

# PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS DEL ÁREA DE COORDINACIÓN TERRITORIAL.

**Medir para mejorar**

III Curso de Dirección Pública Local.  
Ana Martín Fernández  
Madrid, 24 de noviembre de 2004

## Índice del informe

---

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen ejecutivo .....                                                       | 3  |
| Introducción.....                                                             | 13 |
| 1. El contexto: Descripción de la organización .....                          | 15 |
| 2. El Servicio de Coordinación de la Calidad y el Desarrollo Informático..... | 19 |
| 3. El proceso de extracción de información estadística.....                   | 25 |
| 3.1. La informatización del Ayuntamiento de Madrid.....                       | 25 |
| 3.2. La informatización de las Juntas Municipales de Distrito.....            | 26 |
| 3.3. Evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas.....           | 30 |
| 3.4. Situación actual en la explotación de datos estadísticos.....            | 32 |
| 4. El diagnóstico de los problemas.....                                       | 37 |
| 4.1. Problemas tecnológicos.....                                              | 41 |
| 4.1.1. Ausencia de un sistema integrado.....                                  | 42 |
| 4.1.2. Datos no informatizados.....                                           | 42 |
| 4.1.3. Falta de criterios en la introducción de datos.....                    | 46 |
| 4.2. Problemas en los procedimientos.....                                     | 48 |
| 4.3. Problemas en el entorno.....                                             | 49 |
| 4.4. Problemas en los usuarios.....                                           | 49 |

## Índice del informe

---

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. Las propuestas de mejora. Consideraciones previas.....                             | 50 |
| 5.1. Priorizar las estrategias.....                                                   | 51 |
| 5.2. Áreas afectadas por las propuestas.....                                          | 55 |
| 5.3. Valorar y seleccionar las estrategias.....                                       | 56 |
| 5.4. Puntos fuertes y obstáculos en el proceso de mejora.....                         | 58 |
| 6. Propuestas concretas.....                                                          | 64 |
| 6.1. Adecuación de las aplicaciones informáticas de tramitación de<br>licencias.....  | 65 |
| 6.2. Elaboración de un sistema unificado de información urbanística.....              | 70 |
| 6.3. Mejora de las estadísticas relativas a tramitación de licencias.....             | 71 |
| 7. La implantación y el seguimiento.....                                              | 72 |
| 8. Bibliografía empleada.....                                                         | 76 |
|                                                                                       |    |
| Anexo A. Inventario de las aplicaciones informáticas implantadas en los<br>Distritos. |    |
| Anexo B. Modelos de estadísticas.                                                     |    |
| Anexo C. Tormenta de ideas. Notas para el participante. Listado de ideas.             |    |

## Resumen ejecutivo

En la actualidad, el objetivo de toda Administración es convertir los datos que posee en información que permita orientar las políticas de mejora de la gestión del sector público.

La Dirección, en nuestro caso, el órgano directivo del Área de Coordinación Territorial, solicita conocimiento de la gestión de su organización. La medición de los resultados de la gestión puede ayudar a efectuar los cambios necesarios para mejorar la actividad, ajustarla a las necesidades y a los recursos disponibles y, en todo caso, ser la base de los programas y de la toma de decisiones.

Una forma de obtener los datos que den respuesta a esta demanda de información son las estadísticas, que además pueden constituir un instrumento de enorme relevancia en una gestión pública moderna.

El motivo que justifica el presente informe es la existencia de una queja frecuente en los usuarios de las estadísticas disponibles en la actualidad en el Área de Coordinación Territorial: “las estadísticas no proporcionan información útil ni fiable”. El sistema puede generar informes voluminosos, pero frecuentemente no están organizados y seleccionados de modo tal que faciliten su utilización y, en ocasiones, carecen de información relevante o los datos que proporcionan no se ajustan a la realidad.

El objeto de este trabajo es establecer las pautas adecuadas para la mejora de las actuales herramientas estadísticas que se utilizan en el Área de Coordinación Territorial.

La magnitud del problema se entiende cuando uno se aproxima a las causas del mismo. El lector del presente informe observará que analizando el problema descrito se pone de manifiesto que las dificultades en la extracción y explotación de la información tienen su origen en los procesos y procedimientos que generan los datos a explotar.

La generalidad del planteamiento efectuado hace que se tenga que realizar una primera reflexión relativa a los límites del plan de mejora que se proponga, en el sentido de que el mismo no puede, por razones de tiempo y medios, abarcar el estudio y mejora de todos los procesos que se realizan en el ámbito de las Juntas Municipales de Distrito sino que necesariamente debe centrarse en aquellos procesos que, por las razones que se expondrán en el informe, se han considerado prioritarios.

Para poder entender adecuadamente el diagnóstico de la situación y las propuestas de mejora, se ha considerado oportuno perfilar las características principales de la organización con un doble objetivo: conocer las características de la Unidad que debe implantar las mejoras que se propongan en el presente informe y, en segundo lugar, el contexto donde tendrá lugar dichas mejoras.

## El contexto: Descripción de la organización

La estructura administrativa del Ayuntamiento de Madrid pivota sobre siete grandes Áreas de Gobierno, dos Áreas Delegadas y tres Áreas de Coordinación (Véase la **figura 1** en la página 16).

El Área de Gobierno de la Vicealcaldía constituye uno de los niveles esenciales de la organización municipal. En ella se integra el Área de Coordinación Territorial, cuyo titular tiene entre otras competencias, coordinar las actividades desarrolladas por las Juntas Municipales de Distritos y fomentar el análisis de la calidad de los servicios de las mismas. Los distritos tiene competencias delegadas en materia de urbanismo, salud y consumo, servicios sociales, medio ambiente, etc. (Véase el organigrama de las Juntas Municipales en página 18 **figura 2**).

Dentro del Área de Coordinación Territorial la mejora se implantará por el Servicio de Coordinación de la Calidad y Desarrollo informático creado en enero de 2004.

## El proceso de extracción de datos estadísticos.

La evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas en el Ayuntamiento de Madrid ha seguido un desarrollo similar al experimentado en todas las grandes organizaciones (Véase **figura 3** en página 31). Se ha pasado desde la escasez de procedimientos informatizados en 1986 a la mecanización de prácticamente todos los procesos en la actualidad.

El sistema actual para la elaboración de estadísticas de tramitación de expedientes recopila mensualmente información de la aplicación Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA) implantada en las 21 Juntas Municipales de Distrito (Véase **figura 4** en página 32).

El análisis general de las estadísticas actuales ha arrojado una serie de datos que se exponen a continuación de forma resumida:

- ❑ El sistema genera anualmente un informe con 1.426 páginas.
- ❑ El informe anual contiene 342.240 datos.

- ❑ En la agrupación por tipos de expedientes se diferencia hasta 263 tipos distintos.
- ❑ Algunos conceptos que se utilizan pueden resultar confusos (por ejemplo “tramitados” puede incluir “iniciados”, “concedidos” y “terminados” y por su parte “terminados” puede a su vez incluir “concedidos”).

En definitiva, el gran volumen y la definición de los datos que se genera, que puede ser útil para localizar puntualmente algún dato que interese en relación con el uso de la aplicación no puede, por su propio tamaño y por la naturaleza de la información presentada, servir como sistema de información gerencial.

## El diagnóstico de los problemas.

Por tanto, existe un problema relativo al volumen y presentación de datos en las estadísticas actuales. Además, según los usuarios, las estadísticas no proporcionan información útil y la información no es fiable. Para determinar más claramente la naturaleza y las dimensiones del problema se realizó una tormenta de ideas con representantes del Área de Coordinación Territorial y de aquellas áreas que tienen ámbitos competenciales en las Juntas de Distrito. El diagnóstico de los problemas se agrupa en torno a tres temas:

### **Los problemas tecnológicos.**

La mejora en la gestión interna por el uso de herramientas informáticas sigue adoleciendo en ocasiones de carencias como las que se analizarán a continuación: la ausencia de un sistema integrado de información para todos los servicios, la ausencia de datos que se consideran relevantes y en consecuencia de información a explotar y defectos en la introducción de los datos.

### **Problemas en el procedimiento.**

El segundo de los grandes grupos de problemas que afectan a la extracción de datos estadísticos es el relativo a la falta de unificación y homogeneización de las actuaciones que se desarrollan en cada una de las Juntas Municipales como por ejemplo la distinta tramitación que se sigue en la Juntas con relación a las licencias de actividades y la de funcionamiento.

### **Problemas en el entorno.**

Existe un cierto rechazo al uso de las nuevas tecnologías ya sea por el “cansancio” de los empleados con los excesos del enfoque de la innovación, o por la idea de control que subyace en todo proceso de explotación de datos estadísticos.

### **Problemas en los usuarios.**

Otra de las dificultades detectadas es la falta de formación en el uso de herramientas informáticas en los usuarios de los módulos de explotación estadística (políticos, directivos y responsables del Servicio).

También se ha detectado deficiencias formativas en los usuarios de las aplicaciones de gestión que generan los datos a explotar.

En conclusión y después de analizar la información obtenida mediante las técnicas de generación de ideas y categorización empleadas (tormenta de ideas y diagrama de causa-efecto) los objetivos de mejora se reducen a cuatro:

- ❑ Incorporación de datos esenciales.
- ❑ Extracción correcta de datos.
- ❑ Homogeneidad en datos y procedimientos.
- ❑ Coordinación.

### **Las propuestas de mejora. Consideraciones previas.**

La dificultad en la elaboración de estadísticas no es más que la punta del iceberg, la manifestación de una serie de problemas de índole y naturaleza distinta y que en sí mismos tienen la suficiente complejidad para valorarlos individualmente.

Por ese motivo, una de las dificultades fundamentales a la hora de elaborar el presente informe ha sido una vez identificados los objetivos de mejora, establecer las estrategias para la consecución de cada uno de ellos y, fundamentalmente, priorizar las mismas. Las estrategias se han valorado según los siguientes aspectos, cuyo detalle aparece en la **tabla 2** en la página 53.

- ❑ Tiempo de implantación.
- ❑ Impacto real sobre objetivo.
- ❑ Impacto en los productores de la información.
- ❑ Impacto en los consumidores de la información.
- ❑ Costes previsibles.
- ❑ Ahorros previsibles.
- ❑ Resultados a corto plazo.

Los condicionamientos materiales y temporales para la elaboración del presente informe no han hecho posible la utilización de la metodología más participativa. No obstante y para paliar esta situación además de los criterios ya enumerados se han tenido en cuenta dos datos objetivos para priorizar las estrategias:

- ❑ Número de expedientes tramitados en la materia objeto de mejora.
- ❑ Número de usuarios que tramitan ese tipo de expediente.

Establecida la valoración de las estrategias con la combinación de los criterios señalados se han ponderado los mismos y se han agrupado las estrategias en tres niveles de prioridad (Ver la **tabla 3** en la página 55).

Por último se han analizado las áreas afectadas por las posibles mejoras (mejoras que inciden en todas las áreas, en el área de urbanismo y en el área de sanidad) y las relaciones entre ellas (Ver **figura 7** en la página 56).

Del estudio de los datos señalados se ha decidido acometer, en primer lugar la mejora del área de urbanismo, concretamente la relativa al proceso de tramitación de licencias.

Los principales motivos que justifican esta decisión se exponen a continuación de forma resumida:

- ❑ Las estrategias que inciden en el área urbanística se han clasificado, en su mayoría, como estrategias de primer nivel de prioridad.
- ❑ Las mejoras que se realicen en el área sectorial de urbanismo podrán trasladarse al área general.
- ❑ La disparidad de problemas aconsejan centrarse en un entorno determinado que permita un mayor control de las actuaciones, sin perjuicio que el resultado de este pilotaje pueda incidir, posteriormente, en nuevas propuestas de mejora.
- ❑ El elevado número de expedientes y usuarios en relación con las aplicaciones informáticas de tramitación de licencias (64.535 expedientes iniciados desde enero a agosto de 2004 y 525 usuarios).
- ❑ Criterios de oportunidad (entrada en vigor el 1 de enero de una nueva Ordenanza de Tramitación de Licencias y la configuración en la misma fecha de la Gerencia de Urbanismo como Dirección General).

Por último, y con objeto de conocer los factores incitadores o inhibidores para la puesta en funcionamiento de los planes de mejora que se propongan, se ha realizado un estudio de los puntos fuertes y los obstáculos que se dan en la actualidad en el proceso de tramitación de licencias.

## Las propuestas concretas.

Ante los problemas señalados, se ha trabajado en un conjunto de propuestas que van a influir en el proceso de tramitación de licencias urbanísticas. Las propuestas básicas se reducen a tres:

- ❑ Adecuación de las actuales aplicaciones informáticas de tramitación de licencias.

- ❑ Sistema unificado de información urbanística.
- ❑ Mejora de las estadísticas relativas a tramitación de licencias.

### Adecuación de las actuales aplicaciones informáticas de tramitación de licencias.

En primer lugar y teniendo en cuenta que la entrada en vigor de la nueva Ordenanza de Tramitación de Licencias obligará a realizar un nuevo análisis de los procedimientos mecanizados, es el momento adecuado para incorporar los datos relativos a superficie construida y fecha de construcción en el caso de la licencia de nueva edificación.

En segundo lugar y para solucionar el problema de la falta de criterio en la incorporación de los datos relativos a la identificación del tipo de resolución, se tendrán que realizar las actuaciones siguientes:

- ❑ Analizar el tipo de resolución que puede producirse en cada uno de los expedientes que se tramitan a través del Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo.
- ❑ Realizar los ajustes necesarios en el trámite de “Grabación de propuesta de resolución” para que se recoja únicamente el tipo de resolución que proceda según el tipo de expediente.

Para adecuar el sistema de cómputo de plazos a la normativa vigente se realizarán las siguientes actuaciones:

- ❑ Diseñar un aplicativo en el que gravar anualmente el calendario de días festivos para diferenciar el cómputo en días hábiles y naturales.
- ❑ El cómputo de plazos se realizará a partir del día siguiente a la realización del trámite que lo origina.
- ❑ El inicio del cómputo de plazos de tramitación se realizará cuando entre la solicitud, que da origen al procedimiento, en el registro del órgano competente para resolver.
- ❑ El inicio del cómputo de plazos de tramitación se produce en el momento en que la documentación que legalmente debe acompañar la solicitud está completa. Para ello deberá definirse un campo que valide la recepción o no de toda la documentación.
- ❑ Realizar los ajustes necesarios en el Sistema de forma que la fecha de terminación del cómputo de plazos sea la de la fecha del decreto de resolución.
- ❑ Analizar los trámites que llevan asociados un plazo indicando si el mismo interrumpe el cómputo de plazos generales.
- ❑ Se deberá establecer un sistema que recoja como inicio del cómputo del plazo la fecha de realización del trámite que lleva un plazo asociado.
- ❑ El cómputo del plazo deberá finalizar cuando se realice el trámite que reanude el procedimiento.

- ❑ En determinados trámites la fecha de inicio del cómputo del plazo será la de la recepción del documento por el interesado.

Por último se realizarán una serie de mejoras en la gestión del proceso de tramitación.

- ❑ Elaborar un manual en soporte informático que recoja el proceso de tramitación de licencias.
- ❑ Elaborar guías informativas y asegurar su difusión.
- ❑ Posibilitar al informador urbanístico información sobre los defectos de las solicitudes presentadas para que pueda hacer los reajustes necesarios en la información que proporciona.
- ❑ Rediseñar los formularios de solicitud, elaborando un único impreso tanto para la Gerencia Municipal como para la Junta Municipal y editándolo en formato electrónico que permita su descarga por Munimadrid y su envío por correo electrónico.
- ❑ Elaborar una guía de cumplimentación de las solicitudes con clara especificación de la documentación necesaria.
- ❑ Automatizar el cálculo de las tasas y el cobro de las liquidaciones a través de SIGSA.

### Sistema integrado de información urbanística.

Para que todos los actores del proceso (Gerencia Municipal y Juntas Municipales) puedan acceder a la misma información deberían realizarse las siguientes actuaciones:

- ❑ Se debería definir un almacén de datos centralizado donde se repliquen diariamente la información que reside en el entorno de Gerencia y de Juntas Municipales.
- ❑ Se deberá definir un modelo de datos común para ambos entornos.
- ❑ Para facilitar el modelo de datos se deberá diseñar los impresos y documentos utilizados en el procedimiento comunes para ambos entornos.
- ❑ El sistema se implantará en la Intranet municipal para permitir el acceso a la información desde cualquier puesto de trabajo.
- ❑ La herramienta debe estar diseñada pensando en el usuario final y deberá ser fácil de usar y permitir realizar informes y consultas ad-hoc.
- ❑ Se deberá facilitar el acceso en consulta, con las oportunas medidas de seguridad, al sistema de Gerencia y al de Juntas Municipales.

## Mejora de las estadísticas relativas a tramitación de licencias.

Cada una de las propuestas que se expondrán a continuación requieren para su realización la ejecución de las mejoras expuestas en los apartados anteriores:

- ❑ Incorporar la información de la superficie construida y la fecha de construcción.
- ❑ Redefinir las explotaciones estadísticas relativas a expedientes concedidos.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas relativas a tiempos medios de tramitación de licencias.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas relativas a número de licencias que superan el plazo de tramitación legalmente establecido.
- ❑ Definir explotaciones estadísticas relativas al cobro de las liquidaciones.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas que permitan conocer la carga de trabajo de los técnicos urbanistas.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas que permitan conocer los tiempos medios de tramitación en cada unidad que interviene en el proceso.
- ❑ Diseñar un proceso automático de elaboración de un informe con el número y situación de los expedientes que están actualmente fuera de plazo.
- ❑ Diseñar un formato de estadísticas de fácil interpretación por parte del receptor de la información.
- ❑ Analizar las estadísticas actuales suprimiendo de ellas la información accesorio y añadiendo la información esencial.
- ❑ Diseñar opciones estadísticas que permitan conocer el número de expedientes tramitados vinculado al número de recursos humanos utilizados para su tramitación.
- ❑ Se deberán dar las explicaciones necesarias respecto a los datos contenidos en las estadísticas para que no sean mal interpretados, estudiando las causa que pueden justificar grandes diferencias y utilizándolos sobre todo como herramienta incentivadora para la mejora de la gestión, no como instrumento de control.

## Consideraciones generales

Todas las actuaciones anteriores podrían devenir en cierto grado de fracaso si no se cuida la política de información y formación.

Para evitarlo se deberían arbitrar las siguientes medidas:

- ❑ Información de las mejoras a los usuarios de las explotaciones estadísticas.
- ❑ Establecer un sistema de formación en el uso de las nuevas opciones informáticas diseñadas.

- ❑ Elaboración y difusión del flujograma general del expediente.
- ❑ Elaboración del manual normativo.

## Implantación de las medidas

La última fase de la metodología consiste en la implantación de las medidas definidas en las fases anteriores y en el seguimiento, tanto de la ejecución del proyecto en sí, como de los resultados que éste debe alcanzar, analizados en base a los indicadores.

### **Recursos financieros para el plan de mejora**

- ❑ Contrato de asistencia técnica para la normalización de documentos que intervienen en el proceso de tramitación de licencias: 34.000 € (subconcepto económico Estudios y Trabajos Técnicos).
- ❑ Edición y distribución de manuales de procedimiento: 12.000 € (subconcepto económico Prensa, Revistas, Libros y otras publicaciones).
- ❑ Edición de una guía de cumplimentación de solicitudes: 20.000 € (subconcepto económico Publicidad y Propaganda).
- ❑ Organización de jornadas para los técnicos urbanistas: 42.000 € (subconcepto económico Reuniones y Conferencias).

No se cuantificarán en este apartado los costes derivados de los Planes de Formación, por formar parte de los sistemas de formación interna, ni las horas que el personal directivo y administrativo empleará para la implantación de las mejoras propuestas.

No se cuantifican los costes relativos a inversiones en aplicaciones informáticas por ser un desarrollo interno del IAM (Informática Ayuntamiento de Madrid).

### **Recursos humanos para el plan**

No se requiere incremento de recursos humanos para el desarrollo de las mejoras propuestas.

### **Implantación de las mejoras**

Finalmente queda por detallar una última cuestión respecto a la implantación de las mejoras: el calendario de implantación.

El gran número de medidas propuestas dificulta la elaboración de un calendario detallado con las actividades y tiempos de cada una de ellas. No obstante se ha elaborado un calendario aproximado de la implantación.

El calendario que se presenta a continuación resume cuatro grandes grupos de actuaciones a realizar. Para un mayor detalle de las tareas que implican cada actuación y los tiempos estimados de las mismas se puede ver el calendario detallado que figura en la página 74 de este informe (**Figura 8**).

# Plan de mejora

de las herramientas estadísticas  
en el Área de Coordinación Territorial

|                                                                  | CUARTO<br>TRIMESTRE 2004 |  |  | PRIMER<br>TRIMESTRE 2005 |  |  | SEGUNDO<br>TRIMESTRE 2005 |  |  | TERCER<br>TRIMESTRE 2005 |  |  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|--|--------------------------|--|--|---------------------------|--|--|--------------------------|--|--|
| Adecuación aplicaciones informáticas de tramitación de licencias |                          |  |  |                          |  |  |                           |  |  |                          |  |  |
| Diseño y normalización de documentos                             |                          |  |  |                          |  |  |                           |  |  |                          |  |  |
| Sistema integrado de información urbanística                     |                          |  |  |                          |  |  |                           |  |  |                          |  |  |
| Mejora herramientas estadísticas                                 |                          |  |  |                          |  |  |                           |  |  |                          |  |  |

Una última reflexión: en toda propuesta de Plan de Mejora se debe efectuar una previsión respecto a la medición de los resultados de las mejoras propuestas mediante un sistema de indicadores de seguimiento y resultado. Los indicadores que se relacionan inciden en cada una de las medidas propuestas:

- ❑ Porcentaje de requerimientos para subsanar la solicitud de licencia respecto al total de expedientes tramitados. Comparativo con año anterior diferenciado por Juntas Municipales.
- ❑ Tiempos medios de tramitación de licencias. Comparativo con año anterior, tipo de licencia y diferenciado por Juntas Municipales.
- ❑ Número de expedientes fuera de plazo. Comparativo con año anterior, tipo de licencia y diferenciado por Juntas Municipales.
- ❑ Número de consultas realizadas al sistema informático de la Gerencia y al de las Juntas Municipales.
- ❑ Número de solicitudes de datos estadísticos realizados a través del Sistema unificado de información.
- ❑ Número de descargas realizadas del flujograma del procedimiento de tramitación de licencias desde la Intranet Municipal, diferenciando Junta Municipal/Servicio.
- ❑ Números de CD,s con manual de procedimiento demandados, diferenciando Junta Municipal/Servicio.
- ❑ Grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación. Valoración mediante cuestionario en el que se valore adecuación de la formación recibida con las necesidades del puesto de trabajo.

Además de los indicadores, en todo proceso de implantación de mejoras ha de contemplarse un procedimiento de realimentación permanente de información que permita conocer el impacto de las medidas propuestas en la Organización.

Para ello se podría diseñar un sistema de encuestas entre los destinatarios de la información estadística (Directivos del Área de Coordinación y de las Juntas Municipales) para valorar la utilización de las mismas.

Las encuestas podrían realizarse cada cuatro años y el coste estimado de las mismas sería de 18.000 € (coste correspondiente a 500 encuestas).

## Introducción

El objetivo del presente trabajo consiste en establecer las pautas adecuadas para la mejora de las actuales herramientas estadísticas que se utilizan en el Área de Coordinación Territorial.

La mayor parte de las herramientas utilizadas en el nuevo modelo de gestión pública (cartas de servicio, indicadores, cuadro de mando, memorias de gestión, etc.) requieren del conocimiento de la realidad que puede proporcionar el análisis de los datos físicos de la gestión.

La medición de los resultados de la gestión puede ayudar a los gestores a orientar y efectuar los cambios necesarios para mejorar su actividad.

Las nuevas demandas de información requieren para su respuesta disponer de datos, cada vez más complejos y lo más fiables posible.

Una forma de obtener los datos que den respuesta a esta demanda de información son las explotaciones estadísticas.

De ahí la importancia de un correcto sistema de estadística y análisis de información que permita convertir los datos que posee la organización en información, para obtener conocimiento y poder efectuar los cambios necesarios para mejorar su actividad.

Las mejoras que se propongan en el presente informe se implantarán en el Servicio de Coordinación de la Calidad y Desarrollo informático del Área de Coordinación Territorial al que le corresponde, entre otras competencias, *“la elaboración de estadísticas que permitan controlar el grado de desarrollo de las competencias delegadas en las Juntas Municipales de Distrito”*.

El Servicio de Coordinación de la Calidad y Desarrollo informático fue creado en enero de 2004. En junio de 2004 se nombró como responsable de dicho Servicio a Ana Martín Fernández, autora de este informe, que procedía del Servicio de Organización y Puestos de Trabajo del Área de Personal.

Para la consecución del objetivo propuesto se ha estructurado el trabajo en tres partes.

Una primera en la que se presenta la organización en la que tendrán lugar las mejoras y se estudia la evolución seguida en el proceso de extracción de información estadística en el Ayuntamiento de Madrid, para poder entender la situación actual con sus fortalezas y debilidades.

En la segunda parte se realiza un diagnóstico de los problemas recogiendo los resultados de la información recopilada mediante técnicas de generación de ideas y categorización (tormenta de ideas y diagrama de causa-efecto) y del análisis y observación de los procesos actuales.

Identificados los problemas, en la tercera parte, se determinarán los objetivos más importantes de entre todos los formulados, evaluándolos y estableciendo estrategias para la consecución de cada uno de ellos.

Estudiadas y priorizadas las estrategias se determinarán los proyectos a realizar mediante técnicas de análisis de puntos fuertes y puntos débiles y se formularan las propuestas de mejora concretas.

Para concluir, y con el objeto de poder entender el contenido del presente informe es preciso realizar una primera reflexión: la valoración de la magnitud del problema se ha ido apreciando a medida que nos aproximábamos a las causas del mismo. El lector del presente informe observará que analizando los problemas que se presentan en las estadísticas que se utilizan actualmente se pone de manifiesto que las dificultades en la extracción y explotación de la información tienen su origen en los procesos y procedimientos que generan los datos a explotar.

La generalidad del planteamiento efectuado hace que se tenga que realizar una segunda reflexión relativa a los límites del plan de mejora que se propone, en el sentido de que el mismo no puede, por razones de tiempo y medios, abarcar el estudio y mejora de todos los procesos que se realizan en el ámbito de las Juntas Municipales de Distrito sino que necesariamente debe centrarse en aquellos procesos que, por las razones que se expondrán en el informe, se han considerado prioritarios.

Por último, señalar que a lo largo del presente informe en ocasiones se enumerará lo que hubiese sido deseable hacer y por limitaciones temporales y de recursos no pudo hacerse. En cualquier caso, se adelantará que estas carencias se han intentado suplir con otro tipo de actuaciones alternativas.

## 1. El contexto: Descripción de la organización

Antes de entrar en el análisis de las herramientas estadísticas y la utilización de las mismas, es preciso hacer una breve referencia a algunos datos que nos permitan situarnos en un contexto territorial, demográfico y organizativo.

### Datos de situación

|                                        |                      |
|----------------------------------------|----------------------|
| Superficie del término municipal ..... | 60.708,68 hectáreas  |
| Población .....                        | 3.162.604 habitantes |
| Presupuesto del Ayuntamiento 2004..... | 382.676.397 euros    |
| Plantilla municipal.....               | 21.015 trabajadores  |

### Estructura organizativa

Los concejales del partido político votado mayoritariamente por los madrileños para el periodo 2003-2007 han sido los del Partido Popular y forman el Equipo de Gobierno, al frente del cual se sitúa el Alcalde.

En la actualidad, el Pleno del Ayuntamiento de Madrid está integrado por el Alcalde y 54 Concejales, los cuales representan a los partidos políticos en la proporción que se indica.

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| Partido Popular.....    | 30 Concejales |
| Partido Socialista..... | 21 Concejales |
| Izquierda Unida.....    | 4 Concejales  |

Al Pleno le corresponden funciones normativas, pues es el órgano al que corresponde la aprobación de Ordenanzas y Reglamentos, así como el control político de la acción del gobierno municipal.

### La Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid

Es el órgano que, bajo la presidencia del Alcalde, colabora de forma colegiada en la función de dirección política que a éste corresponde y ejerce funciones ejecutivas y administrativas.

En Madrid está integrada por el Alcalde que la preside, por el Primer Teniente de Alcalde – que ostenta la denominación de Vicealcalde-, siete Concejales de Gobierno y un Concejal Delegado.

