75								24,47	24,45 a 24,66	2,00%		
	Regularidad del Transporte público		95,87	92,70	93,06	91,72		90,97	94,55						93,15	94,96 a 95,06	2%		
2. Reducción de los estacionamientos indebidos																			
7%	Denuncias, número de vehículos estacionados en estacionamientos prohibidos		5853	4838	4683	5936	6851	5189	2065	2048					37463	69041			
	Denuncias por agente, vehículos estacionados en estacionamientos prohibidos		8,74	7,22	6,99	8,86	10,23	7,74	3,08	3,06					56	104	3%		
	Actuaciones con grua en reincidentes en zona regulada por SER en el año		249	244	230	294	237	228	202	32					1.716	3786 a 4000	4%		
3. Facilitar la accesibilidad y visibilidad / Potenciar el servicio																			
13%	Cobertura de los 55 enclaves de mayor intensidad de circulación		100	100	100	100	100	100	100	100					100	100,00	8%		
	Actuación en comunicados emisora G-0	Tiempo medio de llegada al lugar del siniestro o incidente desde que se tiene conocimiento del mismo	0:17	0:18	0:20	0:19	0:19	0:15	0:14	0:13					0:16	0:25	5%		
4. Potenciar la utilización del transporte público																			
9%	Servicio en apoyo incidencia EMT	Porcentje de servicio realizados en relación a los solicitados	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00					100,00	100%	3%		
		Eliminación de la problemática situados planificados , porcentaje,				3		8							11	14	3%		
	Número de denuncias en reservas de carga y descarga		1.676	1.839	1.535	1.777	1.844	1.362	1.235	942					12.210	16.589			
	Indice sobre plantilla número de denuncias en reservas de carga y descarga		2,50	2,74	2,29	2,65	2,75	2,03	1,84	1,41					18,22	20,35 a 24,65	3%		
5. Fomentar la coordinación y colaboración con cuerpos de seguridad y otros servicios																			
8%	Porcentaje de Servicios Especiales y en coordinación con Policía Municipal		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%					100,00%	95 a 100%	8%		
6.- Absentismo Laboral (servicios)																			
2%	Reducción Absentismo (mejorar el promedio de dias de baja)															31,79 31,79 a 29,79	2% 3% (sobre el total)		
7. Fomentar la Seguridad Vial y Medioambiental																			
15%	Denuncias por infracciones de semaforo rojo	Indicce denuncias tramitadas sobre las fotos validadas por el sistema de captación	98,29%	97,18%	98,07%	97,64%	98,76%	98,45%	99,11%	97,09%					98%	96 a 98	3%		
	Número de muerto por accidentes en el interior de calle 30		1	4	1	0	1	0	0	0					7	8	4%		
	Número de accidentes graves en el interior de calle -30		582	304	320	315	323	304	291	359					2.798	4030 a 4000	3%		
	Número de atropellos en interior de calle -30		49	44	48	46	50	45	40	26					348	594 a 574	3%		
	Porcentaje de actuaciones sobre nº de posibles vehículos abandonados registrados en AVISA2		59,29%	65,44%	71,48%	81,20%	85,96%	92,00%	98,00%	96,00%					81,17%	75,00%	2%		
8. Establecer mecanimos de control y seguimiento del servicio, soportados en el uso de las nuevas tecnologias																			
6%	Puesta en producción a toda la plantilla - la automatización y digitalización en la gestión del servicio (Planing Servicio, hoja incicencia, hoja ruta)															SI	6%		
9. Establecer el Mapa de Seguridad Vial de Madrid, con puntos conflictivos																			
9%	Acciones relacionadas con el Mapa Siniestralidad	Nº de Situados de radar en puntos de alta siniestralidad o de importancia para la seguridad vial	67	51	111	154	156	182	140						861	265	4%		
		Nº Vehículos controlados	53.301	202.458	106.051	188.888	151.633	187.691	145.977						1.035.999	363.216	5%		
10. Potenciar el trato correcto hacia el ciudadano y la atención a sus demandas																			
4%	Nº de quejas		14	15	8	6	12	4	4	5					68				
		Plantilla	670	670	670	670	670	670	670	670					670				
	Número anual de quejas de los ciudadanos respecto al personal operativo (quejas por agentes)		0,021	0,022	0,012	0,009	0,018	0,006	0,006	0,007					0,101	0,10 a 0,090	2%		
	Formación especifica asociada a colectivos o circustancias propensos														SI	SI	2%		
11. Implantación de un modelo operativo bajo criterios de calidad de servicio																			
15%	Realización de tres areas de mejora identificadas															SI	9% (3 por cada area)		
	Actualización de la memoria EFQM						si								si	SI	6%		

