

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Ayuntamiento de Cádiz



IV Curso de Dirección Pública Local- INAP

Jose Antonio Rosado Arroyal.

e-mail:jefe.personal@telefonica.net

INDICE DE CONTENIDOS:

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN EJECUTIVO 1

1.- INTRODUCCIÓN 7

2.-DIAGNÓSTICO

2.1.-Diagnóstico del entorno 9

2.2.- Diagnóstico de la organización..... 10

2.3.- Causas de la situación descrita 13

2.4.- Diseño de actuaciones prioritarias 14

2.4.1.- Política de formación 14

2.4.2.- Política de planificación de los sistemas de información 15

2.4.3.- Política de gestión de la atención ciudadana..... 15

2.4.4.- Política de racionalización y mejora de procesos 16

3.- OBJETIVOS

3.1..- Objetivos del plan de mejora de procesos 16

3.2.-Factores críticos de éxito 17

4.- METODOLOGÍA UTILIZADA 17

5.- FASES DEL PLAN DE ACCION

5.1.- Fase 1.Preparación 19

5.1.1.- Asignación de las responsabilidades internas del
proyecto. 195.1.2.- Identificación de los procesos que constituirán
el objeto material del Plan 205.1.3.- Definición y constitución de los equipos de
mejora (E.M) y asignación de responsabilidades operativas: 22

5.1.3.1.- Identificación de áreas y unidades 22

5.1.3.2.- Identificación de funciones del
propietario del proceso 22

5.1.3.3.- Constitución de los equipos de mejora 23

5.1.4.- Formación de los responsables operativos
e integrantes de los equipos de mejora 23

5.2.- Fase 2.Desarrollo: 23

5.2.1.- Descripción y medición del proceso	23
5.2.2.- Análisis del proceso:	31
5.2.2.1.- Identificación de requerimientos del proceso	31
5.2.2.2.- Identificación de problemas de cada proceso	31
○ Proceso sancionador en materia de tráfico	31
○ Proceso licencias de obra mayor y menor, de primera utilización y de apertura	37
○ Proceso: Convocatoria, preparación y Actas de Acuerdos Junta de Gobierno Local y de Pleno	40
○ Proceso: Altas y cambios de domicilios padrón municipal de habitantes; Emisión de certificados y volantes de empadronamiento	41
○ Proceso: Registro de entrada y salida de documentación	42
○ Permisos de formación del personal municipal	43
5.2.3.- Definir y concretar oportunidades de mejora	43
5.2.3.1.- Propuestas de mejora de carácter general.....	44
5.2.3.1.1.- Mejorar sustancialmente la atención al ciudadano	44
5.2.3.1.2.- Incrementar y clarificar los mecanismos de delegación	45
5.2.3.1.3.- Identificación de responsabilidades concretas en la gestión de procesos y expedientes administrativos, proporcionando elementos concretos (indicadores) que permitan la medición y evaluación de los procesos	45
5.2.3.1.4.- Mejorar y coordinar adecuadamente los sistemas de información existentes	45
5.2.3.1.5.- Adecuar las dependencias municipales a las necesidades y requerimientos actuales	45
5.2.3.2.- Propuestas de mejora relativas a cada proceso	45
5.2.4.- Diseñar la ficha de cada proceso y el manual de procedimientos	51
5.3.- Fase 3. Implementación de mejoras y evaluación de resultados	52
5.3.1.- Calendario para el desarrollo e implementación de mejoras	52
5.3.2.- Mejoras implementadas y evaluación de resultados	52
5.3.3.- Indicadores de resultados.....	58
5.3.4.-Calendario y responsables de evaluación	59
5.3.5.- Recursos	60
6.- BIBLIOGRAFÍA	61

Anexo 1: Evolución que el producto de cada proceso seleccionado ha tenido desde 2.000 hasta 2.004.....	62
Anexo 2: Composición de los equipos de mejora	63
Anexo 3: Modelos descriptivos de actividades y tareas de los distintos procesos	64
Anexo 4: Matrices comparativas atributos de calidad-índice de cumplimiento	109
Anexo 5: Manual y fichas de procesos	114

Agradecimientos

El presente trabajo, el esfuerzo y tiempo en él invertidos no podrían haber llegado a buen término sin la colaboración y ayuda, paciente y sabia, de mi tutor y amigo, Albert Galofré.

Agradecer, no podría ser de otra forma, a Paz Martínez, su equipo del INAP, y resto de ponentes la dedicación y colaboración prestada a lo largo de todo el curso.

No me olvido de la organización a la que pertenezco, el Ayuntamiento de Cádiz, que ha puesto todas las facilidades para la asistencia y provecho del curso.

Por último y no menos importante, agradecer a mis compañeros y amigos de esta IV promoción el buen ambiente y sintonía que ha reinado durante el curso, que hará que lo recuerde con especial cariño.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

Motivación: En el marco de formación de directivos del Ayuntamiento de Cádiz desarrollado en 2.001 fueron aprobadas varias líneas de modernización y mejora. Entre ellas figura como primer elemento el desarrollo de unos sistemas de información modernos y eficaces que faciliten un tratamiento informático de la información municipal de un modo homogéneo y eficaz. La segunda línea estratégica de modernización consiste en la implantación de un sistema de gestión por procesos .En tercer lugar se acordó la necesidad de mejorar la atención e información al ciudadano mediante la creación de una Oficina Integrada de Atención al Ciudadano(OAC).

En relación al primer punto, en la actualidad se encuentra en la fase final de elaboración un Plan Estratégico de Sistemas de Información Municipal, en el que se han incorporado aquellas actuaciones precisas para que la mejora de procesos venga acompañadas de unas mejoras técnicas en el tratamiento informático de los procesos y expedientes.

La segunda línea, la mejora de procesos, constituye el objeto del presente Plan de Mejora.

En cuanto a la tercera, la implantación de una OAC, no es sino la consecuencia lógica de una adecuada combinación de procesos mejorados y modernización de tecnologías.

Sobre cada una de estas líneas estratégicas, en definitiva se cimienta la siguiente pirámide (Fig.A), de modo que en un período de cinco años (2.001-2.006) se hayan incorporado y asimilado por la organización un nuevo modelo global de gestión y atención al ciudadano.

Fig.- A: Pirámide estructurada de líneas estratégicas de actuación del Ayuntamiento de Cádiz 2.001-2.006

Fuente: Plan de modernización del Ayuntamiento de Cádiz y elaboración propia



Diagnóstico: El Ayuntamiento de Cádiz sufre, principalmente a causa de la escasez de suelo urbano y el correlativo desplazamiento de la población a municipios cercanos, una situación de fuerte restricción económica lo que obliga a una optimización de los escasos recursos disponibles.

En este marco de actuación, el Ayuntamiento adolece de los típicos defectos de una organización muy burocratizada: procesos administrativos diseñados desde una óptica interna de control; excesivamente centralizada tanto a nivel decisorio político (personalizada en el elevado

número de acuerdos de la Junta de Gobierno local) como administrativo, con una importante falta interna de coordinación y práctica ausencia de indicadores de gestión.

A la situación descrita hay que agregar una información ciudadana departamentalizada y anclada en el pasado, tipo ventanilla tradicional, que no canaliza adecuadamente las expectativas ciudadanas de una Administración ágil y eficiente.

Junto al diagnóstico general de la organización, de cada proceso se incorpora un diagnóstico pormenorizado de su situación actual, si bien por razones sistemáticas se recogen en la fase de “análisis de cada proceso”.

Objetivos: El objetivo del Plan se centra en la introducción de una cultura de procesos que permita de modo progresivo el rediseño interno de los procesos desde una perspectiva externa de facilitar los trámites al ciudadano.

Para ello el Plan de Mejora prevé dos medidas complementarias específicas:

- El desarrollo continuo de medidas de formación a los empleados encaminadas a incidir en la cultura de mejora. Estas actuaciones formativas de refuerzo se incorporan ya en los Planes Anuales de Formación, y requieren, por tanto de una planificación específica.
- El análisis, simplificación y racionalización de algunos procesos administrativos concretos: La mejora en la formación ha de reforzarse con la incorporación de medidas prácticas específicas de mejoras de proceso. Es imprescindible un impacto en la organización a corto plazo que visualice la importancia y el efecto de la propuesta de mejora.

El resultado final del Plan ha supuesto:

- La presentación de una serie de propuestas de mejora de gestión y/o organizativas de mayor calado que las propias de simplificación cuya efectiva implementación supondría un avance muy significativo en el funcionamiento del Ayuntamiento.
- La presentación e implementación de propuestas de mejora de cada concreto proceso detalladas mas adelante.
- La elaboración de una serie de fichas con los procesos simplificados y un pequeño manual o guía, sencillo y cómodo de leer que facilite la elaboración y tramitación de expediente administrativos al resto de áreas.

Las fichas identifican y definen los elementos fundamentales de cada proceso(objeto ,inicio, alcance y requisitos, excepciones, definiciones de conceptos ,responsabilidades ,trámites, documentos, diagrama del proceso, indicadores, registro, archivo y controles de revisión. Las fichas además están diseñadas de modo que se adapten en la mayor medida posible a especificaciones del modelo ISO 9000:2000, por si cara al futuro se pretendiese certificar algún proceso concreto.

El Manual de Procedimientos quiere ser un instrumento de trabajo que posibilite normalizar el contenido documental de los diversos expedientes administrativos y sus procedimientos internos específicos. Ha de permitir además que pueda ser consultado de forma rápida tanto por los gestores de expedientes como por los niveles auxiliares de los órganos de gobierno. En definitiva, pretende

ser un elemento facilitador y una referencia para resolver las dudas surgidas y para ayudar a controlar formalmente los expedientes.

Resaltar que la racionalización de procesos iniciada con el presente plan de mejora no es sino el comienzo del análisis y racionalización posterior, a partir de la experiencia y formación adquiridas, de nuevos procesos en otras áreas a fin que tenga una continuidad en el tiempo y se consolide definitivamente en la organización.

Fases: Se delimitan tres fases:

- Preparación, que incluye todas las actuaciones previas necesarias (determinación de los órganos que intervienen en el proceso, asignación de responsabilidades y formación a sus integrantes): El criterio que ha primado en la organización del trabajo ha sido la necesidad de implicar a los empleados que trabajan habitualmente en cada proceso. Por ello se articulan dos órganos; uno de coordinación y control del Plan, integrado por los habilitados nacionales y el Jefe de Servicio de Personal. El segundo de carácter operativo son los denominados equipos de mejora (E.M) en los que están además de los responsables de cada proceso, el personal de base que trabaja habitualmente en él.

En total han sido doce equipos de mejora, y la implicación voluntaria en el trabajo de 28 personas de distintas categorías profesionales.

- Desarrollo, que es la fase propiamente de análisis del proceso, elaboración de las propuestas de mejora y el rediseño del proceso.
- Una fase final de implementación del nuevo proceso y de las mejoras, así como su control, evaluación y, en su caso, corrección de desviaciones.

La primera fase comenzó en Abril de 2.005, con una duración de dos meses. La segunda fase, la mas compleja, se ha desarrollado durante cuatro meses (junio-septiembre) y la implementación desde septiembre hasta noviembre.

Procesos analizados: Han sido seleccionados un total de 12 procesos (Fig. B). La selección ha sido realizada por el órgano de coordinación utilizando fundamentalmente tres criterios debidamente ponderados: transversalidad, potencial de mejora y potenciales usuarios del proceso.

Fig.-B: Relación de procesos analizados

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	Unidad Responsable
Acuerdos de JGL	Actas
Registro salida	Registro general
Acuerdos de Pleno	Actas
Registro entrada	Registro general
Sanciones tráfico	Tráfico
Licencias Obra mayor	Urbanismo
Altas y bajas Padrón	Estadística
Cambios de domicilio Padrón	Estadística
Certificados y volantes Padrón	Estadística
Licencias Obra menor	Urbanismo
Licencias de apertura	Urbanismo
Permisos de formación	Personal

Herramientas: Al ser los integrantes de los equipos de mejora los protagonistas de los trabajos, las herramientas deben cumplir dos requisitos básicos: han de ser fácilmente entendibles por sus integrantes de los equipos y esencialmente prácticas.

Se utilizan, en función de la complejidad del proceso, técnicas grupales para el análisis de problemas y determinación de causas (diagramas de Ishikawa y de Pareto), así como matrices de decisión y técnicas de diagramación de procesos.

Propuestas de mejora y resultados obtenidos: El análisis y rediseño de los procesos ha permitido elaborar una importante serie de propuestas de mejora, unas de carácter general y otras más concretas.

Las generales atan a aquellas circunstancias detectadas que no afectan a un solo Departamento o proceso sino al conjunto de la Organización. Por su propia trascendencia algunas requieren de un trabajo adicional de estudio, definición e implementación que no es objeto del presente plan de mejora, sin perjuicio de que queden debidamente apuntadas:

Las mejoras de carácter general implementadas desde septiembre hasta la fecha, son las siguientes:

- La ampliación de los horarios de atención al público.
- El incremento de la oferta formativa de las personas que están en atención al público.
- Delegación en el ámbito administrativo y de gestión más cercano al ciudadano, las competencias relativas a firmas de traslados de acuerdo, compulsas, fe pública y algunos registros de entrada y/o salida.

- A través de las fichas de cada proceso se identifican y definen responsabilidades concretas sobre cada proceso en la organización, así como indicadores de gestión que permiten controlar su implementación.
- A través del manual de procesos se define una política homogénea de normalización de la tramitación de procedimientos y expedientes administrativos, evitando actuaciones descoordinadas y/o dispersas.

Las mejoras de carácter general pendientes de implementar son las siguientes:

- La creación de una Oficina de Atención al ciudadano.
- Desarrollo e implementación de indicadores de satisfacción ciudadana.
- Delegación en el ámbito de gestión política más cercano al ciudadano la mayor parte de las competencias de cada Delegación.
- Clarificar y respetar la distribución competencial entre los distintos órganos de gobierno

Las propuestas de mejoras particulares afectan a cada concreto proceso y la mayor parte de ellas quedan debidamente definidas e implementadas. Esquemáticamente el resultado de la implantación de las propuestas de mejoras concretas sería el siguiente:

- Proceso sanciones de tráfico : Una genérica disminución de los plazos máximos de tramitación de sanciones de tráfico, suponiendo respecto al sistema anterior una mejora aproximada media por expediente de dos meses y medio.

- Procesos concesión de licencias urbanísticas: Una genérica disminución de los plazos máximos de tramitación:

- La concesión de las licencias de obra menor en el acto.
- La concesión de licencias de obra mayor se acortará en una media de 15 días (quedando en 15 días) y cuando requiera la intervención de la Comisión de Patrimonio, en 20 días (quedando en 70 días).
- La concesión de las licencias de apertura sin intervención de la Junta de Andalucía se acortarán en una media de 20 días (quedando en 80 días) y las que requieren su intervención se acortarán en una media de 30 días (quedando en 170 días).
- El traslado de acuerdo de la concesión o denegación de licencia se acortará en una media de 20 días.

- Procesos relativos al padrón municipal de habitantes:

- Se evita que el ciudadano tenga que desplazarse por el Ayuntamiento para abonar la tasa fiscal (se eliminan tres colas).
- Se facilita al ciudadano la tramitación de sus expedientes solicitándole menos documentación y modificando sus datos del padrón sobre la marcha.

- Procesos relativos al Registro general:

- Se limita el período de espera para el registro de salida a 5 -8 días.
- Se limita sustancialmente el número de asuntos que se registran en la Casa Consistorial.
- Se evita al ciudadano el desplazamiento al Negociado de estadística para compulsar documentos a registrar.
- Se facilita la gestión municipal a los ciudadanos.

- Proceso relativo a concesión de permiso de formación:
 - o Los interesados tienen al menos siete días antes del comienzo del curso la decisión y en su caso el abono de la matrícula.
 - o Transparencia en la valoración de la decisión y del proceso.
 - o Posibilidad de recurrir la denegación
- Procesos relativos a convocatorias y Actas de órganos de Gobierno:
 - o Los trasladados de acuerdos pueden ser conocidos en el área que elabora la propuesta en el día siguiente de su adopción.
 - o Las propuestas y trasladados a los interesados guardarán una imagen Corporativa homogénea.

Indicadores y calendario de evaluación de resultados: La evaluación posterior de los resultados se efectuará por los responsables de cada proceso cada seis meses .Para ello se han seleccionado una serie de indicadores(una media de cuatro por proceso) que permitirá un seguimiento periódico de las mejoras introducidas y de las que restan por implementar, y en su caso, control de las desviaciones. Con esta finalidad presentarán al órgano de coordinación un documento-tipo de evaluación. A la vista del documento éste órgano, en su caso, adoptará la decisión que estime precisa para el control de la desviación y adopción de medidas correctoras.

Recursos necesarios: La proporción mayor de gastos (97.500 €) se produce en recursos humanos, a consecuencia del elevado número de horas de trabajo invertidas, si bien al ser mayoritariamente en jornada laboral pueden considerarse costes indirectos.

Los costes materiales no son excesivamente elevados (16.800 €) si bien no se encuentran incluidos unos 6.000 € que dejarían de ingresarse a consecuencia de la eliminación de la tasa fiscal por expedición de certificados de empadronamiento.

1.- INTRODUCCIÓN

En los frenéticos tiempos que nos ha tocado vivir en nuestras organizaciones resulta fundamental incorporarse a los procesos de modernización. Procesos que han de tener finalidad fundamental el priorizar el servicio de calidad al ciudadano.

Consciente de esa importancia el Ayuntamiento de Cádiz en 2.001 aprobó a instancias de los directivos municipales, un documento-base de estrategias de modernización.

El documento contiene diversas líneas de actuación entre las que se encuentra, la modernización de los Sistemas de Información municipales, la implantación de una cultura orientada a procesos y la creación de una Oficina de atención al ciudadano.

La primera estrategia se ha materializado en un Plan de Sistemas que en la actualidad se encuentra en la última fase de elaboración; en cuanto a la tercera se iniciará previsiblemente en 2.006.

Respecto a la segunda, y aprovechando la circunstancia de que la superación del IV Curso de directivos organizado por el INAP requiere la presentación final de un Plan de mejora, se elabora y se presenta, precisamente, un Plan de mejora de procesos del Ayuntamiento de Cádiz.

La gestión por procesos es un pilar básico en cualquier sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000; EFQM; CAF...). Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de ahí su importancia. La implantación en una organización de una estrategia de análisis y simplificación de los procesos continua es, por tanto, la base para la prestación de unos servicios de calidad, y por tanto de satisfacción ciudadana.

La implantación de esta cultura requiere de dos medidas básicas; la primera de ellas de carácter formativo no se aborda propiamente en el presente Plan. La segunda supone iniciar un proceso de simplificación administrativa en algunos procesos básicos del Ayuntamiento al objeto de visualizar a muy corto plazo mejoras importantes. Es aquí donde se centra el presente Plan de mejora.

El Plan se articula en tres fases sucesivas: preparación, que incluye todas las actuaciones previas necesarias (determinación de equipos de trabajo y formación); desarrollo, que es la fase propiamente de análisis del proceso, elaboración de las propuestas de mejora y rediseño del proceso y su documentación en una ficha tipo; un fase final de implementación del nuevo proceso y de las mejoras, así como su control, evaluación y, en su caso, corrección de desviaciones.

La metodología utilizada, como más adelante se expondrá detenidamente, pretende combinar dos requisitos: la utilización de técnicas sencillas y el trabajo en equipo. A partir de esas premisas y desde la decisión inicial de su elaboración (aproximadamente en abril de 2.005) se ha desarrollado un intenso trabajo por los distintos agentes que intervienen en el proceso (fundamentalmente los equipos de mejora). De otro lado, son básicamente dos los grupos de trabajo que intervienen en el proceso, un órgano de coordinación y los distintos equipos de mejora. Desde el convencimiento que para que las mejoras puedan ser implantadas requieren la implicación de los agentes intervinientes, en la elaboración del presente Plan ha sido fundamental, por tanto hay que destacar, las aportaciones y el esfuerzo de todos los integrantes de estos órganos.

Las herramientas utilizadas han sido básicamente las habituales en técnicas de gestión de grupos (especialmente para la definición de problemas, la tormenta de ideas), así como matrices

de priorización, algunos diagramas causa-efecto y de Pareto.

En cuanto a la documentación consultada ha sido muy variada: memorias anuales y estadísticas de los Servicios, Plantillas y RPT de personal, Presupuestos municipales, el Plan de modernización aprobado en el curso de directivos, el Plan de sistemas de información, así como diagramas de procesos de otras Corporaciones Locales.

Por último incidir que en estas materias no hay fórmulas mágicas externas a la propia organización que garanticen el éxito .El trabajo en equipo, el liderazgo, y en general, la implicación del conjunto de la organización son cimientos sobre los que construir cualquier estrategia de modernización. Sin ellas el fracaso está garantizado.

2.- DIAGNÓSTICO

2.1- DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

El elemento fundamental que caracteriza a la ciudad de Cádiz es que se trata de una entidad local que desde el punto de vista territorial está agotada: carece de suelo urbano libre que permita un desarrollo económico y social de la ciudad. Las únicas posibilidades de creación de nueva vivienda vienen de mano de reordenaciones urbanísticas puntuales de barrios ya existentes, con los consiguientes problemas de realojo y desarraigo, especialmente significativos en personas de mayor edad, y el gran esfuerzo económico que supone para las arcas locales.

Esta escasez ocasiona, de una parte, una importante merma de recursos económicos municipales y, de otro, que la vivienda tenga un precio alto; unido a que se trata de una de las capitales de provincia española con mayor tasa de paro(1), provoca que la población de derecho haya disminuido en los últimos años de manera significativa a favor de otras localidades cercanas de la propia Mancomunidad de la Bahía(2)(San Fernando, Chiclana, Puerto Real, Puerto de Santa María), produciéndose un progresivo envejecimiento de la población(3). De otro lado, al mantener la capitalidad administrativa, universitaria y comercial hay un flujo constante de vehículos entre las distintas poblaciones y la Capital(4).

Las características reseñadas de la ciudad, han obligado a aprobar en 1.996 y 2.000 dos Planes de Saneamiento y contención del gasto. Ambos prevén respecto a Capítulo 1 una reducción proporcional de la plantilla municipal, que finalmente ha pasado de 984 plazas de 1.996 a 963 en 2.004.

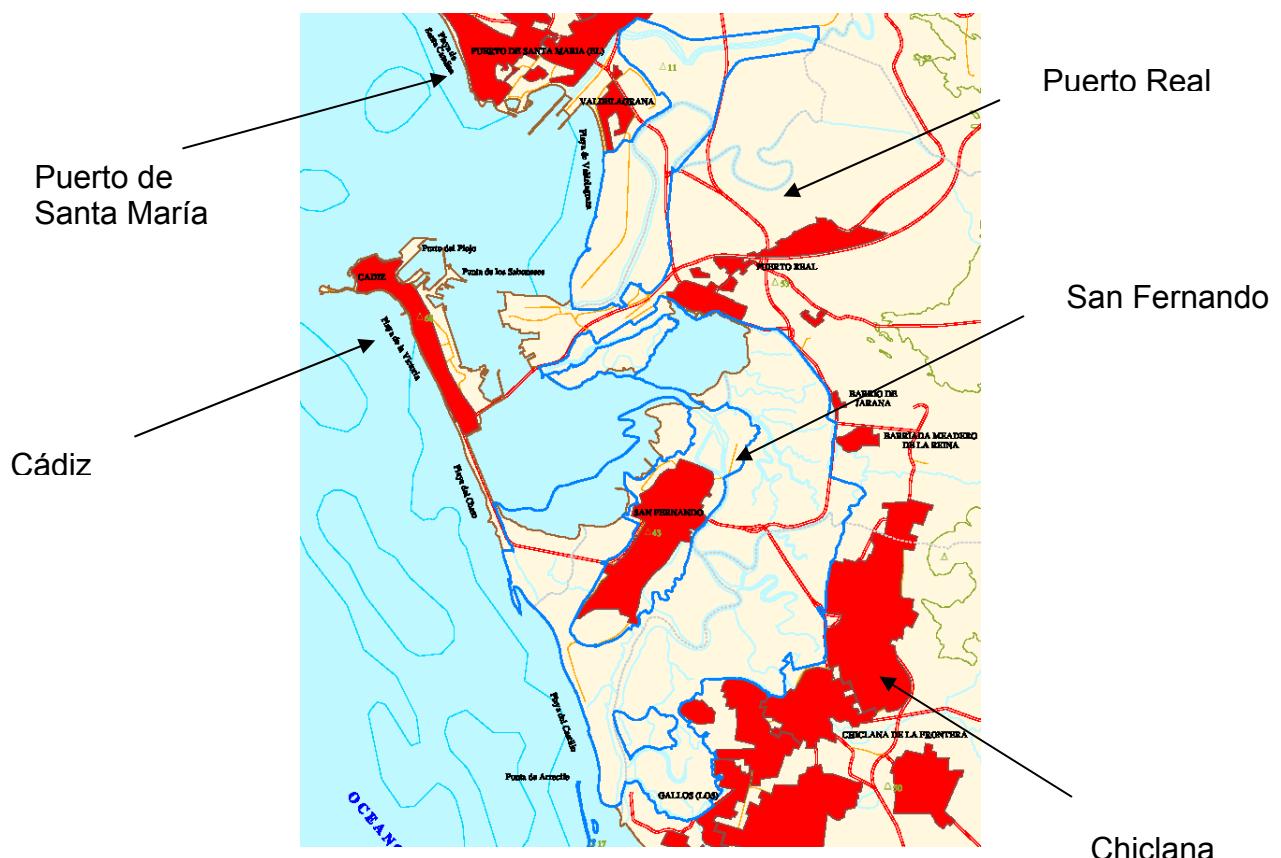
Por tanto cualquier medida de reorganización que tenga su origen en el presente Plan de mejora debe tener como límite el incremento de plantilla y rentabilizar al máximo cualquier inversión en recursos humanos y materiales.

1.- Tasa de paro del 16,78%.Fuente: Encuesta de Población Activa 3er.trimestre 2.005.Instituto Nacional de Estadística.
2.- Descenso desde 1994 de un 8.5% de población; En 1996, 145.595; en 2004, 133.242 Habitantes. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

3.- En 2005 el tramo de edad de mayores de 50 años es del 33.2%. Fuente :Instituto Nacional de Estadística...

4.- Entran en Cádiz diariamente una media de 80.000 vehículos. Fuente :Policía Local de Cádiz.

Figura C: Plano parcial de la Mancomunidad de municipios de la Bahía de Cádiz
Fuente: Mancomunidad de municipios de la Bahía de Cádiz



2.2- DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado analizaremos los elementos comunes que caracterizan la situación del Ayuntamiento en materia de procesos. El diagnóstico pormenorizado se realizará en el apartado “análisis de cada proceso”.

La elaboración de una matriz DAFO (Fig. 1) facilitará la elaboración del diagnóstico:

Fig.1 Matriz DAFO Ayuntamiento de Cádiz
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura burocrática, primacía del procedimiento sobre el resultado. • Desconocimiento por la Organización de los objetivos estratégicos • Excesiva concentración competencial en la Junta de Gobierno Local. Falta de Delegación. • Mecanismos de coordinación y comunicación entre Departamentos no formales y débiles. • Oficinas municipales, especialmente Casa Consistorial pequeñas. • Equipos informáticos y sistemas de información obsoletos y no adecuados a requerimientos actuales • Empleados poco formados en materias de modernización. • Poco énfasis en la atención e información ciudadana (ausencia de Oficina de atención unificada, de página Web, intranet...). • Recursos económicos escasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso técnico de la necesidad de cambiar. • Implicación directiva en el proceso de mejora. • Personal de base implicado en la mejora y con interés en los procesos de mejora • Flexibilidad organizativa para adecuarse a nuevos requerimientos. • Apoyo político a procesos de modernización.
ANALISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen ante la ciudadanía de Administración antigua e ineficiente; pérdida ciudadana de legitimidad. • Reducción de número neto de contribuyentes y de Recaudación municipal • Exigencia ciudadana de incremento en la calidad del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de benchmarking: existen experiencias muy contrastadas en esta materia en Ayuntamientos similares • Amplio mercado de formación externo • Consultorías externas con gran experiencia • Altas posibilidades de conseguir resultados de impacto a corto plazo.

Del análisis DAFO cabe deducir que el Ayuntamiento de Cádiz puede ser calificado como una organización:

1. Eminentemente burocrática

Priman la rigidez sobre la flexibilidad en la tramitación de expedientes, de modo que proliferan los controles, firmas y filtros que no aportan valor añadido al producto final.

Los procesos administrativos, en general, pueden ser calificados como:

- Excesivamente largos: Se producen numerosos cuellos de botella, tiempos muertos y duplicidades en los trámites.
- Desconocidos: la ausencia de una descripción escrita del proceso provoca que el propio personal que interviene solo conozca la parte de éste que tramita, careciendo de una perspectiva global del proceso.

- Muy costosos en términos de inversión en recursos económicos y humanos Un proceso mal diseñado no solo genera costes adicionales indirectos derivados de duplicidades y pérdidas de tiempo, sino también directos, como los que se derivan de procesos de recaudación tributaria o sancionadora en los cuales el mero transcurso de plazos puede generar la prescripción o caducidad de las deudas.

2. Centralizada:

A nivel organizativo se encuentran cinco grandes áreas municipales al frente del cual se encuentra un Delegado-Coordinador, dotados en principio, como cabría suponer, con amplias facultades resolutorias. Sin embargo en la práctica una gran parte de las competencias de la Alcaldía están delegadas en la Junta de Gobierno Local.

Expresivo es el hecho que el número de acuerdos de éste órgano de Gobierno se incrementa sustancialmente año tras año, elevándose en 2.004 por encima de 6.700 (media superior a 130 acuerdos por sesión, que dura como máximo dos horas).

3. Con elevadas dosis de descoordinación y falta de comunicación interdepartamental.

A nivel organizativo no existe un órgano técnico permanente de coordinación, limitándose ésta a la coordinación para proyectos concretos vía reuniones informales o incluso llamadas telefónicas.

4. Con una deficitaria información y atención ciudadana.

Una organización orientada a procesos y resultados facilita una mejora en la comunicación entre la Administración y el ciudadano. Una correcta atención ciudadana requiere de tres elementos básicos: locales adecuados, empleados bien formados y una información ágil, completa y actualizada:

- Si bien el Ayuntamiento tiene una Delegación específica de Atención Ciudadana carece de una oficina centralizada.
- Los empleados carecen de la formación y cualificación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones. En los últimos tres años solo se ha realizado una acción formativa específica de atención ciudadana al año.
- La información que se proporciona en los propios departamentos, cuando se trata de procesos transversales, es parcial y por tanto incompleta.
- Los horarios de atención ciudadana han ido reduciéndose progresivamente. En la actualidad se limitan a cuatro horas y media (de 9 a 13,30 horas) de lunes a viernes.
- No existe un instrumento complementario como un teléfono de atención ciudadana específico o una página Web que canalice información hacia los usuarios.
- No existen indicadores fiables sobre satisfacción ciudadana. Los únicos indicadores son puramente cuantitativos que se reflejan en la memorias anuales:
 - i. Se ha multiplicado por dos el número de usuarios atendidos en el mostrador de la Oficina de Atención de la casa Consistorial desde 2.000 a 2.004(de 5.400 a 10.700).Pese al evidente incremento los recursos humanos y materiales asignados siguen siendo los mismos que en 2.000.