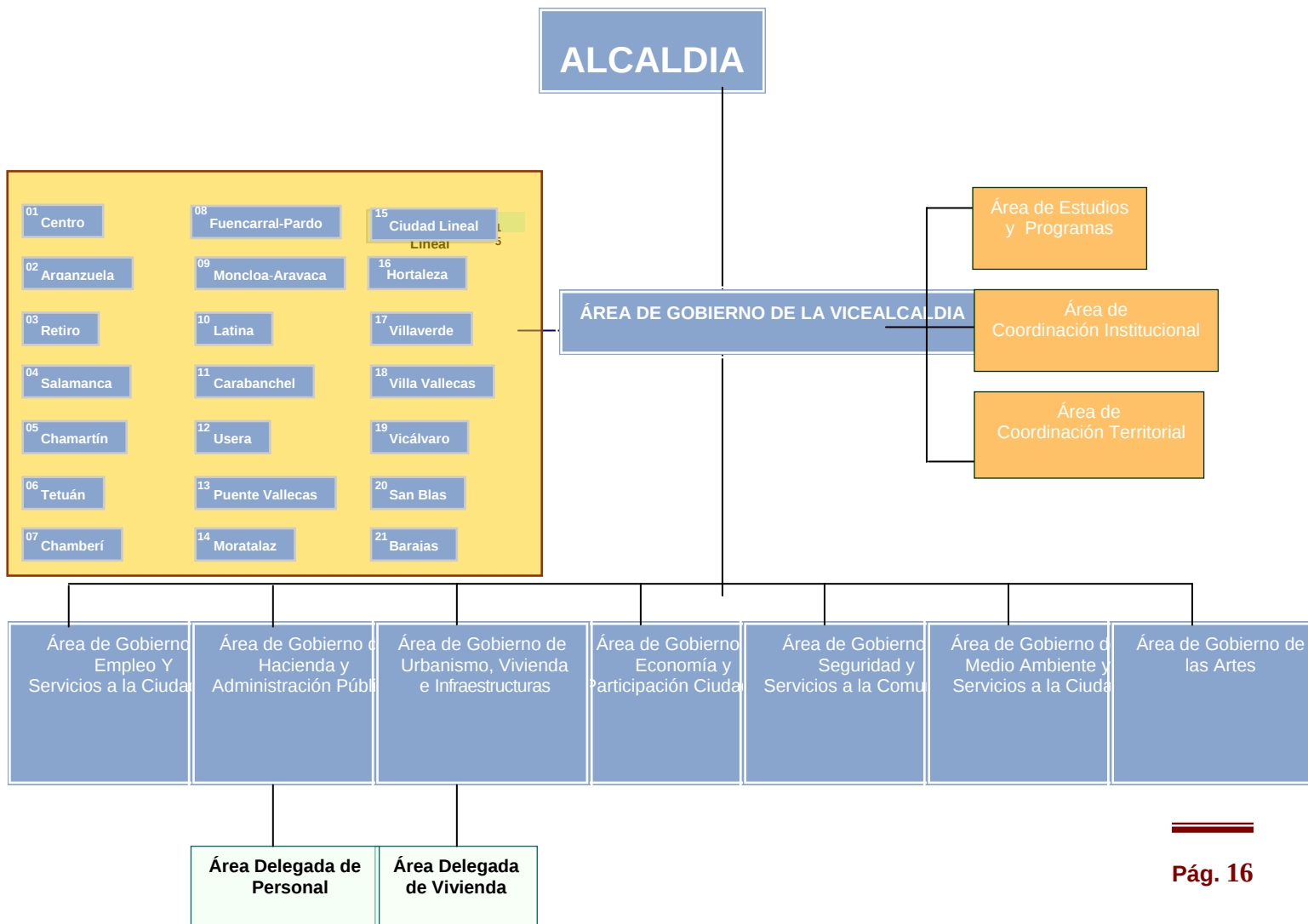
## Las Comisiones

Son los órganos que tienen atribuidas las funciones de estudio, asesoramiento, informe o consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la decisión del Pleno.

En Madrid, se han constituido siete Comisiones Permanentes Ordinarias, que se corresponden con las siete Áreas de Gobierno creadas y tres Comisiones Permanentes Especiales.

## Los Servicios Administrativos del Ayuntamiento de Madrid.

La nueva estructura administrativa municipal pivota sobre siete grandes Áreas de Gobierno a las que se atribuye, por delegación del Alcalde, la gestión municipal mediante la distribución que indica el siguiente organigrama.



**Figura 1 Servicios del Ayuntamiento de Madrid.**

### **Las Juntas Municipales de Distrito**

Las Juntas Municipales de Distrito constituyen la pieza más cercana a los ciudadanos entre las que componen el engranaje municipal. Tal cercanía las convierte en un elemento fundamental a tener en cuenta por los responsables de la planificación de las políticas públicas para avanzar en la modernización de la gestión apoyada en una mayor desconcentración de competencias e incremento del nivel de calidad de los servicios prestados al ciudadano.

En Madrid existen 21 Juntas Municipales, presididas por un Concejal nombrado libremente por el Alcalde e integradas, a partir de las elecciones de 2003, por 23 vocales, concejales o vecinos, nombrados a propuesta de los grupos políticos integrantes de la Corporación, en proporción a los resultados electorales, correspondiendo 12 al PP, 9 al PSOE y 2 a IU. El Presidente y los vocales constituyen lo que se denomina Pleno de la Junta Municipal de Distrito.

La dirección de la gestión de la Junta Municipal viene atribuida a un Gerente, figura de reciente creación.

Las Juntas Municipales de Distrito tienen competencia en las siguientes materias:

- ❑ Movilidad y transporte.
- ❑ Obras y Vías Públicas.
- ❑ Medio Ambiente.
- ❑ Urbanismo.
- ❑ Salud, Consumo y Comercio.
- ❑ Servicios Sociales.
- ❑ Cultura, Educación, Juventud y Deportes.
- ❑ Seguridad.
- ❑ Sanciones Administrativas.
- ❑ Autorizaciones matrimonios civiles.
- ❑ Recursos Administrativos.

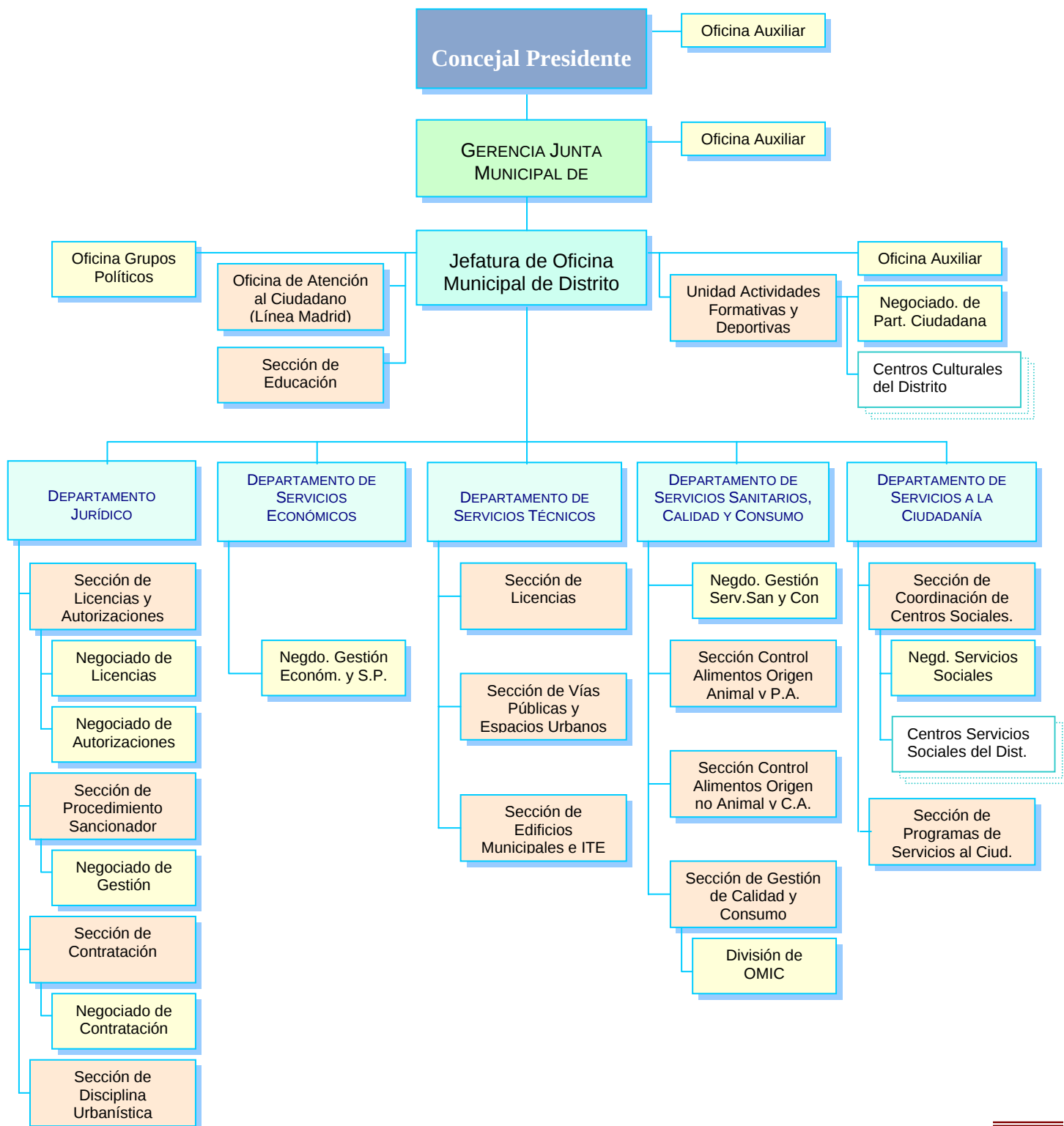


Figura 2 Organigrama de las Juntas de Distrito

## 2. El Servicio de Coordinación de la Calidad y el Desarrollo Informático.

El Servicio de Coordinación de la Calidad y Desarrollo Informático quedó configurado en su organización y asignación de funciones en enero de 2004.

Se encuadra dentro de la Dirección General de Coordinación Territorial, del Área de Coordinación Territorial.

El Área de Coordinación Territorial junto con el Área de Coordinación Institucional y Área de Estudios y Programas se encuentra adscrita a la Vicealcaldía.

En este apartado se pretende exponer las principales competencias, fundamentalmente en materia de desarrollos informáticos y de coordinación, que tienen atribuidas las Unidades enumeradas, con un doble objetivo: conocer las características de la Unidad que debe implantar las mejoras que se propongan en el presente informe y, en segundo lugar, el contexto donde tendrá lugar dichas mejoras. Todo ello dentro del ámbito común del Ayuntamiento de Madrid descrito anteriormente y al amparo del objetivo general de la Corporación de fomentar un cambio cultural en la organización a través de su incorporación a la sociedad del conocimiento.

Por último se analizará en este apartado el proyecto de presupuesto del Ayuntamiento de Madrid del programa Coordinación de Distritos en el que puede observarse como actividades vinculadas: *coordinar las actividades desarrolladas por las Juntas y fomentar el análisis de calidad de los servicios de las Juntas*.

### **El Área de Gobierno de la Vicealcaldía**

El Área de Gobierno de la Vicealcaldía constituye uno de los niveles esenciales de la organización del Ayuntamiento de Madrid. Le corresponden las competencias que la legislación vigente atribuye al Alcalde en materia de coordinación, relaciones internacionales, protocolo y deportes.

Para el desarrollo de estas funciones públicas, en el Área de Gobierno se integran tres Áreas de Coordinación: Área de Coordinación Institucional, Área de Coordinación Territorial y Área de Estudios y Programas.

Su configuración como una organización transversal tiene gran trascendencia para la implantación de cualquier mejora que se proponga ya que son múltiples los actores que intervienen en un proceso de desarrollo informático y siempre es conveniente poder facilitar la coordinación entre todos ellos.

La coordinación de las actuaciones de las Juntas Municipales de Distrito se efectúa a través del Área de Coordinación Territorial cuyo titular tiene, entre otras, las siguientes competencias delegadas:

- ❑ Coordinar y supervisar los distintos planes y programas que se desarrollen desde las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Elevar al titular del Área de Gobierno las propuestas de Instrucciones generales a los Concejales Presidentes de las Juntas Municipales de Distrito para el mejor desarrollo de sus competencias.
- ❑ Tener conocimiento previo de los criterios establecidos para el desarrollo de la participación ciudadana a través de los distritos.
- ❑ Tener conocimiento previo de las instrucciones que las Áreas de Gobierno dirijan a las Juntas de Distrito dentro de su ámbito de competencia material.
- ❑ Tramitar los conflictos de competencias entre las Juntas Municipales de Distrito o sus presidentes, y los conflictos entre dichos órganos y las Áreas de Gobierno que le encomiende el Vicealcalde.
- ❑ Evacuar las consultas formuladas por los servicios de las Juntas Municipales de Distrito, fijando, mediante su contestación, criterios de actuación común.
- ❑ Propuesta de implantación de desarrollos informáticos así como de aplicaciones de gestión administrativa para la mejora del servicio.
- ❑ Impulsar y proponer, en coordinación con la Secretaría General Técnica, la estructura de los servicios administrativos de las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Fijación de criterios para la celebración de matrimonios civiles por los Concejales Presidentes de las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Canalización de los expedientes que, elaborados por las Juntas Municipales, hayan de ser elevados por el Vicealcalde a aprobación del Pleno, el Alcalde o la Junta de Gobierno.

Por tanto, al titular del Área le corresponde dos aspectos fundamentales para la implantación de cualquier mejora en materia informática en el ámbito de las Juntas Municipales: la titularidad de la competencia: *“propuesta de implantación de desarrollos informáticos, así como de aplicaciones de gestión administrativa para la mejora del servicio”* y la competencia de coordinación de las Juntas Municipales a distintos niveles (administrativo, en materia de recursos humanos, resolviendo conflictos de competencias...).

El nivel superior de la estructura del Área se complementa con el nivel directivo constituido por la Dirección General, a la que se atribuye, a través del mecanismo de la delegación, un conjunto de competencias para el desarrollo y ejecución de las políticas municipales en el ámbito del Área de Gobierno.

Por último, se completa la organización con el nivel constituido por la función pública ordinaria, a través de unidades administrativas.

La Dirección General de Coordinación Territorial se estructura en las siguientes unidades administrativas:

- Subdirección General de Coordinación Territorial

- Servicio de Asuntos Jurídicos.

- Servicio de Coordinación de Urbanismo.

- Servicio de Coordinación de Hacienda.

- Servicio de Coordinación de Sanidad y Consumo.

- Servicio de Participación Ciudadana.

- Servicio de Coordinación de Calidad y Desarrollo informático.

La división en Servicios pretende ser reflejo de los ámbitos competenciales atribuidos a las Juntas de Distrito. El Servicio de Coordinación de Calidad y Desarrollo Informático, como ya se ha señalado al principio de este apartado, se ha creado en el año 2004. Hasta esa fecha la organización informática de las Juntas Municipales era competencia del Departamento de Análisis y Mejora de la Calidad Informática de la Subdirección General de Calidad.

La justificación de su creación obedece a la necesidad sentida en los últimos años de un Servicio que, de forma exclusiva, coordinase todas las actuaciones que en materia informática se realicen en las Juntas Municipales y, por otra parte, su encuadre dentro del Área de Coordinación Territorial permite un alto grado de integración con las tareas y competencias que el resto de los Servicios de Coordinación tienen asignadas.

Le corresponde al Servicio de Coordinación de Calidad y Desarrollo informático las siguientes funciones:

- ❑ Estudiar, analizar e implantar las herramientas informáticas a utilizar en los diferentes servicios de las Juntas Municipales de Distrito, unificando criterios de actuación.
- ❑ Elaborar y desarrollar estrategias y políticas de actuación para mejorar la calidad informática en la prestación de los servicios municipales en el ámbito de las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Impulsar y potenciar la incorporación de nuevas tecnologías en las diferentes Unidades y Secciones de las Juntas Municipales de Distrito con la finalidad de potenciar la productividad.
- ❑ Elaborar estudios, impulsar y potenciar, mediante la utilización de las nuevas tecnologías informáticas, la simplificación en la tramitación de los procedimientos administrativos, a fin de conseguir la mejora del servicio que se presta al ciudadano.
- ❑ Realización del análisis funcional, de documentación y del control de la implantación de procesos y aplicaciones informáticas y de gestión administrativa en las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Asegurar la normalización y estandarización de los procedimientos administrativos a través de sus aplicaciones informáticas.
- ❑ Elaboración de estadísticas que permitan controlar el grado de desarrollo de las competencias delegadas en las Juntas Municipales de Distrito.
- ❑ Colaboración con las restantes Áreas de Gobierno, en el ámbito informático, con el fin de mejorar los procedimientos de cooperación entre Áreas de Gobierno y Juntas Municipales.

Resaltar, la competencia relativa a *la elaboración de estadísticas para el control del grado de desarrollo de las competencias delegadas en las Juntas Municipales*, que a pesar de su formulación no debe quedar limitada a una mera labor de control sino que debe relacionarse con la competencia atribuida al Área de *“propuesta de implantación de desarrollos informáticos, así como de aplicaciones de gestión administrativa para la mejora del servicio”*

En cuanto a la organización del Servicio, teniendo en cuenta su reciente creación se ha establecido con un carácter básico.

El Servicio de Coordinación de la Calidad y el Desarrollo Informático se estructura en las siguientes unidades administrativas:

- ❑ Consejería Técnica de Apoyo y Seguimiento.
- ❑ Consejería Técnica de Desarrollo Informático.

El número de personas que trabajan en el Área de Coordinación Territorial se resume en el siguiente cuadro.

|                                                  | TIPO                       | OCUPADO | VACANTE |    |
|--------------------------------------------------|----------------------------|---------|---------|----|
| CONCEJALÍA                                       | Personal eventual          | 8       | 0       | 11 |
|                                                  | Encargado Oficina Auxiliar | 2       | 0       |    |
|                                                  | Auxiliar de Secretaría     | 1       | 0       |    |
| DIRECCIÓN GENERAL                                | Personal Directivo         | 1       | 0       | 3  |
|                                                  | Encargado Oficina Auxiliar | 1       | 0       |    |
|                                                  | Aux. Oficina Auxiliar      | 1       | 0       |    |
| SUBDIRECCIÓN GENERAL                             | Subdirector General        | 0       | 1       | 1  |
| SERVICIO COORD. ASUNTOS JURÍDICOS                | Jefe de Servicio           | 1       | 0       | 13 |
|                                                  | Jefe Departamento          | 1       | 0       |    |
|                                                  | Consejero Técnico          | 2       | 2       |    |
|                                                  | Auxiliar Administrativo    | 3       | 3       |    |
| SERVICIO COORD. URBANISMO                        | Jefe de Servicio           | 1       | 0       | 15 |
|                                                  | Jefe Departamento          | 1       | 0       |    |
|                                                  | Jefe de Unidad             | 3       | 1       |    |
|                                                  | Jefe División              | 0       | 4       |    |
|                                                  | Auxiliar Administrativo    | 3       | 2       |    |
| SERVICIO COORD. HACIENDA                         | Jefe Servicio              | 1       | 0       | 7  |
|                                                  | Jefe Departamento          | 1       | 0       |    |
|                                                  | Consejero Técnico          | 1       | 1       |    |
|                                                  | Auxiliar Administrativo    | 2       | 1       |    |
| SERVICIO COORD. SANIDAD Y CONSUMO                | Jefe de Servicio           | 1       | 0       | 9  |
|                                                  | Jefe Departamento          | 1       | 0       |    |
|                                                  | Consejero Técnico          | 2       | 0       |    |
|                                                  | Jefe Unidad                | 0       | 1       |    |
|                                                  | Auxiliar Administrativo    | 3       | 1       |    |
| SERVICIO COORD. CALIDAD Y DESARROLLO INFORMÁTICO | Jefe de Servicio           | 1       | 0       | 10 |
|                                                  | Jefe Departamento          | 0       | 1       |    |
|                                                  | Consejero Técnico          | 2       | 0       |    |
|                                                  | Adjunto Unidad             | 0       | 2       |    |
|                                                  | Auxiliar Administrativo    | 2       | 2       |    |
| SERVICIO COORD. PARTICIPACIÓN                    | Jefe de Servicio           | 1       | 0       | 3  |
|                                                  | Auxiliar Secretaria        | 2       | 0       |    |
|                                                  |                            |         |         | 72 |

**Tabla 1 Cuadro resumen puestos / efectivos.**

### **Presupuesto del Área de Coordinación Territorial.**

El presupuesto del Área de Coordinación Territorial para el ejercicio 2005 ascienda a 1.503.011 euros en gastos en bienes corrientes y servicios (Capítulo 2) y 1.774.484 euros en gastos de personal (Capítulo 1).

La vinculación al programa 121.05 Coordinación de Distritos se observa en la siguiente ficha de programa:

| ACTIVIDADES/OBJETIVOS/INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. COORDINAR LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LAS JUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| A) REUNIONES PARA LA APROBACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN GENERALES Y ESPECÍFICOS QUE AFECTEN A LOS DISTRITOS.<br>B) ELABORACIÓN DE ORDENANZAS MUNICIPALES Y PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS<br>C) ELABORACIÓN DE PLIEGOS DE CONDICIONES TÉCNICAS PARA CONTRATOS GESTIONADOS POR LAS JUNTAS MUNICIPALES<br>D) ESTABLECER CRITERIOS HOMOGÉNEOS ENTRE LOS DIFERENTES RESPONSABLES DE LOS DISTRITOS<br>E) CONTROL JURÍDICO, ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO DE LOS EXPEDIENTES QUE, ELABORADOS POR LAS JUNTAS MUNICIPALES, HAYAN DE SER ELEVADOS POR LA VICEALCALDÍA , AL PLENO O A LA JUNTA DE GOBIERNO |  |
| 2.FOMENTAR EL ANÁLISIS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS JUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| A) ORGANIZACIÓN DE JORNADAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA EN APLICACIÓN DE LA ORDENANZA DE CAPTACIÓN DE ENERGÍA SOLAR PARA USOS TÉRMICOS CON LA CONSIGUIENTE REPERCUSIÓNEN LA CONCESIÓN DE LICENCIAS URBANÍSTICA.<br>B) ORGANIZACIÓN DE JORNADAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE INSPECCIÓN URBANÍSTICA DE LAS JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO<br>C) TRABAJOS DE REALIZACIÓN DEL DESLINDE DEL TÉRMINO MUNICIPAL: MATERIALIZACIÓN DE LAS ALATERACIONES DEL LÍMITE DEL MUNICIPIO DE MADRID CON OTROS MUNICIPIOS.<br>D) ORGANIZACIÓN DE JORNADAS, CAMPAÑAS DE INSPECCIÓN Y REUNIONES.                                                 |  |

### 3. El proceso de extracción de información estadística

En este apartado se expondrá el desarrollo que la informática ha seguido en el Ayuntamiento de Madrid en general y concretamente en las Juntas Municipales de Distrito. Dentro de los distintos procesos informáticos nos centraremos en la evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas para concluir con el estudio de las extracciones de datos con fines estadísticos que se realiza en la actualidad.

#### 3.1. La informatización del Ayuntamiento de Madrid

La informatización del Ayuntamiento de Madrid ha seguido la misma evolución que han experimentado todas las grandes organizaciones.

En una primera fase, la informática municipal tenía carácter centralizado basada en el empleo de grandes ordenadores con muy pocos terminales, situados dentro de un mismo edificio, y para realizar únicamente procesos masivos de tratamiento de datos, fundamentalmente numéricos (tributos, nóminas...).

Al evolucionar el sistema se fue dando paso a otra informática más abierta, descentralizada, más cercana a las necesidades del usuario. Esta segunda fase de la informatización municipal, denominada “Informática Distribuida”, permitió la implantación de ordenadores departamentales en las Áreas y Juntas de Distrito. En el espacio de unos pocos años se instalaron en todo el Ayuntamiento cerca de 3.000 terminales, conectados a los respectivos ordenadores departamentales, y éstos, a su vez, en conexión permanente con los ordenadores centrales.

Un aspecto a destacar en el presente apartado, es que la informatización del Ayuntamiento versa sobre materias y procesos muy dispares.

En mayor o menor medida se encuentran informatizados proceso finalistas de distinta naturaleza:

- ❑ Atención al ciudadano (información, consultas, denuncias, licencias y autorizaciones, subvenciones, Padrón, registro, asistencia social...).
- ❑ Campañas, programas y eventos (actividades culturales, campañas de salud y consumo...).
- ❑ Gestión de la ciudad (medio ambiente, vías públicas, bomberos, policía, transporte...).

Además de los procesos finalistas también tienen un importante nivel de mecanización los procesos de tramitación interna relativos a:

- ❑ Gestión económica (presupuestos, ingresos).
- ❑ Gestión del capital humano (RPT, nóminas, gestión del empleado, disciplina).
- ❑ Contratación (expedientes, mesa de contratación).
- ❑ Gestión del Patrimonio Municipal (inventario).

### **3.2. La informatización de las Juntas Municipales de Distrito**

En este subapartado se expone la evolución de la implantación de la informatización en el ámbito de las Juntas Municipales tanto desde el punto de vista de las aplicaciones informáticas como de los equipos y sistemas informáticos.

Las Juntas Municipales de Distrito se incorporan a este proceso de informatización en el año 1986 con la aprobación del PID (Proyecto de Informática Distribuida). Dotándolas, como medios informáticos, de terminales no inteligentes conectadas a un ordenador departamental IBM S/38.

La introducción de la informática en las Juntas Municipales, obedece, entre otras razones, a tres circunstancias fundamentales.

En primer lugar, la configuración de las Juntas Municipales de Distrito como unidades de gestión independiente, en las que, en la mayoría de los casos, se generan y desarrollan los procesos administrativos en su totalidad.

En segundo lugar, la asunción de nuevas competencias como consecuencia del proceso de delegación iniciado en 1981, que, además de provocar una transformación sustantiva en la estructura y funcionamiento de las Juntas Municipales, obligó a revisar los sistemas de gestión y tramitación. En este proceso de transferencias uno de los problemas detectados fue la escasez de medios informáticos en relación con el volumen y características de la gestión desarrollada en las Juntas. Con las excepciones del Negociado de Documentación y Estadísticas en su gestión del Padrón y la Caja Auxiliar en el cobro de los tributos periódicos, el resto de las Unidades que componen el organigrama de las Juntas carecían totalmente de apoyo informático eficaz, lo que originaba un funcionamiento administrativo lento y reiterativo en sus trámites.

Por último y en tercer lugar, la necesidad de conseguir una gestión homogénea desarrollada en ámbitos geográficos dispersos. Se trataba de proporcionar una respuesta rápida y eficaz a las necesidades de unificación de criterios, racionalización y normalización documental sentidas por ámbitos de trabajo diferentes que, sin embargo, prestan idénticos servicios a los ciudadanos.

Paralelamente a la dotación de sistemas informáticos, comenzó el proceso de mecanización de procedimientos administrativos, efectuándose las tareas técnicas, informáticas y jurídicas necesarias para la obtención de un producto informático que permita la gestión automatizada de los mismos. Para ello, se recurrió a la fórmula de constituir equipos mixtos de trabajo compuestos por representantes de las Direcciones de Servicios de Organización e Informática y de Coordinación Territorial y del CEMI (Centro Municipal de Informática), en los que se integraron asimismo interlocutores y expertos pertenecientes a las Unidades objeto de análisis.

En un primer momento, la automatización de tareas administrativas se realizó a través de la metodología prevista en el paquete automatizado de gestión Burosyst. El paquete de gestión Burosyst es un producto externo (no se desarrolla por el Centro Municipal de Informática) similar a los actuales sistemas de work flow. Se trata de una metodología que permite definir los expedientes administrativos mediante la definición informática de su flujo de tramitación. Con la metodología Burosyst se crean los primeros expedientes informatizados (usaremos este término para el conjunto de programas creados con la herramienta Burosyst).

Establecidos los criterios básicos a los que habría de ajustarse en el momento de elegir los expedientes a mecanizar, se adoptó la decisión de iniciar estas actuaciones por el proceso de gestión de los Puestos en la Vía Pública, basándonos en una serie de circunstancias como eran su reciente regulación normativa, el elevado volumen de tramitación y la relativa simplicidad de su diseño. Posteriormente, se fueron informatizando otras actuaciones administrativas, como las relativas a “Actos comunicados”, “Mercadillo y Mercadillo sectorial” y “Licencia de actividad e instalación inocua”.