Este es el cuadro de mando de la DPO vigente.
Actualmente solo se aplica a los mandos de mayor nivel, es decir, Sub. Gral., Jefe Dpto., Adjunto y Jefes de Sección.
El sistema lleva en funcionamiento desde el año 2.006 y constituye una excelente herramienta para "gobernar" el servicio, si bien, resulta imprescindible que sea de aplicación a toda la plantilla para que ésta se identifique plenamente con aquél y para poder reconocer a los miembros de la plantilla según su grado de compromiso.
La componen 11 objetivos con 22 indicadores. **Unos de acción y otros de impacto** teniendo en cuenta que es más difícil definir indicadores de este tipo que de aquél por la dificultad de medir determinados impactos de servicio en la sociedad.

7.3. FOTOGRAFÍAS

Motocicleta 100% eléctrica. Mod. Vectrix. El Cuerpo de Agentes de Movilidad dispone de **6 unidades** a través de un convenio con Unión FENOSA-Gas Natural.

Se han instalado puntos Movele de recarga en las secciones para conocer con exactitud el consumo y hacer estudios comparativos con las tradicionales de motor térmico.

El fin último del proyecto es comprobar; no con una simple demostración de funcionamiento, sino con una prueba real, durante un período largo de servicio, si las limitaciones de este tipo de vehículo (autonomía, velocidad de recarga y lugar de recarga), pueden ser superadas en un servicio como éste donde los vehículos son usados todos los días en varios turnos y por conductores diferentes.

Los resultados hasta ahora son absolutamente satisfactorios.

Fotografía de un agentes de Movilidad prestando servicio en bicicleta en la Pza. de Cibeles.

EL servicio en bicicleta (“CICLOS”) ha pasado por diferentes momentos en cuanto a su grado de operatividad (deterioro del material, falta de personal voluntario…) pero en la actualidad se ha formado un equipo con 13 agentes (10 y 3 Jefes de Vigilantes) pertenecientes a la Sección Centro, presta servicio en zona de prioridad residencial (APR), zonas peatonales, casco antiguo, con la intención de relanzar el proyecto, aprovechando el enorme potencial que tiene para la gestión del tráfico en las zonas mencionadas. Sobre todo teniendo en cuenta el componente de sostenibilidad medioambiental.

Modelos de **impresora portátil** utilizados en el servicio. Ambas se conectan mediante bluetooth al terminal PDA y permiten, de esta forma, firmar electrónicamente desde el lector de tarjeta que llevan y en el que se inserta la tarjeta con la firma digital del agente.

El modelo de la derecha es el más reciente y ha supuesto una reducción aproximada del 50% del peso y del volumen sobre el modelo anterior, quizás demasiado aparatoso para el uso continuado por personal a pie durante las 7 horas de servicio.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad dispone de personal formado y reconocido como acreditadores oficiales de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre con lo que la gestión de los certificados de firma electrónica se hace desde el propio servicio.

Las fotografías de la izquierda muestran los diferentes **terminales PDA utilizados**. El de la derecha (QTEK 20.20) es el primero que se utilizó (aun se conservan en funcionamiento unas 150 unidades, más los de reserva) con excelentes

resultados.

Los dos de la izquierda son los últimos adquiridos (Motorota MC 55 y MC 65). Están ligeramente “rugerizados” (protección contra golpes) y disponen de más memoria y velocidad de proceso, características esenciales para que puedan trabajar con todas la aplicaciones nuevas que se encuentran en diferentes fases de desarrollo y que van a **transformar el sistema de tramitación de documentos** al generar la mayor parte de los documentos informatizados y firmados digitalmente desde calle sin necesidad de intervención de personal burocrático.

La fotografía de la izquierda pertenece a un radar **tipo láser digicam portátil.** Su manejabilidad permite utilizarlo en aquellos lugares en los que un radar tradicional (embarcado en un vehículo) no puede colocarse por la estrechez de calles o aceras.