- ii. El Servicio de asistencia de lenguaje de signos ha multiplicado por tres el número de usuarios en ese mismo período(105 a 285)
- iii. En cambio el número de quejas y sugerencias ha ido disminuyendo casi a la mitad (de 75 a 35).El bajo índice demuestra que el sistema de gestión de quejas y sugerencias además de no estar centralizado en la Oficina de atención(los datos de cada departamento son desconocidos), no es eficaz y posiblemente, sea desconocido por los ciudadanos.
- La documentación administrativa que se genera propicia una imagen Corporativa muy pobre: No existen ni plantillas ni reglas comunes para la redacción y confección de documentos. Resulta muy gráfico el hecho que existan hasta seis tipos distintos de escudos municipales en la documentación dirigida al ciudadano.

2.3- CAUSAS DE LA SITUACIÓN DESCRITA:

Una situación compleja como la descrita tiene su origen en varios factores que pueden agruparse en tres grandes apartados:

1. **Cultura Organizativa:** Como ya anticipamos, el Ayuntamiento de Cádiz participa del típico modelo burocrático, y en consecuencia:

- En su actuación cotidiana no existe una clara orientación al ciudadano: resulta expresivo que como regla general son los empleados interinos y temporales los que están en puestos de atención al público pues ésta es considerada como una actividad “penosa”.
- Falta de orientación estratégica y operativa a objetivos y resultados. La única planificación estratégica existente a nivel municipal viene impuesta por la normativa (PGOU) o por la imperiosa necesidad de contención y financiación del gasto (Plan de Saneamiento). Si le unimos la práctica ausencia de indicadores y de sistemas de información fiables, nos da por resultado un modelo burocrático blindado, en el que resulta muy difícil exigir responsabilidades por resultados.
- Se trata de una organización poco proclive al cambio en el que la estabilidad es un valor comúnmente aceptado por el funcionario.
- Práctica ausencia de canales de participación del personal de base en las propuestas de mejora de la gestión.

2. **Comportamiento y liderazgo político/ directivo:** la introducción de una cultura de procesos requiere de un decidido liderazgo, especialmente directivo, que lo impulse ,apoye y gestione comprometiéndose personalmente en el éxito de la empresa asumiendo riesgos.

La tradicional falta de visión estratégica y global de la organización ha ido generando departamentos cada vez más estancos en los que las cuestiones que atañen a la globalidad de la organización han quedado en segundo término.

3. **Políticas de formación:** Se ha caracterizado por la práctica ausencia de una decidida política de formación en materias de modernización y calidad para el personal de base. Hasta 2.003 estas acciones formativas se centraban en la asistencia ocasional de algún funcionario a cursos o seminarios específicos.

4. Recursos materiales:

- Nuevas tecnologías: son un apoyo muy importante para generar nuevas culturas y procesos de trabajo. Desde este punto de vista :
 - Los sistemas de información están departamentalizados, no existe un sistema común que proporcione información básica para tomar decisiones.
 - El software, en la mayoría de las áreas analizadas (salvo Intervención, gestión tributaria y personal), no responde a las necesidades reales de los departamentos y del ciudadano. No existen sistemas de gestión work-flow que facilite el estudio y simplificación de los procesos y el uso del correo electrónico no es generalizado.
- Edificios e instalaciones: salvo en la policía local, los edificios destinados a oficinas municipales donde se encuentran las Áreas analizadas no reúnen las condiciones idóneas. No existen espacios habilitados para atender adecuadamente al ciudadano y en algunas áreas (Ej. Urbanismo) los puestos de trabajo se concentran en un espacio pequeño.

2.4- DISEÑO DE ACTUACIONES PRIORITARIAS

Abordar con garantías de éxito una situación como la expuesta resulta complicado. En el marco estratégico de **garantizar una eficiente utilización de los recursos municipales para facilitar a los ciudadanos de Cádiz el acceso y disfrute de los distintos servicios municipales**, se han diseñado cuatro grandes bloques desde los que es imprescindible reorientar la actividad municipal:

2.4.1.- POLÍTICA DE FORMACIÓN:

El desarrollo de esta política debe:

- Ser un valor añadido para la promoción interna de los empleados de base.
- Configurarse como un elemento de cohesión entre los niveles directivos facilitando la coordinación y comunicación directiva.
- Centrarse en aspectos relativos a modernización administrativa e incorporar más experiencias prácticas.
- *Actuaciones facilitadoras:*
 - i. *Se convenia anualmente con la Federación Andaluza de Municipios y provincias (FAMP) la realización de cursos sobre modernización para niveles intermedios.*
 - ii. *Se han incorporado el Plan municipal de formación acciones formativas específicamente dirigidas al personal de base.*
 - iii. *Se exige la asistencia a cursos en esta materia a todo el personal que promocione internamente.*

- iv. *Se incorpora en los temarios de oposiciones de plazas del grupo A, B y C hasta diez temas sobre modernización, y como regla general uno de los supuestos prácticos versa sobre estas materias.*
- v. *La realización en 2.001 de un curso de formación compuesto por ocho módulos para los directivos municipales: las numerosas sesiones prácticas han roto barreras de comunicación y canalizado problemas e inquietudes comunes, traduciéndose en la aprobación de un documento de modernización administrativa, denominado Plan de Modernización del Ayuntamiento de Cádiz en el cual se priorizan una serie de medidas entre ellas las que se encuentran:*
 - *La elaboración de un Plan de Sistemas de información*
 - *La racionalización de procesos*
 - *Planificación estratégica y operativa*
 - *Elaboración de cartas de servicios*
 - *Creación de una Oficina Integrada de Atención Ciudadana.*

2.4.2.- POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

El desarrollo de esta política debe:

- Reorientar la informática municipal acorde con las directrices corporativas del Ayuntamiento, eliminando soluciones heterogéneas y protagonismos diversos.
- Garantizar la participación activa de los responsables en el desarrollo de las estrategias de los sistemas de información.
- Funcionamiento en base a prioridades, programas y calendarios.
- Facilitar la incorporación de la organización a las nuevas tecnologías.
- Lograr una interrelación con el ciudadano vía nuevas tecnologías.
- Actuaciones facilitadoras:
 - i. *Se contrata en 2.001 la realización por una empresa externa, con participación muy activa de los responsables de áreas, un diagnóstico de los sistemas de información municipal. Posteriormente se incorpora la elaboración de un Plan Estratégico de Sistemas de Información Municipal, que se encuentra en la fase final de aprobación de propuestas.*
 - ii. *Se ha procedido a una reestructuración organizativa del Centro municipal de Informática, que prevé, entre otras, una unidad de modernización que coordine sus actividades con el resto de medidas.*

2.4.3.- POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA ATENCIÓN CIUDADANA:

El desarrollo de esta política debe:

- Colocar al ciudadano en el centro de las decisiones municipales, orientándolas desde la perspectiva del usuario.

- Centralizar en lo posible la información municipal hacia el ciudadano, canalizando eficazmente ésta a través de una Oficina unificada de Atención Ciudadana.
- Explotar otras vías de información y participación ciudadana a través de un sistema de quejas y sugerencias, página Web, teléfono atención único...
- Actuaciones facilitadoras:
 - i. *Se incorporará como actividad prioritaria una vez se desarrolle e implemente el Plan de Mejora de procesos al constituir éste su base fundamental.*

2.4.4.- POLÍTICA DE RACIONALIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS:

La última de las actuaciones constituye precisamente es la que se aborda en el presente Plan de mejora de Procesos (PM.), y que a continuación se desarrolla.

3.- OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

En el marco del objetivo estratégico antes señalado, ha de tener como objetivo operativo el **introducir una cultura de procesos en la organización**, que permita:

- Generar, una cultura de cambio y mejora en la Organización y en particular una orientación a procesos y resultados, de modo especial en los departamentos afectados, para con posterioridad, extenderlo a otros.
- Simplificar y agilizar los procesos más importantes de nuestra Organización, eliminando trámites, duplicidades o controles innecesarios y reduciendo tiempos muertos y de espera.
- Facilitar una información al ciudadano completa y actualizada del estado de tramitación de su expediente.
- Incrementar la comunicación y el trabajo en equipo, promoviendo la participación del personal de base y haciéndolo copartícipe y responsable de las mejoras.
- Asignar y exigir responsabilidades concretas a los propietarios de los procesos.
- Apoyará y facilitará la programación e implementación de otras políticas de modernización, y en particular la creación de una Oficina Central de Atención al Ciudadano.

El eventual fracaso del Plan de mejora, al tratarse de la primera experiencia seria de mejora global, no solo afectará a los procesos sino que fundamentalmente:

- Alimentaría las posibilidades de fracaso de otros planes de mejora (Plan de sistemas) y/o medidas previstas en el Plan de modernización.
- Pondría en entredicho la capacidad de iniciativa, impulso y liderazgo de los directivos.

- Supondría un estancamiento del conjunto de la organización, que continuaría funcionando como tradicionalmente lo ha hecho, esto es, a impulsos y de manera autónoma según los departamentos.

Para la consecución del citado objetivo se proponen dos **medidas específicas**:

- El desarrollo continuo de medidas de formación a los empleados encaminadas a incidir en la cultura de mejora. Estas actuaciones formativas de refuerzo se incorporan ya en los Planes Anuales de Formación y han sido anteriormente tratadas en el apartado "políticas de formación".
- **El análisis, simplificación y racionalización de algunos procesos administrativos concretos:** La mejora en la formación ha de reforzarse con la incorporación de medidas prácticas específicas de mejoras de proceso. Es imprescindible un impacto en la organización a corto plazo que visualice la importancia y el efecto de la propuesta de mejora.

El producto final, de conseguir el objetivo propuesto, se traducirá:

- En el uso de una técnica y una terminología común cuando se hable de racionalización de procesos.
- En la elaboración de una **serie de fichas con los procesos simplificados y un pequeño manual** o guía, sencillo y cómodo de leer que facilite la elaboración y tramitación de expediente administrativos al resto de áreas.
- En la elaboración de una **serie de propuestas de gestión y/o organizativas** de mayor calado que las propias de simplificación, que requerirán de la decisión superior de órganos de gobierno.

3.2- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

1. Lograr una efectiva implicación y participación de los empleados en el análisis de procesos y elaboración de las propuestas de mejora.
2. La utilización de un lenguaje y de técnicas sencillas y comprensibles.
3. La duración del desarrollo del análisis ha de estar acotada previamente en el tiempo y no superior a seis meses.
4. La gestión de la implantación de las mejoras cumpliendo los plazos.
5. El seguimiento y control de la implantación de las mejoras.

4.- METODOLOGÍA UTILIZADA:

La metodología utilizada combina dos elementos fundamentales, piezas angulares del proceso de trabajo:

1. El esquema de **trabajo es sencillo y esencialmente práctico**: Se ha huido de complejas construcciones teóricas de rediseño de procesos, procedentes de la empresa privada, para centrarse en técnicas de análisis sencillas, participativas y eficaces. En este sentido, existen dos opciones de rediseño de procesos:

a. Reingeniería de procesos, la cual pretende cambiar de modo sustancial los procesos actuales, buscando una mejora de fuerte impacto. Puede partirse incluso de modelos ideales inexistentes.

b. Mejora o simplificación de procesos: partiendo de los procesos actuales se trata de mejorarlos, "modificándolos para hacerlos más eficientes, eficaces y flexibles". Las mejoras son de menor impacto pero más asumibles por la organización.

El Comité de coordinación examinado el diagnóstico organizativo y cultural del Ayuntamiento estima que la segunda técnica es la aconsejable pues el objetivo es conseguir implantar una cultura de mejora que cale en la organización. Sin perjuicio de que cuando así sea imprescindible se opte por la reingeniería para un caso concreto que pueda ser asumido.

2. El **trabajo en equipo**: Si el objetivo final consiste en introducir una nueva cultura, la participación activa de los empleados que están familiarizados con el proceso por estar diariamente en contacto permanente con él es muy importante.

En cuanto al número de procesos seleccionados (15) es inicialmente estimativo por tratarse de una cantidad lo suficientemente importante para que pudiendo afectar a varias áreas claves de la organización, sea a la vez manejable en cuanto a la coordinación de los equipos de trabajo implicados y período de tiempo en el que se desarrolle.

5.- FASES DE LAS QUE SE COMPONE EL PLAN DE ACCIÓN:

5.1.- FASE 1: PREPARACIÓN:

5.1.1.- Asignación de las responsabilidades internas del proyecto.

5.1.2.- Identificación de los procesos que constituirán el objeto material del Plan

5.1.3.- Definición y constitución de los equipos de mejora (E.M) y asignación de responsabilidades operativas:

5.1.3.1.- Identificación de áreas y Unidades

5.1.3.2.- Identificación de funciones del propietario del proceso

5.1.3.3.- Constitución de los equipos de mejora

5.1.4.- Formación de los responsables operativos e integrantes de los equipos de mejora

5.2.- FASE 2. DESARROLLO:

5.2.1.- Descripción y medición del proceso

5.2.2.- Análisis del proceso:

5.2.2.1.- Identificación de requerimientos del proceso

5.2.2.2.- Identificación de problemas

5.2.3.- Definir y concretar oportunidades de mejora

5.2.4.- Diseñar la ficha de cada proceso y el manual de procedimientos

5.3.- FASE 3. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1.- Calendario para el desarrollo e implementación de mejoras

5.3.2.- Mejoras implementadas y evaluación de resultados

5.3.3.- Indicadores de resultados

5.3.4.-Calendario y responsables de evaluación Indicadores de resultados

5.3.5.- Recursos

5.1.- FASE 1 PREPARACIÓN:

Esta fase incluye aquellas actuaciones precisas para la selección de personas y procesos y el régimen de trabajo de los que van a intervenir en el análisis del proceso y elaboración de las propuestas de mejora. Comprende tres actuaciones:

5.1.1.- Asignación de las responsabilidades internas del proyecto: Se crean tres niveles de responsabilidad en la gestión y coordinación:

- Un Órgano de Coordinación

Funciones:

- Dirección e impulso del Plan de mejora.
- Identificación de procesos clave objeto del Plan de Mejora
- Velar por la correcta coordinación con el Plan de Sistemas
- Estudio de las alternativas/propuestas de mejora que planteen los equipos de mejora para elevarlo al órgano de gobierno competente.

Composición:

- Los tres habilitados nacionales (Interventor, Secretario Gral. y tesorero)
- El Jefe de Servicio de Secretaría general
- El Jefe de Servicio de Personal
- El Técnico del Centro municipal de Informática responsable de la gestión del plan de Sistemas
- El Técnico de Organización de apoyo al órgano.

- Un órgano de apoyo operativo

Funciones: Coordinación de agendas, comunicación con equipos y entre responsables y de apoyo técnico, administrativo y operativo al resto de órganos. Levantará Actas en aquellas reuniones del órgano de coordinación que sean necesarias.

Composición: Personal técnico (psicólogo especializado en Organización) y dos administrativos de la sección de organización del área de Personal.

- Equipos de mejora (E.M): en esta primera fase solamente se procede a concretar sus funciones y criterios de composición, para proceder a la identificación de las personas concretas una vez se determinen los procesos que se racionalizarán.

Criterios de composición:

- Entre tres y un máximo de ocho personas.
- Participación voluntaria.
- Multidisciplinar: en procesos transversales participarán de todas las áreas afectadas.
- Incluirá necesariamente al propietario del proceso y al menos una persona de base
- De entre sus miembros se asignará a un responsable con las funciones de dirección, convocatoria de las sesiones de trabajo y portavoz del grupo.

Funciones:

- Recogida de datos
- Elaboración de ficha actual del proceso
- Análisis del proceso actual
- Identificación de oportunidades de mejora
- Elevar al órgano de Coordinación de la Propuesta de mejora y de racionalización del proceso.

Régimen de funcionamiento:

No se prefijan un número concreto de sesiones ni su duración, recomendando cuantas sean necesarias, normalmente dentro de la jornada laboral, para conseguir unas propuestas de mejora correctamente analizadas.

En las sesiones de E.M. intradepartamentales, con el objeto de facilitar su celebración, no se requerirá especiales requisitos formales, bastando su previo anuncio a los integrantes. Tampoco se exige Acta de cada sesión que se celebre. Solamente se solicitará por escrito cuando se proceda a concreción y elaboración de propuestas de mejora.

En los E.M. interdepartamentales el órgano de apoyo operativo coordinará las agendas, facilitando la celebración de las sesiones. En cuanto al Acta tampoco será necesaria, salvo que el propio E.M. lo crea imprescindible.

5.1.2.- Identificación de los procesos que constituirán el objeto material del Plan.

El órgano de coordinación acuerda que, con independencia de las diversas clasificaciones teóricas que existen deben primar una serie de criterios debidamente ponderados.

A tal fin se utiliza una matriz de priorización que valorará los siguientes criterios:

- Criterio 1-Potenciales usuarios del proceso: hace referencia a la amplitud de los posibles destinatarios (internos o externos) del producto del proceso. Se opta por procesos que afecten a un número elevado de personas, produciendo un fuerte impacto externo y en la propia Organización. A estos efectos en el Anexo 1 se indica

la evolución que el resultado de estos procesos han tenido en los últimos cuatro años.

- Criterio 2-Potencial de mejora: Existen procesos en la Organización que por su trascendencia o implicación, son de general conocimiento que su funcionamiento es deficiente y que por tanto pueden mejorarse notablemente, ya incorporando mejoras tecnológicas ya racionalizando sus trámites.
- Criterio 3-Nivel de transversalidad: hace referencia al número de áreas o departamentos afectados por el proceso .Como regla general a mayor nivel de transversalidad mayor número de pasos laterales, mayor duración y por tanto mas susceptible de mejora.
- Criterios adicionales : Se opta por procesos que se desarrollan directamente en el Ayuntamiento (no en Fundaciones o Empresas municipales), y dentro de éstos se prefieren aquellos que se desarrollan preferentemente en órganos administrativos muy cercanos al núcleo político de decisión con el fin de que éstos visualicen los trabajos y además faciliten la asistencia de los habilitados nacionales.
- Para la ponderación de criterios, de acuerdo con lo previsto por la FEMP (1) se priorizan los criterios asignando 5 puntos al criterio 1, 4 puntos al criterio 2 y 4 puntos al criterio 3. Asimismo se asignan 9 puntos cuando la concurrencia de ese criterio es fuerte, 3 puntos si es media y 1 punto si es débil. El resultado de cada proceso resulta de multiplicar el peso de cada criterio por el de su correlación .El resultado final de la matriz de selección se contiene en la figura 2:

Fig.- 2 Matriz de priorización para la selección de procesos

Fuente: Elaboración propia

PROCESO/CRITERIOS	Pot.Usuarios	Pot.Mejora	Transv.	TOTAL	Cód. / Vers.	Unidad Responsable
Acuerdos de JGL	9	9	9	108	AJ-1	Actas
Registro salida	9	9	9	108	RS-1	Registro general
Acuerdos de Pleno	9	3	9	84	AP-1	Actas
Registro entrada	9	3	9	84	RE-1	Registro general
Sanciones tráfico	3	9	9	78	ST-1	Tráfico
Licencias Obra mayor	3	9	3	50	LOM A-1	Urbanismo
Altas y bajas Padrón	3	9	1	54	AP-1	Estadística
Cambios de domicilio Padrón	3	9	1	54	CD-1	Estadística
Certificados y volantes Padrón	3	9	1	54	CP-1	Estadística
Licencias Obra menor	3	3	3	36	LOM E-1	Urbanismo
Licencias de apertura	3	3	3	36	LA-1	Urbanismo
PESO	5	4	3			
Permisos de formación					PF-1	Personal

(1)Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP): procesos de mejora continua .Revisión 01

- Los criterios seleccionados se completan con la incorporación de un proceso del área de personal que plantea numerosos problemas y demoras en su tramitación como son los permisos de formación, con la finalidad de que un área estratégica que interviene muy activamente en el Plan de mejora también participe de éste.
- Esta fase finaliza con la asignación de códigos identificativos a cada proceso para individualizarlos e indicar la revisión.

5.1.3.- Definición y constitución de los equipos de mejora y asignación de responsabilidades operativas:

Se compone de varias subfases:

5.1.3.1: Identificación de áreas o unidades propietarias del proceso: Son aquellas unidades en las que se tramita la totalidad o la mayor parte de los trámites del proceso. Se identifican en la Figura 2.

5.1.3.2: Identificación de funciones del propietario del proceso: El propietario del proceso es el máximo responsable y tiene asignada las siguientes funciones:

- La responsabilidad global del proceso y de sus resultados, asegurando su control, eficacia y eficiencia de forma estable y permanente.
- Facultar y delegar en los empleados para que asuman la propiedad de los trabajos para que por sí mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias.
- Mantener la interrelación necesaria con otros procesos de la Organización, estableciendo los adecuados requerimientos como cliente o proveedor de los mismos.
- Asegurar que el proceso está adecuadamente documentado en cada momento y que su información es distribuida regularmente a las personas que trabajan en dicho proceso.
- Gestionar los resultados del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, implantando los cambios necesarios para ello.
- Definir y seleccionar las personas que formarán parte del equipo de trabajo.
- Asegurar el desarrollo y la motivación de las personas del equipo de trabajo facilitándolas los recursos, formación e información necesarias para garantizar su máxima aportación personal.
- Proveer del oportuno reconocimiento por sus esfuerzos haciéndoles partícipes de los éxitos alcanzados.
- Actuar como interlocutores del E.M. y establecer la logística correspondiente relativa al funcionamiento: recursos materiales, reuniones, organización interna del grupo, controles, etc...

5.1.3.3.-Constitución de los E.M.: de acuerdo a los criterios anteriores, el propietario del proceso, previa información y consulta a los afectados, dada su voluntariedad, propone la composición del equipo, la cual se contiene en el Anexo 2.

5.1.4.- Formación de los responsables operativos y de los integrantes de cada E.M.: Se programa un seminario de formación compuesto de dos sesiones, la primera de ellas teórica (12 horas) y la segunda práctica (12 horas). Los seminarios son impartidos por el propio Técnico de la Sección de Organización y se aportarán simulaciones prácticas de benchmarking conocidas.

Materias teóricas impartidas:

- Conceptos generales de modernización y calidad en la Administración Pública.
- Antecedentes y contenido del Plan de mejora.
- La importancia de los grupos de mejora.
- Herramientas de análisis y resolución de problemas.
- Rediseño de procesos: Concepto, metodología y diagramación de procesos.

5.2.- FASE 2- DESARROLLO:

Tiene por finalidad conocer a fondo el proceso actual, analizarlo y proponer mejoras. Se trata de la fase fundamental del Plan de mejora. Se subdivide en las siguientes fases:

5.2.1.-Descripción y medición del proceso: A través de varias sesiones con cada equipo de mejora se recoge toda la información posible sobre:

- Actividades que integran el proceso ordenadas secuencialmente.
- Departamentos y personas que intervienen.
- Documentos que se incorporan o se generan.
- Tiempos de tramitación.
- Cualquier circunstancia (problemas de gestión, organizativos o de recursos que influyan en el resultado del proceso).

Al objeto de seguir una misma sistemática para todos los equipos de mejora la descripción de cada proceso se documenta en dos modelos homogéneos:

⇒ Modelo de identificación de elementos claves del proceso. Se contienen en la figura 3 para cada proceso. Estos elementos son::

- Misión del proceso: finalidad que persigue el proceso.
- Límites del proceso: Actividad o tarea con la que se inicia y termina el proceso (inicio y final).
- Clientes del proceso: Personas físicas o jurídicas, internas o externas a la organización destinatarias del proceso.

- Responsables formales del proceso: personas y/o departamentos que asumen la responsabilidad sobre todo o la mayor parte del proceso.
- Diagrama del proceso, en el caso que exista.
- Problemas que se conocen en la realización del proceso, en el supuesto que estén identificados.
- Si están definidos los requisitos o atributos de calidad que debe ofrecer el proceso desde el punto de vista del destinatario.
- La presencia tanto de sistemas de información del proceso como de indicadores de cumplimiento del proceso.

⇒ Modelo descriptivo del las actividades que integran el proceso, departamentos, documentos y tiempos: Dada la amplitud de su contenido se incluyen en el Anexo 3.

En principio se consideró útil la elaboración de los diagramas de los procesos. Esta idea se ha desecharido con el fin de favorecer la sencillez y agilidad de los trabajos, dejando la diagramación para un momento posterior.

Fig. 3 Modelos de identificación de elementos clave de cada proceso.

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	Convocatoria, preparación y Actas de Acuerdos Junta de Gobierno Local y de Pleno
INICIO	Decisión Alcaldía fijando orden del día
FIN	Traslado Acuerdo al Área respectiva para su cumplimentación y tramitación
MISIÓN	Tiene por objeto trasladar a documento oficial la voluntad del correspondiente órgano de gobierno municipal
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Un/a o varias u Organismos municipales Organismos Oficiales , Entidades públicas o privadas Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Altas padrón municipal de habitantes
INICIO	Solicitud ciudadano
FIN	Emisión alta padrón
MISIÓN	Tiene por objeto incluir a ciudadanos en el padrón municipal de habitantes
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Cambios de domicilio padrón municipal de habitantes
INICIO	Solicitud ciudadano
FIN	Emisión nuevo domicilio padrón
MISIÓN	Tiene por objeto variar a los que tienen la condición de vecinos su domicilio en el padrón municipal de habitantes
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Emisión de certificados de empadronamiento
INICIO	Solicitud ciudadano
FIN	Emisión certificado
MISIÓN	Tiene por objeto i acreditar fehacientemente la inclusión de un vecino en el padrón municipal de habitantes
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Emisión de volantes de empadronamiento
INICIO	Solicitud ciudadano
FIN	Emisión volante
MISIÓN	Tiene por objeto informar la inclusión de un vecino en el padrón municipal de habitantes
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Concesión o denegación de permisos de formación
INICIO	Solicitud empleado
FIN	Notificación de autorización o denegación
MISIÓN	Tiene por objeto autorizar el permiso y, en su caso, el abono de gastos para actividades formativas externas al Ayuntamiento organizadas por el Ayuntamiento.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Empleados municipales
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No formalmente
INDICADORES	No existen

PROCESO	Procedimiento sancionador en materia de tráfico
INICIO	De oficio por denuncia por Agente policía Local
FIN	Traslado de relación a Recaudación Ejecutiva
MISIÓN	Tiene por objeto la tramitación, cobro y sanción de todas las infracciones en materia de tráfico y seguridad vial cometida dentro del casco urbano
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Ciudadanos particulares
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	No
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	No
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Registro de entrada de documentación
INICIO	A instancia de particulares
FIN	Recepción de la documentación por el destinatario
MISIÓN	Tiene por objeto la recepción oficial y distribución interna de documentación presentada por particulares y empresas u organismos públicos dirigidas al Ayuntamiento de Cádiz u otras Administraciones Públicas mediante el sistema de ventanilla única
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Áreas/organismos municipales Organismos públicos
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	No
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Registro de salida de documentación
INICIO	A instancia de las áreas municipales que remiten la documentación a registrar.
FIN	Recepción de la documentación por el servicio de notificaciones(correo, empresa de servicios)
MISIÓN	Tiene por objeto la recepción y registro de documento informático por orden de llegada de la documentación (notificaciones, traslados de acuerdo, resoluciones, decretos....) dirigidos a particulares, empresas y organismos públicos y remitidos al Registro General de Documentos por las distintas dependencias municipales.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Particulares/Organismos públicos
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	No
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	No
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Licencias de Obra Mayor
INICIO	A solicitud de la persona interesada
FIN	Notificación acto administrativo de concesión o denegación
MISIÓN	Fiscalizar la actividad de los particulares, comprobando que los actos de edificación, demolición y uso del suelo se adecuen a las determinaciones del Plan General de Ordenación Urbana y Ordenanzas Urbanísticas.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Particulares/Empresas
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	Parcialmente
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Licencias de Obra Menor
INICIO	A solicitud de la persona interesada
FIN	Notificación acto administrativo de concesión o denegación
MISIÓN	Fiscalizar la actividad de los particulares, comprobando que los actos de edificación, demolición y uso del suelo se adecuen a las determinaciones del Plan General de Ordenación Urbana y Ordenanzas Urbanísticas.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Particulares/Empresas
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	Parcialmente
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Licencias de Primera utilización
INICIO	A solicitud de la persona interesada
FIN	Notificación acto administrativo de concesión o denegación
MISIÓN	Fiscalizar la actividad de los particulares, comprobando que los actos de edificación han sido ejecutados conforme a lo dispuesto en la Licencia de Obra mayor. Es una licencia concurrente con la de Obra mayor, pudiendo considerarse un subproceso de ésta.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Particulares/Empresas
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	Parcialmente
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

PROCESO	Licencias de apertura(Anexo II y III Ley 7/94)
INICIO	A solicitud de la persona interesada
FIN	Notificación acto administrativo de concesión o denegación
MISIÓN	Fiscalizar la actividad de los particulares, comprobando que los actos de uso de edificación se adecuen a las determinaciones legales y a las del Plan General de Ordenación Urbana y Ordenanzas Urbanísticas.
CLIENTE INTERNO/EXTERNO	Particulares/Empresas
¿DIAGRAMADO?	No
¿DOCUMENTADO?	Parcialmente
¿RESPONSABLE IDENTIFICADO?	Si
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	Parcialmente
¿REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS?	No
INDICADORES	No existen

5.2.2.- Análisis del proceso: Es la fase principal del Plan de Mejora en cuanto que, tomando como base la información proporcionada en la fase anterior, concreta mediante un exhaustivo análisis aquellos aspectos del proceso que pueden ser mejorados. Se identifican varias subfases:

5.2.2.1.- Identificación de requerimientos o atributos de calidad del proceso: No están identificados en la mayor parte de los procesos o solo parcialmente si bien desde una perspectiva de propietario del proceso y no desde el destinatario, por lo que debe procederse a definirlos.

○ **Metodología:** Se utiliza una técnica consistente en determinar en el E.M cinco atributos de calidad que debe reunir el proceso para considerarse como satisfactorio para sus destinatarios. Cada atributo de calificará de 1(mínimo) a 5(máximo) según su importancia. A su vez se asignará un valor de 1(mínimo) a 5(máximo) que evalúa su nivel actual de cumplimiento.

Finalmente se trasladarán esos resultados a una matriz de cuatro cuadrantes que según donde se posicione el atributo nos indicará:

-Cuadrante 1(atributos de escaso o medio valor según el usuario y que como regla general el proceso cumple): Son atributos sobre los que no es prioritario incidir dada su escaso valor y cumplimiento.