Dado que el paquete Burosyst, por su carácter rígido y poco versátil, no permitía resolver de forma satisfactoria y completa algunos de los problemas de gestión se arbitró la solución de diseñar aplicaciones tanto de carácter genérico como específico ( usamos este término para definir en conjunto de programas de carácter no comercial creados por los propios Servicios Municipales).

Dentro de las aplicaciones genéricas hay que destacar la de “Seguimiento de Expedientes no Mecanizados” a través de la cual se recoge una información general del expediente en cuestión (datos identificativos, estado del procedimiento en que se encuentra, trámites realizados, etc.) y se generan los documentos, bien creados por los servicios de organización o por los propios usuarios de las diferentes Unidades Orgánicas.

Las aplicaciones específicas se crean de acuerdo a las necesidades de supuestos administrativos muy concretos y definidos que recogen datos particulares de ese tipo de tramitación y generan documentos específicos que sólo en ocasiones puede crear y modificar el propio usuario.

Junto a los expedientes y aplicaciones debemos también mencionar una serie de utilidades que si bien no mecanizan procedimientos administrativos concretos, si son una importante herramienta para el tramitador: tratamiento de textos, sistema de listas, agenda electrónica, correo electrónico, etc.

En este proceso de mejora de los sistemas informáticos se inserta el cambio de los ordenadores instalados en las Juntas Municipales de Distrito, que pasaron a lo largo de los años 93-94, del modelo IBM S/38 a otro más evolucionado de la serie AS/400. Esta migración potenciaba el intercambio de información entre los diferentes programas y aplicaciones.

Por tanto hasta el año 1998 coexistían en las Juntas Municipales los tres sistemas descritos: expedientes Burosys, aplicaciones genéricas y aplicaciones específicas, a los que habría que añadir las llamadas aplicaciones locales, desarrolladas por los técnicos informáticos en cada Junta, que cubren aspectos no soportados por la mecanización general.

Esta dispersión de sistemas planteaba problemas de formación, mantenimiento y gestión. Por ese motivo en el año 98 se desarrolla una nueva aplicación informática: el Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo parte general (SIGSA, parte general). Con esta aplicación se consigue una “única puerta de entrada” a la tramitación de cualquier tipo de expediente.

La mecanización de procedimientos que se había realizado hasta la implantación del nuevo Sistema partía de la consideración de que existen procedimientos completamente estables y perfectamente definidos. La experiencia acumulada demostró que salvo tramitaciones muy simples, estas condiciones no se cumplen. Formalizar un circuito supone aportar una cierta rigidez, que implica dificultad de implantación. Esta rigidez queda resaltada cuando se pretende que el sistema, de forma automática, encadene la sucesión de trámites, es decir que intente “tomar decisiones”, por ejemplo después de elaborar un documento que se iba a remitir al interesado mediante acuse de recibo el sistema automáticamente generaba los acuses (tarjetas rosas) y situaba el expediente en el siguiente trámite administrativo sin posibilidad de “ir para atrás”. Sí por cualquier causa (error en la impresora, falta

de papel ...) los acuses no se elaboraron, el tramitador no podía volver a generar los documentos (para el sistema ya estaban enviados automáticamente).

Por ese motivo, el nuevo Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo incorpora la flexibilidad de una tramitación abierta relacionando los posibles trámites a realizar en cualquier tipo de expedientes, sin condicionar el flujo a seguir y sin perder las posibilidades de seguimiento y control del camino recorrido. Se trata de poner el énfasis en una tramitación de expedientes resaltando la libre decisión del profesional para determinar qué trámite debe efectuarse.

Pero además de esta tramitación general común a cualquier tipo de expediente competencia de una Junta Municipal, se mantuvieron una serie de desarrollos específicos para aquellos expedientes que se habían desarrollado como expedientes Burost. Son los denominados Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo parte específica y actualmente se han definido los siguientes: actuaciones comunicadas, situado aislado, mercadillo/mercadillo sectorial, licencia de instalación de actividades inocuas, licencia de instalación de actividades calificadas y licencia de obras.

Estos expedientes específicos mantienen el criterio de tramitación abierta y flexible incorporando a los datos y trámites comunes a cualquier tramitación datos y trámites específicos para el expediente de que se trate. Así, por ejemplo, el trámite de liquidación de la tasa por prestación de servicios urbanísticos en el caso de las licencias, o datos específicos como presupuesto de la obra (en el caso de licencia de obras), tipo de actividad (en el caso del situado aislado) o días de venta (en el caso de mercadillo).

Además de SIGSA (en su parte general y específica) se han mantenido otras aplicaciones que contemplan procesos singulares que no se consideraron susceptibles de una tramitación ordinaria. Estas aplicaciones son las utilizadas por los Servicios Sociales de las Juntas, la aplicación que regula la tramitación de los Matrimonios Civiles, la aplicación de Pagos a Justificar y la aplicación que gestiona el Padrón Municipal de Habitantes (Véase el inventario de las aplicaciones informáticas implantadas en los Distritos en el **Anexo A**).

En cuanto al entorno informático se mantienen los ordenadores AS/400 sustituyendo las terminales no inteligentes por Ordenadores Personales conectados en red de área local. Esta situación permite utilizar las ventajas de los PC's (mejores herramientas ofimáticas y productividad personal, interfaces gráficas, etc.) y acceder, al mismo tiempo, al conjunto de aplicaciones o expedientes (desarrolladas en entorno AS/400) que residen en los ordenadores departamentales o corporativos, a fin de consultar y explotar la información de todo tipo contenida en los mismos.

En conclusión, el proceso descrito nos permite conocer los principales elementos que han incidido en la informatización de las Juntas Municipales de Distrito y, que en cierta manera, condiciona el presente de la informatización de estos ámbitos territoriales.

El paso de sistemas informáticos cerrados y excesivamente rígidos a otros mucho más abiertos ha reforzado la importancia del tramitador sobre la herramienta. El paso de entornos informáticos como el AS/400 a los actuales PC's ha permitido una mayor autonomía. Ambos aspectos plantean elementos negativos: la posibilidad del error humano y la posibilidad de asilamiento del resto de la organización municipal privando al usuario de la variedad de recursos que ella genera. Veremos a lo largo del presente informe cómo estos aspectos inciden en la situación actual.

### 3.3. Evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas

La evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas ha seguido un proceso similar al descrito para las aplicaciones informáticas en general pasando de unos procesos de extracción y explotación manual de la información a su extracción y explotación automática directamente desde los procesos **(Ver figura 3)**.

Como se ha señalado, la introducción de la informática en las Juntas Municipales pasó por diversas fases. En un primer momento, aunque existían algunos procesos parcialmente informatizados y normalizados, la falta de uniformidad en cuanto a la gestión de expedientes (aunque existen aplicaciones informáticas para llevar a cabo algunos procesos, su uso no es el adecuado, bien porque no se utilizan o porque se utilizan sólo para determinados trámites) hace que las informaciones estadísticas que de ellas se deducen estén demasiado sesgadas. Por ejemplo, en las explotaciones relativas a números de expedientes tramitados en cada uno de los Distritos se observa cómo en alguno de ellos no coincide la información extraída de forma automática con la que del conocimiento de la realidad de cada Distrito se deriva. Un claro ejemplo son los expedientes de autorización de puestos en mercadillo en el Distrito Centro cuyo número era muy bajo en relación con otros distritos como Tetuán. Los motivos obedecen a que toda la tramitación relativa a la concesión de puestos en el Rastro (Distrito Centro) se efectuaba de forma manual, mientras que la concesión de puestos en el mercadillo de Marqués de Viana (Distrito Tetuán) se efectuaba de forma mecanizada incluyéndose por tanto en las explotaciones estadísticas.

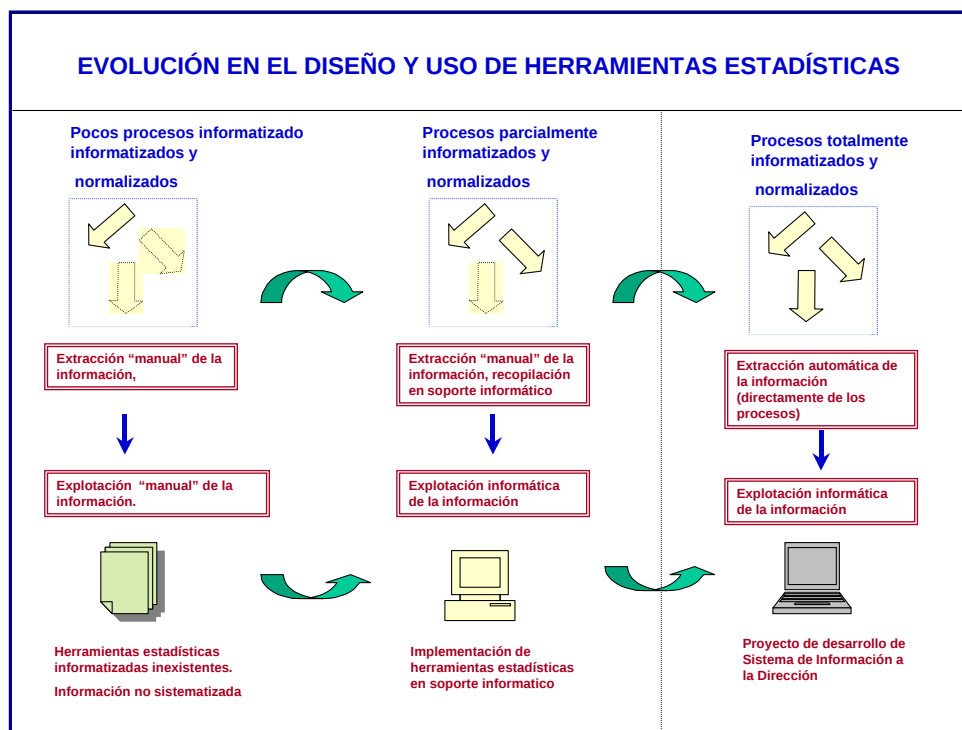
Esta primera fase, desde 1986 hasta 1990, se caracteriza por la extracción "manual" de la información, recopilándose en soporte papel. La explotación de la información también se realiza de forma manual al no existir, con carácter general herramientas estadísticas informatizadas.

La segunda fase en el diseño y uso de las explotaciones estadísticas, desde 1990 hasta 1997, se caracteriza por el paulatino aumento en el número de procesos informatizados, si bien su número sigue siendo muy reducido con relación al total de procesos realizados en los Distritos.

En esta segunda fase la extracción de los datos se realiza de forma “manual” pero su explotación se produce en soporte informático. Como ejemplo citar que, para saber el número de expedientes terminados en un periodo de tiempo, el dato se extraía manualmente del Libro de Resoluciones existente en cada Junta Municipal. Este dato, así obtenido, se grababa en el Departamento de Estadística y con el fichero resultante se realizaba la explotación de la información.

La última etapa, en la que nos encontramos en estos momentos, se caracteriza por el aumento de procedimientos mecanizados. Como ya se ha señalado con la implantación del Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (SIGSA) la mayoría de los procesos que se realizan en las Juntas están, en mayor o menor medida, informatizados.

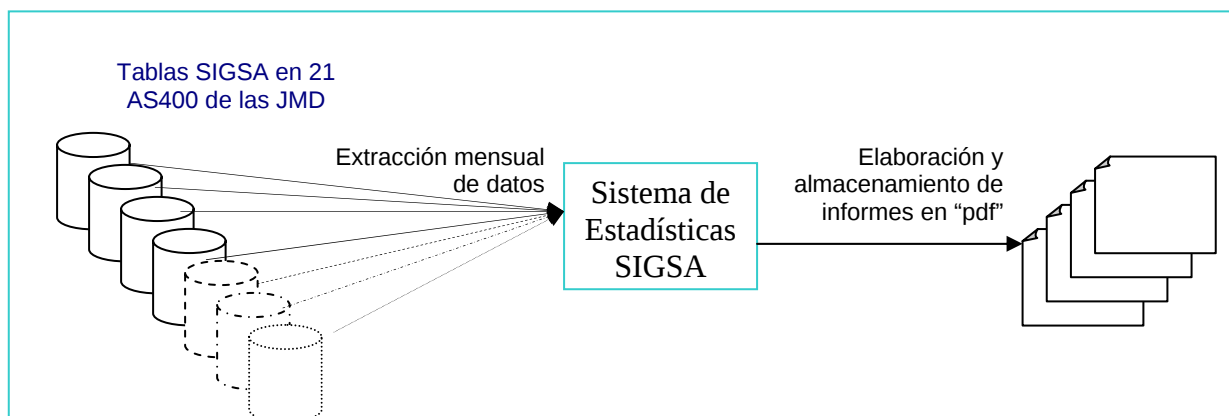
La extracción de la información se realiza de forma automática desde los propios procesos y su explotación se produce también de forma automática.



**Figura 3 Evolución en el diseño y uso de herramientas estadísticas**

### 3.4. Situación actual. Explotación de datos estadísticos

El sistema para la elaboración de estadísticas de expedientes S.I.G.S.A recopila mensualmente información de las tablas de las distintas aplicaciones S.I.G.S.A en las 21 Juntas Municipales de Distrito y genera informes que almacena en archivos con formato “pdf” accesibles, para su consulta e impresión, desde el módulo de Estadísticas SIGSA.



**Figura 4. Descripción del sistema**

Las variables que constituyen los criterios de selección y que se combinan en los diferentes informes son las siguientes:

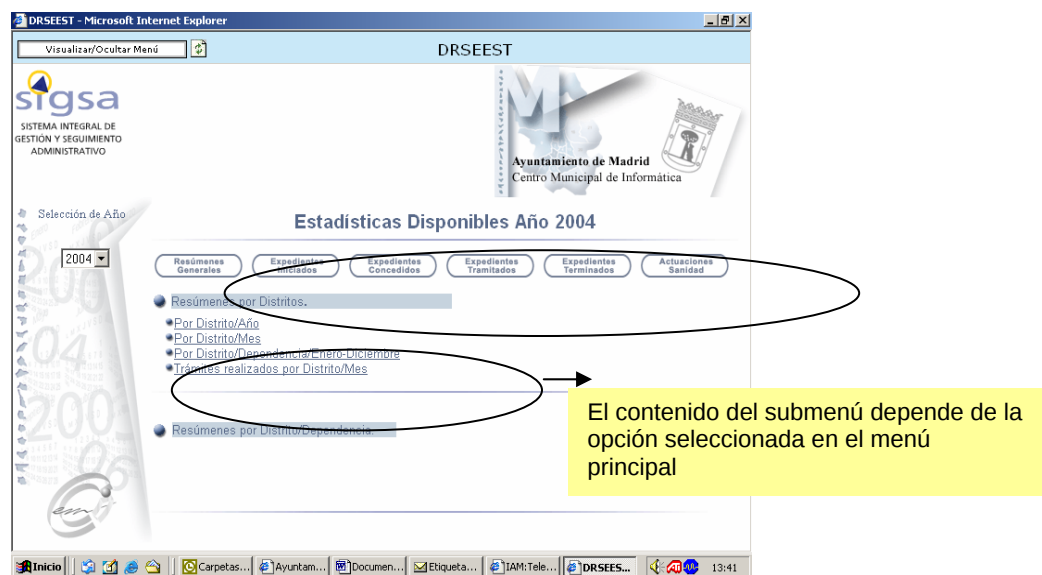
1. Actuaciones sobre expedientes (Iniciados, tramitados, concedidos, terminados...).
2. Periodo (mes o año).
3. Clasificaciones de expedientes (Tipo o Tema de expediente).
4. Distrito.

El sistema de extracción de informes utiliza la primera variable para formar el menú principal, y combina las otras tres en el menú secundario o submenú.

### Acceso al módulo de estadísticas S.I.G.S.A.

Se accede a la consulta a través de la Intranet municipal Ayre.

La pantalla de selección de estadísticas disponibles consta de un menú principal del tipo de estadísticas, de un cuadro para seleccionar el año, y de un submenú.



**Figura 5.-Acceso al módulo de estadísticas**

### Informes disponibles.

El sistema combina las distintas variables que utiliza para confeccionar los siguientes informes (Ver ejemplos de informes en **Anexo B**).

#### Resúmenes Generales

Desde esta opción se accede a los informes con los datos más globales.

- ❑ **Por Distrito/Año**  
Informe con una página por año, en el que se refleja el número de expedientes iniciados, terminados, tramitados, concedidos, denegados y número de trámites por cada Distrito.

- ❑ Por Distrito/Mes  
Informe con una página por mes, en el que se refleja el número de expedientes iniciados, terminados, tramitados, concedidos, denegados y número de trámites por cada Distrito. El informe completo consta de 13 páginas por año.
- ❑ Por Distrito/Dependencia/Enero-Diciembre  
Informe con 3 páginas por Distrito, en el que se refleja el número de expedientes iniciados, terminados, tramitados, concedidos, denegados y número de trámite por cada Dependencia del Distrito. (Incorpora 30 páginas más con datos no congruentes referidos a la totalidad de los Distritos). El informe completo consta de 94 páginas por año (sólo hasta Septiembre).
- ❑ Trámites realizados por distrito mes  
Informe con dos páginas por Distrito, en el que se refleja el número de trámites de cada tipo realizados en cada mes. El informe completo consta de 44 páginas por año.

## **Expedientes Iniciados**

Este bloque de estadísticas se refiere exclusivamente a datos de expedientes iniciados. Los expedientes se desglosan por Tipos (263 Tipos diferentes) y por Temas (11 Temas que agrupan los 263 Tipos).

- ❑ Por Distrito/Tema de expediente/Mes  
Informe con una página por Tema de expediente, en el que se refleja el número de expedientes iniciados, por cada Distrito en cada mes. El informe completo consta de 13 páginas por año.
- ❑ Por Tema de expediente/Distrito/Mes  
Informe con una página por Distrito, en el que se refleja el número de expedientes de cada Tema iniciados en cada mes. El informe completo consta de 22 páginas por año.
- ❑ Por Distrito/Tipo de expediente/Mes  
Tiene la misma estructura que el de Distrito/Tema de expediente/Mes pero desglosado a nivel de Tipo de expediente. El informe completo consta de 264 páginas por año.
- ❑ Por Tipo de expediente/Distrito/Mes  
Estructurado igual que el de Tema de expediente/Distrito/Mes, pero desglosado a nivel de Tipo de Expediente. El informe completo consta de 110 páginas por año.

### **Expedientes Concedidos**

Este bloque de estadísticas se refiere exclusivamente a datos de expedientes cuya tramitación ha finalizado en el periodo y con resolución favorable. Los expedientes se desglosan por Tipos (263 Tipos diferentes).

- ❑ Por Distrito/Tipo de expediente/Mes  
Informe con una página por Tipo de expediente, en el que se refleja el número de expedientes concedidos, por cada Distrito, en cada mes. El informe completo consta de 118 páginas por año.
- ❑ Por Tipo de expediente/Distrito/Mes  
Informe con dos páginas por Distrito, en el que se refleja el número de expedientes concedidos, de cada Tipo, en cada mes. El informe completo consta de 50 páginas por año.

### **Expedientes Tramitados**

En este bloque se contabilizan los expedientes que han sido objeto de algún trámite en el periodo seleccionado.

- ❑ Por Distrito/Tipo de expediente/Mes  
Informe con una página por Tipo de expediente, en el que se refleja el número de expedientes tramitados, por cada Distrito, en cada mes. El informe completo consta de 203 páginas por año.
- ❑ Por Tipo de expediente/Distrito/Mes  
Informe con 6/7 páginas por Distrito, en el que se refleja el número de expedientes tramitados, de cada Tipo, en cada mes. El informe completo consta de 140 páginas por año.

### **Expedientes Terminados**

En este bloque se contabilizan los expedientes finalizados en el periodo seleccionado.

- ❑ Por Distrito/Causa de terminación/Mes  
Informe con una página por Causa de terminación, en el que se refleja el número de expedientes terminados, en cada Distrito, en cada mes. El informe completo consta de 32 páginas por año.
- ❑ Por Distrito/Tipo de expediente/Mes  
Informe con una página por Tipo de expediente, en el que se refleja el número de expedientes terminados, por cada Distrito, en cada mes. El informe completo consta de 186 páginas por año.

- ❑ Por Tipo de expediente/Distrito/Mes  
Informe con cinco páginas por Distrito, en el que se refleja el número de expedientes terminados, de cada Tipo, en cada mes. El informe completo consta de 101 páginas por año.

### **Actuaciones Sanidad**

En este bloque se contabilizan las actuaciones de Sanidad, agrupadas por tipo, durante el periodo seleccionado.

- ❑ Por Distrito/Año  
Informe con una página por mes, en el que se refleja el número de actuaciones de sanidad (agrupadas por tipo), en cada Distrito. El informe completo consta de 13 páginas por año. El año 2004 sólo tiene datos hasta febrero.
- ❑ Por Distrito/Mes  
Informe con una página por Distrito, en el que se refleja el número de actuaciones de sanidad de cada tipo en cada mes. El informe completo consta de 22 páginas por año.

### **Conclusiones.**

El sistema genera anualmente un informe con 1426 páginas repletas de datos. Calculando que la matriz de datos de cada página tenga una media de 20 filas por 12 columnas (240 celdas) nos encontramos con que anualmente tenemos 342.240 datos.

A ello hay que añadir la dificultad existente para entender algunos informes por parte de personas que no estén en el día a día de la gestión Sigsa, ya que las denominaciones de las variables que se presentan están tomadas de las tablas maestras de la aplicación, y que algunos de los conceptos pueden resultar confusos (p.e.: “Tramitados” puede incluir “Iniciados”, “Concedidos” y “Terminados”, y “Terminados” puede a su vez incluir “Concedidos”).

Por otra parte, la naturaleza de los datos que se incluyen no permiten la realización de cuantificaciones temporales (p.e.: tiempos de tramitación)

En definitiva, el gran volumen de datos que genera, que puede ser útil para localizar puntualmente algún dato que interese en relación con el uso de la aplicación S.I.G.S.A no puede, por su propio tamaño y por la naturaleza de la información presentada, servir como sistema de información gerencial. Dicho de otro modo, estos informes pueden ser útiles para los tramitadores y para el personal técnico que gestiona el sistema, pero no dan el tipo de información que puede necesitar el responsable de la gestión de un servicio, ya sea desde la perspectiva de la Junta Municipal como desde la del Área de Coordinación Territorial.

## 4. El diagnóstico de los problemas

Con objeto de efectuar un diagnóstico de la situación se han utilizado distintas técnicas procedentes de la gestión de la calidad para el análisis de problemas.

En primer lugar para tener un análisis global de los síntomas se realizó una sesión de tormenta de ideas.

Para la preparación de la sesión de tormenta de ideas y teniendo en cuenta la novedad de este sistema para la mayoría de los convocados a la misma se envió junto con la convocatoria el documento “Notas para el participante” (**Ver Anexo C**).

Con este documento se pretendía adelantar las características principales de este tipo de herramientas y fundamentalmente, se quería destacaren este caso dos: la seriedad del proceso bajo su apariencia lúdica y la importancia que tiene la ausencia de crítica ante las ideas expuestas por cualquiera de los participantes.

En cuanto al perfil de los convocados a la sesión de tormenta de idea se pretendió representar cada uno de los ámbitos competenciales de las Juntas de Distrito y su correlativo dentro del Área de Coordinación, es decir, un representante de la Junta en materia Sanitaria, el Jefe de Servicio de Sanidad de Coordinación Territorial, un representante de las Juntas del Departamento Jurídico, el Jefe de Servicio de Asuntos Jurídicos, un representante de las Juntas del Departamento Técnico, el Jefe de Servicio de Urbanismo, un representante de las Juntas del Departamento Económico, el Jefe de Servicio de Coordinación de Hacienda y un representante de las Juntas del Departamento de Servicios a la Ciudadanía y el Jefe del Servicio de Coordinación de la participación Ciudadana.

De las distintas modalidades de sesiones de tormenta de ideas o brainstorming -no estructurada, estructurada y silenciosa- se optó por un sistema estructurado en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (de izquierda a derecha) cediendo su turno si no tiene una idea en ese instante.

El moderador anotaba las ideas expuestas en una pizarra, sin interpretación alguna, es decir, reflejo exacto de lo que dijo la persona que la expuso.

Una vez expuestas las ideas se revisaron una a una preguntando a los participantes si hay dudas o se quiere hacer algún comentario.

A continuación se eliminaron las ideas duplicadas, con el conforme de quienes las plantearon y se registraron en un único documento **(Ver Anexo C)**.

Finalizada esta primera fase en el proceso de diagnóstico de los problemas y ante la variedad de las ideas recogidas se optó por elaborar un diagrama causa-efecto que nos permitiera organizar y representar las diferentes teorías propuestas en la sesión de tormenta de ideas sobre las posibles causas del problema.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado problema, ilustrando gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efecto) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Por tanto, el primer paso a seguir para la construcción de un diagrama causa-efecto es la definición del resultado o efecto a analizar.

Previamente, se adelantará una precisión. La sesión de tormenta de ideas ya había puesto de manifiesto que el problema que se estaba analizando- los problemas que se plantean con las explotaciones estadísticas que se extraen de las aplicaciones informáticas implantadas en las Juntas de Distrito- no era un problema en sí mismo sino la manifestación de un conjunto de problemas de distinta índole.

Teniendo en cuenta esta precisión, se mantuvo como efecto a analizar en el diagrama causa-efecto el mismo que fue objeto de análisis en la tormenta de ideas, aun sabiendo que la definición del efecto no era lo suficientemente precisa, pero considerando que esta imprecisión estaba justificada en este caso.

Una vez definido el efecto que se desea estudiar, se procede a identificar y establecer categorías de causas próximas. Éstas serán las ramas principales del diagrama y constituirán las categorías bajo las cuales se especificarán otras posibles causas.

Las categorías habitualmente usadas son:

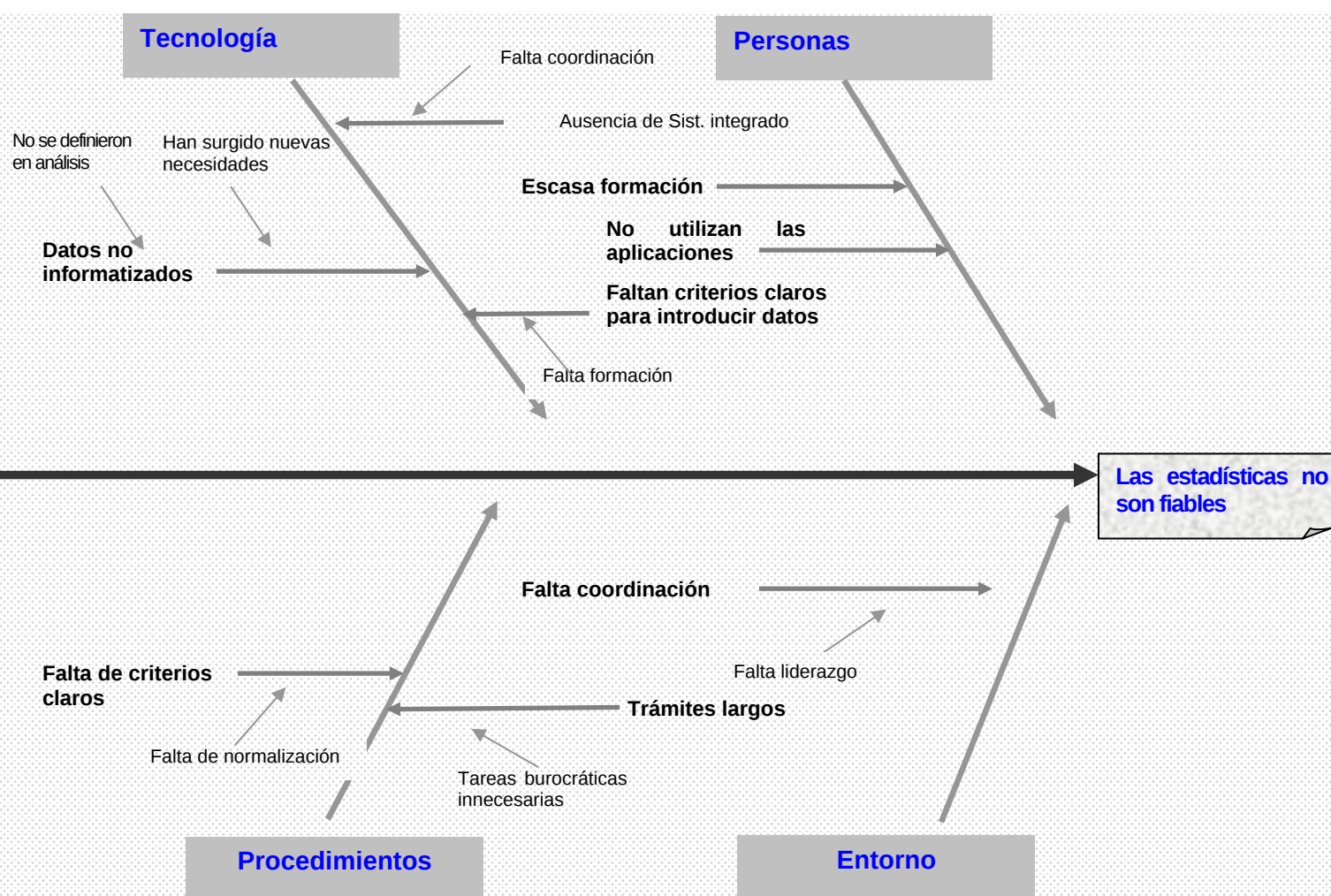
- ❑ Métodos, Maquinas, Materiales, Mano de obra (MMMM)
- ❑ Personas, Políticas, Procedimientos, Planta (PPPP)
- ❑ Medio. Como una categoría potencialmente utilizable y que se refiere al entorno en que se lleva a cabo el proceso.