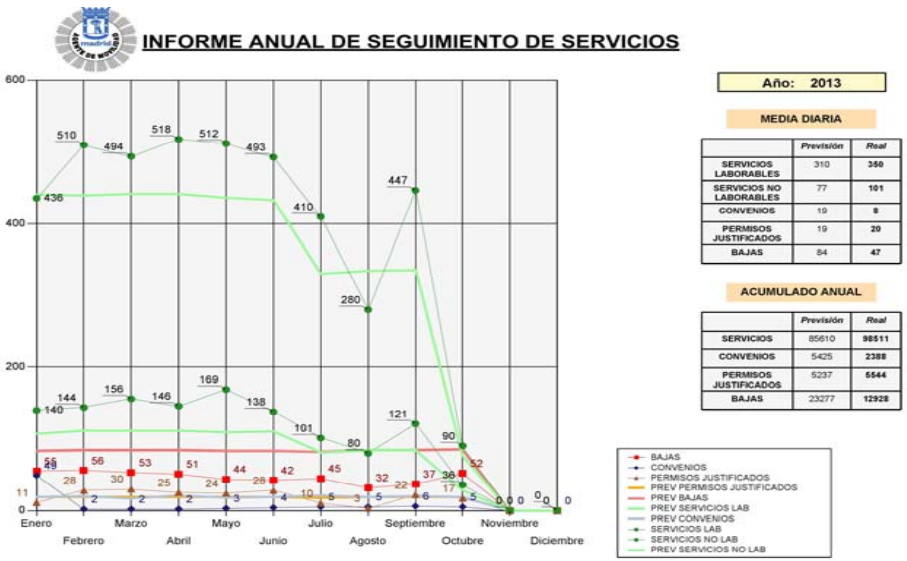
De esta forma se pueden hacer controles de velocidad en cualquier sitio lo que ha permitido desplegar un potente equipo de trabajo de seguridad vial que realiza estudios y mediciones en el entorno de colegios, puntos de alta siniestralidad, entorno de intercambiadores de transporte etc. intentado corregir las infracciones en aquellos lugares donde se producen reiteradamente.

Por último, se han insertado, como ejemplo, dibujos de descripción de prendas que se incluyen en los Pliegos Técnicos de adquisición de ropa.

Se trata de prendas confeccionadas con **tejidos y características técnicos** (cortavientos, membranas, forros, sellado de cremalleras…) que permiten a los agentes “soportar mejor” las diferentes condiciones metereológicas (lluvia, frío…) y que, además, utilizan **colores de alta visibilidad y numerosas superficies reflectantes,** todo ello, de acuerdo con las diferentes normas UNE europeas de normalización, para ropa de trabajo y seguridad, con el fin de incrementar su seguridad en vía pública pues de esta manera son mucho más visibles a los conductores.

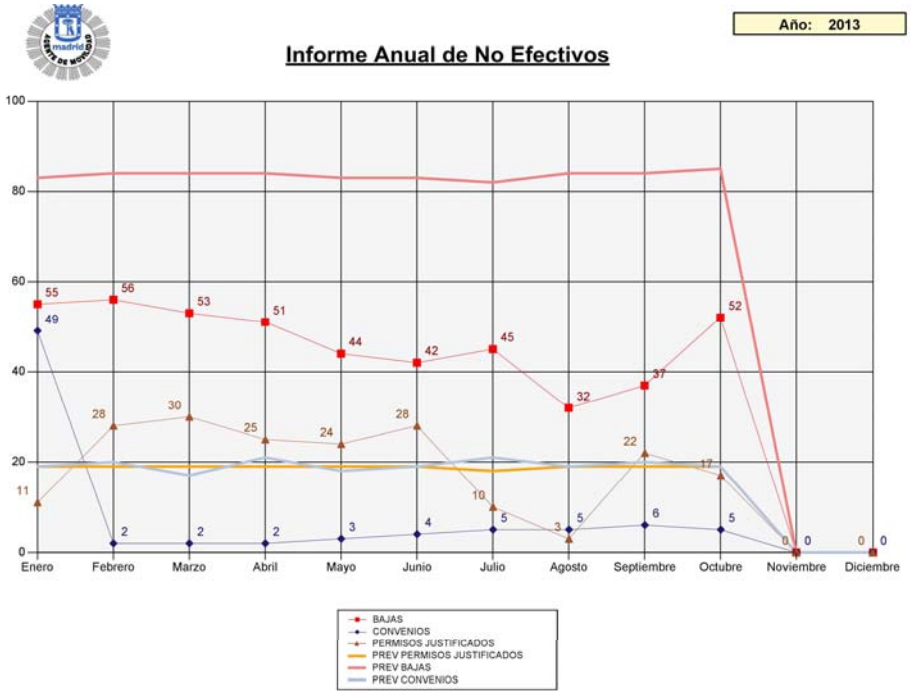
Es decir, el objetivo principal del equipo es permitir la presencia en la vía pública en condiciones de seguridad y confort aún en situaciones de climatología o visibilidad adversas.