-Cuadrante 2(atributos de alto valor según el usuario y que como regla general el proceso cumple satisfactoriamente): Son atributos sobre los que debe mantenerse una actitud vigilante (vía seguimiento y control de indicadores) pues el proceso actual los satisface.

-Cuadrante 3(atributos de escaso o medio valor según el usuario y que como regla general el proceso no cumple): Son atributos sobre los que es importante incidir pero no prioritario.

-Cuadrante 4(atributos de alto valor según el usuario y que como regla general el proceso no cumple): Son atributos sobre los que es prioritario incidir. Constituyen los aspectos fundamentales en los que deben centrarse las mejoras.

Del análisis de los cuadrantes de cada matriz de posicionamiento (Anexo 4) se desprende que todos los atributos seleccionados están situados en el cuadrante 4 o en sus límites, por lo que en el rediseño de procesos ha de centrarse en el objetivo de su consecución y/o mantenimiento.

5.2.2.2.- Identificación de los problemas de cada proceso:

○ **Proceso sancionador en materia de tráfico:**

El problema detectado en la tramitación del proceso, en la medida en que la sanción tiene una finalidad fundamentalmente resocializadora y, de modo secundario recaudatoria, es que en **un elevado porcentaje las sanciones no son recepcionadas por sus destinatarios en el plazo legal** (tres meses las leves que constituyen el 78% del total, seis las graves y un año las muy graves), **y por tanto no son recaudadas**.

En la figura 4 se desprende que el total recaudado sobre el importe previsto de 2.000 a 2.004 ha oscilado entre el 7,6 y 11 por ciento, sin embargo el incremento del número de denuncias es superior al 40 por ciento.

Fig. 4 Cuadro evolución recaudación por sanciones de tráfico
 Fuente: Sección de Tráfico Ayuntamiento de Cádiz

PERÍODO	Nº DENUNCIAS	IMPORTE PREVISTO SANCIONES(€)	RECAUDACIÓN EFECTIVA* (€)	RECAUDACIÓN EFECTIVA SOBRE PREVISTA (%)
2000	23.206	1.168.408	97.857	8,4
2001	26.828	1.378.724	110.980	8,0
2002	22.871	1.356.135	107.915	8,0
2003	25.778	1.722.100	130.343	7,6
2004	33.200	2.423.130	274.853	11,3
VARIACIÓN 00-04(%)	43,1	107,4	180,9	2,9

* Solo incluye en vía voluntaria

En cada fase concurren elementos que distorsionan el proceso:

1.- Impresión de los talonarios a través de la imprenta externa:

- Desde que se ordena la impresión de los boletines hasta que están en manos de los Agentes, suelen tardar aproximadamente 2 meses.
- Los calcos no suelen verse con total claridad.
- Cuando existe alguna modificación legislativa (que suele ocurrir con bastante asiduidad) se tiene que corregir. Esta corrección suele hacerse de dos formas:
 - Colocando papel adhesivo sobre los boletines ya existentes, con lo cual el gasto vuelve a revertir a las arcas municipales ya que se tiene que mandar otra vez orden a la imprenta para la confección. Este sistema lleva un coste adicional: personal para pegar estos adhesivos en los boletines, amén del tiempo que se tarde en la nueva confección.
 - Destrucción de los boletines ya confeccionado, con lo cual el gasto que se generó en su confección no produce ningún beneficio.

2.- Almacenaje/recogidas de los boletines: se almacenan a la espera de su recogida por los Agentes. La recogida se realiza por cada Jefe de Turno en función de sus necesidades, no existiendo control del gasto de papel.

3.- Confección de las denuncias: Cada Agente confecciona las denuncias con su letra. Esto conlleva:

- Posibilidad de error en el funcionario que graba las denuncias.

- Aumento del tiempo para descifrar algunas veces el contenido del mismo, inclusive llegando a la devolución de la misma para transcribir lo que se denunció en su día.
- Anulación de las denuncias sin ningún tipo de control.
- Colocación en el texto de artículo incorrecto.
- Incremento del tiempo de espera para el denunciado.

4.- Grabación por la Policía: Las denuncias generadas por los diferentes Agentes, son depositadas en un buzón existente en el “Cuarto del Turno”. Todas las mañanas de los días laborales son recogidas por personal policial pertenecientes a la División Administrativa y proceden a su clasificación. Tras lo cual graban las denuncias en la base de datos propias (1-2 días de retraso).

5.- Grabación por la Sección de multas: son nuevamente grabadas por 3 funcionarios en el programa municipal de infractores perteneciente al C.M.I. (Centro Municipal Informático). Las cuestiones más destacables de esta fase son:

- Los 3 funcionarios dedicados a grabar denuncias durante su jornada laboral tienen además la atención al público, lo cual conlleva a constantes paralizaciones en las grabaciones.
- La base de datos municipal está desfasada con respecto a la Dirección General de Tráfico, ya que las actualizaciones las remite la Agencia tributaria (Catastro) en soporte disco al Departamento de Gestión tributaria municipal el cual no lo actualiza automáticamente en sus bases de datos. Esta falta de actualización se debe a que la gestión de esa base de datos por este departamento se hace a efectos del Impuesto de vehículos tracción mecánica que no requiere actualización diaria. Esta falta de automatización hace que algunas veces se estén denunciado a titulares de vehículos que ya no lo son.
- Los datos que son grabados por estos funcionarios y no aparecen en la base de datos municipal, son nuevamente devueltos a la Policía para que sean localizados en la de la Dirección General de Tráfico. Una vez que el Policía las haya localizado, lo que tiene que hacer individualmente con una conexión informática muy lenta (5 minutos aproximadamente por conexión), son devueltos a la Sección de Multas en papel impreso para nuevamente ser grabadas en la base de dato municipal. Actualmente hay un desfase de aproximadamente 3 meses. Durante esta fase nos encontramos con las siguientes características:
 - Posibilidad de pérdida de denuncias.
 - Cuando se trata de vehículos propiedad de personas jurídicas (sociedades de alquiler, empresas...etc) el programa no la discrimina con lo cual se le envía la sanción como a cualquier particular. Al no ser sancionables estas envían de nuevo escrito al Ayuntamiento comunicando dicha circunstancia, y a su vez éste envía nuevo escrito en el que solicita que se identifique al conductor para hincar el proceso sancionador.
 - Las sanciones en zona azul de infractores cuyo domicilio no está en la ciudad no se tramitan debido a que no constan en la base de datos que maneja la Policía Local. El acudir a la base de datos de la Dirección General de Tráfico, es tan lenta y tan alto número de infracciones de pequeño importe que no se tramitan.

6.- Impresión:

- La impresora que hace esta tarea se encuentra en el C.M.I.(situado en otro edificio municipal alejado del de la policía local) y su salida no es diaria, lo cual conlleva otro atraso en las mismas.
- La impresión se realiza en una impresora “de carro” para la que dada su antigüedad resulta muy complicado encontrar recambios. Esto ha ocasionado algunas veces retrasos de algunas semanas en tanto no ha sido solucionada la avería.

7.- Notificación: Las notificaciones son recogidas del C.M.I. por una empresa de mensajería y se traslada a la Sección de Multas para su control y orden de notificación. Tras lo cual son devueltas a la empresa de mensajería para su notificación al infractor. En este proceso podemos observar las siguientes peculiaridades:

- Se observa que suelen personarse demasiadas veces en los domicilios de los infractores para su notificación. Este celo profesional lleva consigo atraso acumulado en las siguientes denuncias.
- La mayor parte de las notificaciones se intentan realizar en horario laboral, siendo muchas veces infructuosa.

8.- Contestación de los posibles recursos: Todos son tratados de forma absolutamente igualitaria, lo que desemboca en numerosas situaciones de rigidez procedural, pues supone:

- Que todas las denuncias deban ser ratificadas por el Policía local denunciante .Esta ratificación se deja en el casillero del policía, pudiendo estar de descanso según el peculiar régimen de trabajo de la Policía Local(6 días de trabajo y 4 de descanso)puede ocasionar un retraso en la ratificación de hasta 7 días.
- Innumerables ratificaciones de los Policias que, como regla general, no aportan nada nuevo al proceso (se limitan a firmar un nuevo modelo de documento).
- Desmoralización por parte de los Policias al ver estas ratificaciones y el tiempo de trámite que llevan las denuncias.
- Pérdida de tiempo en manos de los Agentes que en algunos casos no lo contestan de forma automática.
- Se examinan y contestan los recursos de modo individualizado y manual, no existe una relación de respuestas estándar que faciliten la contestación.

9.- Recaudación ejecutiva: finalizado el periodo voluntario de pago se espera a tener un pequeño lote para su tramitación a la Recaudación Ejecutiva, lo cual lleva nuevamente un atraso en el tiempo.

Resumiendo, sumando los tiempos que se van acumulando desde el inicio del expediente hasta su recaudación, en el mejor de los casos, se eleva a 229 días. Se distribuyen como se indica en la figura 5:

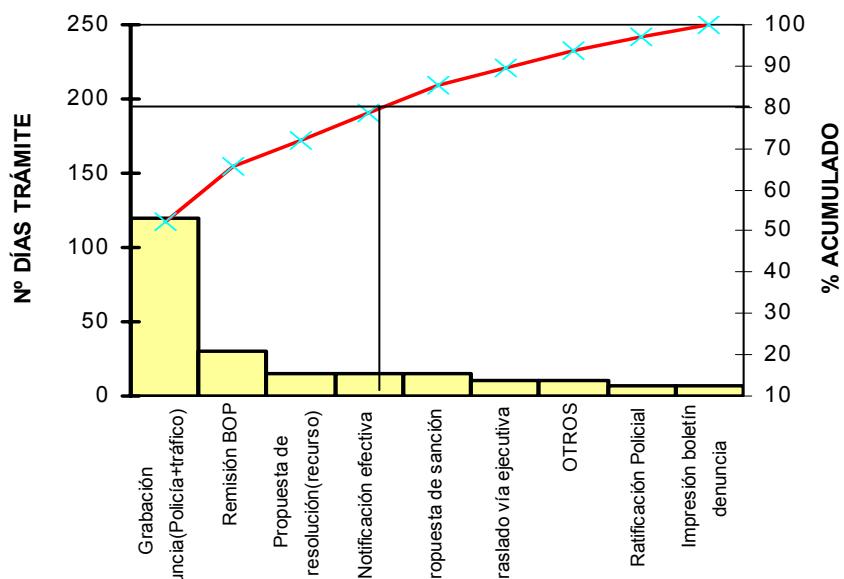
Fig. 5 . Duración trámites proced. Sancionador tráfico*
Fuente: Sección de Tráfico Ayuntamiento de Cádiz

TRÁMITE	PROMEDIO DÍAS
Grabación denuncia(Policía+tráfico)	120
Impresión boletín denuncia	7
Propuesta de sanción	15
Ratificación Policial	7
Propuesta de resolución(recurso)	15
Notificación efectiva	15
Traslado vía ejecutiva	10
Remisión BOP	30
OTROS	10
TOTAL	229

*Es un proceso-tipo en el supuesto que el infractor interponga recurso estándar (empresas de gestión de multas) y además no se le pueda notificar.

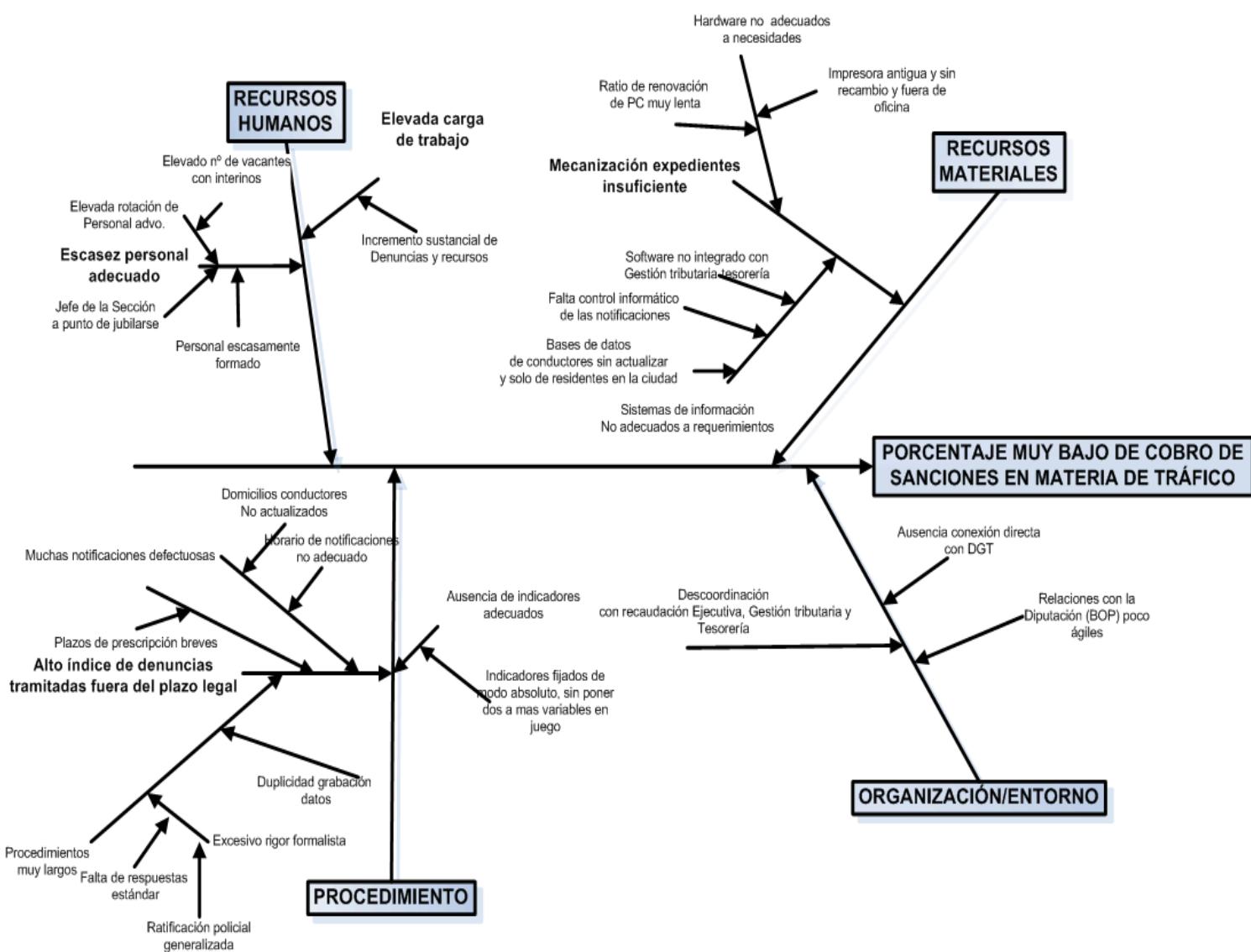
Si trasladamos los datos al “Diagrama de Pareto” (fig.6) resulta que el 80 por ciento del tiempo que se tarda en tramitar un expediente se agrupa en cuatro trámites(Grabación denuncia, Remisión BOP, Notificación efectiva y Propuesta de resolución(recurso)), sobre los cuales es prioritario efectuar propuestas de mejora.

Fig. 6 Diagrama de Pareto proced. sancionador Tráfico



Finalmente, para facilitar un análisis global del conjunto de causas que determinan los problemas procedimiento sancionador de tráfico se incorpora el diagrama de Ishikawa (Fig. 7):

Fig. 7 :Diagrama Causa-efecto(Ishikawa) proced. sancionador tráfico
Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Licencias de Obra mayor y menor, de primera utilización y de apertura.**

Se elabora un solo diagrama causa-efecto, debido a que gran parte de las causas son comunes a los procedimientos de otorgamiento de las licencias urbanísticas y con la finalidad añadida de simplificar y facilitar su tarea.

Definición del problema: viene determinado por el hecho de que **la tramitación del proceso para concesión de licencias se alarga excesivamente en el tiempo, en comparación con otras Organizaciones** en los que los plazos han disminuido sustancialmente (licencias de obra mayor y de apertura) o se conceden en el acto (licencias de obra menor).

Fig. 8 Cuadro indicativo del plazo medio de concesión de licencias urbanísticas*
Fuente: Servicio de Urbanismo Ayuntamiento de Cádiz

PROCEDIMIENTO	PROMEDIO DÍAS CONCESIÓN
Lic. Obra menor	7-10
Lic. Obra mayor (sin Comisión Municipal de Patrimonio)	30
Lic. Obra mayor (en el casco antiguo, con intervención de la Comisión municipal de Patrimonio)**	90
Lic. Primera utilización	30
Lic. Apertura actividades con intervención Junta de Andalucía***	200
Lic. Apertura actividades sin intervención Junta de Andalucía***	100

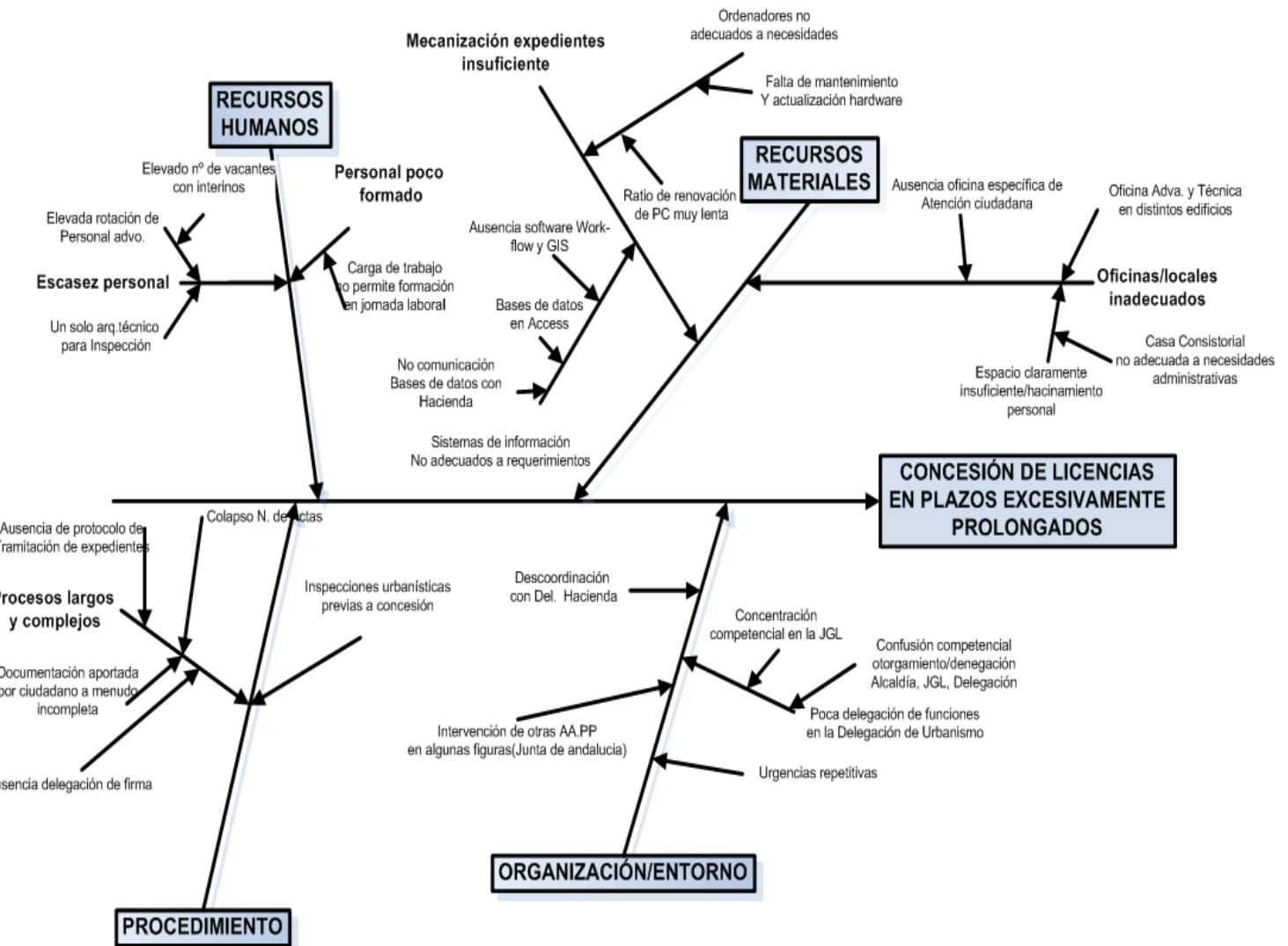
*Calculado de modo aproximado en los supuestos mas favorables: documentación inicial completa, inspección favorable y entendiendo como fin del proceso la entrega física del documento que se realiza al interesado en la dependencias de Gestión Tributaria y que acredita la posesión de la licencia, pues el traslado del acuerdo de concesión, vía registro de salida, puede demorarse hasta 20 días mas.

** En el supuesto que además sea un inmueble declarado Bien de Interés cultural es necesaria la intervención de la Comisión provincial de Patrimonio.

*** Calculado de modo aproximado en los supuestos mas favorables: sin requerimientos ni alegaciones e inspección favorable y entendiendo como fin del proceso la entrega física del documento que se realiza al interesado en la dependencias de Gestión Tributaria y que acredita la posesión de la licencia, pues el traslado del acuerdo de concesión, vía registro de salida, puede demorarse hasta 20 días mas.

El diagrama causa-efecto resultado de las sesiones de trabajo se contiene en la Fig.9 .

Fig. 9 Diagrama Ishikawa Licencias urbanísticas
Fuente: Elaboración propia



Algunas consideraciones adicionales y concretas relativas al procedimiento que ocasionan un retraso de los plazos de tramitación:

- Licencias de Obra menor:

- Presentación de solicitud en el registro general, con lo cual sigue idéntica tramitación que el resto de documentos.
- Autoliquidación de la tasa en ventanilla del Dpto. de Gestión tributaria y posterior abono en la Oficina de Unicaza situada en la planta baja de la casa Consistorial.
- Posible documentación incompleta: precisa un requerimiento al interesado.
- La competencia para la concesión de la licencia la asume la tenencia de Alcaldía, pero su denegación es competencia de la Alcaldía.
- Apertura en Urbanismo de una ficha escrita y expediente.

- Inspecciones previas a la concesión de la licencia, cualquiera que sea la obra solicitada: supone una excesiva carga de trabajo para un solo Técnico.
- Las licencias se entregan en el Servicio de Gestión Tributaria en vez de urbanismo que es el que las elabora.
- El traslado del Acuerdo de concesión de la licencia lo firma el secretario general y se notifica a través del registro general de Salida, que puede demorarse hasta 20 días adicionales.
- Anotación y registro del expediente final en ficha y Libro registro.
- Licencias de Obra mayor:
 - Presentación de solicitud en el registro general, con lo cual sigue toda la tramitación de reparto de documentos.
 - Autoliquidación de la tasa en ventanilla del Dpto. de Gestión tributaria y posterior abono en la Oficina de Unicaza situada en la planta baja de la casa Consistorial.
 - Duplicidad del registro de la solicitud en el Área de Urbanismo.
 - Apertura en Urbanismo de una ficha escrita y expediente.
 - Posible documentación incompleta: precisa un requerimiento al interesado.
 - La competencia para la concesión de la licencia la asume la Junta de gobierno local, que se reúne una vez a la semana. Su denegación es competencia de la Alcaldía.
 - Las licencias se entregan en el Servicio de Gestión Tributaria en vez de urbanismo que es el que las elabora.
 - El traslado del Acuerdo de concesión de la licencia lo firma el secretario general y se notifica a través del registro general de Salida, que puede demorarse hasta 20 días adicionales.
 - La fianza (legalmente exigible para obra mayor) se exige una vez acordada la concesión de la licencia e inmediatamente antes de su entrega al interesado, de modo que si no la constituye (suele ocurrir en muchas rehabilitaciones de edificios del Casco Histórico subvencionadas por la Admón. Autonómica pertenecientes a personas de escaso poder adquisitivo) todo el proceso deviene en inútil, o bien el interesado comienza la obra directamente con lo cual se inicia un nuevo proceso sancionador.
 - Anotación y registro del expediente final en ficha y Libro registro.
 - Si se trata de Licencias que requieren la intervención de la Comisión de Patrimonio, ésta no tiene una periodicidad predeterminada de celebración. Se reúne aproximadamente cada 3-4 semanas y siempre y cuando exista un número de solicitudes mínimo.
- Licencias de primera utilización:
 - Presentación de solicitud en el registro general, con lo cual sigue toda la tramitación de reparto de documentos.
 - Autoliquidación de la tasa en ventanilla del Dpto. de Gestión tributaria y posterior abono en la Oficina de Unicaza situada en la planta baja de la casa Consistorial.
 - Duplicidad del registro de la solicitud en el Área de Urbanismo.
 - La competencia para la concesión de la licencia la asume la Alcaldía, al igual que su denegación.
 - Apertura en Urbanismo de una ficha escrita y expediente.
 - Posible documentación incompleta: precisa un requerimiento al interesado
 - Las licencias se entregan en el Servicio de Gestión Tributaria en vez de urbanismo que es el que las elabora.
 - El traslado del Acuerdo de concesión de la licencia lo firma el secretario general y se notifica a través del registro general de Salida, que puede demorarse hasta 20 días adicionales.

- Anotación y registro del expediente final en ficha y Libro registro.
- Licencias de apertura (Anexo II y III Ley 7/94):
 - Presentación de solicitud en el registro general, con lo cual sigue idéntica tramitación que el resto de documentos.
 - Autoliquidación de la tasa en ventanilla del Dpto. de Gestión tributaria y posterior abono en la Oficina de Unicaja situada en la planta baja de la casa Consistorial.
 - Necesidad de Decreto del Teniente de Alcalde para el inicio del expediente
 - La Junta de Gobierno Local interviene hasta tres veces en el caso de Lic. del Anexo III(propuesta de remisión a la J. de A., propuesta de adopción de medidas correctoras, concesión final) y dos veces en las del Anexo II.
 - La remisión del anuncio al BOP lo firma la Alcaldía.
 - Apertura en Urbanismo de una ficha escrita y expediente.
 - Las licencias se entregan en el Servicio de Gestión Tributaria en vez de urbanismo que es el que las elabora.
 - El traslado del Acuerdo de concesión de la licencia lo firma el secretario general y se notifica a través del registro general de Salida, que puede demorarse hasta 20 días adicionales.
 - Anotación y registro del expediente final en ficha y Libro registro.

Otros elementos que distorsionan los procesos de concesión de licencias urbanísticas y que tienen especial relevancia son:

- El área de Urbanismo se divide en dos edificios municipales lejanos entre sí; en uno se ubica la oficina Técnica de proyectos y en otro (Casa Consistorial) los servicios administrativos, de inspección y planeamiento. Las oficinas de éstos se han quedado muy pequeñas, estando los puestos de trabajo muy cercanos y sin un espacio adicional para atender adecuadamente al ciudadano.
- Se detectan grandes carencias en materia informática. Además de la escasa renovación de equipos se carece de un sistema work-flow que informe y automatice los expedientes desde una base de datos única que comparta datos con las unidades de estadística y catastro (gestión Tributaria).

○ **Proceso: Convocatoria, preparación y Actas de Acuerdos Junta de Gobierno Local y de Pleno:**

El problema en este proceso se centra en el **elevado período de tiempo que transcurre desde que una propuesta se eleva desde un área a un órgano de Gobierno hasta que aquella tiene en su poder el traslado genérico del Acuerdo**, para a su vez efectuar los trasladados concretos.

Sin ánimo de reiterar lo ya indicado en el diagnóstico global, la principal causa del retraso en este proceso radica en el elevado número de asuntos que se incluyen en el orden del día de la JGL. Otras causas particulares del proceso son:

- Las propuestas que se envían al negociado de actas no tienen una estructura y formato común, lo que en ocasiones obliga a descifrar cual es la propuesta concreta que se eleva.

- No existe un software Work-flow que canalice la propuesta de cada área hacia el negociado de Actas, de éste al de Secretaría, y de éste a los Departamentos: se envían en algunos casos vía e-mail o en formato impreso: obliga a una labor permanente de vigilancia de la propuesta. Esta carencia también ocasiona que la elaboración del certificado de Acuerdo por la secretaría General se haga manualmente en Word, uno por uno, vía función "copiar pegar".
 - Ausencia de mecanismos efectivos de delegación de firma en los traslados de Acuerdo tanto en los plenarios (de la Alcaldía), como en los de la Junta de gobierno (Secretario general), como de los de cada área hasta el ciudadano concreto (Secretario general).
 - Ausencia de indicadores que permitan controlar los plazos de tramitación de cada expediente.
- **Proceso: Altas y cambios de domicilios padrón municipal de habitantes; Emisión de certificados y volantes de empadronamiento:**

El análisis de procesos en la Unidad de estadística no podría iniciarse sin una breve referencia a los hechos ocurridos en el año 2.001. En ese año fue descubierto, con ocasión de la apertura del proceso de regularización de inmigrantes, un funcionario de esa unidad que falsificaba certificados de empadronamiento de ciudadanos chinos. Esto ocasionó un notable revuelo político y social en la ciudad y el despido del empleado responsable. Es importante resaltar este hecho porque a partir de esa fecha se multiplicaron los controles tanto para acceder a las bases de datos del Padrón como para elaborar los certificados. Por tanto el análisis debe hacerse desde esa perspectiva.

En el año 2.000 se inició la emisión de volantes de empadronamiento que sustituyen a los certificados para numerosos trámites. La diferencia sustancial entre uno y otro es que el volante se expide en el momento y el certificado requiere de firmas de otros órganos que impiden entregarlo en el acto. En la figura 10 se destaca el elevado número de volantes de empadronamiento que se emiten (más de 32.000 en 2.004) frente a certificados (2.111 en 2.004). Si se suma a ese primer dato los movimientos de cambios de domicilio y de datos personales (que también se realizan en el acto), el total ascendería a 40.150 movimientos que se realizan en el acto frente a 2.111 certificados de empadronamiento.

Cuestiones problemáticas detectadas:

- Respecto a la atención ciudadana:
 - La existencia de una sola ventanilla de atención al ciudadano. Provoca en momentos álgidos de petición de documentos municipales (campañas de empadronamiento, matrículas de colegios...) largas colas. Igualmente se recurre a la tradicional ventanilla tipo "taquilla de cine".
 - Oficinas absolutamente inadecuadas: Pequeñas, sin lugar para sentarse y estéticamente muy antiguas. En el interior de las oficinas las mesas están muy juntas, el acceso informático es lento y existen numerosos controles.
- Respecto a la documentación que se exige a los usuarios:
 - Se exigen numerosos documentos a los particulares para realizar cualquier trámite (Anexo 3). Ej. Para dar de alta en el Padrón: Impreso de alta, Impresos declaración,

Impresos autorización, Original y fotocopia del DNI. de los mayores de edad, Original y fotocopia del libro de familia en caso de menores, en caso de separación o divorcio con menores, sentencia judicial y justificante de titularidad de la vivienda.