Sin embargo, no es imprescindible utilizar estos grupos de categorías. Para cada problema, u objetivo, se definirán las que se consideren más relevantes en cada caso. En nuestro caso, se utilizarán: Procedimiento, Personas, Tecnología y Entorno.

Tras categorizar las causas principales del problema se procede a desplegar cada una de las grandes ramas en las distintas causas que se recogieron en la sesión de tormenta de ideas. Este despliegue se hace preguntándose en cada entronque ¿por qué?, adjudicando a cada causa que vamos hallando la condición de efecto, hasta encontrar una causa que constituya una acción operativa directamente ejecutable.

El paso siguiente a la construcción del diagrama y a la indagación de sus causas consiste en definir las causas más importantes. Esto se consigue a través de una valoración de la influencia que cada una de las causas probables puede ejercer sobre el efecto, con la finalidad de definir su orden de importancia.

Para finalizar se procede a la verificación de las hipótesis establecidas



**Figura 6 Diagrama causa-efecto**

En conclusión y una vez enumeradas las diferentes herramientas utilizadas para el diagnóstico de los problemas se enumerarán a continuación los problemas principales que aquejan el proceso de extracción de datos estadísticos. Su articulación en subapartados se ha realizado en función de las categorías que se desprenden tras el estudio del diagrama causa – efecto.

Para poder entender adecuadamente el diagnóstico de la situación y las propuestas de mejora, se enumeran los problemas detectados en el diagrama causa- efecto, para su posterior análisis en detalle en cada subapartado:

1. Problemas tecnológicos
  - 1.1 Ausencia de un sistema integrado de información.
  - 1.2 Datos no informatizados.
  - 1.3 Falta de criterios claros para introducir los datos a explotar.
2. Problemas procedimentales
  - 2.1 Falta de criterios claros.
  - 2.2 Tramitación inadecuada
3. Problemas de las personas
  - 3.1 Escasa formación.
  - 3.2 No utilización de las herramientas informática.
4. Problemas en el entorno
  - 4.1 Falta de Coordinación.
  - 4.2 Falta de liderazgo.

## 4.1. Problemas tecnológicos.

Un primer grupo de problemas son los que podemos denominar “problemas tecnológicos”.

Sin duda alguna la implantación de las nuevas tecnologías en una Administración compleja como el Ayuntamiento de Madrid, es un proceso lento y difícil, aunque, como ya habrá detectado el lector de este informe tras lo expuesto en el apartado correspondiente a la Evolución de la Informática, el avance en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha sido muy importante.

Sin embargo, la mejora en la gestión interna por el uso de estas herramientas sigue adoleciendo en ocasiones de carencias como las que se expondrán en este apartado: la ausencia de datos informatizados y en consecuencia la carencia de información a explotar.

#### **4.1.1. Ausencia de un sistema integrado.**

En este subapartado se expondrá en qué medida la falta de un sistema integrado en el que se recoja toda la información relativa a la tramitación de expedientes administrativos afecta al proceso de extracción de datos.

Un sistema integrado de información se diseña para ayudar a la toma de decisión humana y proporcionar herramientas de productividad para los operadores de conocimiento. Para ello es necesario que toda la información relevante esté recogida en el mismo sistema.

En las Juntas Municipales, aunque la mayor parte de la tramitación mecanizada está recogida en el Sistema Integrado de Gestión y Seguimiento Administrativo, ya hemos señalado que existen otras aplicaciones que regulan procedimientos no integrados en el Sistema General.

Esta falta de integración plantea graves problemas en la tramitación, en general, y lógicamente, reflejo de esta situación, problemas en la extracción de datos a efectos estadísticos.

Dos son los ámbitos fundamentales donde se produce esta dispersión: por una parte en la tramitación relativa a la Gestión de Sanidad y Consumo que, como ya se ha explicado, tiene su propia aplicación específica; en segundo lugar lo relativo a la tramitación de licencias en cuanto a la información conjunta de la Juntas Municipales y la Gerencia de Urbanismo.

Las razones que justifican cada caso son distintas. La existencia de una aplicación para la materia Sanitaria distinta al Sistema General encuentra su razón en una cuestión temporal: el Sistema de Gestión de Inspección de Sanidad y Consumo es anterior al Sistema Integral de Seguimiento Administrativo (SIGSA). Distintos son, en cambio, los motivos por los que no existe una integración de la información de licencias urbanísticas. Los dos grandes actores implicados en esta tramitación (Gerencia y Juntas Municipales) utilizan sistemas informáticos distinto: SIGSA en las Juntas Municipales y workflow en el entorno de la Gerencia de Urbanismo.

#### **4.1.2. Datos no informatizados.**

Una queja frecuente, si no universal, de los usuarios de la mayoría de los sistemas de información es que el sistema no proporciona información útil para la toma de decisiones. El sistema puede generar informes voluminosos, pero frecuentemente no están organizados y seleccionados de modo tal que faciliten la toma de decisión del político, directivo o gestor. A los usuarios de tales informes se les deja con la carga de seleccionar manualmente la información que ellos necesitan.

El esfuerzo en la selección de la información útil a partir de informes voluminosos puede exceder fácilmente el valor de la información. Como consecuencia de ello, a los usuarios se les puede impedir el acceso a información válida a causa de que está enterrada en una forma dispersa y no elaborada a través de informes o en una enorme base de datos.

La ausencia de datos puede deberse a dos causas fundamentales. En primer lugar la aparición de nuevas necesidades que originen que información considerada como no relevante en el momento del análisis funcional se convierta en información útil par el decisor. En segundo lugar los errores cometidos en el análisis pueden originar que datos importantes no se contemplasen.

## **1) Han surgido nuevas necesidades**

De los problemas detectados pueden destacarse dos como ejemplo de la aparición de nuevas necesidades como justificación a la ausencia de datos que proporcionen información relevante:

- a) La falta de datos para la elaboración de la memoria anual de gestión de los Departamentos de Servicios Sanitarios, Calidad y Consumo de las Juntas Municipales de Distrito.
- b) Falta del dato relativo a la fecha de construcción del edificio para la Inspección Técnica de Edificios.

### **a) Falta de datos para la elaboración de la memoria anual de gestión de los Departamentos de Servicios Sanitarios, Calidad y Consumo de las Juntas Municipales de Distrito.**

El Ayuntamiento de Madrid, consciente de la importancia que, para la consecución de los objetivos marcados, tiene la calidad de las actuaciones realizadas por los Servicios que realizan el Control Oficial de Productos Alimenticios, ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad como modelo de trabajo, según los criterios establecidos en la norma UNE-EN 45004, orientado a la imparcialidad y competencia técnica de sus actuaciones.

Al menos una vez al año, el Sistema de Calidad definido, será revisado por el Comité de Calidad, para asegurar que se mantiene su idoneidad y eficacia, según se describe en el procedimiento general PG 03 Establecimiento y Seguimiento de Objetivos de Calidad y Revisión del Sistema.

Conjuntamente con la revisión del sistema, se elaborará, en cada Departamento, una Memoria Anual de Gestión, así como una Memoria Anual de Gestión de las Juntas Municipales de Distrito. La elaboración de dichas memorias queda establecida en los procedimientos generales PG 11 Elaboración de las Memorias Anuales de Gestión de los Departamentos y PG 12 Elaboración de la Memoria Anual de Gestión de las Juntas Municipales de Distrito, respectivamente.

El Procedimiento General PG 12 tiene por objeto definir la sistemática seguida por los Departamentos de Servicios Sanitarios, Calidad y Consumo de las Juntas Municipales de Distrito para asegurar la correcta elaboración de la Memoria Anual de Gestión.

La Memoria Anual se estructura en una serie de puntos que reflejan una imagen fiel de las actividades realizadas por los Departamentos de Sanidad a lo largo del año.

En su apartado 5.1 Elaboración, establece que los datos necesarios para su elaboración se obtendrán de la aplicación informática S.I.G.S.A.

En este sentido, es importante señalar que los Servicios de Sanidad de las Juntas Municipales, cuentan en este momento con dos aplicaciones Informáticas: la aplicación de Gestión de Inspección de Sanidad y Consumo y la aplicación S.I.G.S.A.

La aplicación de Gestión de Inspección de Sanidad y Consumo, desarrollada en el año 1993, permite la Gestión del Censo de Establecimientos y Titulares de estos así como elaborar rutas de inspección por diferentes criterios dentro o fuera de campaña, registrar los resultados de las inspecciones, actuaciones, trámites y documentos efectuados. Asimismo permite la elaboración de los Protocolos de Actuación necesarios para cada campaña. (Véase **Anexo A** ficha 4).

La aplicación de SIGSA parte general, como ya se ha explicado anteriormente recoge la tramitación genérica de cualquier expediente administrativo sin hacer referencia a los datos específicos que puedan establecerse (Véase **Anexo A** ficha 1).

En la Sesión de Tormentas de Ideas se puso de manifiesto tanto por el representante de Coordinación Territorial en materia de Salud y Consumo, como por el Jefe de Departamento de Sanidad de las Juntas Municipales que ninguna de las aplicaciones descritas recogen todos los datos que resultan necesarios para la elaboración de la Memoria Anual, no siendo, por tanto, posible la explotación automática de los mismos.

#### **b) Falta el dato de la fecha de construcción de edificio para la Inspección Técnica de Edificios (ITE).**

El Departamento de Control de Inspección Técnica de Edificios (ITE) tiene encomendada la elaboración del listado de edificios que, de acuerdo con el calendario establecido en la Ordenanza sobre Conservación, Rehabilitación y Estado Ruinoso de las edificaciones, tienen la obligación de pasar la ITE.

Para dicha tarea es necesaria la información aportada por las Juntas Municipales de Distrito y en concreto el listado de edificios a los que se ha concedido licencia de Primera Ocupación por Nueva Planta o Reestructuración Total en el que se incluya la fecha de la finalización de las obras y la fecha de la Licencia de Primera Ocupación. Dicho listado se remite trimestralmente.

Los listados que actualmente se obtienen del sistema informático adolecen de una serie de problemas que dificultan su utilización. En primer lugar, bajo el epígrafe de nueva edificación se encuentran incluidos distintos tipos de obras cuya tipificación resulta imprescindible ya que, por ejemplo, una ampliación no puede considerarse obra equivalente a la nueva construcción.

Otro de los problemas planteados es que no se diferencia la fecha de concesión de la Licencia de Primera Ocupación, en los casos de Licencia Única, de la fecha de concesión de la eficacia jurídica. Teniendo en cuenta que la fecha de concesión de la Licencia de Primera Ocupación es anterior a la construcción del edificio se entiende que la fecha que interesa es la de concesión de la eficacia jurídica ya que la de primera ocupación puede llevar a error si no se ha llevado a cabo la construcción.

Ante la situación descrita la obtención de la información se está realizando de forma manual a través del Certificado final de Obra que consta en el expediente.

#### **2) No se definieron los datos en el análisis funcional.**

La falta de definición de datos en el análisis funcional se ha manifestado fundamentalmente en la elaboración de las estadísticas anuales de licencias urbanísticas de las Juntas de Distrito y Gerencia de Urbanismo.

### **Falta de datos para la elaboración de las estadísticas anuales de licencias urbanísticas de las Juntas de Distrito y Gerencia de Urbanismo**

Con carácter anual se elaboran, conjuntamente por el Servicio de Urbanismo del Área de Coordinación Territorial y la Gerencia Municipal, estadísticas relativas a las licencias urbanísticas que autorizan – de acuerdo con lo establecido en las leyes, los planes de ordenación y el resto de la normativa de aplicación – diversas actuaciones de aprovechamiento o uso del suelo y de los inmuebles, tales como parcelación, demolición, edificación y ocupación.

A partir de los datos obtenidos de las aplicaciones informáticas SIGSA y WORKFLOW, utilizadas en las Juntas Municipales de Distrito y Gerencia Municipal de Urbanismo, respectivamente, las citadas estadísticas se refieren a licencias concedidas y denegadas, diferenciadas en función del Distrito, del tipo de licencia y del procedimiento de tramitación. Así mismo se reflejan los datos correspondientes a las actuaciones comunicadas tramitadas en las Juntas Municipales.

Para resolver estas peticiones de información se ha desarrollado por parte de Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM) un Sistema de proceso masivamente paralelo donde los datos, réplica diaria de la información corporativa que reside en cada uno de los AS/400 de las Juntas de Distrito y en el entorno informático de la Gerencia, se consolidan en un único fichero del que poder obtener el informe solicitado.

Uno de los problemas que plantea el proceso descrito, es que la extracción de datos únicamente se realiza de forma anual y sólo puede accederse a los mismos por parte del IAM. Además hay una serie de datos que no figuran en las aplicaciones informáticas descritas y que, por tanto, deben requerirse directamente a las Dependencias tramitadoras e introducirse de forma manual para su posterior explotación.

Concretamente, y respecto a las licencias de nueva edificación, los datos correspondientes a las superficies de los distintos usos – residencial, terciario, aparcamiento, industrial y dotacional- no pueden extraerse de forma automática.

#### **4.1.3. Falta de criterios claros para introducir datos.**

En este subapartado se expondrá uno de los problemas más significativos de la falta de criterio en el momento de introducción de datos: la elección del tipo de resolución en el momento de realizar el trámite de grabación del decreto de resolución.

En las estadísticas de tramitación de licencias urbanísticas se ha detectado que existen dificultades con los datos relativos al tipo de resolución que se asigna para otorgar o denegar licencias.

Al realizar la extracción estadística de las distintas Juntas e incluso de una misma, por tipo de expediente y tipo de resolución, se ha observado que se suelen seleccionar diferentes denominaciones de resoluciones para un mismo tema, como por ejemplo cuando se concede una licencia los registros que se han seleccionado son el 01 “Conceder”, 04 “Estimar” o el 08 “Aprobar”.

Para entender el problema señalado, hay que explicar cuál es el proceso de grabación de la propuesta de resolución.

Cuando el expediente administrativo se encuentra en fase de resolución el usuario elegirá, entre la lista de posibles trámites, el denominado “Grabación individual de decretos”.

En este trámite, entre otros datos, ha de señalar el tipo de resolución. Para ello accederá a la tabla de tipos de resoluciones que contienen los siguientes registros:

- ☐ 01 conceder
- ☐ 02 denegar
- ☐ 03 declarar terminación anormal del procedimiento
- ☐ 04 estimar
- ☐ 05 desestimar
- ☐ 06 sancionar
- ☐ 07 sobreseer
- ☐ 08 aprobar
- ☐ 09 adjudicar
- ☐ 10 ordenes urbanísticas
- ☐ 11 anular
- ☐ 12 revocar
- ☐ 13 archivar
- ☐ 14 ejecutar
- ☐ 15 incoar

Hay que tener en cuenta que dicha tabla es común para cualquier tipo de expediente, por ese motivo la gran variedad de registros que presenta. El matiz entre conceder y estimar, aunque puede estar claro desde el punto de vista jurídico, es difícil de apreciar para el usuario del sistema que no tiene suficientes conocimientos en esta materia.

## 4.2. Problemas en los procedimientos

Analizaremos en este apartado otro de los grandes grupos de problemas que afectan a la extracción de datos estadísticos: los problemas en la tramitación de los procedimientos mecanizados.

La falta, en algunos supuestos, de racionalización de los circuitos administrativos y los procedimientos de gestión hacen que para el mismo tipo de actuación se proceda de forma diferente en cada Junta Municipal.

Esta falta de unificación y homogeneización de las actuaciones que se desarrollan en los diferentes ámbitos de trabajo hacen que no pueda realizarse estudios comparativos y que las informaciones estadísticas no sean fiables.

Un ejemplo del problema apuntado sería la distinta tramitación que se sigue en las Juntas con relación a las licencias de actividades y la de funcionamiento.

La realización de actividades e implantación de instalaciones constituyen actos de uso del suelo o de las edificaciones sujetos, previamente a su realización, a la obtención de licencia de instalación de actividades.

La licencia de instalación de actividades tiene por objeto comprobar que el proyecto se ajusta a la normativa municipal aplicable, al planeamiento y a la legislación medioambiental.

Si la actividad que se autoriza mediante la oportuna licencia tiene la consideración de actividad calificada por su consideración como molesta, insalubre, nociva o peligrosa, además de la licencia de instalación de actividad y con carácter previo a la apertura de la instalación o puesta en marcha de la actividad, el titular de la misma deberá solicitar la licencia de funcionamiento.

Por tanto licencia de instalación de actividad y licencia de funcionamientos son licencias urbanísticas independientes pero, en determinados supuestos, complementarias.

En las Juntas Municipales se siguen procedimientos distintos para este tipo de tramitación.

Hay Juntas que tramitan los expedientes de licencia de instalación de actividades y los expedientes de licencia de funcionamiento como dos expedientes independientes y otras Juntas que tramitan la concesión de la licencia de funcionamiento como continuación del expediente de instalación de actividad y por tanto computable, a efectos estadísticos, como un único expediente.

### 4.3. Problemas en el entorno

Un problema frecuente en las grandes Organizaciones es el “cansancio” de los empleados con los “excesos” del enfoque de la innovación.

En ocasiones las medidas relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías generan un cierto rechazo o por el contrario excesivas expectativas.

Por otro lado la idea de solicitud de información en la mayoría de los casos está asociada con la idea de control. Las mejoras que se propongan se deberán definir como opuestas al mero control, ya que si éste incide en la detección y la corrección de errores una vez manifestado con las propuestas de mejora se persigue la resolución de problemas estructurales.

Otro de los problemas detectados en el entorno es la falta de Coordinación no solamente entre las diferentes Áreas con competencia en la misma materia, sino entre unidades dentro del mismo Servicio.

La falta de coordinación, en ocasiones, es debida a la ausencia de un liderazgo que permita de forma clara y comprometida establecer procedimientos únicos de gestión y sistemas de información compatibles.

Por lo que se refiere al flujo de la comunicación interna debe indicarse que no existe un criterio claro sobre la forma en que deben solicitarse los datos estadísticos.

### 4.4. Problemas en los usuarios

El último de los grandes grupos de problemas planteados es el relativo al elemento subjetivo del proceso: los usuarios de los sistemas de explotación de datos y los usuarios de las aplicaciones informáticas que generan la información a explotar.

En ambos tipos de usuarios se ha detectado un problema común: la deficiente utilización del sistema debido a falta de formación en el mismo.

Los usuarios de los módulos de explotación estadística son los políticos, directivos y responsables de unidades administrativas.

A nivel político y directivo se solicita, con cada vez mayor intensidad, el acceso a los sistemas de explotación de datos corporativos. Dicha solicitud debería llevar aparejada un proceso previo de formación en los citados sistemas que en ocasiones no se produce por las siguientes causas:

- ❑ La utilización esporádica de las aplicaciones hace que no permita recordar el manejo de las herramientas estadísticas.
- ❑ No se dispone de tiempo para una formación exhaustiva de los diferentes sistemas de explotación de datos.
- ❑ Los sistemas no son homogéneos en su presentación.

Por otra parte, en una administración local como el Ayuntamiento de Madrid existe un amplio grupo de funcionarios (jefes de servicio y jefes de departamento) que no son usuarios de los sistemas estadísticos por razones similares a las antes descritas, aún cuando el conocimiento de la información de estos sistemas es una base importante para su gestión.

Como ya hemos indicado anteriormente además de las deficiencias formativas en los usuarios de las utilidades de explotación también se producen deficiencias en la formación de los usuarios de las aplicaciones de gestión que generan los datos a explotar.

Esta situación es debida a que generalmente la formación en las aplicaciones informáticas se realiza únicamente en el momento de su implantación inicial y si se produce una modificación sustancial de la misma. No existiendo, por tanto, una formación continua en el uso de las citadas herramientas.

## 5. Las propuestas de mejora. Consideraciones Previas

Llegado a este punto ya se ha puesto sobradamente de manifiesto que lo que en un principio podría haberse considerado como un único problema, la dificultad en la elaboración de estadísticas, no es más que la punta del iceberg, la manifestación de una serie de problemas de índole y naturaleza distinta y que en sí mismo tienen la suficiente complejidad para valorarlos individualmente, sin perder por ello la visión del conjunto.

En este apartado se pretende, en primer lugar, identificar claramente los objetivos de mejora, señalando las estrategias y priorizando las mismas.

En segundo lugar se valorarán, seleccionaran y definirán los proyectos posibles.

Finalizado este proceso se estará en condiciones de señalar las propuestas básicas de mejora.

## **5.1. Priorizar las estrategias**

Después de analizar todos los problemas y ante la variedad de los mismos se considera necesario determinar los objetivos más importantes de entre todos los formulados, evaluarlos, seleccionarlos, establecer estrategias para la consecución de cada uno de ellos y priorizar las mismas en función de una serie de criterios.

En esta fase se pretende básicamente la selección de líneas de actuación derivadas de objetivos para llegar a acciones concretas. Estas líneas de actuación (estrategias) se estudian y priorizan, para derivar de ellas los proyectos que a su vez habrán de priorizarse por técnicas de análisis de los “puntos fuertes y los puntos débiles”

Para ello se ha elaborado un cuadro basado en la metodología de Administración por objetivos y que recoge los siguientes datos:

### **1) Objetivo**

Después de utilizar diversas técnicas de generación de ideas y categorización de los problemas, que han facilitado el proceso creativo (tormenta de ideas, diagrama de causa-efecto) se han identificado 4 objetivos.

### **2) Estrategias**

Entendemos por estrategia los caminos o vías de acción que se pueden emprender para conseguir obtener un objetivo. Teniendo en cuenta el marco de actuación, se examina la situación actual y la situación deseada y se concretan las líneas de actuación posibles para pasar de una a otra.

### **3) Factores de valoración de estrategias**

Se relacionan los criterios definidos para valorar la relación entre las estrategias y el objetivo al que se dirigen. Se califican cada uno de los factores de valoración con una prelación de importancia creciente de bajo, medio, alto.

Al formular los factores de valoración deben de aclararse el sentido positivo o negativo de su incidencia, estableciendo la puntuación directa o inversa según sea aquél.

Por ejemplo, si se toma el criterio de “incidencia en los ciudadanos” en sentido positivo, a mayor número de ciudadanos afectados corresponderá una calificación de “ALTO”.

Por el contrario, si se toma el criterio de “Tiempo de implantación” en sentido negativo, a mayor tiempo corresponderá una calificación de “BAJO”

**a) Tiempo implantación.** Se valorará el tiempo efectivo que se considera necesario para ejecutar la estrategia definida. A mayor tiempo de implantación corresponde una valoración de “BAJO”

**b) Impacto real sobre objetivo** Se valorará la incidencia de la estrategia analizada respecto al objetivo general. En este caso se podrán tener en cuenta indicadores relativos a números de expedientes, número de usuarios, etc. A mayor impacto corresponde una valoración de “ALTO”.

**c) Impacto en los productores de la información.** En esta columna se señalará la incidencia que la estrategia tiene en los productores de la información. En este sentido es necesario aclarar que los productores de la información son los usuarios de los sistemas informáticos. Su perfil medio corresponde a un auxiliar/administrativo adscrito a un negociado de gestión y con conocimientos altos de la tramitación administrativa y conocimientos medio/bajo de las aplicaciones informáticas. A mayor número de productores de la información satisfechos con la implantación de la estrategia le corresponderá una valoración de “ALTO”

**d) Impacto en los consumidores de la información.** En esta columna se señalará la incidencia que la estrategia tiene en los consumidores de la información.

Los consumidores de la información son los políticos (Vicealcalde, Concejal responsable del Área de Coordinación Territorial y Concejales de los Distritos) que demandan cada vez con mayor intensidad el acceso a la explotación de datos corporativos, pero que, como ya se ha señalado en el apartado correspondiente a los problemas en los usuarios, carecen de la formación necesaria para manejar las herramientas estadísticas.

En el mismo sentido los directivos y responsables de unidades administrativas que necesitan la información como base importante para su gestión.

A mayor número de consumidores de la información satisfechos con la implantación de la estrategia le corresponderá una valoración de “ALTO”

**e) Costes previsibles.** Se valorarán los recursos humanos necesarios para la ejecución de la estrategia, los medios informáticos, los recursos financieros, etc. A mayor coste la valoración será de “ALTO”.

**f) Ahorros previsibles.** Se valorará el ahorro que supone la implantación de la estrategia en relación con la situación actual. Por ejemplo el ahorro de tiempo y efectivos en el caso de pasar de una tramitación manual a una informatizada. A mayor ahorro la valoración será de “ALTO”.

**g) Resultado corto plazo.** Se indicará si los logros esperados de la estrategia a implantar se producirán a corto o largo plazo. Cuanto más corto sea el tiempo que media entre la implantación de la estrategia y sus resultados se calificará como “ALTO”.

| OBJETIVO                               | ESTRATEGIAS                                                              | TIEMPO IMPLANTACIÓN | IMPACTO REAL SOBRE OBJETIVO | IMPACTO EN LOS PRODUCTORES INFOR. | IMPACTO EN LOS CONSUMIDORES INFOR. | COSTES | AHORROS | RESULTADO CORTO PLAZO |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------|---------|-----------------------|
| COORDINACIÓN                           | Elaboración de un Sistema integrado                                      | ALTO                | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | ALTO   | ALTO    | BAJO                  |
|                                        | Coordinación datos con Gerencia                                          | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |
|                                        | Normalización documentos con Gerencia                                    | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |
| INCORPORACIÓN DE DATOS ESENCIALES      | Incorporación de datos en las aplicaciones de tramitación de licencias   | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | ALTO   | ALTO    | BAJO                  |
|                                        | Incorporación de datos en la aplicación de Gestión de Inspección Sanidad | BAJO                | ALTO                        | ALTO                              | ALTO                               | ALTO   | ALTO    | BAJO                  |
| EXTRACCIÓN CORRECTA DE DATOS           | Definición de un sistema correcto de cómputo de plazos                   | ALTO                | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | ALTO   | MEDIO   | BAJO                  |
|                                        | Definición de nuevos indicadores cuantitativos y de calidad              | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |
|                                        | Elaboración de nuevas opciones estadísticas                              | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |
| HOMOGENEIDAD EN DATOS Y PROCEDIMIENTOS | Inhabilitar tipos genéricos de expedientes                               | MEDIO               | ALTO                        | BAJO                              | BAJO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |
|                                        | Adecuación de la tabla de Tipo de resolución                             | ALTO                | BAJO                        | BAJO                              | BAJO                               | BAJO   | MEDIO   | ALTO                  |
|                                        | Normalización documentos con Gerencia                                    | MEDIO               | ALTO                        | MEDIO                             | ALTO                               | MEDIO  | ALTO    | BAJO                  |

En relación con las valoraciones que se recogen en la **tabla 2** es preciso aclarar que para la elaboración del presente informe, y por condicionamientos temporales y materiales, se han realizados las citadas apreciaciones sin haber efectuado ninguna consulta con relación a las mismas.

Una correcta metodología aconsejaría, en la práctica, la valoración de las estrategias por un grupo formado por representante de cada uno de los sectores implicados. La composición del citado grupo debe ser de tal naturaleza que impida la tendencia a defender cada parcela de competencia con objeto de que prevalezca la idea del beneficio común.

La consideración por el grupo de cada estrategia de cara a la asignación de prioridades entre ellas y, por ende, de recursos, dada la limitación de dotar a cada estrategia de todos los recursos óptimos para su consecución, garantiza la implicación y concienciación en los proyectos que de cada estrategia se deriven.