7.4. GRÁFICOS (ejemplos)



	Previsión	Real
SERVICIOS LABORABLES	310	350
SERVICIOS NO LABORABLES	77	101
CONVENIOS	19	8
PERMISOS JUSTIFICADOS	19	20
BAJAS	84	47

	Previsión	Real
SERVICIOS	85610	98511
CONVENIOS	5425	2388
PERMISOS JUSTIFICADOS	5237	5544
BAJAS	23277	12928

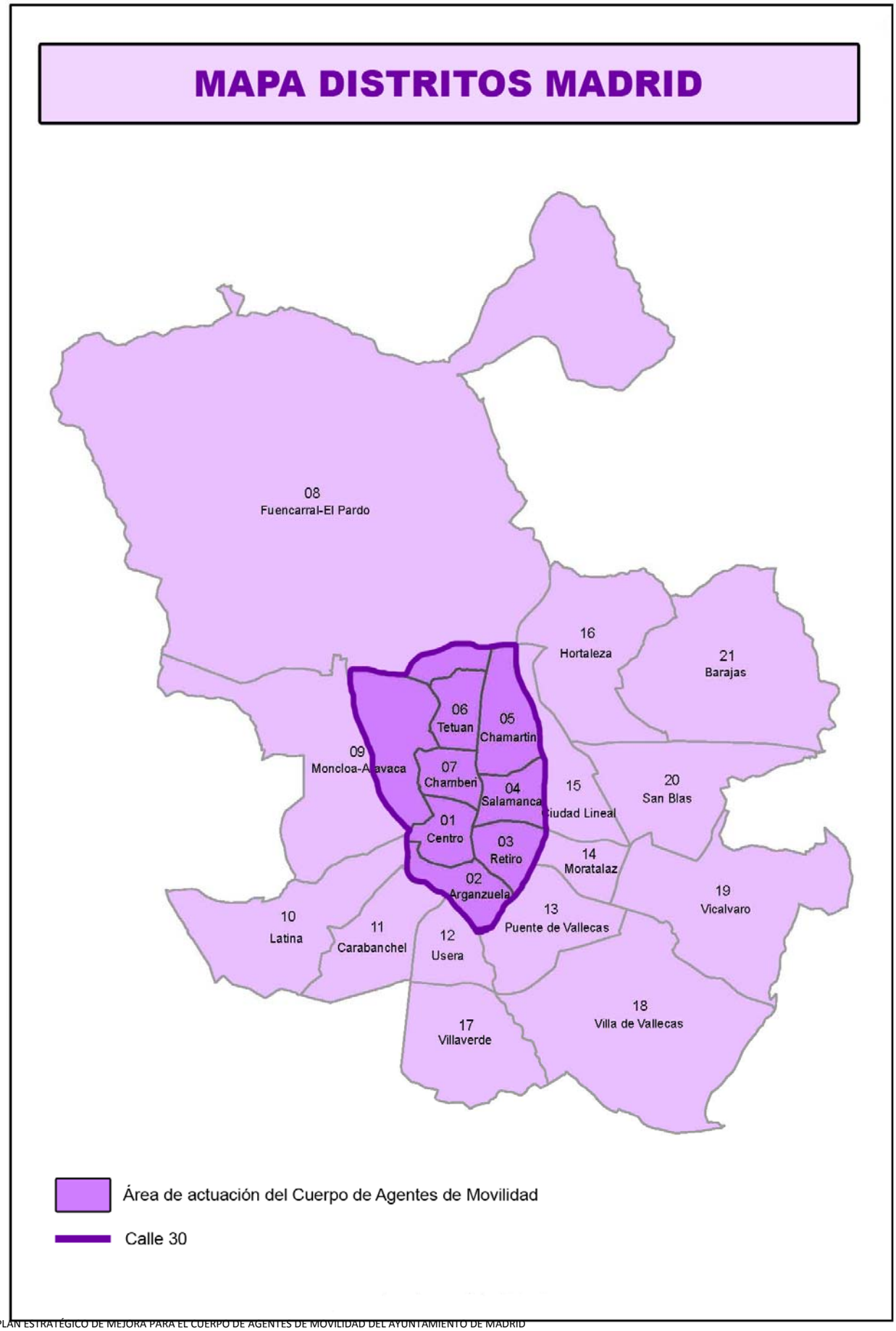


Estos dos gráficos constituyen un ejemplo del seguimiento que se hace del nivel de absentismo.

Comparan los niveles previstos (líneas planas realizadas con datos del año anterior) con los del año en curso (líneas quebradizas) y adjunta tablas con los datos numéricos.

En este caso es el informe anual acumulado que se envía a los responsables mensualmente.

También hay envíos diario y semanal.

Constituyen un termómetro ideal que testa sobre todo, el clima laboral.

7.5 MAPA DE LAS ZONAS DE ACTUACIÓN