- La información contenida en los documentos municipales es manifiestamente mejorable (lenguaje mas sencillo y evitar que los datos se soliciten mas de una vez).
- La emisión de los certificados está sometida a una tasa municipal. Al estar situada la Oficina bancaria en el interior de la casa Consistorial, el ciudadano que accede al Ayuntamiento para un certificado tiene que hacer las siguientes colas:
 - La de entrada a la Casa Consistorial (escáner de seguridad).
 - La del Departamento de Información, salvo que sepa por donde se accede a la Oficina del padrón municipal (situada en la Casa Consistorial pero su acceso es por una calle lateral).
 - La de la Unidad de estadística. Teniendo en su poder el impreso de autoliquidación, debe además soportar:
 - De nuevo la de entrada a la Casa Consistorial.
 - La de la oficina de UNICAJA(la tasa es de 1€)
 - De nuevo, la de la Unidad de estadística para entregar el documento sellado por la oficina bancaria.

Otros elementos adicionales que se deducen del análisis de este proceso son:

- La falta de acceso de otros Departamentos a las bases de datos del padrón municipal: El padrón es un elemento de información vivo en constante actualización del que deben nutrirse otros departamentos. Sin embargo, por las causas anteriormente expuestas solo puede hacerse mediante solicitud por escrito y visto bueno de la Delegación de Hacienda, lo que además de retrasar a estos departamentos, eleva de modo innecesario la carga de trabajo de esta unidad.
- Ausencia de indicadores cualitativos de satisfacción ciudadana: no existen encuestas ni otros métodos que permitan conocer el grado de satisfacción.

○ **Proceso: Registro de entrada y salida de documentación:**

La normativa interna aplicable al registro General del Ayuntamiento de Cádiz se contiene en el reglamento Interno del registro general publicado en el BOP de fecha 2/10/2.002 . En él se indican que además del registro general sito en la casa Consistorial, existen dos Registros auxiliares (Deleg. Asuntos Sociales y de Policía). Sin embargo esta previsión no se ha cumplido y solo funciona como tal el de la Casa Consistorial.

Aspectos destacables del proceso de Registro de entrada y salida:

- Desde 2.000 a 2.004 se ha incrementado un 21% el número de escritos registrados de entrada (Anexo 3), mientras el de salida se ha incrementado más del 50%.
- El mostrador (de obra) está situado de modo que solo existe un punto de recepción al ciudadano, lo que provoca colas.
- Cada registro tiene un promedio de 5 minutos, lo que ocasiona retrasos o acumulaciones de escritos para registrarlos al final de la jornada.

- Numerosas personas por la disposición física del registro solicitan información a sus funcionarios que los reenvían a la Oficina de información(a 20 metros).
- Horario de registro en ventanilla muy reducido (9 a 13,30).
- Sus funcionarios no están autorizados para la compulsa de documentos por lo que deben reenviar al ciudadano a la Unidad de estadística (25 metros), soportar la cola de ésta, para que se lo compulsen, y volver al registro.
- Se evidencia la carencia de un sistema de work-flow que canalice de modo directo el asunto desde el registro general hacia el resto de Departamentos, sin necesidad de esperar el documento impreso.
- El resto de cuestiones no plantean dificultades especiales al tratarse de un proceso sencillo.

○ **Proceso: Permisos de formación del personal municipal:**

El objetivo final de este proceso es que el solicitante de un curso de formación tenga conocimiento fehaciente de que ha sido autorizado a matricularse en un curso de formación externo (no organizado por la el propio Ayuntamiento) y se le ha abonado, en su caso los gastos que origina, en un plazo razonable anterior a su comienzo.

Cualquier circunstancia que impida este objetivo debe ser removida. Desde esta perspectiva los principales obstáculos que se han definido en el correspondiente E.M. son:

- Documentación complicada y dispersa
- Proceso poco transparente
- Abono de importe de matrícula a través de propuesta de pago , a tramitar por la Intervención municipal y talón bancario
- Abono del importe una vez iniciado el curso

5.2.3.- Definir y concretar oportunidades de mejora:

Esta tercera subfase tiene por objeto especificar respecto a aquellas cuestiones que han analizadas, cuales de ellas pueden ser objeto de mejoras.

Dos cuestiones a precisar:

- Las propuestas que se definan han de ser realistas, es decir, susceptibles de ser implantadas en condiciones normales.
- Las propuestas pueden ser clasificadas en:

Generales: atañe a aquellas circunstancias detectadas que no afectan a un solo Departamento o proceso sino al conjunto de la Organización. Por su propia trascendencia algunas requieren de

un trabajo adicional de estudio, definición e implementación que no es objeto del presente plan de mejora, sin perjuicio de que queden debidamente apuntadas.

Particulares: Afectan a un proceso concreto y que, sin perjuicio de su trascendencia, son el objeto del presente Plan de mejora y deben quedar definidas e implementadas.

5.2.3.1.-PROPUESTAS DE MEJORA DE CARÁCTER GENERAL:

5.2.3.1.1.- MEJORAR SUSTANCIALMENTE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO, mediante:

- **La creación de una Oficina de Atención al ciudadano:** Los estudios de cargas de trabajo, la proximidad física, y sobre todo, la exigible mejora en este aspecto hacen viable que puedan refundirse los actuales negociados de Registro general, estadística y oficina de información creando una Unidad específica de atención Ciudadana. Inicialmente tendría asignada las siguientes tareas y funciones:
 - Registro de entrada y salida de documentación.
 - Actividades y expedientes relacionados con el Padrón municipal (Altas, bajas, cambios...)
 - Información básica municipal presencial y vía Web: En una fase posterior debe ir incrementando sus funciones de información, tanto relativo a su contenido, como a las vías de información (teléfono específico de atención ciudadana, SMS...).
 - Comunicación de licencias de obra menor(se trata con mayor detenimiento en el apartado de licencias Urbanísticas)
 - Compulsa de documentos.
 - Gestión del sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias (presencial, Web...).

Esta Oficina, por la configuración territorial de Cádiz debe tener dos dependencias (intramuros y extramuros). La de intramuros debe situarse en la casa Consistorial por la proximidad de otras dependencias y requeriría de importantes obras para hacerla verdaderamente funcional y atractiva estéticamente. La de extramuros se podría situar en el moderno edificio de la Policía Local, el cual además no requiere de especiales adaptaciones arquitectónicas.

- **La ampliación de los horarios de atención al público:** tanto en la nueva oficina, como en todas las dependencias de atención. En la actualidad se abren de 9 a 13,30. Se propone de 8,30 a 14 horas.
- Estudio e **Implementación de indicadores de satisfacción ciudadana** vía encuestas, ciudadano ficticio, equipos de mejora con implicación ciudadana....etc., sin los cuales es difícil ir mejorando por la ausencia de referentes.
- **Incremento de la oferta formativa** de las personas que están en atención al público.

5.2.3.1.2.- INCREMENTAR Y CLARIFICAR LOS MECANISMOS DE DELEGACIÓN COMPETENCIAL: A través de medidas concretas:

- **Delegar en el ámbito de gestión política más cercano al ciudadano** la mayor parte de las competencias de cada Delegación: supondría una gestión más ágil y cercana al ciudadano. No obstante la JGL puede y debe seguir manteniendo algunas de sus competencias, especialmente las relativas a la exigible coordinación interdepartamental y autorización de gastos de cierta cuantía.
- **Clarificar y respetar la distribución competencial** entre los distintos órganos de gobierno al objeto de evitar que unas veces lo haga uno y en idéntica situación otro distinto.
- **Delegar en el ámbito administrativo y de gestión mas cercano al ciudadano**, con las debidas garantías, las competencias relativas a firmas de traslados de acuerdo, compulsas, fe pública y algunos registros de entrada y/o salida.

5.2.3.1.3.- IDENTIFICAR RESPONSABILIDADES CONCRETAS EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS, PROPORCIONANDO ELEMENTOS CONCRETOS (INDICADORES) QUE PERMITAN LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS: a través de dos medidas concretas como son la elaboración de las fichas de cada proceso (Anexo 5) y el manual de tramitación de expedientes administrativos.

5.2.3.1.4.-MEJORAR Y COORDINAR ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EXISTENTES: es objeto del Plan de Sistemas.

5.2.3.1.5.-ADECUAR LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS ACTUALES.

5.2.3.2.- PROPUESTAS DE MEJORA RELATIVAS A CADA PROCESO

○ **Procedimiento sancionador tráfico:**

- Formación a los agentes para que consignen el boletín de denuncia correctamente.
- Utilización de mayúsculas o letras legibles en los boletines.
- Obligatoria entrega de boletines que el agente anula.
- Eliminación de la doble grabación por funcionarios de la sección de multas y de policía: serían grabadas exclusivamente por policías de segunda actividad.
- Actualización mensual de la base de datos de infractores de la que se nutre el programa de gestión de multas con las modificaciones que le suministra el departamento de Gestión tributaria.
- Instalar una “macro” en el programa de gestión de multas que permita individualizar en la base de datos los vehículos que son propiedad de personas jurídicas para que se les remita directamente una comunicación exigiendo la identificación del infractor.
- Firmar un convenio con la Dirección General de Tráfico (ya lo tienen otros Ayuntamientos) que permita a la policía local el acceso a los datos de conductores de todo el Estado.

- Priorizar las sanciones en infractores residentes en la provincia de Cádiz, sin perjuicio de que las graves y muy graves se tramiten para toda España.
- Contratar con una empresa especializada la impresión y plegado de las denuncias con periodicidad diaria, eliminando la impresora actual.
- Control exhaustivo de las notificaciones.
- Cambio de horarios de notificación: De los dos intentos uno al menos debe realizarse en horario no laboral (a partir de las 14 horas).
- En el supuesto de ausencia del interesado se dejará nota informativa por debajo de la puerta o buzón indicando amablemente que se ha intentado la notificación y las consecuencias de la falta de pago.
- Envío al BOP de publicaciones de modo continuo (sin esperar a una larga lista).
- Envío al BOP solo de las sanciones que no estén prescritas.
- Acceso automático a través de una terminal a los datos del padrón municipal cuando tratándose de infractores reiterativos no se les puede localizar o son infracciones graves o muy graves.
- Establecer una base de datos automática con respuestas estándar para los pliegos de descargos y/o recursos que se interpongan: sacrifica rigor jurídico por eficacia.
- Limitar la denominada “ratificación del agente de la policía” a los supuestos muy dudosos, y en los casos que se imprescindible se realizará a través de un documento tipo que se envíe por e-mail.
- Identificar un responsable de la recaudación ejecutiva encargado de la gestión de las multas y su coordinación con el resto de departamentos implicados.
- Eliminar el papel multa para el cobro de multas en ventanilla: obliga a un arqueo diario además de exigir el sellado del papel recaudado en Intervención, Tesorería y de vuelta de nuevo a Multas para su archivo.

Otras mejoras:

- Reorganización funcional de la sección de multas desgajando la gestión de sanciones por tráfico del resto (ordenanzas, bandos y reglamentos) y asignándole un nuevo responsable (técnico medio).
- Mejorar los sistemas de información de modo que permita el seguimiento y evaluación periódico de los indicadores.
- Posibilidad de incorporar en el futuro nuevas tecnologías que permiten una gestión más fluida y automática de las sanciones (PDAS).

RESULTADOS: La implantación de estas mejoras ha de suponer la disminución de los plazos máximos de tramitación de sanciones de tráfico recogidos en la figura 10 y el consiguiente

incremento en la recaudación. Lo que supone respecto al sistema anterior una mejora aproximada media por expediente de dos meses y medio.

Fig. 10 Cuadro aproximado de plazos máximos de tramitación de procesos sancionadores de tráfico una vez implantadas las mejoras.*

Fuente: Policía Local de Cádiz

TIPOS	1 m 15 d	2 m	2 m 15 d	3 m	3 m 15 d	4 m	4 m 15 d	5 m	5 m 15 d	6 m	6 m 15 d
Notificadas en el acto y sin recursos	X										
Notificadas en el acto con recurso sencillo	X	X									
Notificadas en el acto con recurso complicado	X	X	X	X							
Sin notificar en el acto. Fuera de Cádiz y sin presentar recurso	X	X	X								
Sin notificar en el acto. Fuera de Cádiz con recurso sencillo	X	X	X	X							
Sin notificar en el acto. Fuera de Cádiz con recurso complicado	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Publicación BOP sin recurso	X	X	X	X							
Publicación BOP con recurso sencillo	X	X	X	X	X	X					
Publicación BOP con recurso complicado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Sin la incorporación de PDAS.

○ Procedimiento de concesión de licencias urbanísticas

Se exponen de modo conjunto para la totalidad de las licencias objeto del Plan dada la similitud de propuestas.

- Delegación en la Tenencia de Alcaldía de urbanismo de las competencias relativas a concesión o denegación, y trámites intermedios de todas las licencias.
- En las licencias de obra menor sustituir la concesión de licencias por Decreto, por la figura de Licencia comunicada. Supone que si un ciudadano solicita en el registro autorización para realizar una obra menor con la documentación requerida y abona la correspondiente tasa fiscal, se le expide en ese mismo momento un documento de concesión de la licencia, si bien condicionada a posterior inspección.
- Descentralizar en la futura Oficina de atención al Ciudadano la solicitud e información sobre licencias así como la licencia comunicada.
- Respecto al registro de salida:

- Limitar los documentos que se registren de salida al documento final que pone fin al expediente, eliminando el registro de trámites intermedios, requerimientos etc....
- Descentralizar el registro de Salida instalando una terminal del programa de registro en el área de Urbanismo y Gestión tributaria: permitirá agilizar y priorizar sus notificaciones.
- Acceder al Padrón municipal de modo directo, vía terminal informática, a efectos de cotejar situación física y registral de fincas con domicilios.
- Eliminación de trámites innecesarios:
 - Registros de entrada adicional en urbanismo.
 - Eliminación de doble grabación de datos en el programa de registro general y de gestión de expedientes de licencias de obras, mediante la captura automática de datos.
 - Firma del Jefe del Servicio para incoación de expediente.
 - Firma de la Alcaldesa para la remisión de anuncios al BOP (licencias de apertura).
 - Eliminación de Libro de registros de expedientes y de fichas y su sustitución por listado informático.
 - Eliminación del trámite inicial de apertura de ficha.
 - En licencias de apertura eliminar el acuerdo final de la JGL para la concesión, de modo que una vez dictado Decreto relativo a medidas correctoras si el particular presenta los informes técnicos que avalan que ha efectuado las correcciones se conceda automáticamente, sin nuevo acuerdo.
 - Firmas de los traslados de acuerdos por el Jefe del Servicio o Sección.
- Entrega de las licencias en urbanismo y no en gestión tributaria.
- Mejorar la información ciudadana preparando carpetilla con toda la información adicional para la concesión de licencias: se eliminarán requerimientos innecesarios.
- Celebración de sesiones de la Comisión Municipal de Urbanismo cada 15 días.
- En las licencias de obra mayor, la fianza debe exigirse exclusivamente respecto de obras que puedan afectar a la vía pública y en cualquier caso al comienzo del expediente al objeto de evitar que una vez concedida la licencia no se constituya la fianza y dando lugar a un nuevo expediente sancionador de concesión de la licencia de obra mayor.

RESULTADOS: La implantación de dichas mejoras supondrá:

- La concesión de las licencias de obra menor en el acto.

- La concesión de licencias de obra mayor se acortará en una media de 15 días (quedando en 15 días) y cuando requiera la intervención de la Comisión de Patrimonio, en 20 días (quedando en 70 días).
- La concesión de las licencias de apertura sin intervención de la Junta de Andalucía se acortarán en una media de 20 días (quedando en 80 días) y las que requieren su intervención se acortarán en una media de 30 días (quedando en 170 días).
- El traslado de acuerdo de la concesión o denegación de licencia se acortará en una media de 20 días
- **Procedimiento de adopción de acuerdos de órganos de gobierno Pleno y Junta de Gobierno Local).**
 - Suprimir la firma de la Alcaldía para los traslados de los Acuerdos sustituyéndola por la del secretario general.
 - Elaboración de programa informático que permita la elaboración homogénea de propuestas y envío vía intranet, así como la automática elaboración de traslados de acuerdos.
 - Delegación de la firma del Secretario general en los Jefes de los Departamentos para los traslados.
 - RESULTADOS: La implantación de dichas mejoras supondrá:
 - Los traslados de acuerdos pueden ser conocidos en el área en el día siguiente de su adopción.
 - Las propuestas y traslados a los interesados guardarán una imagen Corporativa homogénea.
- **Procedimiento de gestión de actuaciones relativas al padrón municipal (altas, bajas, certificaciones, volantes y modificaciones de datos).**
 - Permitir el acceso, con los controles oportunos, de otros departamentos al padrón Municipal.
 - Eliminar la tasa fiscal para la expedición de certificados de empadronamiento y de cambios de domicilio.
 - Ampliar los puestos de atención al ciudadano (directamente relacionado con la Oficina de atención ciudadana).
 - Introducir las altas y modificaciones en el mismo momento de su recepción.
 - Limitar y clarificar la documentación exigible al ciudadano
 - RESULTADOS: La implantación de dichas mejoras supondrá:

- Evitar que el ciudadano tenga que desplazarse por el Ayuntamiento para abonar la tasa fiscal (se eliminan tres colas).
 - Facilitar al ciudadano la tramitación de sus expedientes solicitándole menos documentación y modificando sus datos del padrón sobre la marcha.
- **Procedimiento de registro de entrada y salida y reparto de documentación.**
- Descentralizar el registro de salida del área de Urbanismo, mediante la incorporación de una terminal.
 - Ampliar los puestos de atención al ciudadano (directamente relacionado con la Oficina de atención ciudadana).
 - Disminuir sustancialmente el número de asuntos a registrar de salida.
 - Funcionamiento efectivo de los registros auxiliares de la policía Local y Asuntos Sociales.
 - Delegar en los funcionarios del registro la compulsa de documentos.
- **RESULTADOS:** La implantación de dichas mejoras supondrá:
- Evitar el colapso de los asuntos que requieren registro de salida (se podría limitar el período de espera a 5 -8 días).
 - Limitar el número de asuntos que se registran en la Casa Consistorial.
 - Evitar al ciudadano un desplazamiento al Negociado de estadística para compulsar documentos a registrar.
 - Facilitar la gestión municipal a los ciudadanos.
- **Procedimiento de concesión de permisos de formación.**
- Incluir en un solo documento la valoración de la propuesta de formación y todas las firmas necesarias para la concesión o denegación del permiso, limitándose el decreto del área de personal en exclusiva para la denegación.
 - Editar un documento en el que se informe claramente a los empleados de sus derechos y obligaciones en materia de permisos de formación e instrucciones para la consignación de solicitudes(Carta de servicios)
 - Eliminar la tramitación de la propuesta de gastos por la Intervención municipal, efectuando su abono en nómina los 15 y 30 de cada mes.
 - Consulta on line, vía programa informático de la partida presupuestaria de formación.
- **RESULTADOS:** La implantación de dichas mejoras supondrá:

- Los interesados tienen al menos siete días antes del comienzo del curso la decisión y en su caso el abono de la matrícula.
- Transparencia en la valoración de la decisión y del proceso.
- Posibilidad de recurrir la denegación

5.2.4.- Diseño del manual de procesos y ficha de procesos y su aprobación formal por el órgano de gobierno: esta fase supone plasmar documentalmente en una ficha el proceso analizado y simplificado y un pequeño manual para la tramitación de expedientes.

Las fichas constituyen el resultado físico, visible de todo el proceso de mejora y son muy importantes por incluir y definir los elementos fundamentales de cada proceso, en especial define responsabilidades e indicadores de gestión elementos ambos que en el diagnóstico eran claramente deficitarios en la organización. En particular cada ficha define:

- Objeto: descripción del tipo de procedimiento, su intención y agentes interesados, línea de trabajo y condiciones básicas.
- Inicio: que recuerda que tanto puede ser a solicitud del órgano interesado como por diligencia de ejecución del gasto previsto.
- Alcance y requisitos: son los requerimientos asociados al objeto del procedimiento que delimita el radio de actuación del procedimiento.
- Excepciones: la información complementaria al alcance que delimita éste.
- Definiciones: espacio para esclarecer conceptos básicos asociados al proceso.
- Responsabilidades: determina las personas y/o órganos que han de velar por su tramitación, comprobación y resolución.
- Pasos-documentos-código: es la descripción diferenciada y sintetizada de cada elemento del proceso, sus documentos asociados que éste paso genera o reclama y su codificación para una localización e interrelación racionalizada.
- Diagrama del proceso: representación gráfica de los pasos del proceso. ha de ayudar a visualizar, con mayor facilidad, la dinámica en la implementación de cada paso y su documentación asociada.
- Referencias: cuerpo normativo que avala el procedimiento.
- Indicadores: aspectos que se tendrán que medir periódicamente para comprobar el correcto funcionamiento del procedimiento.
- Registros: documentos generados durante el desarrollo del procedimiento que han de ser registrados y archivados.
- Archivo: debe indicar el lugar donde se debe guardar la documentación.
- Controles: la fecha de la última revisión y los nombres de quienes la han elaborado, revisado y aprobado.

Las fichas además están diseñadas de modo que se adapten en la mayor medida posible a especificaciones del modelo ISO 9000:2000, por si cara al futuro se pretendiese certificar algún proceso concreto.

En cuanto al manual de procedimientos pretende ser un instrumento de trabajo que posibilite normalizar el contenido documental de los diversos expedientes administrativos y sus procedimientos internos específicos. Ha de permitir además que pueda ser consultado de forma rápida tanto por los gestores de expedientes como por los niveles auxiliares de los órganos de gobierno. En definitiva, pretende ser un facilitador y una referencia para resolver las dudas surgidas y para ayudar a controlar formalmente los expedientes.

Las fichas y el manual se contienen en el Anexo 5.

5.3.- FASE 3- IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1.- Calendario para el desarrollo e implementación de las mejoras Los trabajos iniciales se han desarrollado a partir de abril de 2005, siendo el plan de acción desarrollado, así como la previsión de las actuaciones pendientes la que se contiene en la figura 11.

Fig. 11.- Plan de Acción desarrollado y actuaciones pendientes
Fuente: Elaboración propia

Nº	FASE	Comienzo	Fin	T2		T3			T4	
				may	jun	Jul	ago	sep	oct	nov
1	FASE 1: PREPARACIÓN	18/04/2005	31/05/2005							
2	FASE 2 : DESARROLLO	01/06/2005	30/09/2005							
3	FASE 3:IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	01/09/2005	30/11/2005							

En la fecha de entrega del presente P.M.(15/11/2005) restan de la fase 3, que deben finalizar el 30 de noviembre:

- La aprobación del manual de procesos y de las fichas de procesos, tanto por el órgano de coordinación como por el órgano de gobierno competente.
- La aprobación de aquellas propuestas aún no implementadas y que requieren por su trascendencia la decisión del el órgano de Gobierno competente (Fig. 12).

5.3.2.-Mejoras implementadas y evaluación de resultados: Cabe diferenciar entre propuestas de mejora que ya han sido implantadas y las que restan: En la figura 12 se contiene cuadro explicativo de las mejoras aplicadas y aquellas que requieren de la aprobación de órganos superiores (*en cursiva*) y los resultados obtenidos.

Fig. 12 Cuadro resumen implantación de mejoras
 Fuente: Elaboración propia y equipos de mejora

Cuadro resumen implantación de mejoras DE CARÁCTER GENERAL

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
<i>La creación de una Oficina de Atención al ciudadano</i>	<i>En estudios previos</i>	<i>Pendiente de decisión final Alcaldía</i>
La ampliación de los horarios de atención al público	SI	
Implementación de indicadores de satisfacción ciudadana	En trámite	
Incremento de la oferta formativa de las personas que están en atención al público	SI	
Identificación de responsabilidades concretas en la gestión de procesos y expedientes administrativos, proporcionando elementos concretos (indicadores) que permitan la medición y evaluación de los procesos	SI	
<i>Delegar en el ámbito de gestión política más cercano al ciudadano la mayor parte de las competencias de cada Delegación</i>	NO	<i>Pendiente de decisión Alcaldía</i>
<i>Clarificar y respetar la distribución competencial entre los distintos órganos de gobierno</i>	NO	<i>Pendiente de decisión Alcaldía</i>
Delegar en el ámbito administrativo y de gestión más cercano al ciudadano, con las debidas garantías, las competencias relativas a firmas de traslados de acuerdo, compulsas, fe pública y algunos registros de entrada y/o salida.	SI	
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen las expectativas de modo parcial, estando muy supeditadas a decisión política superior, la cual debe producirse en breve (Nov 2.005).		

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO SANCIONES DE TRÁFICO

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
Formación a los agentes para que consignen el boletín de denuncia correctamente.	SI	
Utilización de mayúsculas en los boletines.	SI	Letra mas legible
Obligatoria entrega de boletines que el agente anula.	SI	
Eliminación de la doble grabación por funcionarios de la sección de multas y de policía: serían grabadas exclusivamente por policías de segunda actividad.	SI	
Actualización mensual de la base de datos de infractores de la que se nutre el programa de gestión de multas con las modificaciones que le suministra el departamento de Gestión tributaria.	SI	
Instalar una "macro" en el programa de gestión de multas que permita individualizar en la base de datos los vehículos que son propiedad de personas jurídicas para que se les remita directamente una comunicación exigiendo la identificación del infractor.	En trámite	
Firmar un convenio con la Dirección General de Tráfico (ya los tienen otros Ayuntamientos) que permita a la policía local el acceso a los	NO	

datos de conductores de todo el Estado.		
Priorizar las sanciones en infractores residentes en la provincia de Cádiz, sin perjuicio de que las graves y muy graves se tramiten para toda España.	NO	
Contratar con una empresa especializada la impresión y plegado de las denuncias con periodicidad diaria, eliminando la impresora actual.	SI	
Control exhaustivo de las notificaciones	SI	
Cambio de horarios de notificación: De los dos intentos uno al menos debe realizarse en horario no laboral (a partir de las 14 horas).	SI	
En el supuesto de ausencia del interesado se dejará nota informativa por debajo de la puerta o buzón indicando amablemente que se ha intentado la notificación y las consecuencias de la falta de pago.	SI	
Envío al BOP de publicaciones de modo continuo (sin esperar a una larga lista).	SI	
Envío al BOP solo de las sanciones que no estén prescritas	SI	
Acceso automático a través de una terminal a los datos del padrón municipal cuando tratándose de infractores reiterativos no se les puede localizar o son infracciones graves o muy graves.	SI	
Establecer una base de datos automática con respuestas estándar para los pliegos de descargos y/o recursos que se interpongan: sacrificia rigor jurídico por eficacia.	SI	
Limitar la denominada "ratificación del agente de la policía" a los supuestos muy dudosos, y en los casos que se imprescindible se realizará a través de un documento tipo que se envíe por e-mail.	SI	
Identificar un responsable de la recaudación ejecutiva encargado de la gestión de las multas y su coordinación con el resto de departamentos implicados.	NO	En RPT 2006
Eliminar el papel multa para el cobro de multas en ventanilla: obliga a un arqueo diario además de exigir el sellado del papel recaudado en Intervención, Tesorería y de vuelta de nuevo a Multas para su archivo.	En trámite	
Reorganización funcional de la sección de multas desgajando la gestión de sanciones por tráfico del resto (ordenanzas, bandos y reglamentos) y asignándole un nuevo responsable (técnico medio).	SI	
Mejorar los sistemas de información de modo que permita el seguimiento y evaluación periódico de los indicadores.	En trámite	
Posibilidad de incorporar en el futuro nuevas tecnologías que permiten una gestión más fluida y automática de las sanciones (PDAS).	NO	Decisión JGL 30/11/2006
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen las expectativas de plazos incluidas en las propuestas de mejoras		

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO LICENCIAS URBANÍSTICAS

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
<i>Delegación en la Tenencia de Alcaldía de urbanismo de las competencias relativas a concesión o denegación, y trámites intermedios de todas las licencias.</i>	NO	<i>Pendiente de decisión Alcaldía</i>
<i>En las licencias de obra menor sustituir la concesión de licencias por Decreto, por la figura de Licencia comunicada.</i>	NO	<i>Pendiente de decisión Alcaldía</i>
<i>Descentralizar en la futura Oficina de atención al Ciudadano la solicitud e información sobre licencias así como la licencia comunicada</i>	En trámite	<i>Pendiente de OAC</i>
Limitar los documentos que se registren de salida al documento final que pone fin al expediente, eliminando el registro de trámites intermedios, requerimientos etc....	SI	
Descentralizar el registro de Salida instalando una terminal del programa de en el área de Urbanismo: permitirá agilizar y priorizar sus notificaciones.	SI	
Acceder al Padrón municipal de modo directo, vía terminal informática, a efectos de cotejar situación física y registral de fincas con domicilios	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Registros de entrada adicional en urbanismo.	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Eliminación de doble grabación de datos en el programa de registro general y de gestión de expedientes de licencias de obras, mediante la captura automática de datos	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Firma del Jefe del Servicio para incoación de expediente.	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Firma de la Alcaldesa para la remisión de anuncios al BOP (licencias de apertura).	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Eliminación de Libro de registros de expedientes y de fichas y su sustitución por listado informático.	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: Eliminación del trámite inicial de apertura de ficha.	SI	
Eliminación de trámites innecesarios: En licencias de apertura eliminar el acuerdo final de la JGL para la concesión, de modo que una vez dictado Decreto relativo a medidas correctoras si el particular presenta los informes técnicos que avalan que ha efectuado las correcciones se conceda automáticamente, sin nuevo acuerdo	NO	<i>Pendiente de decisión Alcaldía</i>
Firmas de los traslados de acuerdos por el Jefe del Servicio o Sección.	En trámite	
Entrega de las licencias en urbanismo y no en gestión tributaria.	SI	
Mejorar la información ciudadana preparando carpetilla con toda la información adicional para la concesión de licencias: se eliminarían requerimientos innecesarios.	SI	

Celebración de sesiones de la Comisión Municipal de Urbanismo cada 15 días	SI	
En las licencias de obra mayor, la fianza debe exigirse exclusivamente respecto de obras que puedan afectar a la vía pública y en cualquier caso al comienzo del expediente.	SI	
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen parcialmente las expectativas de plazos incluidas en las propuestas de mejoras: <ul style="list-style-type: none"> • Licencias de obra menor: se acortan los plazos en tres días • Licencias de obra mayor: se acortan los plazos en 10 días • Licencias de primera utilización: se acortan los plazos en 10 días. • Licencias de apertura: se acortan los plazos en 10 días • Notificaciones: se cumplen las expectativas (se acortan en 20 días) 		Las mejoras pendientes son fundamentales para alcanzar el objetivo.