Sin perjuicio de lo señalado, hay que indicar que para la valoración de las estrategias se han tenido en cuenta datos objetivos relativos a:

- ❑ Número de expedientes tramitados en la materia objeto de mejora.
- ❑ Número de usuarios que tramitan ese tipo de expediente

Establecida la valoración de las estrategias por cada uno de los criterios señalados se han ponderado las mismos y se han definido tres niveles de estrategias según el resultado de la valoración (en la tabla 3 se ha escrito el nombre de las estrategias en color más intenso cuanto mayor sea su nivel) Así puede observarse en la **tabla 3**, que las estrategias más valoradas (de primer nivel) son:

- ❑ La elaboración de un sistema integrado de información.
- ❑ La estrategia de incorporación de datos en las aplicaciones de tramitación de licencias.
- ❑ La estrategia de incorporación de datos en la aplicación de Gestión de Sanidad
- ❑ La definición de un sistema correcto de cómputo de plazos

Como estrategias de segundo nivel podemos enumerar:

- ❑ Definición de nuevos indicadores cuantitativos y de calidad
- ❑ Elaboración de nuevas opciones estadísticas.
- ❑ Coordinación de datos con la Gerencia de Urbanismo
- ❑ Normalización de documentos con la Gerencia.

Un último nivel de estrategias la constituyen:

- ❑ Inhabilitar en la tabla de tipos de expedientes los tipos genéricos para forzar al tramitador a hacer una selección más detallada de los mismos.
- ❑ Adecuación de la tabla de tipo de resolución

| OBJETIVO                               | ESTRATEGIAS                                                              | ÁREA DE REINGENIERÍA Y MEJORA | NÚMERO DE EXPEDIENTES * | NÚMERO DE TRAMITADORES |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|
| COORDINACIÓN                           | Elaboración de un Sistema integrado                                      | URBANISMO                     | 76.844                  | 840                    |
|                                        | Coordinación datos con Gerencia                                          | URBANISMO                     | 64.535                  | 525                    |
|                                        | Normalización documentos con Gerencia                                    | URBANISMO                     | 64.535                  | 525                    |
| INCORPORACIÓN DE DATOS ESENCIALES      | Incorporación de datos en las aplicaciones de tramitación de licencias   | URBANISMO                     | 64.535                  | 525                    |
|                                        | Incorporación de datos en la aplicación de Gestión de Inspección Sanidad | SANIDAD                       | 12.309                  | 315                    |
| EXTRACCIÓN CORRECTA DE DATOS           | Definición de un sistema correcto de cómputo de plazos                   | GENERAL                       | 688.608                 | 3.700                  |
|                                        | Definición de nuevos indicadores cuantitativos y de calidad              | GENERAL                       | 688.608                 | 3.700                  |
|                                        | Elaboración de nuevas opciones estadísticas                              | GENERAL                       | 688.608                 | 3.700                  |
| HOMOGENEIDAD EN DATOS Y PROCEDIMIENTOS | Inhabilitar tipos genéricos de expedientes                               | GENERAL                       | 688.608                 | 3.700                  |
|                                        | Adecuación de la tabla de Tipo de resolución                             | URBANISMO                     | 64.535                  | 525                    |

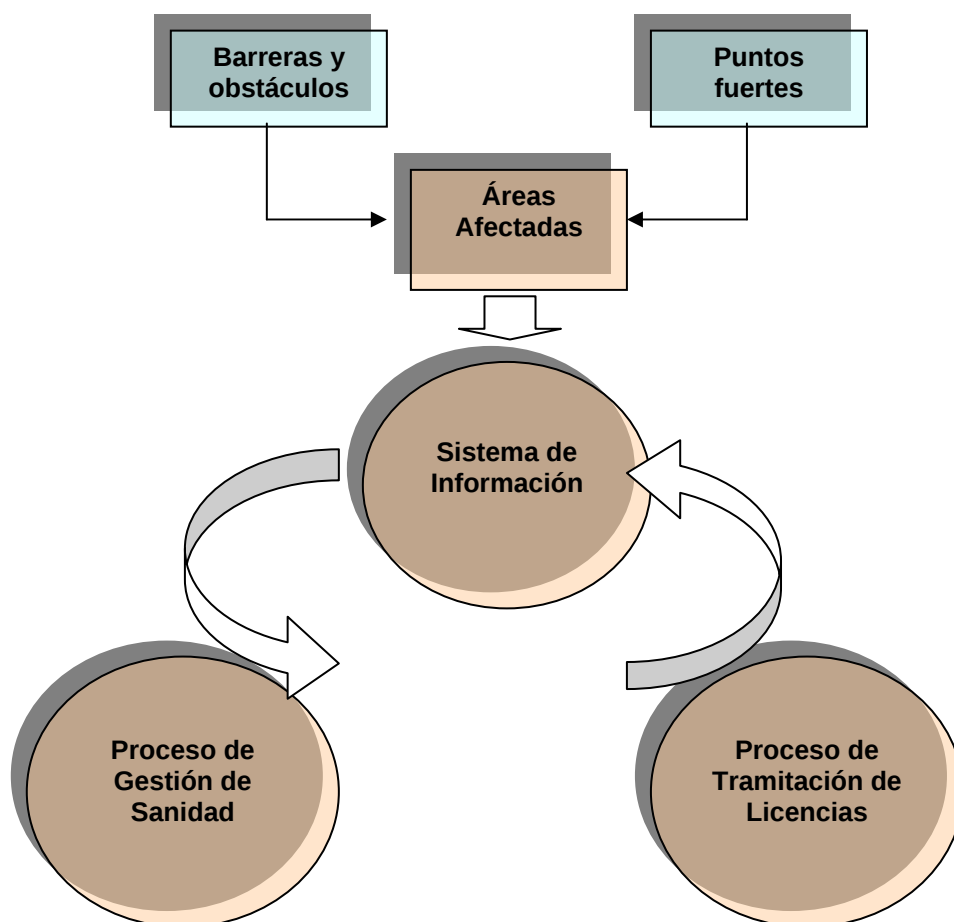
**Tabla 3 Objetivos /estrategias/ ámbito de aplicación.**

## 5.2. Áreas afectadas por las propuestas.

Del estudio de la información que contiene la **tabla 3** se desprende un dato a tener en cuenta: la mayor parte de las estrategias enumeradas para la consecución de los cuatro objetivos descritos inciden total o parcialmente en dos Áreas : la relativa a la materia de urbanismo y la relativa a la materia sanitaria.

\* Número de expedientes iniciados desde enero a agosto de 2004

La mejora en las dos áreas principales citadas incidirá en una tercer área ya definida en el presente informe como es la necesidad de desarrollo de un subsistema de información para apoyo a la toma de decisiones, elaboración de estadísticas e indicadores.



**Figura 7 .Áreas afectadas**

### 5.3. Valorar y seleccionar las estrategias.

En los apartados anteriores se han definido las distintas estrategias a acometer para conseguir los cuatro objetivos considerados prioritarios después del análisis del problema.

A la vista del volumen de estrategias señaladas, se ha procedido a la utilización de distintos criterios para priorizar las mismas. Para ello se definieron una serie de indicadores y se calificaron cada una de las estrategias.

El análisis así efectuado se ha completado con la recopilación de datos objetivos como son el número de expedientes y usuarios de cada una de las materias en las que inciden las estrategias.

Por último se han definido las áreas afectadas y las relaciones entre ellas.

Del estudio de los datos señalados se ha decidido acometer, en primer lugar la mejora del área de urbanismo, concretamente la relativa al proceso de tramitación de licencia. Los factores que han incidido en la determinación de la estrategia han sido los siguientes:

### **Áreas afectadas con las propuestas de mejora.**

Se han definido un área General que afecta a cualquier tipo de tramitación, un área de urbanismo, un área de sanidad y un área común a urbanismo y sanidad.

Aunque existen estrategias que inciden en el área general se ha optado por priorizar estrategias que incidan en áreas concreta. Son diversas las razones que justifican la decisión adoptada.

En primer lugar las estrategias que afectan a áreas generales son estrategias de segundo y tercer nivel (priorizadas según los datos que figuran en la tabla 2).

En segundo lugar las mejoras que se realicen en áreas sectoriales inciden en el área general. Por ejemplo, las mejoras que se produzcan en el sistema de cómputo de plazos en materia de urbanismo puede extrapolarse al resto de la tramitación administrativa.

En tercer lugar se considera necesario acotar el ámbito de actuación, ya que la disparidad de problemas aconsejan centrarse en un entorno determinado que permita un mayor control de las actuaciones, sin perjuicio que el resultado de este politaje pueda incidir, posteriormente en nuevas propuestas de mejora.

### **Número de expedientes.**

De las dos área específicas de mejora (urbanismo y sanidad) el mayor número de expedientes ser produce en la materia de urbanismo 64.535 expediente en comparación con los 12.309 de sanidad.

### **Número de usuarios.**

El mayor número de usuarios de aplicaciones informáticas se encuentran en las unidades que tramitan expedientes relacionados con la materia urbanística.

### **Criterios de oportunidad.**

Dos aspectos inciden claramente en la selección de la materia urbanística. Por una parte la entrada en vigor de una nueva Ordenanza de Tramitación de licencias el 1 de enero de 2005 hace necesario que para esa fecha se hallan realizado las actualizaciones de las aplicaciones informáticas de tramitación de licencias. Ese periodo de análisis permitirá recoger las carencias detectadas en las herramientas actuales.

Otro aspecto importante es la nueva configuración que adoptará la Gerencia Municipal de Urbanismo a partir del uno de enero.

Como ya hemos expuesto anteriormente uno de los problemas detectados es la falta de coordinación entre la Gerencia de Urbanismo y las Juntas Municipales. Entre los motivos que pueden justificar el distanciamiento se enumeró el relativo a la configuración de la Gerencia como una Entidad con personalidad pública independiente constituida como modalidad de gestión directa que ha podido propiciar su visión como un órgano a parte de la estructura general municipal. Esta situación cambiará previsiblemente a partir del próximo año ya que la Gerencia dejará de ser Entidad de gestión directa para integrarse en la estructura del Área de Gobierno de Urbanismo, Vivienda e Infraestructuras como una Dirección General, con las mismas características que el resto de Direcciones que configuran la estructura del Área (Dirección General de Infraestructuras, Desarrollo Y Planificación Urbana).

## **5.4. Puntos fuertes y obstáculos en el proceso de tramitación de licencias.**

Con carácter previo a la enumeración de las propuestas concretas de mejora analizaremos los puntos fuertes y los obstáculos que se dan en la actualidad en el proceso de tramitación de licencias.

Estos aspectos son capitales para entender mejor los factores incitadores o inhibidores para la puesta en funcionamiento de los planes de mejora que se propongan.

La definición de los puntos fuertes y las barreras y obstáculos se ha realizado en base al informe elaborado por la entonces Dirección de Servicios de Calidad (actualmente Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano) en abril de 2003.

En la citada fecha la Dirección de Servicios de Calidad elaboró un estudio del mapa de procesos de las Juntas Municipales en el que se incluía un estudio del proceso de tramitación de licencias.

Para la definición de fortalezas y debilidades que queremos realizar y dada la fecha en que se realizó el análisis y lo sesgado del mismo (sólo tres de las 21 Juntas ) se debería haber efectuado un nuevo análisis e incluir en él el mayor número posible de entornos, pero por razones de tiempo y recursos no se ha podido realizar este tipo de actuación. No obstante los resultados del citado informe del año 2003 se han actualizado con relación al proceso que nos ocupa (tramitación de licencias) tras las reuniones celebradas con representantes del Servicio de Urbanismo del Área de Coordinación Territorial.

A título de ejemplo, en el informe elaborado por la Dirección de Servicio de Calidad se manifestaba como una debilidad la estructura organizativa de las Juntas señalando que no había evolucionado desde 1989. En el momento actual esta situación se ha corregido tras el expediente de reorganización de las Juntas de diciembre de 2003 en donde se reforzaron considerablemente todas las unidades administrativas y se redefinieron perfiles y atribuciones de los puestos de trabajo.

Otros aspectos, en cambio, han surgido después de la fecha del citado informe y se han incluido en el análisis tras las reuniones celebradas. Así por ejemplo en el proceso de tramitación de licencias la nueva figura del informador urbanista en las Oficinas de Línea Madrid.

Para ello agruparemos cada uno de los apartados correspondientes a fortalezas y obstáculos en distintas categorías.

## **1) Puntos fuertes**

### **A. En la política, estrategia y competencias de la JMD en materia urbanística.**

- Tanto por parte del Concejal Presidente y Gerente de la Junta, como por parte del todo el personal técnico se expresa la preocupación por que el Procedimiento responda a los principios de eficacia en el control administrativo y de seguridad jurídica que presiden la Ordenanza de Tramitación de Licencias.

**B. En las funciones de gestión de los responsables de la Junta Municipal (Planificación, organización, dirección, coordinación, control).**

- ❑ Existe en los Jefes de Oficina un amplio conocimiento y valoración de los puntos fuertes de los recursos humanos que intervienen en la tramitación de licencias, un buen diagnóstico de las dificultades y problemas que las Juntas tienen en este momento en la tramitación de este tipo de proceso y una clara conciencia de las urgentes necesidades de cambio impuestas por la entrada en vigor de una nueva Ordenanza de Tramitación de Licencias.

**C. En la gestión del proceso de tramitación.**

- ❑ Existe una valoración positiva de la figura y actuación del informador urbanístico. Se destaca el lenguaje “comprensible” para el público y la satisfacción de éste. El personal técnico considera, no obstante, que el informador urbanístico debe limitarse a dar información previa a la solicitud de la licencia, mientras que las cuestiones concretas de cada expediente deberían ser resueltas por el técnico implicado en el Procedimiento.

**D. En los recursos humanos de las Juntas (Suficiencia, cualificación, motivación...).**

- ❑ Existe un alto potencial humano y profesional urbanista en las Juntas.
- ❑ Los recursos humanos en materia de urbanismo se han visto reforzados en el último expediente de reestructuración con la incorporación de la figura del informador urbanista.

**E. En las relaciones externas con otros órganos municipales.**

- ❑ Buena relación con la Gerencia Municipal de Urbanismo.
- ❑ Existe una buena coordinación con los Departamento Técnicos de otras Junta.
- ❑ Buena relación con el Servicio de Urbanismo del Área de Coordinación Territorial.

**F. En las relaciones externas con los ciudadanos y con órganos no municipales.**

- ❑ Los ciudadanos perciben accesibilidad de la Juntas para informarse de manera presencial de asuntos referidos a tramitación de licencias.
- ❑ Las relaciones que los técnicos municipales mantienen con los titulares y con los técnicos externos se caracterizan frecuentemente por contactos personalizados en el curso de los cuales se dan explicaciones adicionales y se hacen requerimientos con el ánimo de asegurar que tanto las solicitudes de licencia como los proyectos técnicos reúnan los requisitos y se evite el tener que archivar los expedientes por no subsanar deficiencias.

**G. En la gestión de la información y del conocimiento.**

- ❑ Acceso al callejero municipal.
- ❑ Acceso en consulta a la aplicación de tramitación de expedientes de la Gerencia.
- ❑ SIGSA permite conocer en cada momento donde está un expediente, que unidad lo tiene y desde cuando, así como acceder a los documentos asociados, siempre que se hayan elaborado en el Sistema.

## **2) Barreras y obstáculos**

**A. En la política, estrategia y competencias de la Junta Municipal.**

- ❑ Existe una falta de imagen corporativa de la Junta y de la Gerencia en muchas de las intervenciones hacia el distrito.
- ❑ No existe una normalización de los procesos en el Departamento de Servicios Técnicos.
- ❑ Existe una desproporción entre las dimensiones que han ido alcanzando con el tiempo las Áreas y su dotación de personal y las que corresponden a las Juntas.

**B. En las funciones de gestión de los responsables de la Junta Municipal (Planificación, organización, dirección, coordinación, control).**

- ❑ Existe una capacidad limitada para la toma autónoma de decisiones en relación con Procedimiento de tramitación de licencia, debido a la dependencia que se tiene de los informes externos.
- ❑ La falta de una suficiente función coordinadora de todo el proceso y la propia estructura orgánica de la Junta contribuye a la existencia de “dos bandos” cuyos procedimientos no están suficientemente bien articulados: el jurídico y el técnico.
- ❑ Existe una falta de comunicación entre la dirección política y la gestión técnica.

**C. En la gestión del proceso de tramitación.**

- ❑ Todo el proceso es muy largo y lento y el tiempo medio de tramitación supera el máximo recogido en la ordenanza.
- ❑ Además de las grandes demoras en la tramitación existe una cantidad considerable de licencias que están pendientes de tramitación, muchas de ellas de larga duración y que se van resolviendo con lentitud.
- ❑ La normativa que afecta al proceso es compleja, dispersa, perteneciente a diferentes administraciones y de difícil cumplimiento.
- ❑ Se observa que el formulario de solicitud es complejo, distinto en las Juntas y en la Gerencia de Urbanismo, no se indica con claridad la documentación que hay que aportar ni existe una guía de ayuda.
- ❑ La gran mayoría de las solicitudes presentan defectos de cumplimentación y presentan documentación incompleta lo cual conlleva los correspondientes requerimientos y las consiguientes demoras en todo el proceso.

**D. En los recursos humanos de las Juntas (Suficiencia, cualificación, motivación...).**

- ❑ Puesto que el procedimiento y los plazos requeridos en la ordenanza se juzgan como imposibles de cumplir por parte de los técnicos de la JMD esto contribuye a rebajar los niveles de exigencia en la agilidad del procedimiento y el grado de rigor en el cumplimiento que se reclama a los ciudadanos.
- ❑ Desmotivación debido a una conciencia generalizada de la imposibilidad de mejorar sustancialmente el Procedimiento.

**E. En las relaciones externas con otros órganos municipales.**

- ❑ Si bien existe buena relación con la Gerencia en el ámbito de consumo “entre compañeros” no existen Planificación de actuaciones.
- ❑ Las JMD no han participado en el proceso de cambios realizados en la Ordenanza de Licencias.

**F. En las relaciones externas con los ciudadanos y con órganos no municipales.**

- ❑ Se considera que más que un servicio que facilita a los ciudadanos la realización de sus derechos, el proceso de solicitud y concesión de una licencia constituye, por los trámites exigidos en el procedimiento y por los tiempos que consume, una barrera, lo que determina insatisfacción en los ciudadanos y una percepción negativa y de ineficacia en relación con la JMD.
- ❑ La posibilidad de normalización de documentos como la memoria técnica produce rechazo entre el colectivo de técnicos externos que ven peligrar parte de su trabajo.
- ❑ El hecho de que la casi totalidad de las solicitudes y proyectos presentados tengan la documentación incompleta e incorrecta y numerosas deficiencias técnicas y sean, por consiguiente requeridos por sistema para subsanación de las mismas tiene un obvio impacto en la demora de los plazos de tramitación y denuncia además una política informativa insuficiente por parte de la JMD en relación con los ciudadanos.

### **G. En la gestión de la información y del conocimiento**

- ❑ Duplicidad de sistemas de información: SIGSA y work- flow de Gerencia.
- ❑ El acceso a los expedientes es muy complicado.
- ❑ Falta de datos para explotar en SIGSA (fecha de construcción, superficie) .

## **6. Propuestas concretas.**

Un problema complejo no se resuelve con soluciones simples y los problemas detectados son de la suficiente entidad para que la enumeración de sus posibles soluciones requiera de unas consideraciones previas.

A lo largo del apartado 4 se han expuesto los problemas principales que afectan a los sistemas de estadísticas y de análisis de información. Todos ellos están relacionados con los cuatro objetivos identificados como prioritarios: incorporación de datos esenciales, extracción correcta de información, homogeneidad en datos y procedimientos y coordinación.

Para la consecución de los objetivos enumerados se enunciaron en el apartado 5.1 un conjunto de posibles estrategias priorizadas por diversos criterios.

Identificadas las áreas afectadas se ha definido como ámbito a mejorar en el área de urbanismo el proceso de tramitación de licencias valorándose sus fortalezas y debilidades.

Una primera consideración, tras el proceso descrito, es que en una única propuestas de mejora se van a encuadrar varias de las estrategias definidas en este informe y por tanto se pretenderá alcanzar varios de los objetivos establecidos como prioritarios.

Indicar, en segundo lugar, que van a definirse tres propuestas de mejora. La consecución de las dos primeras propuestas es básica para alcanzar la tercera de ellas.

Esta tercera propuesta incide directamente en el problema que motivó el presente informe, poniéndose, de nuevo, de manifiesto que el problema de las deficiencias en las estadísticas es sólo la manifestación de otros muchos problemas y que, en consecuencia, habrán de realizarse previamente a cualquier propuesta de mejora en los procesos de extracción de información propuestas de mejora en los procedimientos que soportan dicha información.

Señalar, por último, que las propuestas básicas de mejora se reducen, como ya se ha indicado, a tres, aunque dentro de cada una de ellas se enumeraran propuestas de detalle que pueden ser útiles en fases posteriores de implantación.

Se analizarán en los siguientes subapartados las propuestas básicas de mejora relativas a:

- ❑ Adecuación de las actuales aplicaciones informáticas de tramitación de licencias.
- ❑ Sistema unificado de información urbanística.
- ❑ Mejora de las estadísticas relativas a tramitación de licencias.

## **6.1. Adecuación de las aplicaciones informáticas de tramitación de licencias.**

Como no podría ser de otra forma en una materia como la estudiada la sistematización del proceso, en este caso adecuando las aplicaciones informáticas existentes, constituye una pieza clave en la solución de los problemas.

Las adecuaciones a realizar en las actuales aplicaciones informáticas de tramitación de licencias son de carácter general (informatización de datos y establecimiento de criterios concretos para la introducción de los mismos) y específicos de cada una de las fases del procedimiento.

### **Informatización de datos**

La ausencia de datos en una aplicación informática es un problema que tiene fácil solución: incorporar los datos detectados como necesarios.

En el análisis de los problemas que afectan al proceso de tramitación de licencias se ha detectado que se carece de la información relativa a la fecha de construcción y a la superficie construida en las licencias de nueva edificación.

Teniendo en cuenta que la entrada en vigor de una nueva Ordenanza de tramitación de Licencias obligará a realizar un nuevo análisis de los procedimientos mecanizados, es el momento adecuado para incorporar, junto a los nuevos datos que se detecten, los datos que faltan.

### **Definición de criterios claros para la incorporación de datos.**

Un problema más complejo que el descrito anteriormente es el relativo a la ausencia de criterios claros para la incorporación de datos, fundamentalmente si esa falta de criterio no es debida a problemas de carencia de formación o información que puedan superarse con mejoras en esas materias.

Para solucionar el problema de la falta de criterio en la identificación del tipo de resolución se tendrán que realizar las actuaciones siguientes:

1. Analizar el tipo de resolución que puede producirse en cada uno de los expedientes que se tramitan a través del Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo.

La relación entre tipo de expediente y tipo de resolución no es una relación unívoca. A cada tipo de expediente le corresponde más de un tipo de resolución.

Cada expediente tendrá además de causas comunes de terminación para cualquier proceso administrativo (declaración terminación anormal del procedimiento, archivo, etc), al menos, una resolución positiva ( por ejemplo conceder en el caso de las licencias o estimar en el supuesto de disciplina urbanística) y una resolución negativa (denegar y desestimar)

2. Realizar los ajustes necesarios en el sistema informático de forma que en el trámite de “Grabación de propuesta de resolución” figure una tabla específica para el expediente de que se trate en el que se recojan únicamente el tipo de resolución que proceda.

### **Mejora en el sistema de cómputo de plazos.**

Uno de los problemas detectados en las explotaciones estadísticas actuales es la ausencia relativa a los plazos de tramitación de expedientes, ya sean plazos generales, plazos asociados a cada trámite, tiempos medios de tramitación, etc.

El Sistema actual únicamente aporta información general del tiempo de tramitación de un expediente concreto mediante la consulta individualizada del mismo.

El plazo que se obtiene a través de esa consulta adolece de defectos tales como que siempre se computa en días naturales, no se descuentan los posibles tiempos de interrupción de la tramitación y el plazo de inicio es el de la realización del trámite de alta y la finalización del cómputo del plazo se realiza cuando se efectúa el trámite de terminación.

Para la mejora en el sistema descrito habría que considerar dos plazos: el general de tramitación y el específico asociado a un trámite concreto.

En ambos deberán realizarse las siguientes mejoras:

- ❑ Diseñar un aplicativo en el que gravar anualmente el calendario de días festivos para diferenciar el cómputo en días hábiles y naturales.
- ❑ Realizar los reajustes necesarios en los programas para que el cómputo de plazos se realice a partir del día siguiente a la realización del trámite que origina el plazo, en lugar de el mismo día como ocurre en la actualidad.

En relación a los plazos generales de tramitación se deberán realizar las siguientes mejoras:

- ❑ El inicio del cómputo de plazos de tramitación se realizará cuando entre la solicitud, que da origen al procedimiento, en el registro del órgano competente para resolver.

Para ello será necesario diferenciar entre la fecha de grabación de los datos de la solicitud por el negociado de gestión (fecha del trámite de alta) de la fecha de entrada en el registro de la Junta Municipal (fecha de inicio del cómputo de plazos para resolver).

- ❑ El inicio del cómputo de plazos de tramitación se produce en el momento en que la documentación que legalmente debe acompañar la solicitud está completa.

Para ello deberá definirse un campo que valide la recepción o no de toda la documentación, de forma que si en el momento del alta de la solicitud la documentación está completa se activará el contador de los días programados para resolver.

Si la documentación no está completa, no comenzará el cómputo de plazos hasta que, una vez requerido el interesado para aportar la documentación, se reciba la misma.

- ❑ Realizar los ajustes necesarios en el Sistema de forma que la fecha de terminación del cómputo de plazos generales de tramitación sea la de la fecha del decreto de resolución.

Respecto a los plazos asociados a trámites específicos se deberán de realizar las actuaciones siguientes:

- ❑ Analizar los trámites que llevan asociados un plazo indicando si el mismo interrumpe el cómputo de plazos generales.
- ❑ Se deberá establecer un sistema que recoja como inicio del cómputo del plazo la fecha de realización del trámite que lleva un plazo asociado (por ejemplo petición de informe).
- ❑ El cómputo del plazo deberá finalizar cuando se realice el trámite que reanude el procedimiento (por ejemplo recepción de informe).
- ❑ En el caso de que el trámite que lleva un plazo asociado implique la elaboración de un documento en el que se informa de dicho plazo al interesado (por ejemplo la comunicación de la necesidad de subsanación de deficiencias) la fecha de inicio del cómputo del plazo será la de la recepción del documento por el interesado.

Para el control de esa información será necesario programar un trámite donde grabar la fecha de recepción que consta en el acuse de recibo (tarjeta rosa).

### **En la gestión del proceso de tramitación.**

Antes de presentar las propuestas de mejoras a la gestión del proceso de tramitación es necesario explicar que la variedad de las mismas han aconsejado su agrupación según la fase del procedimiento de tramitación de licencias.

Un primer grupo de propuestas son las relativas a la fase previa a la tramitación administrativa: la información al solicitante de la licencia.

Respecto a esta fase se deberán realizar las medidas necesarias para potenciar y mejorar la información urbanística para asegurar el objetivo de licencias con “cero defectos” en la presentación de las solicitudes y de los proyectos técnicos.

Se enumeran, a continuación, cuatro posibles actuaciones :

- ❑ Elaborar un manual en soporte informático que recoja documentos, requisitos y plazos del proceso de tramitación de licencias para asegurar su aplicación uniforme en todas las Juntas.
- ❑ Elaborar guías informativas y asegurar su difusión.
- ❑ Posibilitar al informador urbanístico información sobre los defectos de las solicitudes presentadas para que pueda hacer los reajustes necesarios en la información que proporciona.

En relación con la fase de iniciación del procedimiento será necesario realizar las actuaciones siguientes:

- ❑ Rediseñar los formularios de solicitud, elaborando un único impreso tanto para la Gerencia Municipal como para la Junta Municipal y editándolo en formato electrónico que permita su descarga por Munimadrid y su envío por correo electrónico.
- ❑ Elaborar una guía de cumplimentación de las solicitudes actualizada con clara especificación de la documentación necesaria.

En la fase de instrucción del procedimiento se realizarán las siguientes mejoras:

- ❑ Establecer mecanismos complementarios de notificación (correo electrónico, mensajes SMS ...).
- ❑ Automatizar el cálculo de las tasas y el cobro de las liquidaciones a través de SIGSA.

En la fase de terminación:

- ❑ Definir, como ya se ha indicado en el apartado correspondiente a la definición de criterios para la introducción de datos, claramente las causas de cada tipo de terminación.
- ❑ Elaborar un nuevo documento que acredite al titular la posesión de la “Licencia” común para la Gerencia y las Juntas Municipales.

## **6.2. Elaboración de un sistema unificado de información urbanística.**

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el apartado de diagnóstico, uno de los principales problemas que afectan al proceso de extracción de datos es la ausencia de un único sistema de información para la Gerencia y las Juntas Municipales.

La ausencia de un único sistema informático de tramitación de licencias debe paliarse con, al menos, un sistema único en el que se recoja la información esencial para los dos actores fundamentales implicados en el proceso (Gerencia y Juntas Municipales).

Asimismo se deberá arbitrar un sistema que facilite el acceso en consulta de la información complementaria que reside en cada uno de los entornos citados.

Las sugerencias que se incluyen a continuación están destinadas a corregir la situación descrita:

- ❑ Se debería definir un almacén de datos centralizado donde se repliquen diariamente la información que reside en el entorno de Gerencia y de Juntas Municipales.

- ❑ Se deberá definir un modelo de datos común para ambos entornos.
- ❑ El sistema se implantará en la Intranet municipal para permitir el acceso a la información desde cualquier puesto de trabajo.
- ❑ La herramienta debe estar diseñada pensando en el usuario final y deberá ser fácil de usar y permitir realizar informes y consultas ad-hoc.
- ❑ Se deberá facilitar el acceso en consulta, con las oportunas medidas de seguridad, al sistema de Gerencia desde las Juntas Municipales y desde la Gerencia al Sistema Integral de Gestión de Expedientes implantado en las Juntas.

Para ello habrá que impartir la formación necesaria a los usuarios de ambos sistemas.

### **6.3. Mejora de las estadísticas relativas a tramitación de licencias.**

Como ya se ha explicado en las consideraciones generales las mejoras contenidas en los subapartados anteriores permitirán la implantación de medidas relativas a la mejora de las explotaciones estadísticas.

Se enumeran, a continuación, las medidas contenidas en este apartado:

- ❑ Mejorar las estadísticas relativas a las licencias de nueva edificación incorporando la información de la superficie construida y la fecha de construcción.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas relativas a tiempos medios de tramitación de licencias.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas relativas a número de licencias que superan el plazo de tramitación legalmente establecido.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas que permitan conocer la carga de trabajo de los técnicos urbanistas: número de expedientes asignados a cada técnico en un periodo de tiempo concreto.
- ❑ Realizar explotaciones estadísticas que permitan conocer los tiempos medios de tramitación en cada unidad que interviene en el proceso.

- ❑ Diseñar un proceso automático de elaboración de un informe con el número y situación de los expedientes que están actualmente pendientes de tramitación (fuera de plazo), especificando los tiempos de demora de cada uno de ellos.
- ❑ Diseñar un formato de estadísticas de fácil interpretación por parte del receptor de la información.
- ❑ Analizar las estadísticas actuales suprimiendo de ellas la información accesoria.
- ❑ Diseñar opciones estadísticas que permitan conocer el número de expedientes tramitados vinculado al número de recursos humanos utilizados.
- ❑ Se deberán dar las explicaciones necesarias respecto a los datos contenidos en las estadísticas para que no sean mal interpretados, estudiando las causa que pueden justificar grandes diferencias y utilizándolos sobre todo como herramienta incentivadora para la mejora de la gestión, no como instrumento de control.

## 7. La implantación y el seguimiento

La última fase de la metodología de la elaboración de un plan de mejora consiste en la implantación de las medidas definidas en las fases anteriores y en el seguimiento, tanto de la ejecución del proyecto en sí , como de los resultados que éste debe alcanzar, analizados en base a los indicadores (cualitativos y cuantitativos).

La duración de esta fase, una vez concluido el proyecto, dependerá de sus características, de la estrategia a la que esté asociado y del objetivo mismo al que sirva.

En cuanto a la implantación de las mejoras propuestas será necesario analizar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la puesta en funcionamiento de los planes descritos.

En este sentido es necesario aclarar que la variedad de las mejoras enumeradas hacen muy complejo la estimación de sus costes, si bien parece conveniente hacer un cálculo aproximado de los mismos que aunque no nos aporte la exactitud que en la práctica se requeriría, nos permita, al menos, reflexionar sobre el coste que todo plan de mejora implica.

### **Recursos financieros para el plan de mejora.**

- ❑ Coste del contrato de asistencia técnica para la normalización de documentos que intervienen en el proceso de tramitación de licencias: 34.000€ (subconcepto económico 227 06 Estudios y Trabajos Técnicos).
- ❑ Coste de la edición y distribución de manuales de procedimiento : 12.000 € (subconcepto económico 220 01 Prensa, Revistas, Libros y otras publicaciones).
- ❑ Coste de la edición de una guía de cumplimentación de solicitudes: 20.000 € (subconcepto económico 226 02 Publicidad y Propaganda).
- ❑ Coste de la organización de jornadas para los técnicos urbanistas: 42.000 € (subconcepto económico 226 06 Reuniones y conferencias).

No se cuantificarán en este apartado los costes derivados de los Planes de Formación, por formar parte de los sistemas de formación interna, ni las horas que el personal directivo y administrativo empleará para la implantación de las mejoras propuestas.

No se cuantifican los costes relativos a inversiones en aplicaciones informáticas por ser un desarrollo interno del IAM (Informática Ayuntamiento de Madrid).

### **Recursos humanos para el plan**

No se requiere incremento de recursos humanos para el desarrollo de las mejoras propuestas.

### **Implantación de las mejoras**

Finalmente queda por detallar una última cuestión respecto a la implantación de las mejoras: el calendario de implantación.

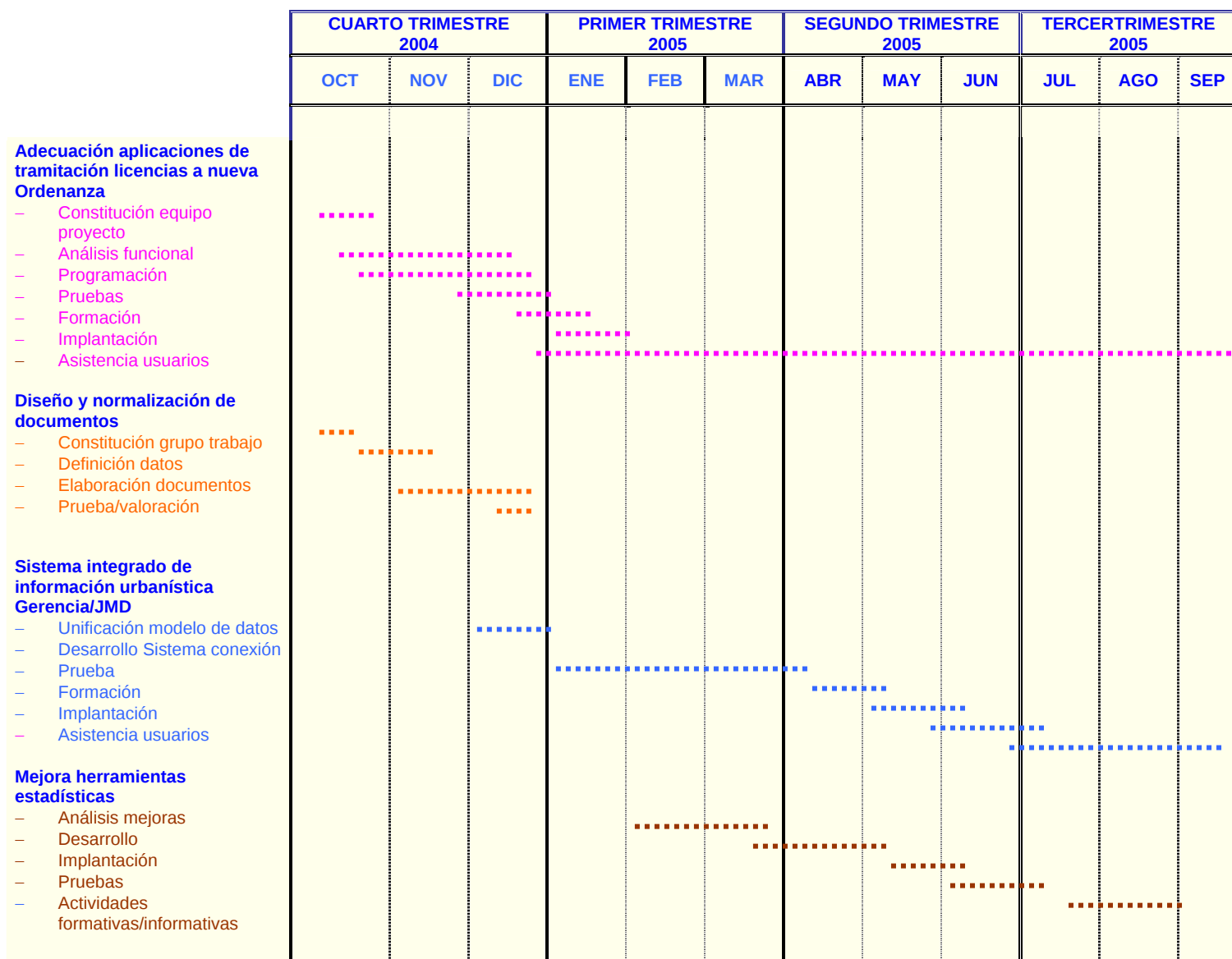
El gran número de medidas propuestas dificulta la elaboración de un calendario detallado con las actividades y tiempos de cada una de ellas. No obstante se ha elaborado un calendario aproximado de la implantación de aquellas estrategias que inciden en el desarrollo, mejora e implantación de procesos informáticos.

Otras de las mejoras propuestas, por ejemplo las actividades informativas y formativas de la nueva Ordenanza, no se han incluido en el calendario (únicamente se han incluido las relativas a la formación en el uso de las nuevas aplicaciones informáticas que resulten de adecuar los actuales procesos a la nueva Ordenanza). Estas actividades, en la práctica deberán encontrar acomodo en este calendario.

# Plan de mejora

de las herramientas estadísticas  
en el Área de Coordinación Territorial

El cronograma se ha realizado para una duración anual agrupada en trimestres. Cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. El fin es alcanzado cuando los objetivos del proyecto han sido alcanzados, o cuando se hace claro que todos los objetivos no pueden ser alcanzados y que el proyecto tiene que ser terminado. El carácter temporal de los proyectos no quiere decir necesariamente corto en duración; muchos proyectos duran varios años y muchas tareas que forman parte de los proyectos no tienen duración determinada (por ejemplo la asistencia al usuario o la formación continua).



**Figura 8 Cronograma estimativo implantación de las propuestas de mejora.**

Una última reflexión: en toda propuesta del Plan de Mejora se debe efectuar una previsión respecto a la medición de los resultados de las mejoras propuestas mediante un sistema de indicadores de seguimiento y resultado.

#### ADECUACIÓN APLICACIONES INFORMÁTICAS DE TRAMITACIÓN DE LICENCIAS

| INDICADOR                                                                                                                                                                                       | MAGNITUD   | PREVISIÓN 2005 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Reducción del porcentaje de requerimiento para subsanar la solicitud de licencia respecto al total de expedientes tramitados. Comparativo con año anterior diferenciado por Juntas Municipales. | PORCENTAJE | 15%            |
| Reducción tiempos medios de tramitación de licencia. Comparativo con año anterior, tipo de licencia y diferenciado por Juntas Municipales.                                                      | PORCENTAJE | 10%            |
| Reducción número de expedientes fuera de plazo. Comparativo año anterior, tipo de licencia y diferenciado por Juntas Municipales.                                                               | NUMERO     |                |

#### MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

| INDICADOR                                                                                             | MAGNITUD | PREVISIÓN 2005 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| Número de consultas realizadas al sistema informático de la Gerencia y Juntas.                        | NUMERO   | 1000           |
| Número de solicitudes de datos estadísticos realizados a través del Sistema unificado de información. | NUMERO   | 300            |

#### FORMACIÓN Y DIFUSIÓN INFORMACIÓN

| INDICADOR                                                         | MAGNITUD   | PREVISIÓN 2005 |
|-------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Número de descargas Flujogramas procedimiento desde Intranet.     | EJEMPLARES | 250            |
| Números Cd's con manual procedimiento demandados.                 | EJEMPLARES | 250            |
| Grado de satisfacción de los asistentes a los curso de formación. |            |                |

Además de los indicadores señalados es conveniente establecer un procedimiento de realimentación permanente de información que permita conocer el impacto de las medidas propuestas en la Organización.

Para ello se podría diseñar un sistema de encuestas entre los destinatarios de la información estadística para valorar la utilización de las mismas.

Las encuestas podrían realizarse cada cuatro años y el coste estimado de las mismas sería de 18.000 € (coste correspondiente a 500 encuestas).

## Bibliografía empleada

---

BALLART, X. (1992), *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. MAP.

CARRERAS I PUIGDENGOLAS, J.M.(1999), *Indicadores de la gestión de los Servicios Públicos Locales: una necesidad urgente*, Análisis Local, 24

CUATRECASAS.LLUIS (1999), *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Ed. Gestión 2000.

DE LA PEÑA HERNÁNDEZ JESÚS (1994), *La calidad total, una utopía muy práctica*. UPCO.

DELGADO JALÓN JOSÉ LUIS (2003), *Integración de información económica y territorial*

EMERY JAMES (2000), *Sistemas de Información para la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

FERNÁNDEZ LINEROS FRANCIACO (2002) *SAETA: un sistema integral de gestión del gasto en la Consejería de medio Ambiente*. VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la modernización de las Administraciones Públicas.

GALGANO ALBERTO (1995), *Los 7 Instrumentos de la Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos.

PAREJO ALFONSO, L. (2000), *La eficacia administrativa y la calidad total de los servicios públicos*, Tratado de Derecho Administrativo en el umbral del siglo XXI-II dirigido por el profesor Sosa Wagner, Tirant lo Blanch.

PODMOGUILNYE MARCELO GUSTAVO (1999) *“Sistemas Integrados de información para la gestión”* XXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

VILAR BARRIO JOSE FCO. (1998), *Las 7 Nuevas Herramientas para la Mejora de la Calidad*.

<http://www.aiteco.com> AITECO CONSULTORES.

<http://www.Emprendedores.com> EMPRENDEDORES.

<http://www.Avantel.net>

<http://www.Infomipyme.com>

<http://www.scn.org>

<http://web.jet.es>

<http://www.pcm.gob.pe> Guía técnica para el diseño de sistemas de información.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12> Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos.

<http://www.Marketing-xxi.com/análisis-dafo> Estrategias de Márketing. Análisis Dafo.

# **ANEXO A**

# INVENTARIO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS IMPLANTADAS EN LOS DISTRITOS

| APLICACIÓN                                                                           | FICHA |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). PARTE GENERAL | 1     |
| (S.I.G.S.A.). ACTUACIONES COMUNICADAS                                                | 1.1   |
| (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE OBRAS DE EDIFICACIÓN                                      | 1.2   |
| (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE INSTALACIÓN DE ACTIVIDADES INOCUAS                        | 1.3   |
| (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE INSTALACIÓN DE ACTIVIDADES CALIFICADAS                    | 1.4   |
| (S.I.G.S.A.). AUTORIZACIÓN VENTA EN VÍA PÚBLICA. SITUADO AISLADO                     | 1.5   |
| (S.I.G.S.A.). AUTORIZACIÓN VENTA EN VÍA PÚBLICA. MERCADILLO/ MERCADILLO SECTORIAL    | 1.6   |
| GESTIÓN DE REGISTRO GENERAL                                                          | 2     |
| GESTIÓN DE INCIDENCIAS DE PERSONAL                                                   | 3     |
| GESTIÓN DE INSPECCIÓN DE SANIDAD Y CONSUMO                                           | 4     |
| PUESTOS DE PRENSA                                                                    | 5     |
| MATRIMONIOS CIVILES                                                                  | 6     |
| GESTIÓN DE PRIMERA ATENCIÓN EN SERVICIOS SOCIALES                                    | 7     |
| CENTROS DE MAYORES                                                                   | 8     |
| GESTIÓN DE HISTORIA SOCIAL                                                           | 9     |
| GESTIÓN DE CUENTAS A JUSTIFICAR                                                      | 10    |
| GESTIÓN DEL RASTRO                                                                   | 11    |

# AYUNTAMIENTO DE MADRID

## FICHA 1

## INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuarias:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

### APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). Parte General

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 2.200

### ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN: Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Parte General****DESCRIPCIÓN**

**Objeto:** Permite la gestión y seguimiento de los expedientes que se tramitan en las Dependencias Municipales, incorporando el registro de los datos generales, y de los diferentes trámites que se realicen con dichos expedientes.

Entre los trámites generales, incluye la posibilidad de elaborar documentos de texto necesarios para la gestión administrativa de los expedientes, fusionando de forma automática los datos con el texto que se haya definido previamente en los correspondientes modelos de documentos, y obteniendo así un dossier para cada expediente con toda la documentación relacionada.

Incluye la posibilidad de generar liquidaciones y sus correspondientes abonos, pasando la información de las mismas de forma automática e interactiva al Sistema General de Tributos (G.I.I.M.) para facilitar el posterior seguimiento económico de las mismas.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Gestión de Expedientes Generales
- Gestión de Liquidaciones
- Interesados de Expedientes
- Modelos de Documentos
- Acuses de Recibo y relaciones de Correo
- Gestión de Archivo

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- G.I.I.M.
- Registro General

# AYUNTAMIENTO DE MADRID

## FICHA 1.1

## INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuaris:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

### APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). ACTUACIONES COMUNICADAS

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 440

### ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN: Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Actuaciones Comunicadas****DESCRIPCIÓN**

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación de licencias por el procedimiento de actuación comunicada.

Entre los trámites específicos incluye la posibilidad de incorporar datos concretos en función de si se trata de obras en edificios, instalación de actividades y cambio de actividad y/o titular de la obra.

Incluye trámites relativos al requerimiento de información o documentación, elaboración de la toma en consideración y conclusión o examen técnico de la documentación

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Alta de Expedientes
- Gestión de Expedientes
- Interesados de Expedientes
- Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- Registro General
- Censo de Establecimientos

# AYUNTAMIENTO DE MADRID

## FICHA 1.2

## INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuaris:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

### APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE OBRAS DE EDIFICACIÓN

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 500

### ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN: Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Licencias de Obras de Edificación****DESCRIPCIÓN**

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación de licencias de obras de edificación. Incorpora los trámites generales de SIGSA y desarrolla trámites específicos con la posibilidad de incorporar datos concretos en función de si se trata de obras en los edificios (procedimiento abreviado), obras en los edificios (procedimiento normal), obras de nueva edificación (procedimiento normal) y obras en los edificios (licencia automática).

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Gestión de Expedientes (Iniciación)
- Gestión de Expedientes (Instrucción)
- Gestión de Expedientes (Terminación)
- Interesados de Expedientes
- Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- Registro General
- Censo de establecimientos

# AYUNTAMIENTO DE MADRID

## FICHA 1.3

## INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuaris:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

### APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE INSTALACIÓN DE ACTIVIDADES INOCUAS.

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 500

### ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN:** Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Licencias de Instalación de Actividades Inocuas

## DESCRIPCIÓN

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación de licencias de instalación de Actividades Inocuas.

Incorpora los trámites generales de SIGSA y trámites y datos específicos en función de si se trata de instalación de actividades inocuas tramitadas por procedimiento abreviado, normal y licencias automáticas.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Gestión de Expedientes (Iniciación)
- Gestión de Expedientes (Instrucción)
- Gestión de Expedientes (Terminación)
- Interesados de Expedientes
- Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- Registro General
- Censo de establecimientos

# AYUNTAMIENTO DE MADRID

## FICHA 1.4

## INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuarias:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

### APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). LICENCIAS DE INSTALACIÓN DE ACTIVIDADES CALIFICADAS

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 500

### ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN:** Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Licencias de Instalación de actividades calificadas

## DESCRIPCIÓN

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación de licencias de instalación de actividades clasificadas como calificadas.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Gestión de Expedientes (Iniciación)
- Gestión de Expedientes (Instrucción)
- Gestión de Expedientes (Terminación)
- Interesados de Expedientes
- Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- Registro General
- Censo de establecimientos

FICHA 1.5

INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuarias:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). AUTORIZACIÓN VENTA EN VÍA PÚBLICA. SITUADO AISLADO

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 210

ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN:** Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Autorización venta en vía pública. Situado aislado

## DESCRIPCIÓN

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación administrativa en relación con la solicitud de autorización para la venta en la vía pública bajo forma de situado aislado.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Gestión de Expedientes (Iniciación)
- Gestión de Expedientes (Instrucción)
- Gestión de Expedientes (Terminación)
- Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
- Base de Datos Ciudad
- G.I.I.M.
- Registro General

FICHA 1.6

INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuarias:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO (S.I.G.S.A.). AUTORIZACIÓN DE VENTA EN VÍA PÚBLICA. MERCADILLO/MERCADILLO SECTORIAL

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1999

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 200

ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** RPG y DB2/400

**APLICACIÓN:** Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo (S.I.G.S.A.). Autorización de venta en vía pública. Mercadillo/mercadillo sectorial.

### DESCRIPCIÓN

**Objeto:** Gestión y Seguimiento de la tramitación de la autorización para la venta en la vía pública bajo la forma de mercadillo y mercadillo sectorial.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Módulos Generales
- Gestión de Expedientes (Iniciación)
- Gestión de Expedientes (Instrucción)
- Gestión de Expedientes (Terminación)
  - Funciones de explotación
  - Modelos de Documentos

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Codificación Orgánica Municipal
  - Base de Datos Ciudad
    - G.I.I.M.
  - Registro General

FICHA 4

INVENTARIO DE SOFTWARE DE APLICACIONES

**Dependencias Usuarias:** Las 21 Juntas Municipales de Distrito

APLICACIÓN

**Nombre aplicación:** GESTIÓN DE INSPECCIÓN DE SANIDAD Y CONSUMO

**Desarrollo propio:** Sí / No

**Fecha implantación:** Año 1993

**Fecha de adquisición:** ..... / ..... / .....

**Proveedor:**

**Nº aproximado de usuarios:** 300

ENTORNO INFORMÁTICO

**Plataforma de explotación:** Sistemas IBM AS/400

**Entorno de desarrollo:** COBOL, RPG y DB2/400

**APLICACIÓN: Gestión de Inspección de Sanidad y Consumo****DESCRIPCIÓN**

**Objeto:** Permite la Gestión del Censo de Establecimientos y Titulares de estos así como elaborar rutas de inspección por diferentes criterios dentro o fuera de campaña. Permite registrar los resultados de las inspecciones, actuaciones, trámites y documentos efectuados. Se pueden elaborar los documentos de texto necesarios para cada actuación o de carácter general, fusionando de forma automática los datos con el texto y, obteniendo así un dossier para cada establecimiento con la documentación relacionada.

Asimismo permite la elaboración de los Protocolos de Actuación necesarios para cada campaña.

Las funciones principales son: Programación de rutas, Mantenimiento de datos de establecimientos, Mantenimiento y seguimiento de inspecciones y sus actuaciones, elaboración de documentos de texto modelos y protocolos de actuación, Consulta y listado de inspecciones y actuaciones.

Es una base de datos distribuida en la que cada Junta mantiene los establecimientos de su distrito y el Área mantiene todo el censo. Así las actualizaciones que realiza la Junta se envían automáticamente al área y viceversa y el censo es el mismo en todas partes.

**Módulos que componen la aplicación:**

- Gestión de Titulares.
- Gestión de Establecimientos.
- Gestión de Inspecciones.
- Gestión de Actuaciones.
- Gestión de Documentos.
- Gestión de Protocolos y Campañas.
- Gestión de Listados y Estadísticas.

**Integración/Interfases otras aplicaciones:**

- Base de Datos Ciudad y Seguimiento de Expedientes S.I.G.S.A.

## **ANEXO B**

### Resumen de Expedientes por Junta Municipal / Año

| 1999                    |               |                |                |              |            |                  | Capa 1 de 6 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|--------------|------------|------------------|-------------|
|                         | Iniciados     | Terminados     | Tramitados     | Concedidos   | Denegados  | NTrámites        |             |
| J.M.D. Centro           | 6.950         | 28.149         | 78.944         | 151          | 31         | 192.516          |             |
| J.M.D. Arganzuela       | 727           | 11.902         | 36.368         | 55           | 4          | 70.285           |             |
| J.M.D. Retiro           | 997           | 16.966         | 24.031         | 46           | 2          | 68.379           |             |
| J.M.D. Salamanca        | 1.173         | 24.645         | 46.680         | 129          | 8          | 110.179          |             |
| J.M.D. Chamartín        | 587           | 18.399         | 35.941         | 29           | 5          | 79.074           |             |
| J.M.D. Tetuán           | 3.574         | 11.406         | 43.781         | 627          | 205        | 112.091          |             |
| J.M.D. Chamberí         | 1.484         | 13.035         | 50.870         | 40           | 5          | 97.381           |             |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo | 3.497         | 24.360         | 39.087         | 404          | 44         | 124.270          |             |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca  | 427           | 15.271         | 40.734         | 3            | 2          | 74.101           |             |
| J.M.D. Latina           | 330           | 21.457         | 32.578         | 82           | 3          | 78.486           |             |
| J.M.D. Carabanchel      | 4.600         | 27.271         | 49.058         | 422          | 46         | 145.839          |             |
| J.M.D. Usera            | 1.071         | 19.452         | 29.360         | 355          | 10         | 78.837           |             |
| J.M.D. Puente Vallecas  | 613           | 22.695         | 50.747         | 169          | 1          | 100.322          |             |
| J.M.D. Moratalaz        | 983           | 15.598         | 22.684         | 86           | 1          | 60.706           |             |
| J.M.D. Ciudad Lineal    | 410           | 23.739         | 35.213         | 17           | 4          | 84.947           |             |
| J.M.D. Hortaleza        | 371           | 16.799         | 38.356         | 104          | 4          | 76.272           |             |
| J.M.D. Villaverde       | 548           | 21.119         | 32.307         | 81           | 5          | 80.774           |             |
| J.M.D. Villa Vallecas   | 617           | 23.071         | 30.660         | 57           | 7          | 81.064           |             |
| J.M.D. Vicálvaro        | 1.020         | 10.877         | 21.180         | 11           | 2          | 49.805           |             |
| J.M.D. San Blas         | 942           | 19.234         | 35.231         | 147          | 14         | 89.523           |             |
| J.M.D. Barajas          | 377           | 11.199         | 17.815         | 103          | 7          | 46.047           |             |
| <b>Total Juntas</b>     | <b>31.298</b> | <b>396.644</b> | <b>791.625</b> | <b>3.118</b> | <b>410</b> | <b>1.900.898</b> |             |

INF6-Exptes\_Resumen\_por\_Junta-Anno.ppr de exptesigsa\_año (Explorer)

### Resumen de Expedientes por Junta Municipal / Mes

| Enero                   |               |               |               |              |            |                | Capa 1 de |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------------|----------------|-----------|
|                         | Iniciados     | Terminados    | Tramitados    | Concedidos   | Denegados  | Nº Trámites    |           |
| J.M.D. Centro           | 1.093         | 619           | 7.213         | 97           | 3          | 18.182         |           |
| J.M.D. Arganzuela       | 765           | 807           | 7.280         | 209          | 18         | 20.918         |           |
| J.M.D. Retiro           | 422           | 229           | 2.987         | 30           | 9          | 9.725          |           |
| J.M.D. Salamanca        | 832           | 1.059         | 5.485         | 207          | 13         | 17.230         |           |
| J.M.D. Chamartín        | 1.284         | 547           | 5.058         | 177          | 12         | 14.094         |           |
| J.M.D. Tetuán           | 692           | 257           | 3.986         | 124          | 33         | 12.732         |           |
| J.M.D. Chamberí         | 655           | 564           | 4.241         | 129          | 28         | 11.739         |           |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo | 849           | 455           | 3.326         | 119          | 10         | 11.865         |           |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca  | 611           | 531           | 4.187         | 68           | 7          | 10.314         |           |
| J.M.D. Latina           | 784           | 812           | 5.625         | 79           | 19         | 15.439         |           |
| J.M.D. Carabanchel      | 678           | 469           | 3.787         | 115          | 12         | 10.004         |           |
| J.M.D. Usera            | 602           | 496           | 2.712         | 170          | 26         | 8.611          |           |
| J.M.D. Puente Vallecas  | 1.184         | 322           | 5.017         | 86           | 16         | 13.843         |           |
| J.M.D. Moratalaz        | 1.458         | 2.719         | 5.256         | 47           | 2          | 14.762         |           |
| J.M.D. Ciudad Lineal    | 563           | 365           | 2.771         | 98           | 15         | 9.484          |           |
| J.M.D. Hortaleza        | 554           | 250           | 2.844         | 97           | 11         | 7.970          |           |
| J.M.D. Villaverde       | 679           | 505           | 3.810         | 43           | 11         | 9.023          |           |
| J.M.D. Villa Vallecas   | 395           | 295           | 2.082         | 136          | 7          | 5.994          |           |
| J.M.D. Vicálvaro        | 329           | 246           | 1.685         | 57           | 8          | 4.715          |           |
| J.M.D. San Blas         | 533           | 286           | 3.101         | 81           | 23         | 10.432         |           |
| J.M.D. Barajas          | 199           | 206           | 2.787         | 29           | 6          | 6.149          |           |
| <b>Total Juntas</b>     | <b>15.181</b> | <b>12.039</b> | <b>85.140</b> | <b>2.198</b> | <b>289</b> | <b>243.225</b> |           |