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO DE ADOPCIÓN DE ACUERDOS DE ÓRGANOS DE GOBIERNO (PLENO Y JUNTA DE GOBIERNO LOCAL)

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
Suprimir la firma de la Alcaldía para los traslados de los Acuerdos sustituyéndola por la del secretario general.	SI	
Elaboración de programa informático que permita la elaboración homogénea de propuestas y envío vía intranet, así como la automática elaboración de traslados de acuerdos	En trámite	Prevista implantación en Enero 2006
Delegación de la firma del Secretario general en los Jefes de los Departamentos para los traslados.	En trámite	Prevista implantación en Enero 2006
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen parcialmente las expectativas de plazos incluidas en las propuestas de mejoras		

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO DE GESTIÓN DE ACTUACIONES RELATIVAS AL PADRÓN MUNICIPAL (ALTAS, BAJAS, CERTIFICACIONES, VOLANTES Y MODIFICACIONES DE DATOS).

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
Permitir el acceso, con los controles oportunos, de otros departamentos al padrón Municipal	SI	
Eliminar la tasa fiscal para la expedición de certificados de empadronamiento	SI	Ordenanzas 2006
Introducir las altas y modificaciones en el mismo momento de su recepción.	SI	
Limitar y clarificar la documentación exigible al ciudadano	SI	
Ampliar los puestos de atención al ciudadano (directamente relacionado con la Oficina de atención ciudadana).	NO	Pendiente de decisión Alcaldía
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen parcialmente las expectativas incluidas en las propuestas de mejoras		

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA Y REPARTO DE DOCUMENTACIÓN.

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
Descentralizar el registro de salida del área de Urbanismo y Gestión tributaria, mediante la incorporación de terminales	SI	
Ampliar los puestos de atención al ciudadano (directamente relacionado con la Oficina de atención ciudadana).	NO	Pendiente de decisión Alcaldía
Disminuir sustancialmente el número de asuntos a registrar de salida	SI	
Funcionamiento efectivo de los registros auxiliares de la policía Local y Asuntos Sociales	Parcialmente	
Delegar en los funcionarios del registro la compulsa de documentos.	SI	
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen las expectativas incluidas en las propuestas de mejoras		

Cuadro resumen implantación de mejoras PROCESO DE CONCESIÓN DE PERMISOS DE FORMACIÓN

MEJORA	IMPLANTADA	OBSERVACIONES
Incluir en un solo documento la valoración de la propuesta conforme al plan de formación y todas las firmas necesarias para la concesión o denegación del permiso, eliminándose el decreto del área de personal de autorización	SI	
Eliminar la tramitación de la propuesta de gastos por la Intervención municipal, efectuando su abono en nómina los 15 y 30 de cada mes.	SI	

Consulta on line, vía programa informático de la partida presupuestaria de formación	SI	
Editar un documento en el que se informe claramente a los empleados de sus derechos y obligaciones en materia de permisos de formación e instrucciones para la consignación de solicitudes (Carta de servicios)	SI	
RESULTADO FINAL ACTUAL: Se cumplen las expectativas incluidas en las propuestas de mejoras		

5.3.3.-Indicadores de resultados: Los indicadores son imprescindibles para valorar adecuadamente si se están consiguiendo los objetivos.

La relación de indicadores concretos se contiene en la ficha de cada proceso (Anexo 5), se incluyen en la figura 13.

Fig.13.- Relación de indicadores por proceso

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Indicador
Gestiones padrón Municipal	Nº documentos expedidos por proceso
	Nº quejas recibidas
	Nº medio de personas en cola
	Tiempo medio de expedición de certificados
	Índice de valoración satisfacción ciudadana
Registro documentos	Tiempo medio de registro desde la recepción del documento a la propia ejecución del registro
	Tiempo medio de apertura del correo
	Tiempo medio realizando tareas de reparto, ensobrado y expedición de listas
	Tiempo medio de espera en la cola
	Nº de documentos de salida
Formación	Nº expedientes tramitados en plazo
	Nº quejas recibidas
	Nº sugerencias recibidas
	Porcentaje de quejas resueltas
Licencias de obras y apertura	Nº licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras(Fig. 12)
	Nº ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias
	Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo desde su adopción
	Índice de valoración satisfacción ciudadana
Acuerdo órganos gobierno	Tiempo medio de traslado del acuerdo al área
	Tiempo medio de elaboración de las Actas

	Nº de propuestas, urgencias y Acuerdos JGL y Pleno
Sanciones de Tráfico	% recaudación en vía voluntaria sobre previsión de sanciones
	Tiempo medio de notificación de sanciones
	Nº de notificaciones infructuosas
	Nº de sanciones notificadas correctamente
	Tiempo medio de tramitación de expedientes según tipología

5.3.4.-Responsables y calendario de evaluación:

Los responsables de la implementación y de su evaluación serán los responsables de los E.M. (Anexo 2)

Efectuada la primera evaluación en Noviembre de 2.005 respecto a las mejoras ya implementadas, procede establecer el siguiente calendario:

- Mejoras implementadas: Cada seis meses a partir de fecha de aprobación de las fichas y del manual de procesos.
- Mejoras aún no implementadas: A partir de la fecha de su implantación, cada seis meses.

En esas fechas los responsables elevarán informe órgano de Coordinación. En el formato estándar que se acompaña indica en la figura 14.

Fig.-14. Ficha modelo de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Indicador	Fecha de evaluación	Cumplimiento resultado previsto	Causas desviación	Medidas correctoras
Fig. 13	Fig. 13		SI/NO		

5.3.5.- Recursos necesarios para la implementación del Plan:

La valoración económica aproximada del Plan de mejora, sin incluir la propuesta de oficina de atención al ciudadano es la contenida en la figura 15:

Fig. 15.- Costes del plan de mejora
 Fuente: Elaboración propia

Recursos humanos	Observaciones	Coste aproximado
Equipos de mejora, órgano de coordinación, apoyo operativo	25 personas, 6 meses, 20% de jornada. Coste indirecto(dentro jornada laboral)	75.000€
Personal CMI	3 personas, 6 meses, 50% de jornada. Coste indirecto(dentro jornada laboral)	22.500€
Recursos materiales	Observaciones	Coste aproximado
Subcontrata impresión multas		3.000€
Formación At. Ciudadana		3.000€
Incremento publicación BOP		3.000€
Carpetillas Urbanismo		3.000€
Máquinas de Registro	600€ la unidad	1.800€
Indicadores satisfacción ciudadana	Encuesta	3.000€
Eliminación de tasas para certificados del Padrón municipal de habitantes	Cuantía anual que se deja de ingresar	6.000€
Adquisición PDAS	600€ unidad Inc. software	12.000€

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Galofré Isart, Albert: *Manual práctico de racionalización de procesos* ,2.005.(pendiente de publicación).
- Comunidad de Madrid: *Guía para el rediseño de de procedimientos administrativos de la Comunidad de Madrid*. Coopers & Lybrand y Comunidad de Madrid. Comunidad de Madrid. <http://www.madrid.org>
- Parrado Díez, Salvador: *Análisis de procesos*, IV Curso de Dirección Pública local-INAP, 2.005.
- Parrado Díez, Salvador: *Guía de elaboración de Planes de mejora (versión 3)* IV Curso de Dirección Pública local-INAP/UNED, 2.005.
- Cerezo Peco, Fermín: *La mejora continua de procesos. Ayuntamiento de Catarroja*, IV Curso de Dirección Pública local-INAP, 2.005.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP): *Procesos de mejora continua (revisión01), septiembre 2.003* [.http://www.femp.es/index.php/femp/documentaci_n/documentos_de_inter_s](http://www.femp.es/index.php/femp/documentaci_n/documentos_de_inter_s)

ANEXO 1 .EVOLUCIÓN QUE EL PRODUCTO DE CADA PROCESO SELECCIONADO* HA TENIDO DESDE 2.000 HASTA 2.004.

Fuente: Memorias Anuales Secretaría General Ayuntamiento de Cádiz

PROCESOS/PERIODO	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	% VARIAC. 00-04
ESTADÍSTICA						
Nº modif. datos personales	734	1.125	4.032	32.118	1.410	92,1
Nº Cambios de domicilio	5.566	5.670	6.911	10.250	6.332	13,8
Nº Certificados solicitados por ciudadanos	19.861	9.751	3.209	2.327	2.111	-89,4
Nº Volantes empadronamiento	0	13.678	27.427	29.632	32.408	236,9
SECRETARÍA GENERAL						
Nº Registro Entrada	21.036	24.751	23.716	27.790	25.515	21,3
Nº Registro Salida	No Consta	14.981	13.962	17.267	22.797	52,2
ACTAS						
Nº Acuerdos Pleno	356	369	351	309	357	0,3
Nº Acuerdos JGL	5.533	5.962	6.050	6.076	6.707	21,2
ATENCIÓN CIUDADANO						
Atención personalizada ciudadanos	1.429	2.349	2.850	3.100	3.200	123,9
Información ciudadana	4.000	5.500	6.200	7.000	23.100	87,5
Nº Quejas y sugerencias	75	86	86	95	35	-53,3
Nº Asistencia Lenguaje de signos	105	205	325	250	285	171,4
URBANISMO(Nº Licencias)						
1ª Utilización	147	192	160	171	154	4,8
Cédulas urbanísticas(1ª utilización)	82	74	51	67	69	-15,9
Obras menores	1.023	950	1.044	1.155	1.168	14,2
Obras mayores	401	341	421	329	342	-14,7
Apertura	329	246	248	232	248	-24,6
Protección Ambiental	59	59	50	47	41	-30,5

*Aunque los procesos relativos a atención ciudadana no se han incluido en el P.M. son indicativos del nivel de atención de los usuarios, destinatarios últimos de aquél.

ANEXO 2: COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEJORA (1)

Fuente: Elaboración propia

PROCESO/CRITERIOS	Unidad Responsable	Propietario del proceso	Composición del E.M. (además del propietario)
Acuerdos de JGL	N.Actas	Jefe N. Actas	Secretario General ,Jefa de Servicio Secretaria General ,Jefa N. Servicios Generales
Registro salida	N. Registro general	Jefe N. Registro	Secretario General ,Jefa de Servicio Secretaria General ,Jefa N. Servicios Generales
Acuerdos de Pleno	N. Actas	Jefe N. Actas	Secretario General ,Jefa de Servicio Secretaria General ,Jefa N. Servicios Generales
Registro entrada	N. Registro general	Jefe N. Registro	Secretario general ,Jefa de Servicio Secretaria General ,Jefa N. Servicios generales
Sanciones tráfico	Sec.Tráfico	Jefe Sec. Tráfico	Jefe de Servicio Secretaria General, Jefa N. Transporte, Intendente mayor, Subinspector Oficina Adva. , Jefe N. Advo. Policía
Licencias Obra mayor	Ser. Urbanismo	Jefe Ser. Urbanismo	Jefe Sección urbanismo, Jefe Negociado respectivo, Advo.
Altas y bajas Padrón	N. Estadística	Jefe N. Estadística	Jefe de Servicio Secretaria General ,Advo.
Cambios de domicilio Padrón	N. Estadística	Jefe N. Estadística	Jefe de Servicio Secretaria General ,Advo.
Certificados y volantes Padrón	N. Estadística	Jefe N. Estadística	Jefe de Servicio Secretaria General ,Advo.
Licencias Obra menor	Ser.Urbanismo	Jefe Ser.Urbanismo	Jefe Sección urbanismo, Jefe Negociado respectivo, Advo.
Licencias Apertura	Ser.Urbanismo	Jefe Ser.Urbanismo	Jefe Sección urbanismo, Jefe Negociado respectivo, Advo.
Permisos de formación	Ser.Personal	Jefe Ser. Personal	Jefe N. Formación, Advo.

(1)Desde un punto de vista organizativo cabe destacar que los Negociados de Registro general, Secretaría general, Actas (los tres compuestos por un Jefe de N. y dos administrativos) y Estadística (compuesto por un Jefe de N. dos administrativos y dos auxiliares) se encuadran en la Secretaría general al frente de la cual además del Secretario General se encuentra la Jefa de Servicio (TAG). En estos casos se hace responsable al titular operativo pues son unidades que gozan de autonomía funcional muy elevada, mientras que en el resto de procesos los responsables son directamente los titulares máximos de sus respectivas áreas.

ANEXO 3: MODELOS DESCRIPTIVOS DE ACTIVIDADES Y TAREAS DE LOS DISTINTOS PROCESOS

Fuente: Equipos de mejora

Cuadro descripción convocatoria, preparación y Actas de Acuerdos Junta de Gobierno Local

PROCESO: Convocatoria, preparación y Actas Acuerdos Junta de Gobierno Local	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE ACTAS- SECRETARÍA GENERAL
---	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1º. Recepción y custodia de expedientes remitidos por los diferentes departamentos, elaboración del orden del día, convocatoria de la sesión y remisión de expedientes a Secretaría General.	Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Expedientes presentados en plazo y completos. - Orden del día. - Citaciones 	Desde la celebración hasta la siguiente convocatoria	
2º. Desde el momento de la convocatoria de la celebración de la sesión correspondiente de la Junta de Gobierno Local, los expedientes relacionados en el orden del día son custodiados en la Secretaría, facilitando fotocopias e información a los miembros de dicha junta en su caso.	Secretaría General	Expedientes presentados en plazo y completos	Desde la convocatoria hasta la celebración	
3º. En las fechas posteriores (2 días), y hasta la celebración de la Junta, se incluyen numerosas comunicaciones oficiales y urgencias de cuyos expedientes se elabora un listado.	Secretaría General	Listado de comunicaciones oficiales y urgencias		

4º. Asistencia a la sesión. Numeración de asuntos incluidos en Comunicaciones Oficiales, expedientes de Rentas, urgencias..., que figuran en el orden del día con un epígrafe genérico. Redacción de acuerdos e inclusión de los mismos en base de datos. Remisión de los acuerdos a Secretaría	Actas	- Acuerdo individual de cada punto.	4 días (desde la celebración hasta la siguiente sesión)	
5º.- Elaboración del acta y trascipción mecanizada de la misma en el libro correspondiente. Recogida de firmas de los asistentes a la sesión. Remisión del acta a la Junta de Andalucía y a la Subdelegación del Gobierno	Actas	- Borrador para su aprobación. - Libro de actas. - Oficios de remisión a la Junta y al Gobierno.		
6º. Elaboración de extractos de los acuerdos adoptados y remisión de los mismos al tablón de anuncios, portavoces de los grupos políticos y distintos departamentos por correo electrónico.	Actas	- Copia para el tablón de anuncios. - Copia para su remisión al Pleno.		
7º. Una vez recibidos los acuerdos tienen el mismo tratamiento que los adoptados en el Pleno. - De los que figuran en la Junta referentes a temas jurídicos se remite con certificado al Sr. Letrado municipal para la personación en la Sala o Juzgado de lo Contencioso.	Secretaría General			

De acuerdo con el art. 196.3 del Reglamento Organización, Funcionamiento y Régimen jurídico de las Entidades Locales de 28/11/86, se remiten a la Subdelegación del Gobierno y al Delegado del Gobierno de la Junta de Andalucía los decretos resolutorios y los bandos. La Secretaría Gral. recopila a este fin todos los presentados a la firma de la Excma. Sra. Alcaldesa y los de los Tenientes de Alcalde, de los que se saca fotocopia antes de devolverlos al servicio que los emite para remitirlos a los organismos relacionados anteriormente, una vez visados por el Secretario General.	Secretaría General	Oficio remitiendo relación de los decretos y resoluciones extractados y numerados	Semanalmente

Cuadro descripción convocatoria, preparación y actas de Acuerdos Plenarios

PROCESO: Convocatoria , preparación y Actas Acuerdos Plenarios	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE ACTAS- SECRETARÍA GENERAL
--	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1º. Anuncio plazo a los grupos de concejales de presentación de propuestas al Pleno y plazo preguntas y ruegos. Se elabora 20 días antes del Pleno.	Secretaría General	Oficio del Secretario	En el transcurso de la mañana correspondiente	
2º. Recepción de propuestas el día de terminación del plazo y expedientes.	Secretaría General	Comprobar que vengan completas y en plazo	A lo largo del día	
3º. Remisión a los secretarios de las respectivas Comisiones Informativas según el tema de cada propuesta y expediente.	Secretaría General	Oficio del Secretario señalando fecha convocatoria y celebración de las Comisiones Informativas	El día después de terminación del plazo de presentación de propuestas (depende de las presentadas)	No se puede descontrolar ninguna propuesta ya que impugnaría la oposición la celebración de la Comisión Informativa correspondiente.
4º. Una vez realizadas las órdenes del día y citaciones se distribuyen a los concejales correspondientes (para ello recabamos los expedientes en plazo, tienen que venir completos)	Secretaría General	Órdenes del día. Citaciones	El lunes previo al jueves de celebración.	
5º. Numeración propuestas y expedientes según el orden del día.	Secretaría General			

6º. Custodia y exposición para los concejales.	Secretaría General			
7º. Presentación de enmiendas	Grupos Concejales proponentes que presentan en Secretaría Gral.	Enmienda	El día de celebración de la Comisión Informativa, ó del propio Pleno.	
8º. Redacción dictámenes urgentemente. Elaboración de actas.	Secretaría General	Dictámenes	El viernes antes del Pleno. Duración depende del número de propuestas y expedientes presentados	
9º. Redacción borrador orden del día Pleno, incluyendo todos los expedientes y propuestas dictaminadas en las comisiones informativas, así como las urgencias que hubiere en las mismas.	Secretaría General	Borrador listado orden del día Pleno	3 horas (depende de los asuntos)	El borrador se lo pasamos al Negociado de Actas por la red informática.
10º. Numeración de los expedientes puestos a disposición de los concejales	Secretaría General			
11º. Elaboración del orden del día a partir del borrador remitido por Secretaría General. Convocatoria de la sesión con recepción de duplicado de cada miembro del Pleno.	Actas	- Orden del día. - Citaciones		
12º. Asistencia a la sesión. Redacción de acuerdos e inclusión de los mismos en base de datos. Custodia de expedientes hasta su remisión, junto con los acuerdos, a Secretaría General.	Actas	- Acuerdo individual de cada punto.		
13º.- Trascipción del debate íntegro de la sesión plenaria. Elaboración del	Actas	- Borrador para su aprobación.		

acta y transcripción mecanizada de la misma en el libro correspondiente. Recogida de firmas de los asistentes a la sesión. Remisión del acta a la Junta de Andalucía y a la Subdelegación del Gobierno			- Libro de actas. - Oficios de remisión a la Junta y al Gobierno.		
14º. Remisión del borrador a los distintos grupos políticos.	Actas				
15º. Celebrada la sesión plenaria se recepcionan los acuerdos con sus expedientes a efectos de firma del Sr. Secretario y de la Excmo. Alcaldesa. Según la materia tratada se remite al servicio que les afecte para su cumplimentación. Asimismo, si hay alguno muy urgente se adelanta por fax o se cumplimenta en la propia Secretaría. - Si tratan de ordenanzas, reglamentos, sociedades, comisiones de estudio, convenios, etc., se guarda una fotocopia en su respectivo expediente de Secretaría a efectos de control e información al Secretario inmediatamente cuando lo requiera, a cualquier funcionario o a los ciudadanos.	Secretaría General	Acuerdos	En el transcurso de la semana	A efectos de mayor celeridad en el procedimiento se puede suprimir la firma de la Sra. Alcaldesa en el acuerdo mediante sello donde firmará el Sr. Secretario con la leyenda que al efecto se redacte.	
16º. Se expedien certificaciones	Secretaría General				Entramos en la red de Actas y lo elaboramos con la función de "Edición copiar y pegar".
17º Una copia de los acuerdos una vez fechados y decretados se archiva de acuerdo con su tema. Este archivo funciona por medio de códigos denominados y clasificados según materia. Tiene la ventaja de que si se necesita información sobre un asunto	Secretaría General	Acuerdos	En el transcurso de la semana	Deberíamos contar con un programa informático más amplio en conexión con Actas, a efectos de buscar cualquier acuerdo de la manera más variada posible. Actualmente, el	

se localiza al instante.				Registro de Acuerdos en conexión con el negociado de Actas no facilita muchas posibilidades. Es lento, de inmediato no sale toda la materia que se haya pedido. El nuevo programa además debe facilitar la opción, desde Secretaría, de incluir en el texto del acuerdo el servicio o servicios al que se ha decretado.
--------------------------	--	--	--	---

Cuadro descripción procesos altas padrón municipal de habitantes

PROCESO: Altas Padrón municipal de habitantes	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE ESTADÍSTICA-SECRETARÍA GENERAL		
ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. El ciudadano recoge los impresos, informándole el funcionario de cómo se cumplimentan y de la documentación a aportar	Negociado de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso de alta. - Impreso de declaración - Impreso de autorización 	>3' <1 hora	Necesitará los 3 impresos o no, en función del tipo de alta (omisión/ inmigración) y de si es titular de la vivienda o no. El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
2. El ciudadano entrega los impresos cumplimentados y la documentación.	Negociado de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso de alta. - Impresos declaración. - Impresos autorización. - Original y fotocopia del DNI. de los mayores de edad. - Original y fotocopia del libro de familia en caso de menores. - En caso de separación o divorcio con menores, sentencia judicial - Justificante de titularidad de la vivienda. 	>2' <1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia. Aunque en las instrucciones del impreso consta claramente que hay que presentar "original y fotocopias" de la documentación, los ciudadanos no suelen traer las fotocopias hechas. Esto motiva el siguiente paso...

3. El funcionario fotocopia la documentación y devuelve los originales al ciudadano junto con la copia sellada del alta.	Negociado de Estadística	-	4'	
4. Un funcionario registra el alta en un registro interno	Negociado de Estadística	-	1 día	
5. El funcionario revisa la documentación presentada.	Negociado de Estadística	-	4'	Si la documentación está incorrecta o incompleta se realizan gestiones (vía telefónica/ agente censal/ notificación escrita)
6. El funcionario introduce el alta en el ordenador	Negociado de Estadística	-	>5'<15'	Depende del nº de registro a introducir y de lo lento que esté el sistema informático.
7. El funcionario revisa los datos introducidos por si hubiera sufrido algún error.	Negociado de Estadística	-	2'	
8. El funcionario archiva la documentación.	Negociado de Estadística	-	3'	

Cuadro descripción Cambios de domicilio padrón municipal de habitantes

PROCESO: Cambios de domicilio Padrón municipal de habitantes	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE ESTADÍSTICA- SECRETARÍA GENERAL
--	---------	---

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. El ciudadano recoge los impresos, informándole el funcionario de cómo se cumplimentan y de la documentación a aportar	Negociado de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso de cambio. - Impreso de autorización 	>3' <1 hora	Necesitará los 2 impresos o 1, en función de si es titular de la vivienda o no. O 3 si hay movimientos de menores solos. El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
2. El ciudadano abona la tasa por cambio de domicilio	Ventanilla de UNICAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cambio 	>5' <1 hora	El tiempo dependerá de la afluencia que haya en la Caja.
3. El ciudadano entrega los impresos cumplimentados (una vez abonada la tasa) y la documentación requerida.	Negociado de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso de cambio. - Impresos autorización. - Original y fotocopia del DNI. de los mayores de edad. - Original y fotocopia del libro de familia en caso de menores. - En caso de separación o divorcio con menores, sentencia judicial - En caso de cambio de los padres con un menor, autorización del otro (aunque no haya separación) - Justificante de titularidad de la 	>2' <1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia. Aunque en las instrucciones del impreso consta claramente que hay que presentar "original y fotocopias" de la documentación, los ciudadanos no suelen traer

		vivienda.		las fotocopias hechas. Esto motiva el siguiente paso...
4. El funcionario fotocopia la documentación y devuelve los originales al ciudadano junto con la copia sellada del cambio.	Negociado de Estadística	-	4'	
5. Un funcionario registra el cambio en un registro interno	Negociado de Estadística	-	1 día	
6. El funcionario revisa la documentación presentada.	Negociado de Estadística	-	4'	Si la documentación está incorrecta o incompleta se realizan gestiones (vía telefónica/ agente censal/ notificación escrita)
7. El funcionario introduce el cambio en el ordenador	Negociado de Estadística	-	5'	
8. El funcionario revisa los datos introducidos por si hubiera sufrido algún error.	Negociado de Estadística	-	2'	
9. El funcionario archiva la documentación	Negociado de Estadística	-	3'	

Cuadro descripción Emisión de certificados de empadronamiento

PROCESO: Emisión de certificados de empadronamiento	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIAZO DE ESTADÍSTICA- SECRETARÍA GENERAL
---	---------	---

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. El funcionario entrega al ciudadano la solicitud explicándole como se cumplimenta y que debe abonar la tasa.	Negociado de Estadística	- Solicitud de certificado	>1' < 1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
2. El ciudadano abona la tasa por expedición de certificado	UNICAJA	- Solicitud de certificado	>5' <1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
3. El ciudadano entrega la solicitud en la ventanilla junto al DNI. (original y fotocopia) y el funcionario le devuelve la copia sellada	Negociado de Estadística	- Solicitud de certificado - DNI., pasaporte o Tarjeta (original y fotocopia)	>2' <1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
4. Confección del certificado en el ordenador	Negociado de Estadística	- Certificado	>1' <1 mes	Si el certificado requiere consulta de datos padronales anteriores a 1991, serán necesarios los pasos nº 5, 6, 7 y 8. En caso contrario se pasará directamente al paso 9.
5. Si es necesario acreditar tiempo de residencia anterior a 1991, el funcionario consulta en microfilm (padrones de 1981 y 1986) o en tarjetas (1975)	Negociado de Estadística	- Tarjetas de microfilm - Tarjetas mecanografiadas	15'	

6. Si es necesario acreditar tiempo de residencia anterior a 1975, el funcionario emite una petición de informe al Archivo Histórico	Negociado de Estadística	- Petición de informe	10'	
7. La Jefa del Negociado firma la petición.	Negociado de Estadística	-	30''	
8. Se recibe el informe emitido por el Archivo Histórico.	Archivo Histórico	- informe	>1 semana <1 mes	
9. El funcionario expide el certificado en el ordenador.	Negociado de Estadística	- certificado	1'	
5. El funcionario margina el certificado	Negociado de Estadística	-	30''	
6. Firma de la Jefa del Negociado (por delegación del Secretario)	Negociado de Estadística	-	1'	
7. Firma del Teniente de Alcalde-Delegado	Teniente de Alcalde	-	>1 hora < 1,2,3...días	Depende de su agenda.
8. El funcionario clasifica por nº en una carpeta, pendiente de entrega	Negociado de Estadística	- certificado	1'	
9. El funcionario entrega el certificado al ciudadano	Negociado de Estadística	- certificado	>30'' <1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
10. Archivo de la solicitud	Negociado de Estadística	- solicitud	1'	

Cuadro descripción Emisión de volantes de empadronamiento

PROCESO: Emisión de volantes de empadronamiento	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE ESTADÍSTICA- SECRETARÍA GENERAL
---	---------	---

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. El ciudadano solicita verbalmente el volante al funcionario identificándose con su DNI., pasaporte o tarjeta.	Negociado de Estadística	- DNI. original - Autorización firmada por el titular en caso de ser representante del mismo.	>1' < 1 hora	El tiempo dependerá del tiempo de espera en la cola según la afluencia.
2. El funcionario confecciona el volante en el ordenador.	Negociado de Estadística	- Volante	1'	Si no figura correctamente empadronado se le entregan los impresos correspondientes.
3. El funcionario sella y entrega el volante al ciudadano.	Negociado de Estadística	- volante	30''	

Cuadro descripción permisos de formación(1)

PROCESO: permisos de formación	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE FORMACIÓN- PERSONAL
--------------------------------	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1.- El solicitante prepara y cumplimenta la solicitud Debe presentarse con diez días de antelación	N. Formación		2 m.	-Obligatorio presentar programa del curso (no lo hacen con frecuencia) -No es obligatorio reseñar importe de gastos
2.- Recogida de firmas Jefe Unidad y Concejal del Área	N. Formación	-Firma Jefe Unidad -Firma Concejal-Delegado	2 a 7 días	Obligatorias firmas Jefe Unidad y Concejal-Delegado.
3.- Envío al servicio de personal por correo interno de la solicitud por duplicado	N. Formación		1 a 3 días	
4.- Recepción en registro de solicitud y devolución de la copia sellada	N. Formación		1 m.	
5.- Entrega al Negociado de Organización de la solicitud	N. Formación		1 día	
6.- Revisión de la documentación y comprobación de su correcta cumplimentación	N. Formación		5 m.	Genera Subproceso: -6 Bien cumplimentado -6 A Falta algún requisito
6 A.- Devolución al interesado de solicitud para subsanación. Vuelve al paso 1	N. Formación			
7.- Remisión de fotocopia de solicitud a sindicatos, Junta de Personal y Comité de Empresas	N. Formación	Escrito de remisión	1 h. 2 m.	
8.- Requiere gastos /No requiere gastos	N. Formación			Genera dos subprocesos: -Requiere gastos -No requiere gastos 8 A(PROCESO)

				FORMACIÓN 2)
9.- Cuantificación de gastos por Intervención	N. Formación		10 a 30 m.	
10.- Evaluación de la solicitud: -Curso acorde con el puesto -Cursos realizados en los dos ejercicios anteriores -Consignación	N. Formación		5 a 30 m.	
11.- Realización de Informe-Propuesta	N. Formación	Informe-Propuesta	5 a 10 m.	Genera dos subprocesos: -Autorizado - Denegado 11 A
12.- Firma del Jefe del Servicio	N. Formación		5 m.	
13.- Firma del Concejal-Delegado	N. Formación		1 a 3 días	
14.- Escrito de autorización al interesado	N. Formación	Escrito	2 m.	
15.- Escrito de autorización al jefe	N. Formación	Escrito	2 m.	
16.- Firma del Jefe del Negociado	N. Formación		5 a 30 m.	
17.- Envío de autorizaciones con duplicado	N. Formación		1 a 3 días	
18.- Envío de solicitud firmada por el Concejal a Intervención y recepción de copia sellada	N. Formación		5 a 10 m.	
19.- Recepción de duplicados interesado y jefe	N. Formación		1 a 5 días	
20.- Cierre de expediente: Registro en base de datos y en el libro de registro	N. Formación		5 m.	
21.- Archivo del expediente	N. Formación		1 m.	

Cuadro descripción permisos de formación(2) (denegación de formación externa)

PROCESO: permisos de formación (denegación de formación externa sin gastos.)	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE FORMACIÓN- PERSONAL
--	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1.- Elaboración Decreto denegación.	N. Formación	Resolución motivada con pie de recurso.	5 a 10 m.	
2.- Firma del Jefe del Servicio y del Concejal-Delegado	N. Formación		1 a 3 días	
3.- Elaboración traslado para el interesado y el jefe	N. Formación	Resolución motivada con pie de recurso.	5 a 10 m.	
4.- Firma del Secretario	N. Formación		1 a 2 días	
5.- Remisión de traslados	N. Formación		5 a 10 m.	
6.- Recepción duplicados por el interesado	N. Formación		1 a 3 días	
7.- Devolución de duplicados al Negociado de Organización y Formación.	N. Formación		1 a 3 días	
8.- Cierre de expediente: - Registro en base de datos y en libro de registro	N. Formación		5 m.	
9.- Archivo del expediente	N. Formación		1 m.	

Cuadro descripción permisos de formación(3) (autorización de formación externa sin gastos.)

PROCESO: permisos de formación(3) (autorización de formación externa sin gastos.)	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE FORMACIÓN- PERSONAL
---	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1 y 2.- Realización Informe Propuesta : Evaluación de la solicitud – Requisitos.	N. Formación	Informe-Propuesta	5 a 10 m.	Genera subproceso en caso de no autorización(PROCESO FORMACIÓN 2)
3.- Firma del Jefe del Servicio	N. Formación		5 m. a 1 h.	
4.- Firma del Concejal-Delegado	N. Formación		1 a 3 días	
5.- Escrito autorización al interesado	N. Formación	Escrito	2 m.	
6.- Escrito autorización al Jefe	N. Formación	Escrito	2 m.	
7.- Firma del Jefe del Negociado	N. Formación		5 m. a 1 hora	
8.- Envío de autorizaciones con duplicado	N. Formación		1 a 3 días	
9.- Recepción de duplicados	N. Formación		1 a 5 días	
10.- Cierre de expediente: -Registro en base de datos y en libro de registro	N. Formación		5 m.	
11.- Archivo del expediente	N. Formación		1 m.	

Cuadro descripción Procedimiento sancionador en materia de tráfico

PROCESO: Procedimiento sancionador en materia de tráfico	CÓDIGO:	UNIDAD :POLICIA LOCAL-SECCIÓN DE TRÁFICO, TPTE., VÍA PÚBLICA Y MULTAS
--	---------	---

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
Confección talonarios denuncias	Imprenta	Talonarios de 15 denuncias con 3 copias.	1 mes	Corrección de erratas por personal responsable
Modificación legislativa	Área de Tráfico	Papel adhesivos o nuevos talonarios	1 mes	El papel adhesivo tiene que pegarse en todos los boletines por Policía o bien personal de "quita-multas".
Almacenaje boletines denuncias	Policía de Recursos Materiales	Bultos de boletines	Depende del nivel de trabajo.	Ocupa sitio en el cuarto de almacenaje. Acceso semi-restringido
Confección de las denuncias	El Agente	Generan 3 copias: Jefatura, Denunciante y Denunciado.	La entrega es inmediata al denunciado	No se controlan el gasto de papel ni los nulos.
Recogidas de denuncias	Policía Oficina Administrativa	Sobre de novedades: Lugar donde se entregan las denuncias	Primer día hábil	Posibilidad de pérdida. No hay control entre lo recogido y lo denunciado
Grabación denuncias en base de datos policial	Policía Oficina Administrativa	Confección de hoja de control de denuncias grabadas	Al día siguiente después de un día hábil	Esta grabación solo cumple función estadística y de control entre Policía y Sección de Multas

Grabación denuncias en base de datos del C.M.I.	Sección de Multas	Hoja de notificación al infractor	Por problemas informáticos: 5 minutos por cada denuncia.	Debido a esta lentitud se genera un atraso de varios meses en las denuncias
Localización propietarios no residentes en Cádiz	Policía de Central	Papel Impreso mecanizado de la DGT	5 segundos	Desmotivación Policias
Notificación	Empresa Mensajería		Varios días, inclusive semanas.	Puede darse la pérdida de algunas notificaciones.
Contestación a recursos	Jefe Sección de Multas	Papel de contestación con “proposición de resolución” del C.M.I.	Depende del nivel de dificultad	Exceso de volumen de trabajo
Ratificaciones	Policía denunciante	Papel de ratificación	Suele tardar 3 minutos	Algunos Policias no contestan de forma automática. Suelen guardárselas varios días
Resolución definitiva	Jefe Sección de Multas	Papel de “proposición de sanción” del C.M.I.	Se ignora	Exceso de volumen de trabajo
Pago de las denuncias	Sección de Multas	En caso de impago: Papel de remisión a Ejecutiva		Se ignora si se embarga al infractor.

Cuadro descripción Registro de entrada

PROCESO: Registro de entrada	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE REGISTRO- SECRETARÍA GENERAL
------------------------------	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1.- RECEPCION DOCUMENTOS A TRAVES DE: 1.1.- Buzón 1.2.- Entrega por ciudadano en mostrador (T.P.)* 1.3.- Recibidos por correo (ordinario, certificado[T.P.], Juzgados [T.P.]) 1.4.- Recibidos por fax [T.P.] 1.5.- Recibidos por correo electrónico [T.P.] 1.6.- Ventanilla única y documentación recibida por error.	Oficina Registro Gral. de Documentos	Solicitudes oficiales y escritos de todo tipo.	1.2 de 9 a 13'30 h. 1.3. Toda la mañana 1.4 “ 1.5 “ 1.6 “	Los Juzgados una vez en semana La cantidad es variable
2.- 1.1.- Al inicio de la jornada se recoge la documentación del buzón. Lectura para decidir extracto y departamento competente para tramitación. 1.2.-Comprobación documentación entregada por ventanilla y sellado de	“ “ “ “	“ “ “ “	De 8 a 9 H “ 5 min. 20 a 30 min.	

<p>copia al interesado. Fotocopia del DNI., en su caso.</p> <p>1.3.- Clasificación y apertura de correo ordinario y certificado.</p> <p>1.4.-Recibo y lectura de documentación Emitida por fax.</p> <p>1.5.-Recibo y lectura de documentación Emitida por c. electrónico</p> <p>1.6.- Recibido el escrito se procede a su registro de entrada y oficio de traslado al organismo correspondiente.</p>	<p>“</p> <p>“</p>	<p>“</p> <p>Escrito remisión</p>	<p>Toda jornada</p> <p>Toda jornada</p>	<p>En máximo de 48 h.</p>
<p>3.-</p> <p>3.1.- Trascipción al programa informático de datos del interesado y documentación Presentada.</p> <p>3.2.- Grabado y selección etiquetas adhesivas para unir al documentación y posterior distribución</p>	<p>“</p> <p>“</p>	<p>Etiqueta</p>	<p>Toda jornada</p> <p>Toda jornada</p>	<p>Media aprox. de 5 min.</p> <p>Una media aprox. de 15 Sg., interrumpidos por llamadas telefónicas y At. Ciudadana.</p> <p>Estas dos operaciones se realizan para todo documentación Que entra en el Registro con T.P. para ventanilla, C.Elect., fax y certificado.</p>
<p>4.-</p> <p>Al finalizar el horario al público se termina de registrar la documentación Pendiente.</p>	<p>“</p>	<p>Solicitudes, escritos de todo tipo.</p>	<p>13'30 a 15'00 H.</p>	
<p>5.-</p> <p>Distribución de documentación por departamentos y ensobrado</p>	<p>“</p>	<p>Sobres</p>	<p>20 min.</p>	
<p>*[T.P.] = Tratamiento Prioritario</p>				

Cuadro descripción Registro de salida

PROCESO: Registro de salida de documentación municipal	CÓDIGO:	UNIDAD :NEGOCIADO DE REGISTRO-SECRETARÍA GENERAL
--	---------	--

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1.- Recepción documentación generada por los distintos departamentos.	Oficina del Registro	Traslados acuerdos Decretos, multas, ...	Toda jornada 9 a 15'00h	El Ordenanza los deposita en bandeja destinada a su recepción.
2.- Trascipción al programa de registro de salida de los datos referente al documento.	Oficina del Registro		Toda jornada Media de 3 min.	Por orden de llegada, siempre que exista el tiempo para dedicar al registro de salida.
3.- Grabado y selección etiqueta adhesiva con nº de registro de salida.	Oficina del Registro	Etiqueta	Toda jornada	Media aproximada de 15sg.

4.- Clasificación y ensobrado documentación registrada para posterior reparto.	Oficina del Registro	Sobres		Inmediatamente después del registro del doc. o cuando haya tiempo de ello.
5.- Depósito de sobres en zona de reparto	Oficina del Registro		Toda jornada	El reparto se realiza por el Ordenanza a medida que se depositan los sobres en el lugar destinado a ello.
6.- Confección listado Gral. De salida para posterior confección libro al final del año	Oficina del Registro	Listado	5 min.	Por falta de personal este registro siempre tiene retraso.

Cuadro descripción Licencias de Obra Mayor

PROCESO: Licencias de Obra Mayor	CÓDIGO:	UNIDAD :URBANISMO
----------------------------------	---------	-------------------

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. 1. Entrega de la solicitud.	Registro de Entrada	1. Modelo de solicitud (lo facilita Urbanismo) 2. Fotocopia DNI o C.I.F. 3. Impresos de liquidación de la tasa y el impuesto (lo facilita Gest. Tributaria)		Llega a Urbanismo en 1 día
2. Entrega de los proyectos	Urbanismo	a) 2 proyectos		
3. Registro de la solicitud	Registro de Entrada de Urbanismo		1 día	
4. Registro de la solicitud	Registro de Expedientes		2 días	
5. Dar de alta en el ordenador	Administrativa			
6. Abrir carpetilla de expediente y ficha	Administrativa	Carpetilla		
7. Solicitar informe al Arquitecto a través de la aplicación informática	Administrativa	- A) Informe favorable - B) Informe desfavorable. - C) Inspección. D) Requerimiento de documentación		
8. (A) Informar favorablemente	Arquitecto de Urbanismo	a) Modelo de informe	2 ó 3 días	
9. Preparar informe jurídico	Administrativa	a) Modelo de informe jurídico		
10. Preparar la propuesta de resolución	Administrativa	a) Modelo de propuesta a la Junta de Gobierno Local		Los pasos 9 y 10 son simultáneos

11. Preparar el expediente para la Junta de Gobierno Local	Administrativa		2 ó 3 días	
12. Supervisión por la Jefa de Negociado antes de pasar a la firma	Jefa Negociado			
13. Firma del informe	Jefe de Sección		1 día	
14. Firma de la propuesta por el Delegado	Delegado de Urbanismo		2 ó 3 días	
15. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de Gobierno Local	Actas			
16. Devolución del expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local	Actas		Unos 10 días	
17. Hacer la licencia	Administrativa	a) Modelo de licencia		
18. Pasarla a la firma	1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		2 días	
19. Hacer el traslado del acuerdo*	Administrativa			Los pasos 17 y 19 son simultáneos
20. Pasarlo a la firma	1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
21. Registro de salida	Registro		8 días	
22. Hacer sobre y relación de correspondencia.	Administrativa		10 minutos	
23. (D) Informe del Arquitecto requiriendo nueva documentación	Arquitecto Municipal	Modelo de informe	2 días	
24. Comunicación del informe del arquitecto al interesado	Administrativa	a) Modelo de requerimiento	5 minutos	

25. Pasar a la firma	Jefe del Servicio		1 día	
26. Registrar de salida	Registro de salida		8 días	
27. Hacer sobre y relación de correspondencia para notificar	Administrativa	a) Sobre	5 minutos	
28. Cuando traiga la documentación pasaría el expediente a la situación del punto 7.				
29. ARCHIVO DEL EXPEDIENTE 30. Anotar en la Base de Datos	Administrativa			
31. Anotar en el Libro Registro de Exp. de Obras Mayores	Administrativa			
32. Anotar en la ficha	Administrativa			
33. Archivar en la Caja correspondiente	Administrativa			
34. (B)Si el informe del Técnico es desfavorable, se deniega la licencia	Auxiliar Administrativo			
35. Trámite de Audiencia	Auxiliar	Modelo Trámite de Audiencia		
36. Firma	Jefe del Servicio		1 día	
37. Registro de Salida	Registro de Salida		3 días	
38. Hacer sobre y relación de correspondencia	Auxiliar Administrativo			
39. Decreto denegando la licencia	Aux. Advo	Modelo de Decreto		
40. Traslado al interesado del Decreto negativo	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de Traslado		
41. Firma del Decreto y Traslado	Jefe del Servicio Alcaldesa Secretario		3 días	
42. Hacer sobre y relación de correspondencia	Auxiliar Administrativo			
43. Si el Técnico ordena la	Auxiliar		8 días	

inspección de la obra, se pasa el expediente al Inspector Urbanístico. Una vez inspeccionada la obra el expediente vuelve a la situación señalada en el punto 7.	Administrativo			
TRAMITES ADICIONALES CON INTERVENCIÓN DE LA COMISIÓN DE PATRIMONIO(CASCO ANTIGUO)				
44. Informe del Arquitecto requiriendo informe de la Comisión Municipal de Patrimonio	Arquitecto Municipal			
45. Remitir el expediente a la Comisión Municipal de Patrimonio	Administrativa		Celebración de la C.M.P hasta tres semanas	
46. Hacer dictamen	Jefa del Negociado		5 minutos	
47. Pasa dictamen a la firma	Teniente Alcalde Delegado	Modelo		
48. Redactar Acta de la C.M.P.	Secretario de la Comisión			
49. Pasar los dictámenes a la base de datos	Jefa del Negociado			
50. Sacar el acta de la base de datos	Jefa del Negociado			
51. Si el dictamen es favorable, pasaría el expediente a la situación del punto 9				
52. Si el dictamen es desfavorable, hacer el traslado para el interesado	Jefa del Negociado	Modelo de traslado		

53. Pasar el traslado a la firma	Secretario de la Comisión			
54. Registrar de salida	Registro General		8 días	
55. Hacer sobre y relación de correspondencia	Jefa del Negociado			
56. Una vez el interesado traiga la documentación, el expediente pasaría al punto 7.				

* Concedida la licencia es necesaria para su entrega la previa consignación de fianza para responder de daños, así como su devolución una vez finalizada la obra previo informe favorable del Arquitecto Técnico.

Cuadro descripción Licencias de Obra Menor

PROCESO: Licencias de Obra Menor	CÓDIGO:	UNIDAD :URBANISMO
----------------------------------	---------	-------------------

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. Entrega de la solicitud con la documentación preceptiva.	Negociado de obras	a) Modelo de solicitud (lo facilita Urbanismo) b) Fotocopia DNI o C.I.F. c) Impresos de liquidación de la tasa y el impuesto (lo facilita Gest. Tributaria)	1minuto	<ul style="list-style-type: none"> - Si se trata de obras en fachada, se debe aportar estudio básico de seguridad y salud. - Es opcional la presentación de otra documentación aclaratoria de las obras como: presupuesto, proyecto o similares.
2. Registro de la solicitud en el libro específico para obras menores, asignándole el número de expediente.	Auxiliar Administrativo	Inscripción	A las 24 h.	
3. Registro del expediente en la aplicación informática.	Auxiliar Administrativo	Inscripción	A las 24 h.	
4. Remisión del expediente al Técnico (Aparejador o Arquitecto) para su informe	Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - A) Informe favorable - B) Informe desfavorable. - C) Inspección. - D) Requerimiento de documentación 	Unos 2 días	
5(A). Si el informe es favorable, se hace el Decreto de concesión	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de Decreto		
6. Se hace la licencia	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de Licencia		Los pasos 5 y 6 son simultáneos
7. Si el Técnico aumenta el presupuesto inicial, se le comunica al Departamento de G.Tribut. por	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de comunicación a G.Tribut..		

escrito.				
8. Se pone el expediente a la firma.	1º) Jefe del Servicio 2º) Teniente Alcalde Delegado de Urbanismo. 3º) Secretario General.		2 ó 3 días	
9. Envío al Departamento de G.Tribut. para su recogida por el interesado.	Auxiliar Administrativo			Fin del proceso.
10(C). Si el Técnico ordena la <u>inspección</u> de la obra, se pasa el expediente al Inspector Urbanístico. Una vez inspeccionada la obra el expediente vuelve a la situación señalada en el punto 4.	Auxiliar Administrativo		8 días	
11.(D) Si el Técnico requiere la presentación de documentación complementaria, se le comunica por escrito al solicitante. Una vez presentada la documentación requerida, el expediente vuelve a la situación señalada en el punto 4.	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de petición de documentación		
12.- Firma del documento	Jefe del Servicio		1 día	
13.-Registro de Salida del documento	Registro de Salida		3 días	
14. Hacer el sobre y relación de correspondencia	Auxiliar Administrativo			
15. (B)Si el informe del Técnico es desfavorable, se deniega la licencia	Auxiliar Administrativo			
16.- Trámite de Audiencia	Auxiliar	Modelo Trámite de Audiencia		
17.- Firma	Jefe del Servicio		1 día	
18.- Registro de Salida	Registro de Salida		3 días	

19.- Hacer sobre y relación de correspondencia	Auxiliar Administrativo			
20.- Decreto denegando la licencia	Aux. Advo	Modelo de Decreto		
21. Traslado al interesado del Decreto negativo	Auxiliar Administrativo	a) Modelo de Traslado		
22.- Firma del Decreto y Traslado	Jefe del Servicio Alcaldesa Secretario		3 días	
23.- Hacer sobre y relación de correspondencia	Auxiliar Administrativo			
24.- ARCHIVO DEL EXPEDIENTE Anotar en la Base de Datos	Auxiliar Administrativo			
25.- Anotar en el libro específico para obras menores.	Auxiliar Administrativo			
26.- Archivar en la caja correspondiente	Auxiliar Administrativo			

Cuadro descripción Licencias de Primera utilización**

PROCESO: Licencias de Primera Utilización	CÓDIGO:	UNIDAD :URBANISMO
---	---------	-------------------

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. Entrega de la solicitud	Registro General	- Certificado final de obras visado por el Colegio profesional - Solicitud		
2. Registro de la solicitud	Registro de Entrada de Urbanismo			
3. Dar de alta en el ordenador	Auxiliar Administrativo			
4. Buscar su correspondiente expediente de obras	Auxiliar Administrativo			
5. Solicitar informe al Aparejador Municipal	Auxiliar Administrativo	- A)Informe favorable - B)Informe desfavorable. - C)Inspección. D)Requerimiento de documentación		
6. (A)Informe favorable del Aparejador Municipal	Aparejador Municipal	Modelo de informe	1 mes	
7. Hacer Decreto	Auxiliar Administrativo	Modelo de decreto		
8. Hacer Licencia	Auxiliar Administrativo	Modelo de licencia		
9. Traslado del informe a Rentas	Auxiliar Administrativo	Modelo		Los pasos 7, 8 y 9 son simultáneos
10. Traslado a la firma del Jefe del Servicio, del Secretario y de la Alcaldesa	Auxiliar Administrativo		3 días	

11. Envío de la licencia al Departamento de Rentas	Auxiliar Administrativo			
12. (B) Cuando el informe es desfavorable	Aparejador Municipal	Informe		
13. Traslado del informe al interesado	Auxiliar Administrativo	Modelo de traslado		
14. Pasar a firma del Jefe de Servicio	Auxiliar Administrativo		1 día	
15. Registro de Salida	Registro General		8 días	
16. Hacer sobre y relación	Auxiliar Administrativo			
17.(D) Requerimiento de documentación : Cuando traigan la documentación requerida, el expte. pasa al punto 5				
18. ARCHIVAR EXPEDIENTE Ordenar el expediente	Auxiliar Administrativo			
19. Anotar en la base de datos	Auxiliar Administrativo			
20. Guardar en las cajas	Auxiliar Administrativo			

Cuadro análisis Licencias de apertura sujetas a calificación ambiental Junta de Andalucía (Anexo II Ley 7/94)

PROCESO: Licencias de apertura sujetas a calificación ambiental Junta de Andalucía(Anexo II Ley 7/94)	CÓDIGO:	UNIDAD :URBANISMO
---	---------	-------------------

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. Revisión de la solicitud y la documentación en el Negociado.	Auxiliar Administrativo	a) Solicitud b) Justificantes de pago c) Fotocopia DNI ó Escritura		Comprobada la documentación en regla, se pone sello para que se admita en el Registro General de Entrada que esta en el mismo edificio
2. Entrega de los proyectos	Urbanismo	2 proyectos		
3. Entrega de la solicitud	Registro de Entrada			
4. Registro de la solicitud	Registro de Entrada de Urbanismo		1 día	
5. Registro de la solicitud	Registro de Expedientes			
6. Registro de la solicitud en Registro Especial	Registro Especial de Actividades			
7. Dar de alta en el ordenador	Aux. Administrativo			
8. Abrir carpetilla de expediente y ficha	Aux. Administrativo	a) Carpetilla b) Ficha		Se podría prescindir de las fichas
9. Iniciar expediente	Aux. Administrativo	a) Modelo Decreto Iniciación b) Modelo Anuncio		Exposición en el Tablón de Anuncios del Ayuntamiento por plazo de 20 días hábiles
10. Firma del Decreto, del Anuncio y	Jefe del Servicio			

escrito de remisión del Anuncio al B.O.P.	y Alcaldesa			
11. Envío del Anuncio al Tablón de Anuncios del Ayuntamiento y a la Diputación para su inserción en el B.O.P.	Aux. Administrativo			
12. Escrito al Interesado para que abone el Anuncio	Aux. Administrativo			
13. Solicitar informe al Arquitecto, Ingeniero Técnico Municipal y a la Delegación de Salud	Aux. Administrativo	Modelo de petición de informe Unir un proyecto a cada petición		Se hace la petición simultáneamente al Arquitecto, Ingeniero y a la Delegación de Salud.
14. Solicitar informe al Inspector Urbanístico Vecinos Colindantes	Inspector Urbanístico		3 ó 4 días	
15. Relación de Vecinos Colindantes	Aux. Administrativo	Modelo escrito vecinos colindantes		Plazo de 20 días hábiles para presentar alegaciones
16. Pasarlo a la firma del Jefe del Servicio	Jefe del Servicio		1 día	
17. Registro de Salida	Registro		8 días	
18. Hacer sobre y relación de correspondencia	Aux. Administrativo			
19. Informes de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal y Delegación de Salud	a) Modelo de informe	2 ó 3 días	Si los informes son favorables, se pasa al punto 20 En caso contrario al punto 57
20. Comprobación finalización plazos vecinos colindantes, Anuncio en el Tablón , en el BOP y Expte., en su caso, de Obra Mayor	Aux. Administrativo			Si no se presentan alegaciones, se pasa al punto 20 En caso contrario al punto 62
21. Preparar la propuesta remisión del expediente para Informe Ambiental de la Junta de Andalucía	Aux. Administrativo	a) Modelo de propuesta a la Junta de Gobierno Local	10 minutos	
22. Firma de la propuesta por el Jefe	Jefe de la		2 ó 3 días	

de la Sección y el Delegado	Sección y Delegado de Urbanismo			
23. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de Gobierno Local	Actas			
24. Devolución del expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local	Actas		Unos 10 días	
25. Hacer el traslado del acuerdo	Aux. Administrativo			
26. Pasarlo a la firma	1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
27. Registro de salida	Registro		8 días	
28. Hacer sobre y relación de correspondencia.	Administrativa		10 minutos	.
29. Entrega del Informe Ambiental procedente de la Junta de Andalucía.	Registro de Entrada			
30. Registro del Informe Ambiental	Registro de Entrada de Urbanismo			
31. Preparar la Propuesta Permiso de Instalación para la Junta de Gobierno	Aux. Administrativo	Modelo Propuesta		
32. Firma de la propuesta por el Jefe de la Sección y el Delegado	Jefe de la Sección y Delegado de Urbanismo		2 ó 3 días	
33. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de Gobierno Local	Actas			
34. Devolución del expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local	Actas		Unos 10 días	
35. Hacer el traslado del acuerdo	Aux. Administrativo			

36. Pasarlo a la firma	1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
37. Registro de salida	Registro		8 días	
38. Hacer sobre y relación de correspondencia.	Administrativa		10 minutos	
39. Escrito adjuntando certificación final	Registro de Entrada	Certificado adopción de medidas correctoras)		
40. Registro de escrito	Registro de Entrada de Urbanismo			
42. Solicitar informe comprobación al Ingeniero Técnico Municipal y a la Delegación de Salud	Aux. Administrativo	Modelo petición comprobación Unir un proyecto y las certificaciones presentadas		Se hace la petición simultáneamente al Ingeniero y a la Delegación de Salud
43. Informes de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal y Delegación de Salud		2 ó 3 días	Si los informes son favorables, se pasa al punto 44 En caso contrario al punto 57
44. Comprobación, en caso de haberse efectuado obras, de la concesión de la Licencia de 1ª Utilización	Aux. Administrativo			En caso de que no la tenga concedida habrá que esperar a que se conceda para seguir con el trámite.
45. Escrito de remisión de la Certificación de Adopción de Medidas Correctoras presentada a la Junta de Andalucía.	Aux. Administrativo			
46. Preparar la Propuesta de Concesión de la Licencia de Apertura	Aux. Administrativo	Modelo propuesta de concesión a la Junta de Gobierno		
47. Firma de la Propuesta por el Jefe de la Sección y el Delegado	Jefe de la Sección y Delegado de Urbanismo		1 día	
48. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de	Actas			

Gobierno Local					
49. Firma de la Propuesta por el Jefe de la Sección y el Delegado		Jefe de la Sección y Delegado de Urbanismo		1 día	
50. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de Gobierno Local		Actas			
51. Devolución del expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local		Actas		Unos 10 días	
52. Hacer Licencia y traslado del acuerdo al interesado, a los vecinos colindantes, a la Delegación de Salud y a la Junta de Andalucía		Aux. Administrativo	a) Modelo Licencia b) Modelo traslado acuerdo c) Modelo escrito a la Junta de Andalucía		
53. Pasarlo a la firma		1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
54. Registro de salida		Registro		8 días	
55. Hacer sobre y relación de correspondencia.		Aux. Administrativo		10 minutos	
56. Anotar en el Ordenador, en el Libro de Registro de Expedientes y en la Ficha el archivo del expediente		Aux. Administrativo			
CON REQUERIMIENTO					
57. Si el informe del Ingeniero Técnico Municipal o de la Delegación de Salud es desfavorable y se requiere nueva documentación hacer escrito comunicándolo		Aux. Administrativo	a). Modelo requerimiento		
58. Pasar a la firma		Jefe del Servicio		1 día	
59. Registrar de Salida		Registro de Salida		8 días	
60. Hacer sobre y relación de correspondencia		Aux. Administrativo	a) Sobres		

61. Cuando traiga la Documentación pasaría el expediente a la situación del punto 13 , si es antes de la Propuesta de Permiso de Instalación y al punto 42, si es ante de la Propuesta de Concesión	Aux. Administrativo			
CON ALEGACIONES				
62. Presentación de alegación en el Registro de Entrada	Registro de Entrada			
63. Registro de la Alegación	Registro de Entrada de Urbanismo			
64. Solicitar informe al Ingeniero Técnico Municipal, a la Delegación de Salud y al Arquitecto	a) Modelo petición informe			
65. Informe de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal, delegación de Salud		2 ó 3 días	Si el informe es favorable se pasa al punto 19, en caso contrario se pasaría el punto 39
62. Presentación de alegación en el Registro de Entrada	Registro de Entrada			
63. Registro de la Alegación	Registro de Entrada de Urbanismo			
64. Solicitar informe al Ingeniero Técnico Municipal, a la Delegación de Salud y al Arquitecto	a) Modelo petición informe			

Cuadro análisis Licencias de Apertura (sujetas calificación ambiental municipal. Anexo III Ley 7/94)

PROCESO: Licencias de Apertura (sujetas calificación ambiental municipal. Anexo III Ley 7/94)	CÓDIGO:	UNIDAD :URBANISMO
---	---------	-------------------

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTOS	TIEMPOS	OBSERVACIONES
1. Revisión de la solicitud y la documentación en el Negociado.	Auxiliar Administrativo	d) Solicitud e) Justificantes de pago f) Fotocopia DNI ó Escritura		Comprobada la documentación en regla, se pone sello para que se admita en el Registro General de Entrada que esta en el mismo edificio
2. Entrega de los proyectos	Urbanismo	2 proyectos		
3. Entrega de la solicitud	Registro de Entrada			
4. Registro de la solicitud	Registro de Entrada de Urbanismo		1 día	
5. Registro de la solicitud	Registro de Expedientes			
6. Registro de la solicitud en Registro Especial	Registro Especial de Actividades			
7. Dar de alta en el ordenador	Aux. Administrativo			
8. Abrir carpetilla de expediente y ficha	Aux. Administrativo	b) Carpetilla b) Ficha		Se podría prescindir de las fichas
9. Iniciar expediente	Aux. Administrativo	c) Modelo Decreto Iniciación d) Modelo Anuncio		Exposición en el Tablón de Anuncios del Ayuntamiento por plazo de 20 días hábiles

10. Firma del Decreto y del Anuncio	Jefe del Servicio y Alcaldesa			
11. Solicitar informe al Arquitecto, Ingeniero Técnico Municipal y a la Delegación de Salud	Aux. Administrativo	Modelo de petición de informe Unir un proyecto a cada petición		Se hace la petición simultáneamente al Arquitecto, Ingeniero y a la Delegación de Salud.
12. Solicitar informe al Inspector Urbanístico Vecinos Colindantes	Inspector Urbanístico		3 ó 4 días	
13. Relación de Vecinos Colindantes	Aux. Administrativo	Modelo escrito vecinos colindantes		Plazo de 20 días hábiles para presentar alegaciones
14. Pasarlo a la firma del Jefe del Servicio	Jefe del Servicio		1 día	
15. Registro de Salida	Registro		8 días	
16. Hacer sobre y relación de correspondencia	Aux. Administrativo			
17. Informes de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal y Delegación de Salud	a) Modelo de informe	2 ó 3 días	Si los informes son favorables, se pasa al punto 18 En caso contrario al punto 41
18. Comprobación finalización plazos vecinos colindantes, Anuncio en el Tablón y Expte., en su caso, de Obra Mayor	Aux. Administrativo			Si no se presentan alegaciones, se pasa al punto 18 En caso contrario al punto 46
19. Preparar la propuesta Permiso de Instalación para la Junta de Gobierno	Aux. Administrativo	a) Modelo de propuesta a la Junta de Gobierno Local	10 minutos	
20. Firma de la propuesta por el Jefe de la Sección y el Delegado	Jefe de la Sección y Delegado de Urbanismo		2 ó 3 días	
21. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de Gobierno Local	Actas			
22. Devolución del expediente una vez	Actas		Unos 10	