INF4-Exptes\_Resumen\_por\_Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Explorer)

### Resumen de Expedientes por Dependencia / Junta Municipal (hasta Octubre)

| J.M.D. Centro                                                |           |            |            |            |           |             | Capa 1 de |
|--------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-------------|-----------|
|                                                              | Iniciados | Terminados | Tramitados | Concedidos | Denegados | Nº Trámites |           |
| COMISION TECNICA CALIFICACION AMBIENTAL MUNICIPAL            | 0         | 0          | 1          | 0          | 0         | 1           |           |
| CONCEJAL PRESIDENTE JMD CENTRO                               | 0         | 0          | 4          | 0          | 0         | 6           |           |
| CONCEJALIA DE GOBIERNO DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS A LA CI | 0         | 0          | 2          | 0          | 0         | 2           |           |
| CONCEJALIA DE GOBIERNO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS A LA COMUNID | 0         | 0          | 3          | 0          | 0         | 3           |           |
| D.S. CENTRO FORMACION INTEGRAL SEGURIDAD Y EMERGENCIAS       | 0         | 0          | 1          | 0          | 0         | 1           |           |
| DEPARTAMENTO DE SERVICIOS A LA CIUDADANIA                    | 3         | 0          | 3          | 0          | 0         | 8           |           |
| DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ECONOMICOS                         | 243       | 0          | 987        | 0          | 0         | 1.518       |           |
| DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SANITARIOS, CALIDAD Y CONSUMO      | 361       | 0          | 717        | 0          | 0         | 1.935       |           |
| DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TECNICOS                           | 4         | 0          | 64         | 0          | 0         | 132         |           |
| DEPARTAMENTO JURIDICO                                        | 151       | 169        | 1.121      | 4          | 8         | 3.364       |           |
| DIVISION CALIFICACION AMBIENTAL DE ACTIVIDADES               | 0         | 0          | 1          | 0          | 0         | 1           |           |
| DIVISION DE OMIC                                             | 0         | 0          | 1          | 0          | 0         | 1           |           |
| JEFATURA OFICINA MUNICIPAL DEL DISTRITO DE CENTRO            | 0         | 0          | 18         | 0          | 0         | 25          |           |
| JUNTA MUNICIPAL DEL DISTRITO DE CENTRO                       | 4         | 3          | 233        | 1          | 0         | 306         |           |
| NEGOCIADO DE AUTORIZACIONES                                  | 1.962     | 3.158      | 15.144     | 418        | 164       | 44.817      |           |
| NEGOCIADO DE CONTRATACION                                    | 97        | 54         | 651        | 0          | 0         | 1.772       |           |
| NEGOCIADO DE LICENCIAS                                       | 3.364     | 1.889      | 16.877     | 605        | 101       | 43.607      |           |
| NEGOCIADO ESTADISTICA JMD CENTRO                             | 396       | 237        | 973        | 0          | 0         | 3.697       |           |

INF5-Exptes\_Resumen\_por\_Dependencia-Junta-Periodo ppr de ExptesSIGSA2 (Explorer)

### Trámites realizados por Junta Municipal / Mes

| J.M.D. Centro               |       |         |       |       |       |       |       |        |       |       |      |     |        | Capa 1 de |
|-----------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|-----|--------|-----------|
|                             | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Agosto | Sept  | Oct   | Novi | Dic | 2004   |           |
| ALTA DE EXPEDIENTE          | 1.093 | 1.524   | 1.360 | 1.328 | 1.244 | 1.483 | 1.213 | 1.350  | 1.447 | 1.805 | 0    | 0   | 13.647 |           |
| MODIFICACIÓN DE EXPEDIENTE  | 494   | 826     | 770   | 821   | 826   | 1.082 | 684   | 798    | 938   | 2.223 | 0    | 0   | 9.272  |           |
| TRÁMITE MANUAL              | 3.715 | 4.173   | 4.737 | 4.277 | 3.969 | 5.240 | 4.099 | 3.988  | 4.048 | 5.029 | 0    | 0   | 43.295 |           |
| PROPUESTA DE RESOLUCIÓN     | 134   | 347     | 515   | 269   | 796   | 878   | 268   | 326    | 532   | 535   | 0    | 0   | 4.630  |           |
| DECRETO DE EXPEDIENTE       | 622   | 190     | 330   | 432   | 250   | 747   | 357   | 96     | 153   | 807   | 0    | 0   | 3.984  |           |
| ELABORAR DOCUMENTO          | 3.277 | 3.184   | 3.647 | 2.496 | 3.874 | 4.074 | 2.831 | 2.598  | 2.523 | 6.800 | 0    | 0   | 35.304 |           |
| COPIAR DOCUMENTO            | 0     | 1       | 1     | 6     | 1     | 1     | 1     | 2      | 1     | 4     | 0    | 0   | 18     |           |
| MODIFICAR DOCUMENTO         | 220   | 338     | 338   | 279   | 364   | 420   | 335   | 389    | 535   | 667   | 0    | 0   | 3.865  |           |
| ENVIO DE EXPEDIENTE         | 2.579 | 3.680   | 3.634 | 2.908 | 3.458 | 3.822 | 2.676 | 2.453  | 2.526 | 4.131 | 0    | 0   | 31.847 |           |
| INCLUIR EN INDICES DE ENVÍO | 0     | 5       | 0     | 14    | 0     | 0     | 0     | 0      | 213   | 14    | 0    | 0   | 246    |           |
| RECEPCIÓN DE EXPEDIENTE     | 863   | 1.468   | 1.349 | 998   | 1.115 | 974   | 854   | 878    | 732   | 879   | 0    | 0   | 10.110 |           |
| PETICIÓN DE INFORME         | 1     | 2       | 0     | 2     | 0     | 0     | 1     | 0      | 0     | 1     | 0    | 0   | 7      |           |
| INFORME TÉCNICO OBRAS       | 8     | 12      | 19    | 17    | 8     | 20    | 16    | 6      | 13    | 17    | 0    | 0   | 136    |           |
| INFORME TÉCNICO INDUSTRIAS  | 10    | 9       | 24    | 15    | 7     | 17    | 5     | 6      | 7     | 15    | 0    | 0   | 115    |           |
| INFORME TÉCNICO             | 78    | 100     | 124   | 99    | 98    | 117   | 71    | 38     | 51    | 93    | 0    | 0   | 689    |           |
| CAMBIO DE ESTADO            | 165   | 114     | 185   | 300   | 443   | 472   | 384   | 180    | 154   | 341   | 0    | 0   | 2.718  |           |
| LIQUIDACION - ALTA          | 161   | 192     | 283   | 229   | 226   | 177   | 84    | 144    | 59    | 1.214 | 0    | 0   | 2.769  |           |
| LIQUIDACION - MODIFICACIÓN  | 1.648 | 0       | 5     | 5     | 6     | 0     | 0     | 1      | 1     | 1.513 | 0    | 0   | 3.179  |           |
| LIQUIDACIÓN - FISCALIZACIÓN | 480   | 205     | 205   | 215   | 104   | 211   | 4     | 191    | 32    | 89    | 0    | 0   | 1.746  |           |

INF-9-RepTramitesporJunta-Mes.ppr de TramitesSIGSA (Explorer)

| Expedientes Iniciados por Junta Municipal / Tema de Expediente / Mes |       |         |       |       |       |       |       |        |       |         |     |           |              |
|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|---------|-----|-----------|--------------|
| REGIMEN INTERIOR                                                     |       |         |       |       |       |       |       |        |       |         |     |           | Capa 1 de 13 |
|                                                                      | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Agosto | Septi | Octubre | Nov | Diciembre | 2004         |
| J.M.D. Centro                                                        | 161   | 252     | 184   | 189   | 220   | 168   | 149   | 96     | 179   | 148     | 0   | 0         | 1.746        |
| J.M.D. Arganzuela                                                    | 77    | 90      | 96    | 78    | 78    | 83    | 59    | 38     | 66    | 60      | 0   | 0         | 705          |
| J.M.D. Retiro                                                        | 89    | 95      | 142   | 70    | 115   | 74    | 70    | 69     | 72    | 80      | 0   | 0         | 886          |
| J.M.D. Salamanca                                                     | 121   | 187     | 160   | 138   | 116   | 175   | 114   | 122    | 133   | 250     | 0   | 0         | 1.516        |
| J.M.D. Chamartín                                                     | 62    | 58      | 45    | 52    | 38    | 40    | 41    | 23     | 24    | 54      | 0   | 0         | 437          |
| J.M.D. Tetuán                                                        | 123   | 175     | 194   | 160   | 157   | 166   | 80    | 75     | 136   | 157     | 0   | 0         | 1.423        |
| J.M.D. Chamberí                                                      | 125   | 245     | 166   | 138   | 170   | 168   | 147   | 117    | 135   | 144     | 0   | 0         | 1.555        |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo                                              | 173   | 105     | 130   | 103   | 100   | 110   | 96    | 63     | 84    | 105     | 0   | 0         | 1.069        |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca                                               | 50    | 60      | 80    | 46    | 46    | 48    | 52    | 31     | 39    | 44      | 0   | 0         | 496          |
| J.M.D. Latina                                                        | 68    | 75      | 116   | 68    | 129   | 92    | 46    | 40     | 91    | 80      | 0   | 0         | 805          |
| J.M.D. Carabanchel                                                   | 148   | 223     | 236   | 331   | 321   | 172   | 93    | 74     | 223   | 214     | 0   | 0         | 2.035        |
| J.M.D. Usera                                                         | 14    | 31      | 30    | 29    | 28    | 28    | 40    | 36     | 34    | 58      | 0   | 0         | 328          |
| J.M.D. Puente Vallecas                                               | 227   | 201     | 214   | 226   | 251   | 322   | 187   | 103    | 190   | 174     | 0   | 0         | 2.095        |
| J.M.D. Moratalaz                                                     | 128   | 262     | 113   | 81    | 103   | 119   | 107   | 35     | 98    | 94      | 0   | 0         | 1.140        |
| J.M.D. Ciudad Lineal                                                 | 26    | 29      | 22    | 22    | 29    | 22    | 14    | 23     | 11    | 11      | 0   | 0         | 211          |
| J.M.D. Hortaleza                                                     | 99    | 103     | 112   | 75    | 117   | 123   | 80    | 80     | 99    | 127     | 0   | 0         | 1.015        |
| J.M.D. Villaverde                                                    | 79    | 58      | 71    | 67    | 69    | 59    | 18    | 31     | 30    | 87      | 0   | 0         | 569          |
| J.M.D. Villa Vallecas                                                | 23    | 39      | 38    | 33    | 30    | 44    | 30    | 8      | 26    | 21      | 0   | 0         | 292          |
| J.M.D. Vicálvaro                                                     | 84    | 107     | 96    | 73    | 80    | 185   | 79    | 86     | 89    | 118     | 0   | 0         | 987          |
| J.M.D. San Blas                                                      | 93    | 114     | 133   | 73    | 108   | 96    | 70    | 41     | 52    | 77      | 0   | 0         | 857          |
| J.M.D. Barajas                                                       | 14    | 11      | 15    | 10    | 10    | 16    | 9     | 3      | 6     | 10      | 0   | 0         | 104          |
| Total Juntas                                                         | 2.006 | 2.520   | 2.393 | 2.062 | 2.315 | 2.270 | 1.581 | 1.194  | 1.817 | 2.113   | 0   | 0         | 20.271       |

INF2-Exptes\_Iniciados\_por\_Junta-Tema-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Iniciados por Tema de Expediente / Junta Municipal / Mes |       |         |       |       |       |       |       |        |       |         |           |           |              |
|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|---------|-----------|-----------|--------------|
| J.M.D. Centro                                                        |       |         |       |       |       |       |       |        |       |         |           |           | Capa 1 de 22 |
|                                                                      | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004         |
| REGIMEN INTERIOR                                                     | 161   | 252     | 184   | 189   | 220   | 168   | 149   | 96     | 179   | 148     | 0         | 0         | 1.746        |
| PERSONAL                                                             | 0     | 0       | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 0      | 0     | 0       | 0         | 0         | 1            |
| OBRAS E INFRAESTRUCTURAS                                             | 40    | 78      | 34    | 30    | 30    | 9     | 13    | 11     | 31    | 37      | 0         | 0         | 313          |
| URBANISMO                                                            | 531   | 825     | 841   | 675   | 853   | 822   | 669   | 568    | 692   | 801     | 0         | 0         | 7.077        |
| HACIENDA                                                             | 1     | 2       | 2     | 1     | 0     | 1     | 1     | 3      | 0     | 1       | 0         | 0         | 12           |
| CULTURA Y EDUCACIÓN                                                  | 20    | 47      | 21    | 74    | 49    | 88    | 21    | 20     | 30    | 34      | 0         | 0         | 384          |
| CIRCULACIÓN Y TRANSPORTES                                            | 33    | 18      | 5     | 3     | 2     | 6     | 40    | 0      | 0     | 6       | 0         | 0         | 113          |
| POLICÍA Y PROTECCIÓN CIVIL                                           | 4     | 8       | 0     | 0     | 11    | 10    | 7     | 9      | 11    | 6       | 0         | 0         | 66           |
| SALUD Y CONSUMO                                                      | 19    | 42      | 52    | 53    | 47    | 154   | 60    | 480    | 344   | 565     | 0         | 0         | 1.816        |
| SERVICIOS SOCIALES                                                   | 260   | 230     | 197   | 268   | 203   | 212   | 244   | 149    | 140   | 174     | 0         | 0         | 2.077        |
| CONTRATACIÓN                                                         | 24    | 22      | 24    | 34    | 28    | 33    | 8     | 14     | 20    | 33      | 0         | 0         | 240          |
| Exptes. de Prueba                                                    | 0     | 0       | 0     | 1     | 1     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0       | 0         | 0         | 2            |
| Total                                                                | 1.093 | 1.524   | 1.380 | 1.328 | 1.244 | 1.483 | 1.213 | 1.350  | 1.447 | 1.805   | 0         | 0         | 13.847       |

INF2-1-Exptes\_Iniciados\_por\_Tema-Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Iniciados por Junta Municipal / Tipo de Expediente / Mes |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| REGIMEN INTERIOR.REGIMEN INTERIOR.Regimen Interior                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | Capa 1 de |
|                                                                      | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004      |
| J.M.D. Centro                                                        | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 2     | 2     | 4      | 1          | 4       | 0         | 0         | 14        |
| J.M.D. Arganzuela                                                    | 0     | 0       | 1     | 0     | 2    | 1     | 0     | 1      | 0          | 1       | 0         | 0         | 6         |
| J.M.D. Retiro                                                        | 0     | 0       | 3     | 0     | 0    | 1     | 1     | 0      | 0          | 1       | 0         | 0         | 6         |
| J.M.D. Salamanca                                                     | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 1          | 0       | 0         | 0         | 1         |
| J.M.D. Chamartín                                                     | 1     | 0       | 0     | 4     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 1       | 0         | 0         | 6         |
| J.M.D. Tetuán                                                        | 0     | 0       | 0     | 2     | 0    | 0     | 0     | 1      | 0          | 0       | 0         | 0         | 3         |
| J.M.D. Chamberí                                                      | 6     | 1       | 2     | 3     | 2    | 2     | 2     | 1      | 1          | 2       | 0         | 0         | 22        |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca                                               | 2     | 0       | 0     | 1     | 3    | 0     | 1     | 0      | 0          | 4       | 0         | 0         | 11        |
| J.M.D. Latina                                                        | 0     | 1       | 22    | 1     | 28   | 13    | 0     | 3      | 0          | 27      | 0         | 0         | 95        |
| J.M.D. Carabanchel                                                   | 6     | 0       | 0     | 0     | 0    | 1     | 1     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 8         |
| J.M.D. Puente Vallecas                                               | 17    | 6       | 25    | 13    | 22   | 12    | 7     | 9      | 8          | 7       | 0         | 0         | 126       |
| J.M.D. Moratalaz                                                     | 0     | 12      | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 13        |
| J.M.D. Ciudad Lineal                                                 | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1         |
| J.M.D. Hortaleza                                                     | 0     | 0       | 1     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 1       | 0         | 0         | 2         |
| J.M.D. Villa Vallecas                                                | 0     | 0       | 3     | 2     | 1    | 2     | 0     | 1      | 0          | 0       | 0         | 0         | 9         |
| J.M.D. Vicálvaro                                                     | 0     | 24      | 11    | 12    | 3    | 48    | 19    | 6      | 23         | 21      | 0         | 0         | 167       |
| J.M.D. San Blas                                                      | 0     | 1       | 1     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 3         |
| J.M.D. Barajas                                                       | 0     | 0       | 0     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1         |
| Total Juntas                                                         | 32    | 45      | 69    | 39    | 65   | 82    | 33    | 26     | 34         | 69      | 0         | 0         | 494       |

INF2-2-Exptes\_Iniciados\_por\_Junta-Tipo-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Iniciados por Tipo de Expte. / Junta Municipal /Mes |                                    |                                          |           |      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|-----|-----|-----|-------|
| J.M.D. Centro                                                   |                                    |                                          | Capa 1 de |      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |
|                                                                 |                                    |                                          | Enero     | Febr | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic | 2004  |
| REGIMEN INTERIOR                                                | REGIMEN INTERIOR                   | Regimen Interior                         | 0         | 0    | 0     | 0     | 1    | 2     | 2     | 4      | 1    | 4   | 0   | 0   | 14    |
|                                                                 |                                    | Peticiones, solicitudes e instancias     | 85        | 132  | 100   | 99    | 100  | 108   | 67    | 49     | 134  | 98  | 0   | 0   | 1.022 |
|                                                                 |                                    | Certificaciones                          | 29        | 49   | 20    | 3     | 7    | 12    | 4     | 3      | 4    | 3   | 0   | 0   | 134   |
|                                                                 |                                    | Reclamaciones de particulares            | 18        | 14   | 9     | 8     | 10   | 12    | 9     | 6      | 9    | 10  | 0   | 0   | 105   |
|                                                                 |                                    | Padrón de Habitantes                     | 23        | 45   | 41    | 65    | 45   | 31    | 57    | 34     | 30   | 28  | 0   | 0   | 399   |
|                                                                 |                                    | Conservación del Patrimonio              | 1         | 0    | 1     | 0     | 0    | 0     | 3     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 5     |
|                                                                 |                                    | Responsabilidad Patrimonial              | 3         | 7    | 6     | 3     | 0    | 0     | 2     | 0      | 0    | 2   | 0   | 0   | 23    |
|                                                                 |                                    | Contencioso                              | 1         | 5    | 7     | 11    | 6    | 2     | 5     | 0      | 1    | 2   | 0   | 0   | 40    |
|                                                                 |                                    | Recursos                                 | 1         | 0    | 0     | 0     | 1    | 1     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 3     |
|                                                                 |                                    | Multa por desobediencia                  | 0         | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 1   | 0   | 0     |
| PERSONAL                                                        | PERSONAL                           | Personal                                 | 0         | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 1     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 1     |
| OBRAS E INFRAESTRUCTURAS                                        | OBRAS E INFRAESTRUCTURAS           | Conservación y reforma (OI)              | 4         | 9    | 6     | 7     | 7    | 1     | 2     | 4      | 0    | 17  | 0   | 0   | 57    |
|                                                                 |                                    | Pavimentos en vías públicas (OI)         | 22        | 25   | 12    | 16    | 9    | 3     | 5     | 6      | 6    | 9   | 0   | 0   | 113   |
|                                                                 |                                    | Edificios y monumentos municipales (OI)  | 0         | 0    | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 1     |
|                                                                 |                                    | Alumbrado público (OI)                   | 0         | 1    | 0     | 0     | 0    | 1     | 0     | 0      | 0    | 2   | 0   | 0   | 4     |
|                                                                 |                                    | Mobiliario Urbano (OI)                   | 11        | 34   | 11    | 5     | 11   | 1     | 2     | 0      | 21   | 6   | 0   | 0   | 102   |
|                                                                 |                                    | Arboles, jardinería y zonas verdes (OI)  | 1         | 6    | 3     | 1     | 2    | 1     | 4     | 0      | 3    | 2   | 0   | 0   | 23    |
|                                                                 |                                    | Bocas de riego, fuentes e hidrantes (OI) | 2         | 3    | 2     | 1     | 0    | 1     | 0     | 0      | 1    | 0   | 0   | 0   | 10    |
|                                                                 |                                    | Sanciones de Obras e Infraestructuras    | 0         | 0    | 0     | 0     | 0    | 1     | 0     | 1      | 0    | 1   | 0   | 0   | 3     |
| URBANISMO                                                       | Licencias: Procedimiento Abreviado | Instalación de actividades inocuas(LPA)  | 31        | 24   | 49    | 30    | 35   | 28    | 19    | 17     | 27   | 39  | 0   | 0   | 299   |
|                                                                 |                                    | Obras en los edificios(LPA)              | 14        | 28   | 26    | 17    | 23   | 25    | 29    | 29     | 28   | 25  | 0   | 0   | 244   |

INF2-3-Exptes\_Iniciados\_por\_Tipo-Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Concedidos por Junta Municipal / Tipo de Expediente / Mes |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| REGIMEN INTERIOR.REGIMEN INTERIOR.Regimen Interior                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | Capa 1 de |
|                                                                       | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004      |
| J.M.D. Vicaharo                                                       | 0     | 1       | 7     | 11    | 6    | 14    | 5     | 2      | 4          | 0       | 0         | 0         | 50        |
| Total Juntas                                                          | 0     | 1       | 7     | 11    | 6    | 14    | 5     | 2      | 4          | 0       | 0         | 0         | 50        |

INF3-1-Exptes\_Concedidos\_por\_Junta-tipo-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Concedidos por Tipo de Expediente / Junta Municipal / Mes |                                                      |                                             |       |         |       |       |      |       |       |        |      |     |      |     |              |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|-----|------|-----|--------------|
| J.M.D. Centro                                                         |                                                      |                                             |       |         |       |       |      |       |       |        |      |     |      |     | Capa 1 de 22 |
|                                                                       |                                                      |                                             | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Novi | Dic | 2004         |
| REGIMEN INTERIOR                                                      | REGIMEN INTERIOR                                     | Peticiones, solicitudes e instancias        | 1     | 0       | 3     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 4            |
| OBRAS E INFRAESTRUCTURAS                                              | OBRAS E INFRAESTRUCTURAS                             | Pavimentos en vías públicas (OI)            | 0     | 1       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 1            |
|                                                                       |                                                      | Mobiliario Urbano (OI)                      | 0     | 0       | 2     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 3            |
|                                                                       |                                                      | Arboles, jardinerías y zonas verdes (OI)    | 1     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 1    | 0   | 0    | 0   | 2            |
|                                                                       |                                                      | Bocas de riego, fuentes e hidrantes (OI)    | 2     | 0       | 1     | 0     | 0    | 1     | 1     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 5            |
| URBANISMO                                                             | Licencias: Procedimiento Abreviado                   | Instalación de actividades acuáticas(LPA)   | 20    | 25      | 34    | 23    | 26   | 36    | 3     | 27     | 19   | 0   | 0    | 0   | 213          |
|                                                                       |                                                      | Obras en los edificios(LPA)                 | 6     | 3       | 23    | 0     | 7    | 10    | 4     | 8      | 10   | 0   | 0    | 0   | 71           |
|                                                                       |                                                      | Instal. maquinaria, andamiajes y apeos(LPA) | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 2      | 0    | 0   | 0    | 0   | 2            |
|                                                                       | Licencias: Procedimiento Normal                      | Instalación de actividades calificadas(LPN) | 4     | 9       | 20    | 5     | 6    | 12    | 3     | 4      | 7    | 0   | 0    | 0   | 70           |
|                                                                       |                                                      | Obras en los edificios(LPN)                 | 18    | 14      | 73    | 3     | 31   | 38    | 21    | 33     | 28   | 0   | 0    | 0   | 259          |
|                                                                       | Autorización bebidas                                 | Autorización bebidas alcohólicas            | 0     | 0       | 4     | 4     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 9            |
|                                                                       | Licencia Automática                                  | Licencia funcionamiento(LA)                 | 1     | 6       | 11    | 4     | 6    | 7     | 5     | 4      | 3    | 0   | 0    | 0   | 47           |
|                                                                       | Actuaciones Comunic                                  | Actuaciones Comunicadas                     | 0     | 0       | 1     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 2            |
|                                                                       | Autorizaciones uso vía pública                       | Terrazas de veladores                       | 6     | 49      | 11    | 25    | 19   | 8     | 1     | 1      | 2    | 0   | 0    | 0   | 122          |
|                                                                       |                                                      | Mercedito                                   | 0     | 0       | 0     | 0     | 77   | 5     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 0   | 82           |
|                                                                       |                                                      | Situado Aislado                             | 5     | 0       | 1     | 1     | 0    | 29    | 3     | 0      | 3    | 0   | 0    | 0   | 42           |
|                                                                       |                                                      | Otras autorizaciones en vía pública         | 4     | 10      | 11    | 36    | 8    | 3     | 2     | 1      | 4    | 0   | 0    | 0   | 79           |
| P. de vehículos y reconstr. de aceras                                 |                                                      | 0                                           | 14    | 5       | 5     | 5     | 8    | 2     | 0     | 1      | 0    | 0   | 0    | 40  |              |
|                                                                       | Rastro                                               | 21                                          | 6     | 0       | 1     | 4     | 0    | 8     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 40  |              |
| Licencia Unica                                                        | Obras en los edificios con instalaciones(LU)         | 0                                           | 0     | 0       | 0     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0    | 1   |              |
|                                                                       | Instalación de actividades acuáticas con obras(LU)   | 0                                           | 1     | 9       | 1     | 2     | 6    | 0     | 1     | 5      | 0    | 0   | 0    | 25  |              |
|                                                                       | Instalación de actividades calificadas con obras(LU) | 5                                           | 4     | 9       | 5     | 2     | 9    | 0     | 6     | 5      | 0    | 0   | 0    | 45  |              |

INF3-Exptes\_Concedidos\_por\_Tipo-Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Tramitados por Junta Municipal / Tipo de Expediente / Mes |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| REGIMEN INTERIOR.REGIMEN INTERIOR.Regimen Interior                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | Capa 1 de |
|                                                                       | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004      |
| J.M.D. Centro                                                         | 0     | 0       | 0     | 0     | 2    | 2     | 2     | 9      | 4          | 9       | 0         | 0         | 28        |
| J.M.D. Arganzuela                                                     | 1     | 0       | 2     | 1     | 4    | 2     | 0     | 4      | 0          | 3       | 0         | 0         | 17        |
| J.M.D. Retiro                                                         | 0     | 0       | 8     | 0     | 0    | 1     | 2     | 1      | 1          | 2       | 0         | 0         | 15        |
| J.M.D. Salamanca                                                      | 1     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 1          | 1       | 0         | 0         | 3         |
| J.M.D. Chamartín                                                      | 1     | 22      | 7     | 6     | 1    | 2     | 2     | 2      | 0          | 3       | 0         | 0         | 46        |
| J.M.D. Tetuán                                                         | 1     | 1       | 0     | 2     | 0    | 0     | 0     | 1      | 1          | 2       | 0         | 0         | 8         |
| J.M.D. Chamberí                                                       | 6     | 13      | 2     | 4     | 2    | 2     | 4     | 2      | 3          | 3       | 0         | 0         | 41        |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo                                               | 0     | 0       | 0     | 0     | 4    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 4         |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca                                                | 20    | 13      | 11    | 14    | 28   | 16    | 9     | 9      | 11         | 12      | 0         | 0         | 143       |
| J.M.D. Latina                                                         | 0     | 1       | 22    | 1     | 29   | 13    | 0     | 3      | 0          | 27      | 0         | 0         | 96        |
| J.M.D. Carabanchel                                                    | 6     | 2       | 0     | 0     | 0    | 1     | 1     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 10        |
| J.M.D. Usera                                                          | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 1       | 0         | 0         | 1         |
| J.M.D. Puente Vallecas                                                | 41    | 41      | 69    | 55    | 74   | 54    | 27    | 24     | 30         | 22      | 0         | 0         | 437       |
| J.M.D. Moratalaz                                                      | 14    | 20      | 0     | 8     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 43        |
| J.M.D. Ciudad Lineal                                                  | 0     | 0       | 0     | 0     | 2    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 2         |
| J.M.D. Hortaleza                                                      | 0     | 0       | 1     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 1       | 0         | 0         | 2         |
| J.M.D. Villaverde                                                     | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 0         |
| J.M.D. Villa Vallecas                                                 | 0     | 1       | 4     | 3     | 2    | 2     | 0     | 1      | 0          | 0       | 0         | 0         | 13        |
| J.M.D. Vicálvaro                                                      | 0     | 24      | 17    | 18    | 8    | 58    | 24    | 9      | 30         | 27      | 0         | 0         | 215       |
| J.M.D. San Blas                                                       | 1     | 3       | 6     | 1     | 11   | 1     | 0     | 0      | 3          | 0       | 0         | 0         | 26        |
| J.M.D. Barajas                                                        | 0     | 6       | 4     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 11        |
| Total Juntas                                                          | 92    | 147     | 153   | 114   | 168  | 154   | 71    | 65     | 84         | 113     | 0         | 0         | 1.161     |