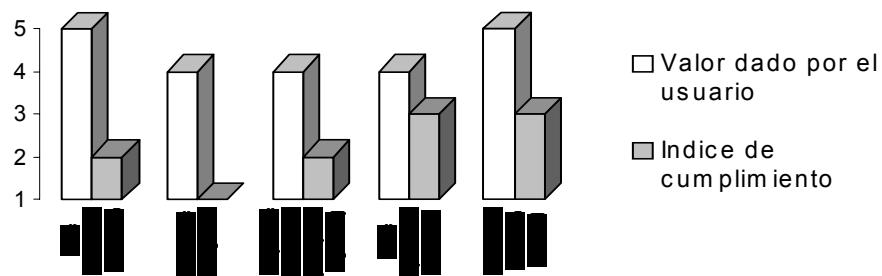
celebrada la Junta de Gobierno Local			días	
23. Hacer el traslado del acuerdo	Aux. Administrativo			En este traslado se solicita aportación de documentación
24. Pasarlo a la firma	1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
25. Registro de salida	Registro		8 días	
26. Hacer sobre y relación de correspondencia.	Administrativa		10 minutos	
27. Escrito adjuntando certificación final	Registro de Entrada	Certificados, foto y, en su caso proyecto (estudio acústico)		
28. Registro de escrito	Registro de Entrada de Urbanismo			
29. Solicitar informe comprobación al Ingeniero Técnico Municipal y a la Delegación de Salud	Aux. Administrativo	Modelo petición comprobación Unir un proyecto y las certificaciones presentadas		Se hace la petición simultáneamente al Ingeniero y a la Delegación de Salud
30. Informes de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal y Delegación de Salud		2 ó 3 días	Si los informes son favorables, se pasa al punto 32 En caso contrario al punto 41
31. Comprobación, en caso de haberse efectuado obras, de la concesión de la Licencia de 1ª Utilización	Aux. Administrativo			En caso de que no la tenga concedida habrá que esperar a que se conceda para seguir con el trámite.
32. Preparar la Propuesta de Concesión de la Licencia de Apertura	Aux. Administrativo	Modelo propuesta de concesión a la Junta de Gobierno		
33. Firma de la Propuesta por el Jefe de la Sección y el Delegado	Jefe de la Sección y Delegado de Urbanismo		1 día	
34. Enviar a Actas para su inclusión en el Orden del Día de la Junta de	Actas			

Gobierno Local					
35. Devolución del expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local		Actas		Unos 10 días	
36. Hacer Licencia y traslado del acuerdo al interesado, a los vecinos colindantes, a la Delegación de Salud y a la Junta de Andalucía		Aux. Administrativo	d) Modelo Licencia e) Modelo traslado acuerdo f) Modelo escrito a la Junta de Andalucía		
37. Pasarlo a la firma		1º) Jefe del Servicio 2º) Secretario General		3 días	
38. Registro de salida		Registro		8 días	
39. Hacer sobre y relación de correspondencia.		Aux. Administrativo		10 minutos	
40. Anotar en el Ordenador, en el Libro de Registro de Expedientes y en la Ficha el archivo del expediente		Aux. Administrativo			
CON REQUERIMIENTO					
41. Si el informe del Ingeniero Técnico Municipal o de la Delegación de Salud es desfavorable y se requiere nueva documentación hacer escrito comunicándolo		Aux. Administrativo	a). Modelo requerimiento		
42. Pasar a la firma		Jefe del Servicio		1 día	
43. Registrar de Salida		Registro de Salida		8 días	
44. Hacer sobre y relación de correspondencia		Aux. Administrativo	a) Sobres		
45. Cuando traiga la Documentación pasaría el expediente a la situación del punto 11 , si es antes de la Propuesta de Permiso de Instalación y al punto 29, si es ante de la Propuesta de Concesión		Aux. Administrativo			

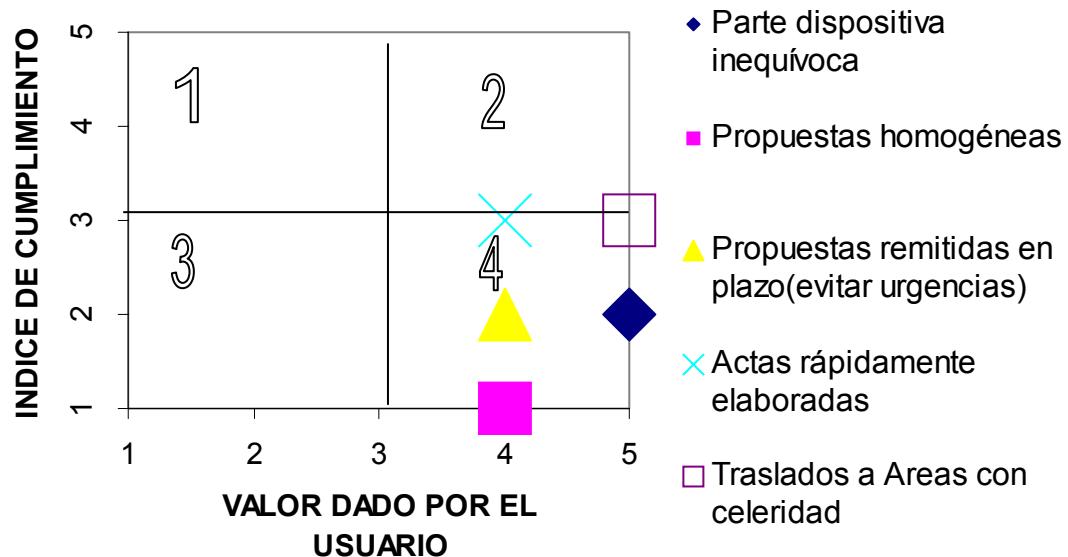
CON ALEGACIONES					
46. Presentación de alegación en el Registro de Entrada		Registro de Entrada			
47. Registro de la Alegación		Registro de Entrada de Urbanismo			
48. Solicitar informe al Ingeniero Técnico Municipal, a la Delegación de Salud y al Arquitecto	a) Modelo petición informe				
49. Informe de los Técnicos	Ingeniero Técnico Municipal, delegación de Salud		2 ó 3 días	Si el informe es favorable se pasa al punto 18, en caso contrario se pasaría el punto 41	

Anexo. 4.1 Matrices comparativas atributos de calidad-índice de cumplimiento
 Fuente: Equipos de mejora

**COMPARATIVA(1 a 5) VALOR ATRIBUTOS CALIDAD-INDICE DE CUMPLIMIENTO:
 PROPUESTAS Y ACUERDOS PLENARIOS, JUNTA DE GOBIERNO LOCAL Y
 DECRETOS**

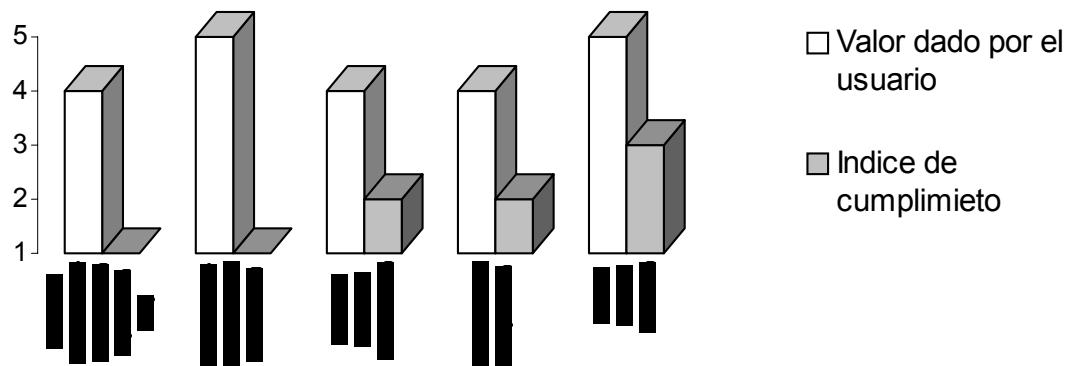


**MATRIZ POSICIONAMIENTO ATRIBUTOS DE CALIDAD: PROPUESTAS Y ACUERDOS
 PLENARIOS, JUNTA DE GOBIERNO LOCAL Y DECRETOS**

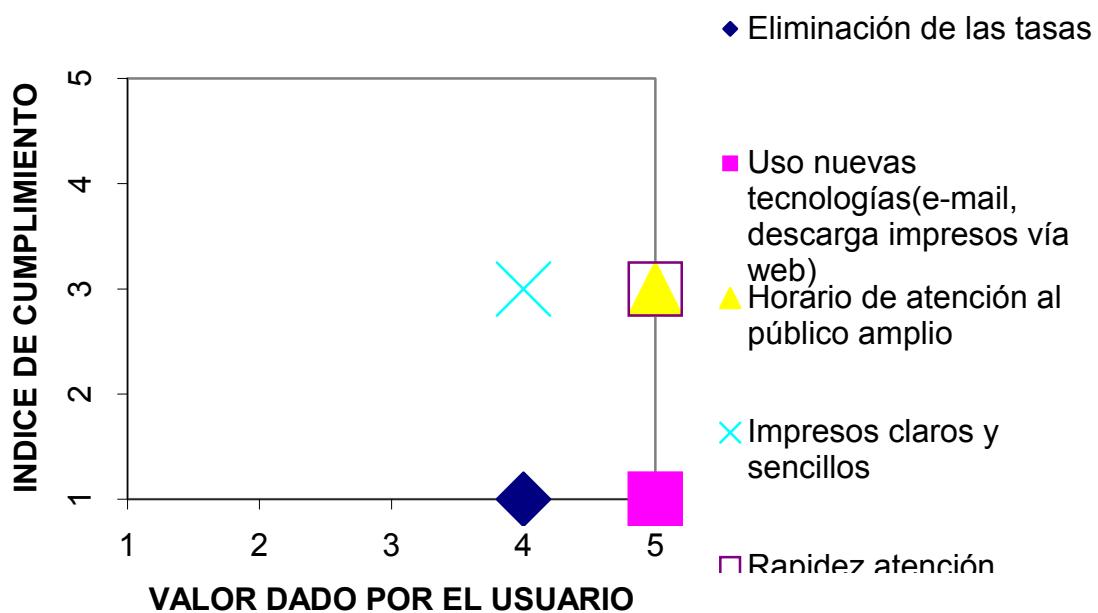


Anexo 4-2.- Matrices comparativas atributos de calidad –índice de cumplimiento

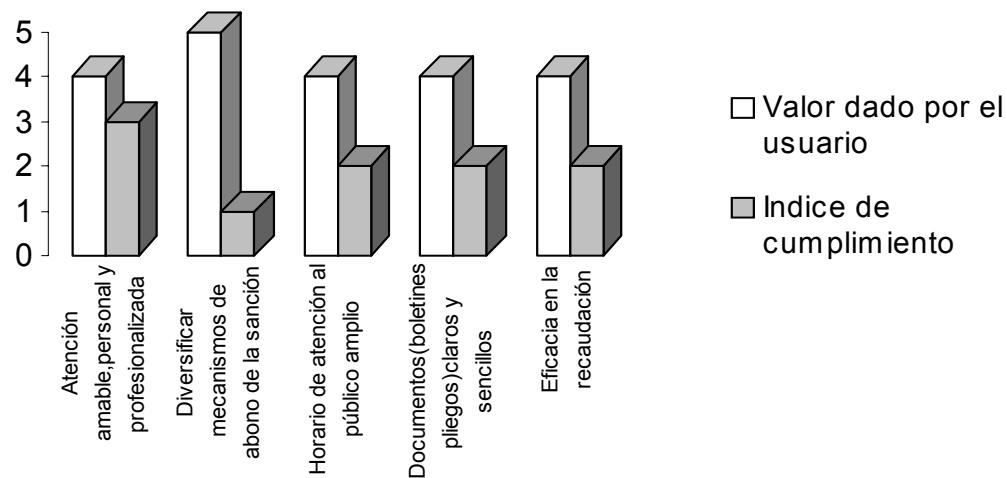
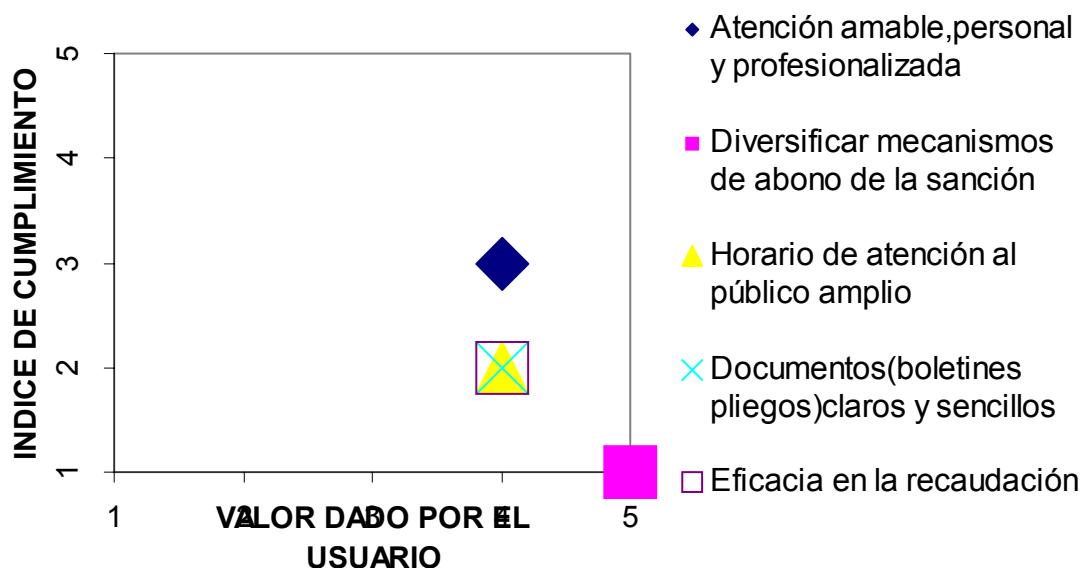
**COMPARATIVA(1 a 5) VALOR ATRIBUTOS CALIDAD-INDICE DE CUMPLIMIENTO:
CERTIFICADOS EMPADRONAMIENTO, ALTAS Y BAJAS DEL PADRÓN MUNICIPAL**



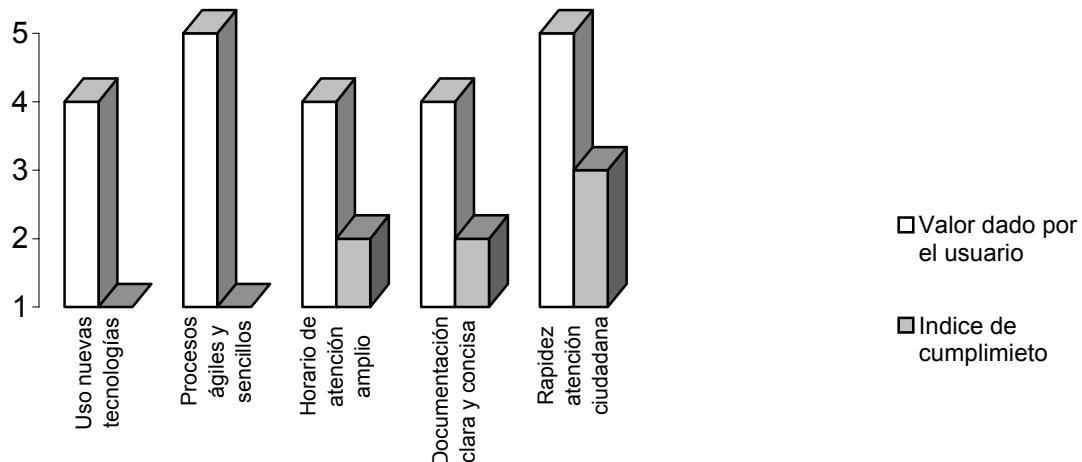
**MATRIZ POSICIONAMIENTO ATRIBUTOS DE CALIDAD: CERTIFICADOS
EMPADRONAMIENTO, ALTAS Y BAJAS DEL PADRÓN MUNICIPAL**



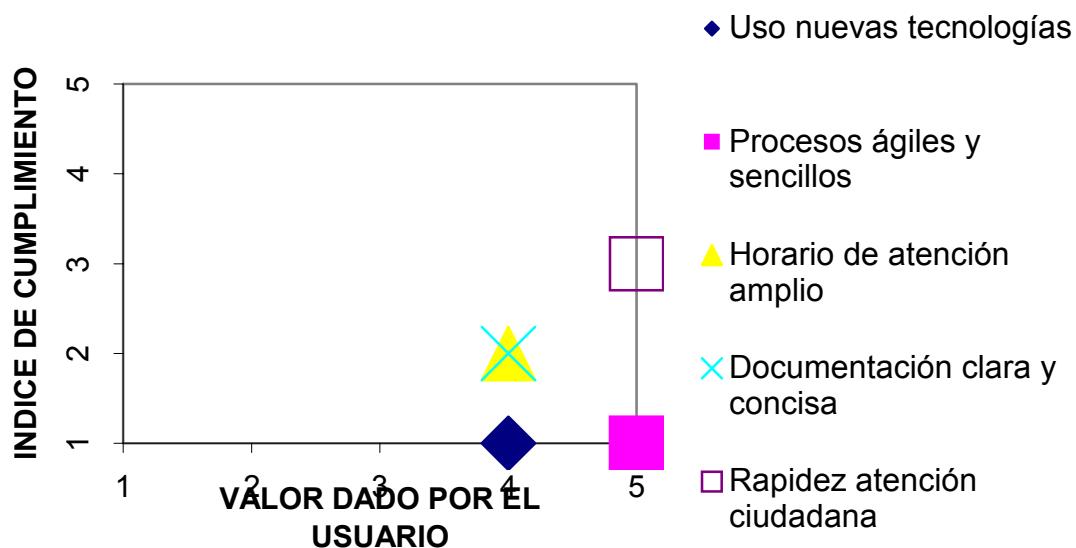
Anexo 4.3.- Matrices comparativas atributos de calidad-índice de cumplimiento

**COMPARATIVA(1 a 5) VALOR ATRIBUTOS CALIDAD-ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO:
SANCIONES DE TRÁFICO(MULTAS)****MATRIZ POSICIONAMIENTO ATRIBUTOS DE CALIDAD:SANCIONES DE TRÁFICO(MULTAS)**

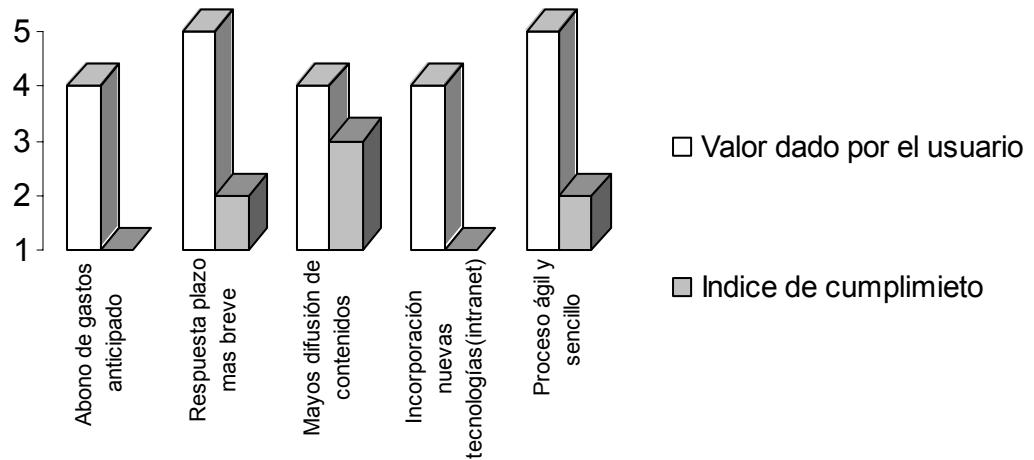
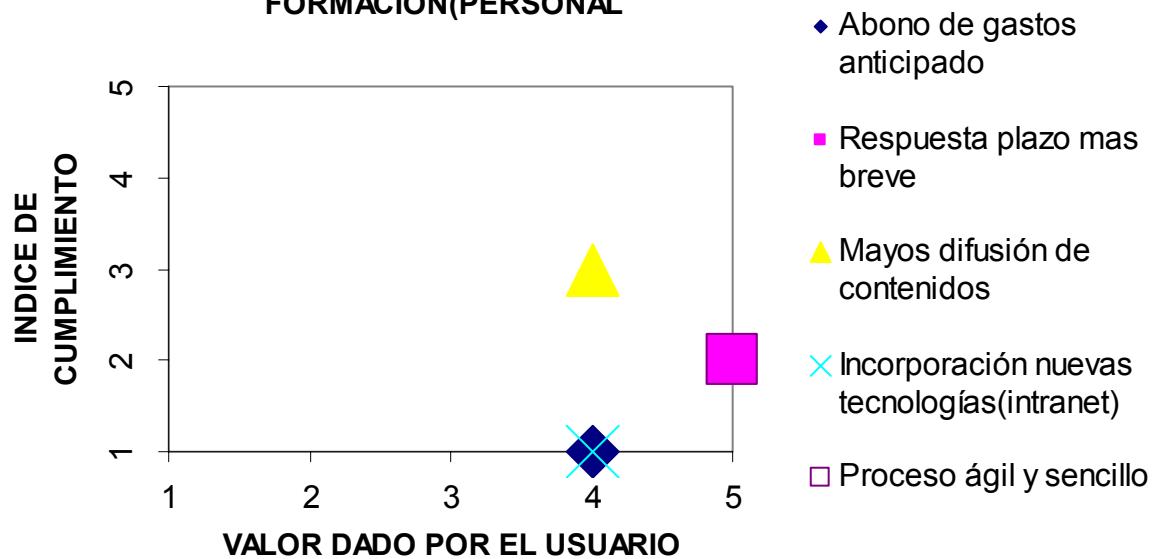
Anexo 4.4.- Matrices comparativas atributos de calidad-índice de cumplimiento

COMPARATIVA(1 a 5) VALOR ATRIBUTOS CALIDAD-INDICE DE CUMPLIMIENTO:
LICENCIAS URBANISMO

MATRIZ POSICIONAMIENTO ATRIBUTOS DE CALIDAD:LICENCIAS URBANISMO



Anexo 4.5.- Matrices comparativas atributos de calidad-índice de cumplimiento

**COMPARATIVA(1 a 5) VALOR ATRIBUTOS CALIDAD-INDICE DE CUMPLIMIENTO:
AUTORIZACIÓN Y ABONO DE GASTOS PERMISOS DE FORMACIÓN(PERSONAL)****MATRIZ POSICIONAMIENTO ATRIBUTOS DE
CALIDAD:AUTORIZACIÓN Y ABONO DE GASTOS PERMISOS DE
FORMACIÓN(PERSONAL)**

Anexo 5.- Manual de Procedimientos y fichas

PRESENTACIÓN

El Manual de Procedimientos para la tramitación de Expedientes Administrativos quiere ser un instrumento de trabajo facilitador de la organización municipal que posibilite normalizar el contenido documental de los diversos expedientes administrativos y sus procedimientos internos específicos.

El Manual de Procedimientos ha de ser una herramienta de consulta rápida dirigida tanto a los gestores de expedientes como a los niveles auxiliares de los órganos de gobierno. Pretende ser un facilitador y una referencia para resolver las dudas surgidas y para ayudar a controlar formalmente los expedientes.

Más allá de la forma de ejecución de los procesos administrativos, el Manual de Procedimientos también se orienta en la definición del propio procedimiento de forma exhaustiva y sistemática.

La elaboración de este Manual es el resultado del trabajo de los diversos órganos gestores y de dirección del Ayuntamiento de Cádiz.

USO DEL MANUAL

El Manual está formado por fichas.

Las fichas describen sintéticamente los procedimientos, recogiendo los contenidos y la tramitación de los expedientes.

Ordenadas de acuerdo a una codificación alfanumérica, las fichas pueden ser localizadas fácilmente dentro del Manual.

Sus elementos identificadores son:

- el nombre del expediente a que hace referencia
- el número de la ficha (correlativo)
- el número de la última edición-modificación
- la fecha de la última edición

La ficha tiene una composición predeterminada y fija que ordena y sistematiza la documentación y la información relevante de cada procedimiento:

- Objeto: descripción del tipo de procedimiento, su intención y agentes interesados, línea de trabajo y condiciones básicas.
- Inicio: que recuerda que tanto puede ser a solicitud del órgano interesado como por diligencia de ejecución del gasto previsto.
- Alcance y requisitos: son los requerimientos asociados al objeto del procedimiento que delimita el radio de actuación del procedimiento.
- Excepciones: la información complementaria al alcance que delimita éste.
- Definiciones: espacio para esclarecer conceptos básicos asociados al proceso.
- Responsabilidades: determina las personas y/o órganos que han de velar por su tramitación, comprobación y resolución.

- Pasos-documentos-código: es la descripción diferenciada y sintetizada de cada elemento del proceso, sus documentos asociados que éste paso genera o reclama y su codificación para una localización e interrelación racionalizada.
- Diagrama del proceso: representación gráfica de los pasos del proceso. ha de ayudar a visualizar, con mayor facilidad, la dinámica en la implementación de cada paso y su documentación asociada.
- Referencias: cuerpo normativo que avala el procedimiento.
- Indicadores: aspectos que se tendrán que medir periódicamente para comprobar el correcto funcionamiento del procedimiento.
- Registros: documentos generados durante el desarrollo del procedimiento que han de ser registrados y archivados.
- Archivo: debe indicar el lugar donde se debe guardar la documentación.
- Controles: la fecha de la última revisión y los nombres de quienes la han elaborado, revisado y aprobado.

La actualización del Manual de Procedimientos se concretará en el tiempo con la revisión, modificación y suplantación de las fichas mejoradas por los equipos y órganos gestores colaboradores. Igualmente, el Manual puede incorporar en cualquier momento nuevas fichas de acuerdo a nuevas necesidades.

Solo queda decir que el Manual de Procedimientos se complementa con otros documentos y anexos disponibles por el Ayuntamiento de Cádiz.

CRITERIOS PARA LA TRAMITACIÓN DE LOS EXPEDIENTES

Definición de expediente

Expediente es el conjunto ordenado de documentos y actuaciones, así como las diligencias encaminadas a ejecutarla, que sirven de antecedente y fundamento en la resolución administrativa.

Ordenación de los expedientes

Los expedientes se conformarán mediante la agregación sucesiva de los documentos, las pruebas, los dictámenes, los decretos, los acuerdos, las notificaciones y otras diligencias que han de constar. Sus hojas serán rubricadas y numeradas por los funcionarios encargados de su tramitación.

Criterios:

Todos los expedientes estarán numerados.

El número de expediente servirá para identificarlo.

El número expresará el orden sucesivo de apertura de los expedientes dentro de cada órgano competente en su tramitación. La numeración estará compuesta de dos cifras separadas por una barra; una es la que expresa el orden de apertura y la otra la que indica el año en que se abrió. En función de la organización de cada área la numeración descrita puede incluir además una cifra adicional identificativa de la unidad concreta que tramita el expediente.

El número de identificación figurará en la plica del expediente así como en los dictámenes y propuestas que se eleven a los órganos de gobierno para su resolución.

Igualmente, se consignará a las notificaciones todas las comunicaciones y los oficios que se formulen en relación con el expediente, así como los informes, dictámenes, comparecencias y otros documentos que se tengan que incorporar.

El número de identificación se consignará siempre en la parte superior derecha del documento.

Cubierta de los expedientes

La documentación de cualquier expediente estará encabezada por una plica en donde se consignará lo siguiente:

- Ayuntamiento de Cádiz
- año de inicio del expediente
- número de expediente
- número del Registro de entrada del documento inicial del expediente
- nombre del órgano gestor encargado de su trámite o instrucción, de acuerdo con la normativa orgánica vigente
- nombre de la unidad, área y ámbito (o instancias análogas) en donde queda encuadrado el órgano gestor
- asunto Objeto del expediente
- número del archivo (en su día)

Unión y numeración

Los expedientes deberán ir unidos con grapas y numerados. Todas sus hojas irán numeradas sucesivamente (localizando en número en la parte superior derecha del anverso del documento, y por encima de cualquier otra cifra de identificación y/o correlación) y se unirán una vez que el documento se incorpore definitivamente al expediente.

Cuando el volumen o formato de determinados documentos (proyectos, memorias de gran extensión, carpetas documentales o fajos que no permitan su desglosamiento, etc) no permita unirlos al expediente mediante grapas, se recurrirá a sistemas flexibles, pero igualmente seguros, para incorporarlos. Mediante diligencia fechada por el funcionario/a responsable, se dejará constancia en el expediente de la incorporación de esta documentación como anexo del expediente y el procedimiento empleado para vincularlo materialmente

Incorporación de los documentos en el expediente

Los documentos se incorporan al expediente tan pronto como hayan estado generados por el órgano encargado de instruirlos.

Los originados fuera serán incorporados con la misma fecha con la que hayan sido recibidos, y siguiendo el orden cronológico de su recepción.

Requisitos de los documentos incorporados

Los informes, y otros documentos procedentes de órganos ajenos al gestor del expediente, deberán ir fechados, firmados y sellados en la base del documento, con la correspondiente identificación del cargo del firmante y con la escritura de su nombre y apellidos en el caso de que la firma sea ilegible.

Deberán, igualmente, incorporar en el margen superior izquierdo la cabecera del órgano de procedencia y unidas con grapas, en el caso de que éste tuviera diversas hojas, debidamente numeradas, rubricadas y selladas. De esto último está exceptuado la hoja en que figuren la firma e identificación del cargo del autor del documento con el sello del órgano correspondiente.

La numeración de las hojas de estos documentos deberá ir consignada en el pie de página, para evitar confusiones con la ulterior numeración de los folios del expediente.

En estos documentos nunca deberán figurar impresos ni el nombre, ni los apellidos del titular del órgano, ni en la cabecera ni a ambos lados.

Copias

Las copias de los documentos que se incorporen en los expedientes deberán ser confrontadas con los originales antes de ser incorporados, y se hará constar mediante la oportuna diligencia fechada y firmada por el funcionario/a que realice la comprobación.

En el supuesto de que algún documento del expediente se haya desglosado, se haré constar por diligencia fechada y firmada por el funcionario/a que efectúe el desglose. En tal caso, se deberá dejar testimonio o copia autorizada del documento separado del proceso.

TEXTOS LEGALES

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre
- Reglamento de organización, funcionamiento y Régimen jurídico de las Entidades Locales, aprobado por Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre



REFERENCIAS

1. Ley 18/1989, de 25 de julio, Bases sobre tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.
2. Real Decreto Legislativo 339/1990, de 2 de marzo, Aprueba el Texto Articulado de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.
3. Real Decreto 13/1992, de 17 de enero, aprueba el Reglamento General de Circulación, para la aplicación y desarrollo del Texto Articulado de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.
4. Real Decreto 320/1994, de 25 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Procedimiento Sancionador en Materia de Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.

INDICADORES

Porcentaje recaudado en vía voluntaria sobre previsión de sanciones.

Tiempo medio de notificación de sanciones.

Número de sanciones infructuosas.

Número de sanciones notificadas correctamente.

Tiempo medio de tramitación de Expedientes según topología.

SANCIONES EN MATERIA DE TRÁFICO - SEGURIDAD VIAL

número **ST-1**
edición **01**
fecha **NOV 05**

OBJETO

La tramitación, cobro y sanción de todas las infracciones en materia de tráfico y seguridad vial cometida dentro del casco urbano.