INF6-2-Exptes\_Tramitados\_por\_Junta-Tipo-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

| Expedientes Tramitados por Tipo de Expte. / Junta Municipal /Mes |                         |                                          |       |         |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|-----|-----|-----|-----------|
| J.M.D. Centro                                                    |                         |                                          |       |         |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     | Capa 1 de |
|                                                                  |                         |                                          | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic | 2004      |
| REGIMEN INTERIOR                                                 | REGIMEN INTERIOR        | Regimen Interior                         | 0     | 0       | 0     | 0     | 2    | 2     | 2     | 9      | 4    | 9   | 0   | 0   | 28        |
|                                                                  |                         | Peticiones, solicitudes e instancias     | 614   | 679     | 463   | 343   | 711  | 825   | 601   | 600    | 478  | 598 | 0   | 0   | 5.912     |
|                                                                  |                         | Certificaciones                          | 105   | 172     | 144   | 47    | 140  | 83    | 34    | 39     | 21   | 20  | 0   | 0   | 805       |
|                                                                  |                         | Reclamaciones de particulares            | 97    | 159     | 110   | 80    | 108  | 107   | 97    | 82     | 46   | 76  | 0   | 0   | 942       |
|                                                                  |                         | Padrón de Habitantes                     | 100   | 93      | 93    | 117   | 112  | 101   | 105   | 102    | 57   | 76  | 0   | 0   | 956       |
|                                                                  |                         | Conservación del Patrimonio              | 3     | 4       | 2     | 4     | 3    | 3     | 3     | 1      | 3    | 0   | 0   | 0   | 26        |
|                                                                  |                         | Responsabilidad Patrimonial              | 22    | 37      | 42    | 35    | 25   | 17    | 21    | 11     | 9    | 16  | 0   | 0   | 235       |
|                                                                  |                         | Contencioso                              | 7     | 11      | 18    | 21    | 19   | 4     | 16    | 0      | 1    | 5   | 0   | 0   | 102       |
|                                                                  |                         | Recurros                                 | 3     | 3       | 1     | 1     | 3    | 2     | 0     | 2      | 2    | 2   | 0   | 0   | 19        |
|                                                                  |                         | Multa por desobediencia                  | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0    | 1   | 0   | 0   | 1         |
| PERSONAL                                                         | PERSONAL                | Personal                                 | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 1     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 1         |
| OBRA E INFRAESTRUCTURAS                                          | OBRA E INFRAESTRUCTURAS | Obras e Infraestructuras                 | 0     | 2       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 1      | 0    | 0   | 0   | 0   | 3         |
|                                                                  |                         | Conservación y reforma (OI)              | 7     | 11      | 12    | 14    | 11   | 13    | 5     | 9      | 16   | 22  | 0   | 0   | 120       |
|                                                                  |                         | Pavimentos en vías públicas (OI)         | 77    | 138     | 104   | 99    | 90   | 93    | 69    | 50     | 22   | 53  | 0   | 0   | 766       |
|                                                                  |                         | Edificios y monumentos municipales (OI)  | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0    | 0   | 0   | 0   | 1         |
|                                                                  |                         | Alumbrado público (OI)                   | 3     | 2       | 5     | 0     | 2    | 2     | 6     | 4      | 1    | 6   | 0   | 0   | 31        |
|                                                                  |                         | Mobiliario Urbano (OI)                   | 127   | 211     | 97    | 113   | 119  | 115   | 109   | 26     | 85   | 86  | 0   | 0   | 1.088     |
|                                                                  |                         | Arboles, jardinerías y zonas verdes (OI) | 39    | 51      | 30    | 22    | 16   | 40    | 18    | 18     | 12   | 13  | 0   | 0   | 259       |
|                                                                  |                         | Bocas de riego, fuentes e hidrantes (OI) | 17    | 41      | 29    | 23    | 21   | 40    | 37    | 9      | 5    | 10  | 0   | 0   | 232       |
|                                                                  |                         | Sanciones de Obras e Infraestructuras    | 0     | 0       | 0     | 0     | 2    | 2     | 2     | 4      | 0    | 4   | 0   | 0   | 14        |

INF6-3-Exptes\_Tramitados\_por\_Tipo-Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

### Expedientes Terminados por Junta Municipal / Causa de Terminación / Mes

TOMA EN CONSIDER.

Capa 2 de 33

|                         | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004  |
|-------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| J.M.D. Centro           | 37    | 141     | 20    | 57    | 62    | 19    | 60    | 15     | 78         | 46      | 0         | 0         | 535   |
| J.M.D. Arganzuela       | 94    | 103     | 61    | 156   | 100   | 45    | 15    | 116    | 73         | 72      | 0         | 0         | 835   |
| J.M.D. Retiro           | 44    | 13      | 47    | 64    | 14    | 88    | 1     | 1      | 0          | 2       | 0         | 0         | 274   |
| J.M.D. Salamanca        | 4     | 9       | 0     | 0     | 0     | 0     | 4     | 12     | 0          | 0       | 0         | 0         | 29    |
| J.M.D. Chamartín        | 3     | 2       | 1     | 0     | 1     | 1     | 0     | 0      | 1          | 0       | 0         | 0         | 9     |
| J.M.D. Tetuán           | 0     | 0       | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 1      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1     |
| J.M.D. Chamberí         | 28    | 40      | 30    | 10    | 180   | 228   | 185   | 288    | 189        | 163     | 0         | 0         | 1.351 |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo | 36    | 20      | 8     | 110   | 131   | 19    | 2     | 8      | 30         | 104     | 0         | 0         | 468   |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca  | 0     | 0       | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0          | 4       | 0         | 0         | 4     |
| J.M.D. Latina           | 182   | 46      | 189   | 143   | 51    | 8     | 0     | 4      | 0          | 6       | 0         | 0         | 629   |
| J.M.D. Carabanchel      | 5     | 52      | 14    | 19    | 22    | 8     | 8     | 90     | 8          | 52      | 0         | 0         | 278   |
| J.M.D. Usera            | 25    | 9       | 27    | 1     | 0     | 24    | 3     | 1      | 1          | 4       | 0         | 0         | 95    |
| J.M.D. Puente Vallecas  | 17    | 26      | 41    | 25    | 48    | 100   | 55    | 20     | 8          | 16      | 0         | 0         | 356   |
| J.M.D. Moratalaz        | 9     | 10      | 18    | 163   | 36    | 47    | 14    | 9      | 9          | 7       | 0         | 0         | 322   |
| J.M.D. Ciudad Lineal    | 52    | 25      | 12    | 89    | 109   | 44    | 44    | 16     | 18         | 31      | 0         | 0         | 440   |
| J.M.D. Hortaleza        | 111   | 104     | 109   | 113   | 144   | 155   | 98    | 78     | 104        | 115     | 0         | 0         | 1.131 |
| J.M.D. Villaverde       | 1     | 2       | 11    | 1     | 0     | 3     | 26    | 0      | 24         | 8       | 0         | 0         | 76    |
| J.M.D. Villa Vallecas   | 0     | 0       | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1     |
| J.M.D. Vicálvaro        | 35    | 42      | 30    | 33    | 40    | 54    | 40    | 28     | 32         | 45      | 0         | 0         | 379   |
| J.M.D. San Blas         | 92    | 127     | 166   | 115   | 152   | 191   | 160   | 84     | 79         | 105     | 0         | 0         | 1.271 |
| J.M.D. Barajas          | 17    | 34      | 5     | 53    | 6     | 0     | 0     | 2      | 0          | 41      | 0         | 0         | 158   |
| Total Juntas            | 792   | 805     | 789   | 1.152 | 1.097 | 1.034 | 725   | 773    | 654        | 821     | 0         | 0         | 8.642 |

INF1-Exptes\_Terminados\_por\_Junta-Causa-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Explor)

### Expedientes Terminados por Junta Municipal / Tipo de Expte. / Mes

REGIMEN INTERIOR.REGIMEN INTERIOR.Regimen Interior

Capa 1 de

|                        | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004 |
|------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|------|
| J.M.D. Centro          | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 1     | 0     | 2      | 0          | 1       | 0         | 0         | 5    |
| J.M.D. Arganzuela      | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Retiro          | 0     | 0       | 1     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Salamanca       | 1     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Chamartín       | 0     | 22      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 22   |
| J.M.D. Tetuán          | 0     | 0       | 0     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Chamberí        | 0     | 5       | 0     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 6    |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca | 1     | 0       | 1     | 1     | 1    | 0     | 0     | 2      | 3          | 4       | 0         | 0         | 13   |
| J.M.D. Latina          | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Puente Vallecas | 0     | 12      | 8     | 16    | 8    | 14    | 1     | 4      | 3          | 0       | 0         | 0         | 66   |
| J.M.D. Moratalaz       | 7     | 7       | 0     | 4     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 19   |
| J.M.D. Ciudad Lineal   | 0     | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Hortaleza       | 0     | 0       | 1     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 1    |
| J.M.D. Villa Vallecas  | 0     | 1       | 0     | 1     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 3    |
| J.M.D. Vicálvaro       | 0     | 0       | 1     | 0     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 2    |
| J.M.D. San Blas        | 0     | 0       | 1     | 1     | 1    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 3    |
| J.M.D. Barajas         | 0     | 5       | 0     | 1     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 6    |
| Total Juntas           | 9     | 52      | 13    | 26    | 17   | 15    | 1     | 8      | 6          | 5       | 0         | 0         | 152  |

INF1-1-Exptes\_Terminados\_por\_Junta-Tipo-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Report)

### Expedientes Terminados por Tipo de Expte. / Junta Municipal / Mes

| J.M.D. Centro            |                                    |                                          | Capa 1 de |         |       |       |      |       |       |        |       |      |      |      |       |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-----------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|------|------|------|-------|
|                          |                                    |                                          | Enero     | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | 2004  |
| REGIMEN INTERIOR         | REGIMEN INTERIOR                   | Regimen Interior                         | 0         | 0       | 0     | 0     | 1    | 1     | 0     | 2      | 0     | 1    | 0    | 0    | 5     |
|                          |                                    | Peticiones, solicitudes e instancias     | 101       | 133     | 96    | 47    | 79   | 134   | 157   | 208    | 166   | 138  | 0    | 0    | 1.259 |
|                          |                                    | Certificaciones                          | 40        | 36      | 40    | 29    | 13   | 6     | 6     | 7      | 3     | 4    | 0    | 0    | 184   |
|                          |                                    | Reclamaciones de particulares            | 4         | 14      | 17    | 6     | 5    | 11    | 7     | 9      | 2     | 9    | 0    | 0    | 84    |
|                          |                                    | Padrón de Habitantes                     | 29        | 16      | 35    | 26    | 28   | 25    | 27    | 24     | 17    | 9    | 0    | 0    | 236   |
|                          |                                    | Conservación del Patrimonio              | 0         | 0       | 0     | 0     | 0    | 1     | 0     | 0      | 0     | 0    | 0    | 0    | 1     |
|                          |                                    | Responsabilidad Patrimonial              | 0         | 1       | 0     | 0     | 0    | 0     | 2     | 0      | 0     | 0    | 0    | 0    | 3     |
|                          |                                    | Contentioso                              | 1         | 1       | 1     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0     | 0    | 0    | 0    | 3     |
|                          |                                    | Recursos                                 | 0         | 2       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0     | 0    | 0    | 2    |       |
| OBRAS E INFRAESTRUCTURAS | OBRAS E INFRAESTRUCTURAS           | Obras e Infraestructuras                 | 0         | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 1      | 0     | 0    | 0    | 0    | 1     |
|                          |                                    | Conservación y reforma (OI)              | 0         | 0       | 0     | 1     | 0    | 1     | 1     | 1      | 0     | 0    | 0    | 0    | 4     |
|                          |                                    | Pavimentos en vías públicas (OI)         | 2         | 6       | 16    | 10    | 2    | 19    | 6     | 17     | 1     | 5    | 0    | 0    | 84    |
|                          |                                    | Alumbrado público (OI)                   | 1         | 0       | 0     | 0     | 1    | 0     | 0     | 3      | 0     | 1    | 0    | 0    | 6     |
|                          |                                    | Mobiliario Urbano (OI)                   | 6         | 37      | 26    | 10    | 12   | 9     | 15    | 7      | 7     | 13   | 0    | 0    | 142   |
|                          |                                    | Arboles, jardinerías y zonas verdes (OI) | 6         | 8       | 12    | 7     | 1    | 4     | 7     | 4      | 1     | 6    | 0    | 0    | 56    |
|                          |                                    | Bocas de riego, fuentes e hidrantes (OI) | 0         | 2       | 6     | 3     | 2    | 6     | 5     | 1      | 0     | 2    | 0    | 0    | 27    |
|                          |                                    | Sanciones de Obras e Infraestructuras    | 0         | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 2      | 0     | 2    | 0    | 0    | 4     |
| URBANISMO                | Licencias: Procedimiento Abreviado | Instalación de actividades ilegales(LPA) | 22        | 15      | 9     | 15    | 27   | 10    | 15    | 23     | 6     | 32   | 0    | 0    | 174   |
|                          |                                    | Obras en los edificios(LPA)              | 6         | 7       | 1     | 1     | 7    | 34    | 3     | 5      | 8     | 6    | 0    | 0    | 78    |
|                          |                                    | Tala de árboles(LPA)                     | 0         | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 1     | 1      | 0     | 0    | 0    | 0    | 2     |

INF1-2-Exptes\_Terminados\_por\_Tipo-Junta-Mes.ppr de ExptesSIGSA2 (Reporter)

### Aplicación de Inspección de Sanidad y Consumo (JUNTAS)

#### Datos de 2004 hasta Febrero

| Enero                     |             |        |           |        |       |           |              |             |               |        |           |        |        |          |                   |  | Capa 1 de |
|---------------------------|-------------|--------|-----------|--------|-------|-----------|--------------|-------------|---------------|--------|-----------|--------|--------|----------|-------------------|--|-----------|
|                           | ACTIVIDADES |        | TITULARES |        | RUTAS |           | INSPECCIONES | ACTUACIONES |               |        |           |        |        |          |                   |  |           |
|                           | Altas       | Modif. | Altas     | Modif. | Rutas | Establec. | Inspec.      | Actas       | Toma Muestras | Inmov. | Decomisos | Fichas | Manual | Requeri. | Total Actuaciones |  |           |
| J.M.D. Centro             | 27          | 8      | 21        | 1      | 0     | 0         | 130          | 57          | 3             | 2      | 0         | 53     | 81     | 0        | 196               |  |           |
| J.M.D. Arganzuela         | 10          | 14     | 14        | 0      | 0     | 0         | 181          | 112         | 6             | 0      | 0         | 103    | 12     | 105      | 338               |  |           |
| J.M.D. Retiro             | 7           | 3      | 7         | 6      | 0     | 0         | 58           | 11          | 7             | 0      | 0         | 47     | 37     | 11       | 113               |  |           |
| J.M.D. Salamanca          | 30          | 6      | 24        | 5      | 0     | 0         | 146          | 62          | 3             | 0      | 0         | 4      | 148    | 158      | 375               |  |           |
| J.M.D. Chamartín          | 13          | 8      | 10        | 3      | 0     | 0         | 102          | 45          | 17            | 0      | 0         | 40     | 0      | 0        | 102               |  |           |
| J.M.D. Tetuán             | 6           | 0      | 6         | 0      | 0     | 0         | 63           | 0           | 12            | 0      | 0         | 50     | 1      | 0        | 63                |  |           |
| J.M.D. Chamberí           | 2           | 10     | 6         | 0      | 0     | 0         | 57           | 55          | 1             | 0      | 5         | 24     | 1      | 23       | 109               |  |           |
| J.M.D. Fuencarral-Pardo   | 6           | 3      | 7         | 0      | 0     | 0         | 24           | 0           | 0             | 0      | 0         | 24     | 0      | 0        | 24                |  |           |
| J.M.D. Moncloa-Aravaca    | 5           | 9      | 10        | 0      | 0     | 0         | 106          | 10          | 10            | 0      | 0         | 53     | 35     | 16       | 124               |  |           |
| J.M.D. Latina             | 2           | 0      | 2         | 0      | 0     | 0         | 74           | 0           | 0             | 0      | 0         | 74     | 0      | 0        | 74                |  |           |
| J.M.D. Carabanchel        | 25          | 0      | 24        | 0      | 0     | 0         | 129          | 53          | 11            | 1      | 0         | 68     | 79     | 19       | 231               |  |           |
| J.M.D. Usera              | 3           | 5      | 7         | 1      | 0     | 0         | 39           | 14          | 3             | 0      | 0         | 38     | 1      | 0        | 56                |  |           |
| J.M.D. Puente de Vallecas | 5           | 1      | 6         | 0      | 0     | 0         | 109          | 0           | 0             | 0      | 0         | 109    | 0      | 0        | 109               |  |           |
| J.M.D. Moratalaz          | 0           | 0      | 0         | 0      | 0     | 0         | 14           | 0           | 0             | 0      | 0         | 17     | 8      | 4        | 29                |  |           |
| J.M.D. Ciudad Lineal      | 15          | 15     | 21        | 8      | 0     | 0         | 154          | 68          | 19            | 0      | 0         | 97     | 1      | 0        | 185               |  |           |
| J.M.D. Hortaleza          | 2           | 0      | 3         | 0      | 0     | 0         | 17           | 9           | 2             | 0      | 0         | 14     | 5      | 0        | 30                |  |           |
| J.M.D. Villaverde         | 13          | 5      | 15        | 0      | 0     | 0         | 96           | 43          | 0             | 0      | 0         | 76     | 48     | 0        | 167               |  |           |
| J.M.D. Villa de Vallecas  | 2           | 47     | 3         | 0      | 14    | 97        | 66           | 12          | 2             | 0      | 0         | 30     | 19     | 0        | 63                |  |           |
| J.M.D. Vicalvaro          | 1           | 2      | 2         | 0      | 0     | 0         | 25           | 20          | 1             | 0      | 0         | 18     | 14     | 0        | 53                |  |           |
| J.M.D. San Blas           | 15          | 2      | 18        | 1      | 0     | 0         | 77           | 17          | 0             | 0      | 0         | 20     | 9      | 49       | 95                |  |           |
| J.M.D. Barajas            | 0           | 2      | 1         | 1      | 0     | 0         | 22           | 0           | 3             | 0      | 0         | 20     | 22     | 6        | 51                |  |           |
| Total Juntas              | 189         | 140    | 207       | 26     | 14    | 97        | 1.695        | 588         | 100           | 3      | 5         | 979    | 521    | 391      | 2.587             |  |           |

INF-10-RepEstadísticas\_SANYCO.ppr de Estadísticas/DIA (Reporter)



## Estadísticas del año 2004 hasta Febrero

J.M.D. Centro

Capa 1 de

|                   |               | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | 2004 |
|-------------------|---------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|------|
| ACTIVIDADES       | Altas         | 27    | 31      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 58   |
|                   | Modif.        | 8     | 16      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 24   |
| TITULARES         | Altas         | 21    | 29      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 50   |
|                   | Modif.        | 1     | 2       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 3    |
| INSPECCIONES      | Inspec.       | 130   | 137     | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 267  |
| ACTUACIONES       | Autas         | 57    | 40      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 97   |
|                   | Toma Muestras | 3     | 3       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 6    |
|                   | Innov.        | 2     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 2    |
|                   | Fichas        | 53    | 49      | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 102  |
|                   | Manual        | 81    | 181     | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 242  |
| Total Actuaciones |               | 196   | 253     | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0      | 0          | 0       | 0         | 0         | 449  |

## **ANEXO C**

*En cuestiones de cultura y de saber, sólo se pierde lo que se guarda; sólo se gana lo que se da. Antonio Machado.*

La “sesión de tormenta de ideas” es como un juego. No un juego competitivo en el que el deseo de cada participante es ganar. Es un juego de cooperación, en el que es todo el grupo el que desea ganar.

*Como en cualquier juego, existen reglas. Es importante que usted, como participante, entienda y respete las reglas del juego durante la duración de éste.*

### REGLAS DEL JUEGO:

■ **No debe haber disputas ni críticas.** Cuando el moderador hace una pregunta, se invita a todos y cada uno de los participantes a hacer una sugerencia, y ninguno de los otros participantes debe hacer ni el mínimo comentario sobre ellas.

■ **El moderador tampoco comentará, criticará** o reaccionará a ninguna sugerencia. Se limitará a escribirla en una pizarra.

■ Si cree que alguna sugerencia de algún participante es inaceptable, un error parcial o completo, ármese de paciencia: no responda a la sugerencia de esa persona, no haga comentarios, no la critique, no reaccione ante ella. Lo que si **se le permite**, no obstante, es **hacer cualquier otra sugerencia, incluso una que contradiga a todo lo que ya se ha sugerido** y el moderador también escribirá su propuesta en la pizarra

■ **El moderador es el que hace las preguntas.** Estas preguntas se hacen con la intención de guiarle a usted y a los demás participantes a través del proceso.

■ **La tarea del moderador es centrar la sesión.** Usted puede sentirse tentado de hacer comentarios relacionados con la discusión en curso. Disciplínese para dirigir sus sugerencias a todo el grupo, a través del moderador. Esto ayudará al grupo y también ayudará a que la sesión de tormenta de ideas sea más eficaz y efectiva en la consecución de decisiones colectivas

## **TORMENTA DE IDEAS.**

**TEMA: ¿Cuáles son los problemas que plantean las explotaciones estadísticas que se extraen de las aplicaciones informáticas implantadas en las Juntas de Distrito?**

- Además del dato de número de licencias concedidas, en el supuesto de licencias de nueva edificación se necesita conocer la superficie construida distribuida por usos (residencial, terciario, industrial...)
- En el caso de licencias de nueva edificación se necesita el dato de fecha de construcción para la ITE (Inspección Técnica de Edificios)
- Las estadísticas no son fiables.
- Los datos de número de altas de expedientes se explotan a partir de la tabla de tipos de expedientes. En esta tabla existe un tipo genérico (por ejemplo urbanismo). Los expedientes dados de alta en este tipo no son significativos porque en muchos casos tienen su origen en la “comodidad” del tramitador que en lugar de pensar el tipo específico de expediente (licencia de obra, actuación comunicada) le asigna un tipo genérico.
- Cada estadística se obtiene de una forma distinta y en distinto formato. Para sacar estadísticas comunes hay que conocer el funcionamiento de cada aplicación.
- En las explotaciones estadísticas actuales se señala el número de expedientes dados de alta y terminados en un periodo de tiempo concreto (anual o mensual), pero se desconoce de los expedientes iniciados cuántos se han terminado y cuál ha sido el tiempo medio de tramitación.
- Sería necesario explotar los plazos de tramitación pero realizando un cómputo de plazos correcto, teniendo en cuenta la suspensión de plazos y el cómputo en días hábiles o naturales.
- Se necesita explotar el número de expediente asignado a cada técnico para poder valorar las cargas de trabajo.
- Las estadísticas sólo se utilizan para controlar.
- Las estadísticas que se extraen de la aplicación de Matrimonios Civiles son correctas pero ahora sería de utilidad conocer la nacionalidad de los contrayentes.
- Los usuarios desconocen las estadísticas que existen actualmente.

■ En el caso de las licencias en las estadísticas actuales se explotan el número de licencias concedidas y denegadas. Esta información se extrae de la tabla de tipos de resolución, en la que aparecen además de esos registros otros como otorgar, autorizar, etc., lo que produce confusión en el usuario y falta de fiabilidad en los datos explotados.

■ Las estadísticas son muy complicadas de entender.

■ En las estadísticas actuales aparece el dato de número de trámites realizado. Muchos trámites no implican tramitaciones complicadas, en muchos casos significan tramitaciones erróneas.

■ Si en cada Junta Municipal se tramita de forma distinta luego no se pueden explotar los datos.

■ En muchas Juntas no se utilizan las aplicaciones informáticas y a la hora de las estadísticas aparecen como que no han tramitado nada.

■ Las estadísticas de número de establecimientos por tipo de actividad no son fiables porque la tabla de actividades es la que existía en el IAE, pero los epígrafes fiscales no son coincidentes con las actividades de licencias municipales.

■ En las estadísticas de año pasado algunas Juntas aparecían como que no habían tramitado ningún expediente del tipo “licencia de funcionamiento”. Esto es debido a que en algunas Juntas las licencias de funcionamiento no se tramitan como un expediente independiente sino como la continuación del expediente de actividad.

■ En las estadísticas faltan datos.

■ Sólo se utilizan las estadísticas para hacer las Memorias de Gestión y cuando se quiere pedir ampliación de efectivos.

■ En materia de inspección de sanidad y consumo las estadísticas actuales no sirven. Sólo indican el número de actuaciones realizadas (tomas de muestras, decomiso, inmovilización de mercancías, inspecciones ...) pero se necesita mucha más información que no está contemplada en las estadísticas actuales.

■ En los procedimientos sancionadores por infracción de Ordenanza y en los de disciplina urbanística se explota el número de sanciones impuestas pero no si se ha interpuesto recurso administrativo contra la misma y su resolución.

■ Se tendía que poder explotar cuáles son las unidades orgánicas que más tiempo tardan en hacer su parte de tramitación.

■ Cuando se explotan los datos relativos a número de documentos elaborados, se refieren únicamente a los que se realizan en el procesador

de textos del AS/400, cuando en la mayoría de las juntas se trabaja con PC y con word.

- En materia de licencias no se explotan de forma conjunta los datos de las Juntas Municipales y los datos de Gerencia.

- No se saben manejar las estadísticas.

- En inspección de sanidad y consumo además del número de tomas de muestras realizadas hay que saber las que fueron de oficio o por denuncia y la clasificación del resultado.

- Falta de información de las licencias concedidas en la Gerencia de Urbanismo lo que impide la efectividad de la orden de cese de actividad y paralización de las obras.

- Al explotar el número de expedientes tramitados en cada Junta se debería cruzar esta información con la del número de efectivos que existe en la misma.

- Las estadísticas se sacan una vez al año. Se mandan al Concejal de cada Junta y junto con las estadísticas de su distrito se entregan las del resto de los distritos lo que ocasiona mucho malestar.

- Falta de información sobre las Órdenes de Ejecución tramitadas por el Departamento de Edificación Deficiente de la Gerencia.

- En materia de Sanidad y Consumo se va a implantar un procedimiento general para la elaboración de la memoria anual de gestión de los Departamentos de Servicios Sanitarios de las Juntas Municipal y muchos de los datos que se solicitan no se obtienen con las estadísticas actuales.

- Falta de información rápida respecto a la concesión de las Licencias de Primera Ocupación en los ámbitos de competencia de la Gerencia Municipal de Urbanismo.

- Necesidad de datos estadísticos sobre qué tipo de expedientes se encuentran en qué trámite y cuántos.

- Cada vez que pido una estadística me dicen que no se puede sacar del sistema y al final tenemos que consultar los expedientes uno a uno.

- En inspecciones de sanidad y consumo no es suficiente conocer el número de inspecciones realizadas hay que saber cuáles fueron por campaña, de oficio o por denuncia.

- Hay multitud de actos de diferente naturaleza desarrollados por las Juntas que no se materializan en un expediente administrativo y que por tanto no se reflejan en las estadísticas.