INICIO

De oficio por los Agentes encargados del tráfico y voluntarias aquellas infracciones que hayan sido detectadas por particulares y desean su sanción.

ALCANCE Y REQUISITOS

Toda clase de vehículos que se encuentren circulando y estacionado en el término municipal de Cádiz.

EXCEPCIONES

- Denuncias por carecer de Seguro Obligatorio.
- Suspensión del permiso de conducción.
- Infracciones contra el Título IV de la Ley de Seguridad Vial Real Decreto Legislativo 339/1990:
 - Sobre autorizaciones administrativa de los conductores:
 - Permiso de conducción
 - Licencia de conducción
 - Sobre autorizaciones administrativa de los vehículos:
 - Permiso de circulación.
 - Tarjeta de Inspección Técnica
 - Certificado de Características

REGISTROS

- Registro General de entradas y salidas de la documentación.
- Registro de entradas y salidas de la Policía Local.
- Registro de grabación de denuncias.
- Aviso de recepción (notificación propietarios, Multas, JPT, BOP, otros Ayuntamientos)
- Registro de sanciones
- Registro de apremios.
-
-

ARCHIVO

DEFINICIONES

1. **Talonarios.**- Grupo de 20 denuncias de tráfico.
2. **Buzón novedades.**- Buzón situado en el Cuarto donde se asignan los diversos servicios diarios.
3. **Pliego de descargas.**- Instrumento por el cual un ciudadano expone sus discrepancias ante una denuncia, solicitando si es preciso, la apertura del periodo de pruebas.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

DE DENUNCIAR

Policía Local.

DE GRABAR

Policía Local.

DE INSTRUIR

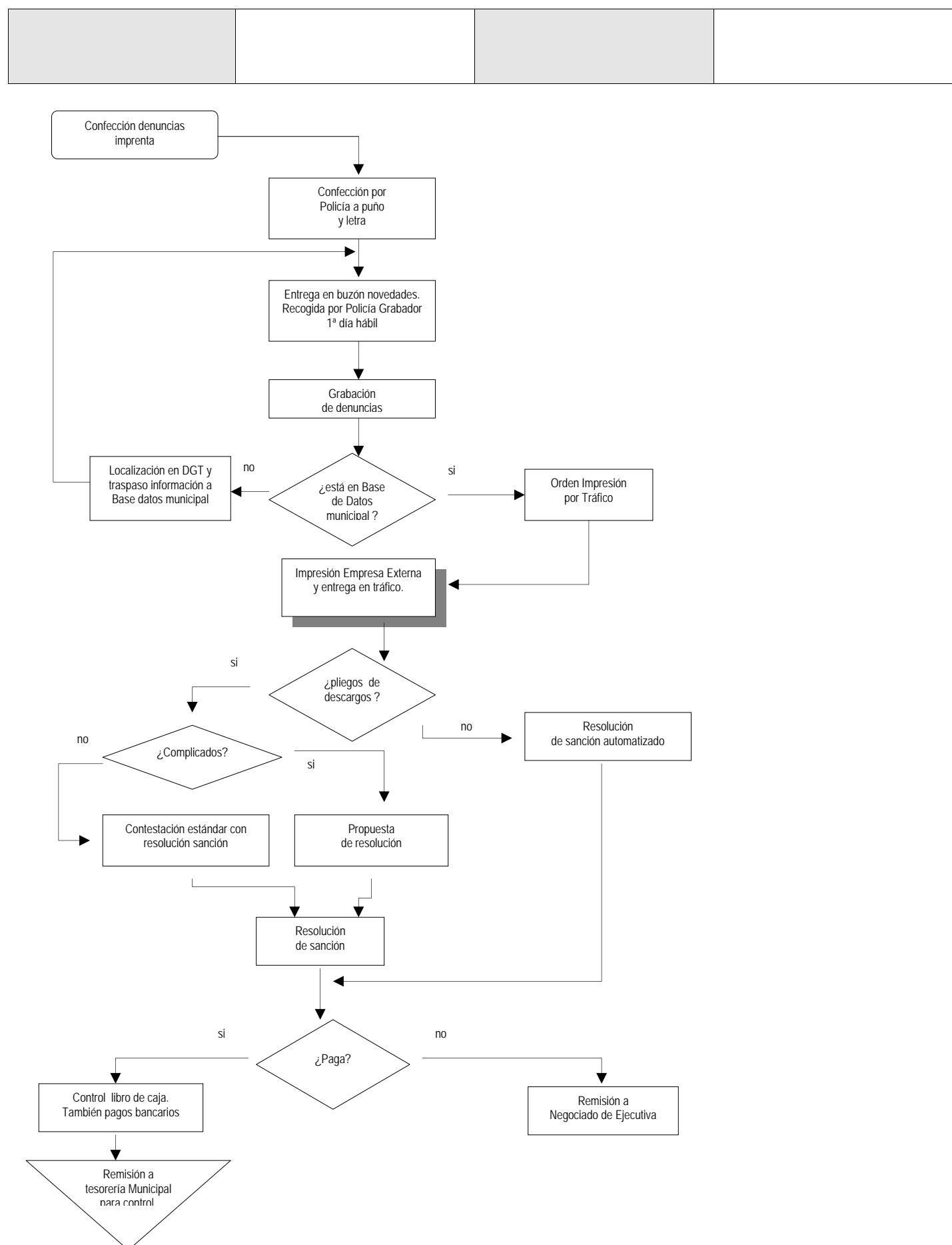
Negociado de Multas.

DE SANCIONAR

Concejal Delegado de Tráfico

RESPONSABILIDADES

PASOS		DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Policía local elabora borrador denuncias.	Borrador de denuncia.	
2	Orden impresión a imprenta.	Boletín de denuncia.	
3	Actualización	Hojas adhesivas con modificación.	
4	Almacenado por personal 2ª actividad.	Hoja control de gasto.	
5	Entrega por personal 2ª actividad.	Papel impreso de la D.G.T.	
6	Anotación hoja control sobre gasto denuncias.	Notificación.	
7	Cada 3 meses se hace balance por grupos.	Impreso contestación estándar	
8	La confecciona cada Agente.	Listado de remisión.	
9	Entrega de los talonarios para control gastos.		
10	Entrega denuncias en buzón novedades.		
11	Recogidas denuncias por Policía Local.		
12	Localización infractor o propietario vehículo.		
13	Grabaciones de las denuncias por Policía Local.		
14	Orden impresión denuncias para su notificación.		
15	Traspaso de la denuncia al Negociado de Multas.		
16	Empresa externa contratada imprime y pliega.		
17	Empresa mensajería recoge las denuncias y firma hoja de control.		
18	Entrega de las notificadas a sección de tráfico.		
19	Negociado de Multas estudia los pliegos de descargos.		
20	Contestación tipo estándar.		
21	Contestación personalizada.		
22	Control de los pagos en caja y remisión a Tesorería que también recibe los pagos bancarios.		
23	Los impagados se remiten por sección de tráfico a Recaudación Ejecutiva.		





REFERENCIAS

- LEY 7/94 DE PROTECCIÓN AMBIENTAL DE ANDALUCÍA (BOJA 79/1.994, DE 31 DE MAYO.)
- DECRETO 153/1996, de 30 de abril, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE INFORME AMBIENTAL (BOJA 69/1996, de 18 de Junio).
- DECRETO 326/2.003, de 25 de Noviembre, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CONTRA LA CONTAMINACIÓN ACÚSTICA EN ANDALUCÍA. (BOJA 243, de 18 de Diciembre de 2.003)

INDICADORES

- N° de Licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras. (Fig. 12)
- N° medio de ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias.
- Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo, desde su adopción.
- Índice valoración de la satisfacción ciudadana.

REGISTROS

- Registro General de Entrada Salida
- Registro de Expedientes de Urbanismo
- Libro de Decreto
- Registro de seguimiento de expedientes
-
-
-
-

ARCHIVO

- Anotar en la Base de Datos
- Anotar en Libro Registro Expedientes
- Archivar en la Caja correspondiente

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

LICENCIAS DE APERTURA SUJETA A INFORME AMBIENTAL

número	LA-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Fiscalizar la actividad de particulares, comprobando que el ejercicio de Actividades Comerciales e Industriales se adecuan a las determinaciones del P.G.O.U. y de la Ley 7/94 de Protección Ambiental de Andalucía

INICIO

A solicitud de particular interesado

ALCANCE Y REQUISITOS

Establecimientos de nuevos usos comerciales o industriales o el cambio de uso de los existentes cuando requiera fiscalización, sujetos a la Protección Ambiental

EXCEPCIONES

- Los usos que ejecute el propio Ayuntamiento, cuyo control se efectúan a través del proyecto o instalación municipal.
- Las actividades sujetas a la Ordenanza Reguladora de Actividades Comerciales e Industriales Inocuas.

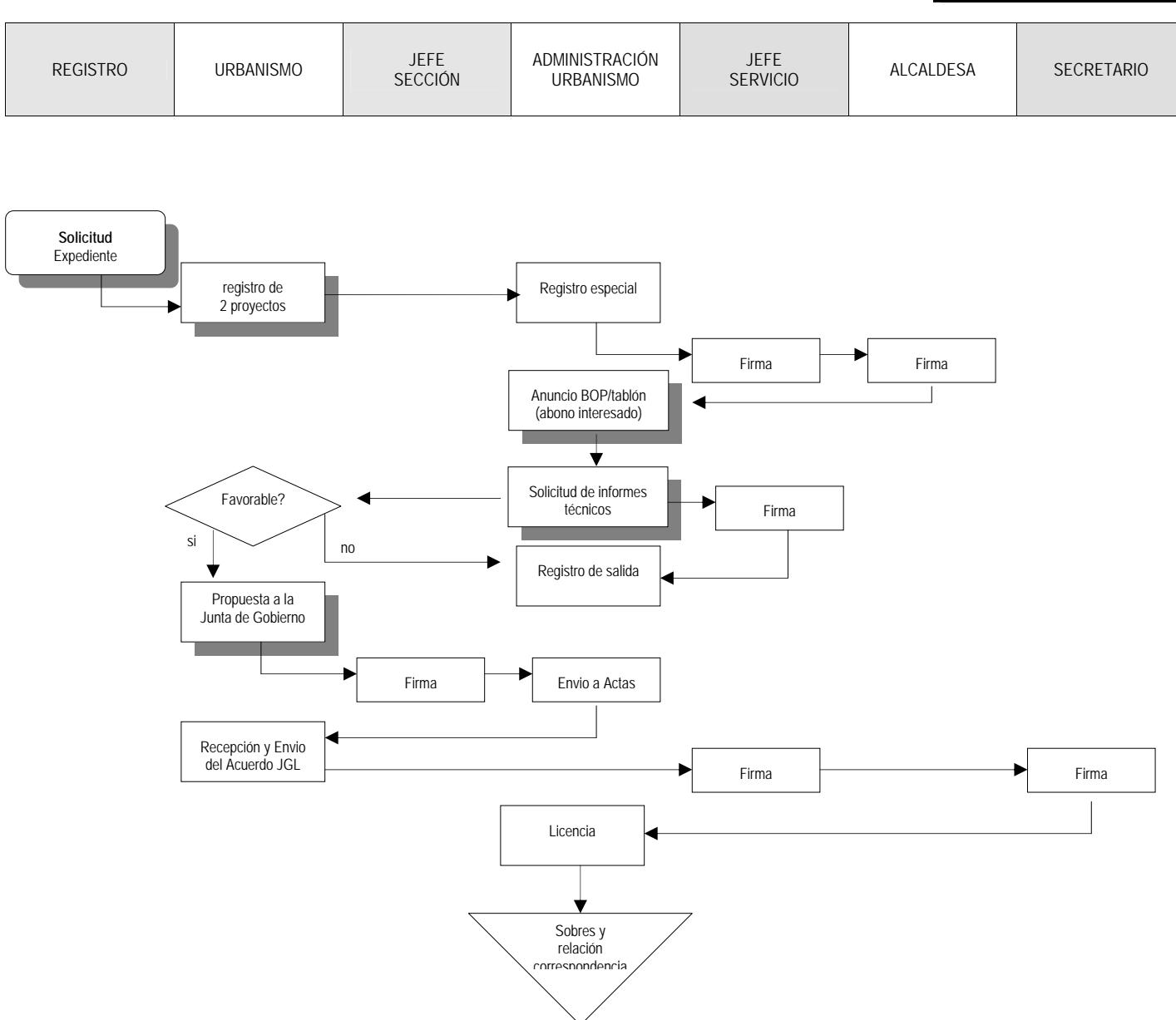
DEFINICIONES

Licencia de Apertura: Es un acto reglado por el cual, previa comprobación de las condiciones establecidas por la normativa aplicable, se autoriza al solicitante el ejercicio de su derecho preexistente a desarrollar una actividad comercial o industrial.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	El Administrativo
DE COMPROBAR	El Jefe del Negociado y la Inspección Municipal
DE PROPONER	El Jefe del Servicio ó El Jefe de la Sección Administrativa
DE RESOLVER	Delegado Urbanismo

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Entrega de la solicitud y verificación de la documentación presentada.(Sello)	Solicitud
2	Entrega de los 2 proyectos.(Urbanismo)	Justificantes de pago
3	Registro de la Solicitud en Registro General.	Fotocopia D.N.I. o Escrituras
4	Registro de la Solicitud en Registro entrada Urbanismo.	Proyectos
5	Registro de Expedientes y Registro Especial de Actividades.	Carpetilla
6	Dar alta en el ordenador	Modelo de anuncio
7	Abrir carpetilla expedientes	Modelo petición informe
8	Hacer Decreto del Anuncio y escrito remisión al BOP. (Firma Alcaldesa, Jefe)	Modelo escrito vecinos colindantes.
9	Hacer Anuncio y enviarlo al Tablón de Anuncios y al B.O.P.	Modelo informes Ing. Tec. Y Salud
10	Escrito al Interesado para que abone el Anuncio.	Modelo de Propuesta a la J.G.L.
11	Solicitar informe a través de la aplicación.(Arquitecto, Ingeniero Tec., Salud)	Modelo Propuesta Permiso Instalacion
12	Solicitar informe a los Inspectores, vecinos colindantes.	Certificado adopción medidas correctoras
13	Relación vecinos colindantes	Estudio acústico
14	Firma de los escritos a los vecinos por el Jefe del Servicio.	Modelo petición comprobación
15	Registro de Salida	Modelo propuesta de concesion
16	Hacer sobres y relación de correspondencia.	Modelo Licencia
17	Informes favorables de los Técnicos	Modelo escrito Junta de Andalucía
18	Comprobación de la Finalización de Plazos y Exp. En caso de Obra Mayor.	
19	Preparar la Propuesta remisión del Exp. Para Informe Ambiental de la Junta.	
20	Envío a Actas para incluir en la J.G.L. (Firmas de Jefe Sección y Delegado)	
21	Firma Decreto remisión expediente a la Junta de Andalucía.	
22	Firma Traslado Decreto de remisión. (Jefe Servicio, Secretario)	
23	Registro de Salida.	
24	Hacer sobre y relación correspondencia.	
25	Entrega en Registro de Entrada del Informe Ambiental de Junta de Andalucía.	
26	Preparar la propuesta Permiso de Instalación para la J.G.L. (firma jefe Sección y el Delegado)	
27	Envío a Actas para su inclusión en el orden del día de la J.G.L.	
28	Firma del Traslado del Expediente por Jefe de Servicio y el Secretario.	
29	Registro de Salida.	
30	Hacer sobres y relación de correspondencia	
31	Entrega de las Certificaciones Finales. (obra)	
32	Registro de las Certificaciones en el Registro de Entrada Urbanismo.	
33	Solicitar informe comprobación al Ingeniero Técnico y a Delegación de Salud.	
34	Informe de los Técnicos. (Ingeniero Técnico, Delegación de salud)	
35	Comprobación, en caso de obras, de concesión de Licencia de 1ª Utilización	
36	Remisión de las Certificaciones(Medidas Correctoras) presentadas a la Junta de Andalucía.	
37	Hacer Decreto de Concesión de L. Apertura (Firma Jefe Sección y Delegado)	
38	Envío a Actas para incluir en J.G.L.	
39	Hacer Licencia y traslado al Interesado, vecinos, Delegación Salud, Junta de Andalucía.	
40	Pasar a firma del Jefe del Servicio y Secretario.	
41	Registro de Salida	
42	Hacer sobre y relación correspondencia	





REFERENCIAS

- LEY 7/94 DE PROTECCIÓN AMBIENTAL DE ANDALUCÍA (BOJA 79/1.994, DE 31 DE MAYO.)
- DECRETO 297/1995, de 19 de Diciembre, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE INFORME AMBIENTAL (BOJA 3/1996, de 7 de Enero).
- DECRETO 326/2003, de 25 de Noviembre, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CONTRA LA CONTAMINACIÓN ACÚSTICA EN ANDALUCÍA. (BOJA 243, de 18 de Diciembre de 2003)

INDICADORES

- N° de Licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras. (Fig. 12)
- N° medio de ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias.
- Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo, desde su adopción.
- Índice valoración de la satisfacción ciudadana.

REGISTROS

- Registro General de Entrada Salida
- Registro de Expedientes de Urbanismo
- Libro de Decreto
- Registro de seguimiento de expedientes
-
-
-
-

ARCHIVO

- Anotar en la Base de Datos
- Anotar en Libro Registro Expedientes
- Archivar en la Caja correspondiente

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

LICENCIAS DE APERTURA SUJETA A CALIFICACIÓN AMBIENTAL

número	LA-2
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Fiscalizar la actividad de particulares, comprobando que el ejercicio de Actividades Comerciales e Industriales se adecuan a las determinaciones del P.G.O.U. y de la Ley 7/94 de Protección Ambiental de Andalucía

INICIO

A solicitud de particular interesado

ALCANCE Y REQUISITOS

Establecimientos de nuevos usos comerciales o industriales o el cambio de uso de los existentes cuando requiera fiscalización, sujetos a la Protección Ambiental

EXCEPCIONES

- Los usos que ejecute el propio Ayuntamiento, cuyo control se efectúan a través del proyecto o instalación municipal.
- Las actividades sujetas a la Ordenanza Reguladora de Actividades Comerciales e Industriales Inocuas.

DEFINICIONES

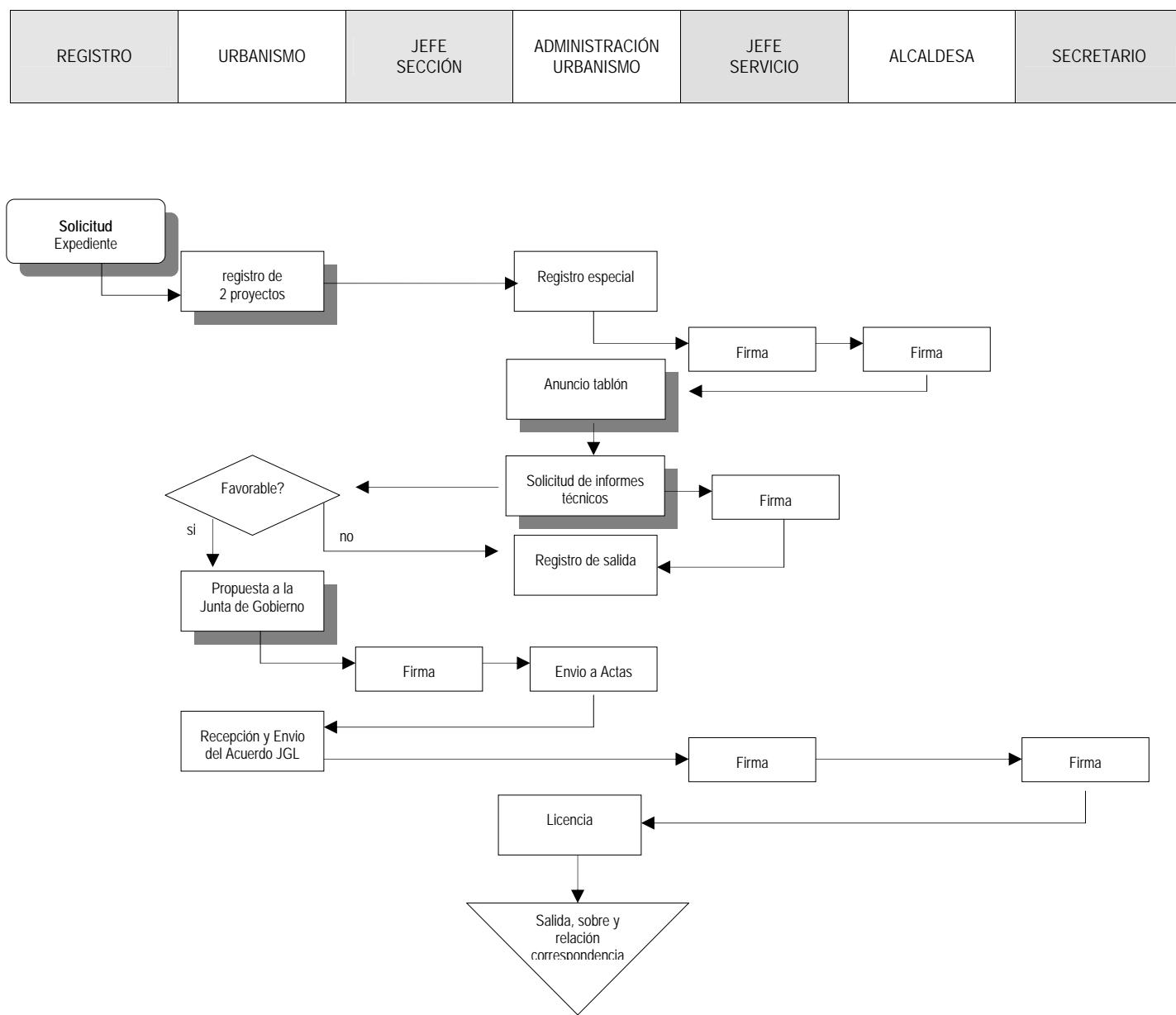
Licencia de Apertura: Es un acto reglado por el cual, previa comprobación de las condiciones establecidas por la normativa aplicable, se autoriza al solicitante el ejercicio de su derecho preexistente a desarrollar una actividad comercial o industrial.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	El Administrativo
DE COMPROBAR	El Jefe del Negociado y la Inspección Municipal
DE PROPONER	El Jefe del Servicio ó El Jefe de la Sección Administrativa
DE RESOLVER	Delegado Urbanismo

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Entrega de la solicitud y verificación de la documentación presentada.(Sello para que se admita en el registro).	Solicitud
2	Entrega de los 2 proyectos.	Justificantes de pago
3	Registro de la solicitud en Registro General.	Fotocopia D.N.I.
4	Registro de la Solicitud en Registro entrada Urbanismo.	Escritura
5	Registro de Expedientes	Proyectos
6	Dar alta en el ordenador	Carpetilla
7	Abri la carpetilla expedientes	Modelo de anuncio
8	Hacer Anuncio iniciación expediente en el Tablón de Anuncios.	Modelo petición informe
9	Solicitar informe a través de la aplicación.(Arquitecto, Ing. Tec. Municipal y Delegación de Salud.	Modelo escrito vecinos colindantes.
10	Solicitar informe a los Inspectores, vecinos colindantes.	Modelo informes
11	Relación vecinos colindantes	Modelo informe jurídico
12	Firma de los escritos a los vecinos por el Jefe de la Sección.	Modelo Decreto remisión expediente.
13	Registro de Salida	Modelo traslado Decreto remision expediente
14	Hacer sobres y relación de correspondencia.	Informe Ambiental.
15	Informes favorables de los Técnicos.	Modelo Decreto de Calificación
16	Comprobación finalización de plazos: vecinos, tablón y Exp. En caso de obra Mayor.	Modelo Traslado Decreto Calificación.
17	Preparar la propuesta Permiso de Instalación para la Junta de G.L.	Estudio acústico
18	Firma Decreto por Jefe Sección y Delegado.	Modelo escrito a la Junta de Andalucía
19	Envío a Actas para su inclusión en el orden del día de la J.G.L.	Modelo petición comprobación
20	Firma del Traslado Decreto Jefe de Servicio y el Secretario.	Modelo Licencia.
21	Registro de Salida.	
22	Hacer sobre y relación correspondencia.	
23	Entrega de las Certificaciones finales. (fotos, proyecto estudio acústico...)	
24	Registro de las Certificaciones en el Registro de Entrada Urbanismo.	
25	Solicitar informe comprobación al Ingeniero Técnico y a Delegación de Salud.	
26	Informe de los Técnicos. Ing. Técnico y Delegación de Salud	
27	Comprobación, en caso de obras, de concesión de Licencia de 1ª Utilización	
28	Hacer Decreto de Concesión de la Licencia de Apertura	
29	Pasar a firma del Jefe de Sección y Delegado de Urbanismo y envío Actas	
30	Hacer Licencia y traslado al interesado, a los vecinos, Deleg. Salud, Junta A.	
31	Pasarla a la firma del Jefe de la Servicio y del Secretario.	
32	Registro de Salida	
33	Hacer sobre y relación correspondencia	
34	Anotar en el ordenador y en el libro de Registros de Expedientes	

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

- Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad de Cádiz
- Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 1955
- Ley 6/98 de 13 de abril de Régimen del Suelo y Valoraciones
- Ley de Ordenación Urbanística de Andalucía
- Ley 30/92 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- Ley de Edificación

INDICADORES

- N° de Licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras. (Fig. 12)
- N° medio de ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias.
- Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo, desde su adopción.
- Índice valoración de la satisfacción ciudadana.

REGISTROS

■ Registro General en Entrada y Salida

■ Acta de la Comisión Municipal de Patrimonio Cultural

■ Registro de Urbanismo

■ Libro de Decretos

■ Registro de seguimiento de expedientes

■

■

■

ARCHIVO

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

LICENCIA DE OBRAS MAYORES

número	LOMA-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Fiscalizar la actividad de los particulares o empresas, comprobando que los actos de edificación, demolición y uso del suelo se adecuen a las determinaciones del Plan General de Ordenación Urbana y Ordenanzas Urbanísticas.

INICIO

A solicitud de la persona interesada

ALCANCE Y REQUISITOS

Obras de nueva construcción, rehabilitación y reforma que requieran proyecto suscrito por facultativo competente y aquellas otras obras que por su naturaleza exijan un especial control, como las actuaciones en fachada de edificios catalogados.

Obras de demolición.

EXCEPCIONES

- Quedan excluidas las obras que ejecuta el propio Ayuntamiento cuyo control se efectúa a través de la aprobación del proyecto.
- Aquellas obras que por su escasa relevancia son objeto de licencia de obra menor.

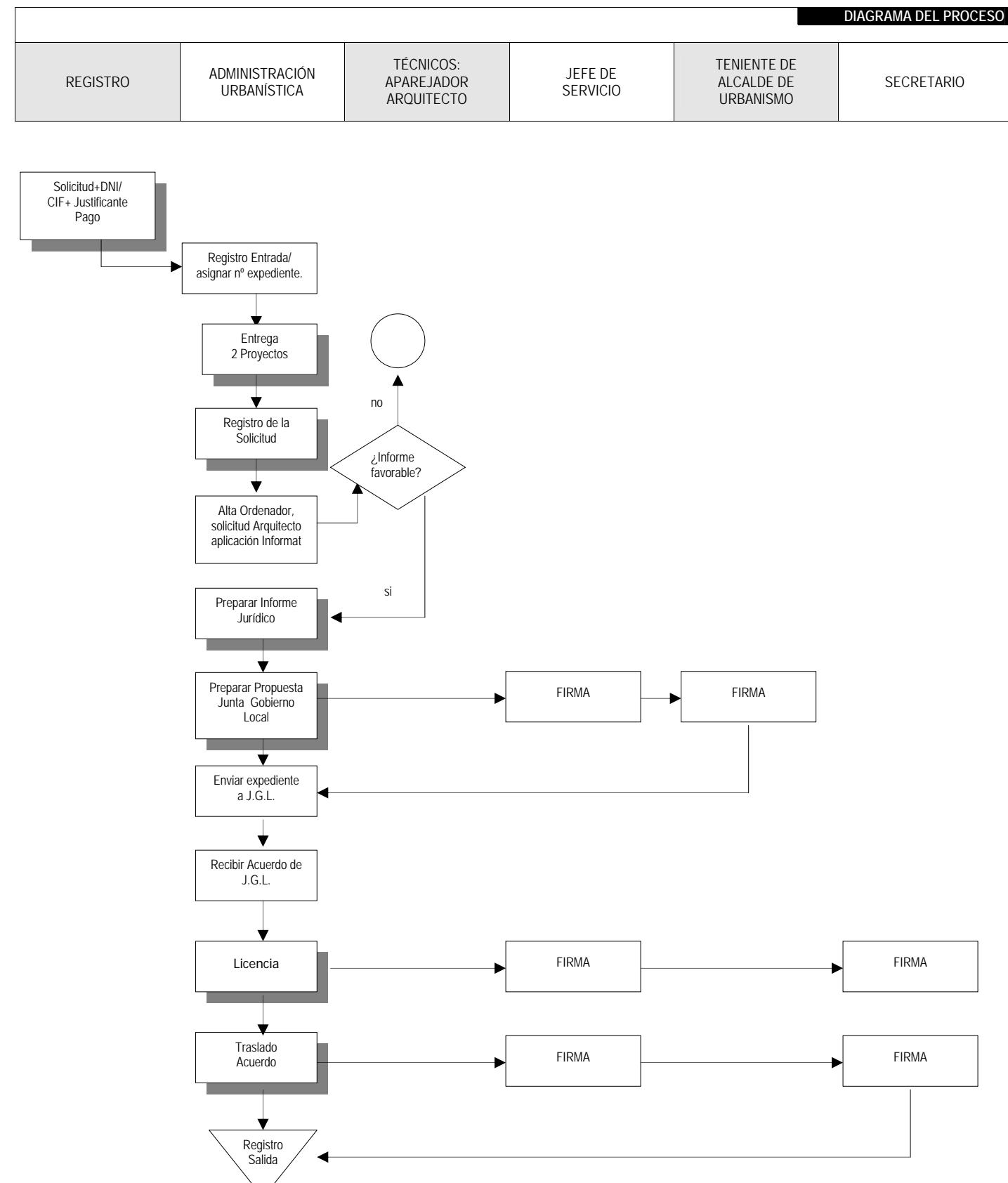
DEFINICIONES

Obra: se entiende por obra la construcción de un inmueble, así como su conservación, reforma, modernización o reparación y demolición.
Licencia: acto reglado mediante el cual la Administración resuelve los obstáculos para el ejercicio de un derecho preexistente

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	el Administrativo
DE COMPROBAR	el Jefe del Negociado y la Inspección
DE PROPONER	el Jefe de Sección o el Jefe del Servicio
DE RESOLVER	Delegado de urbanismo

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Entrega de la solicitud. (Registro Entrada)	Solicitud, Justificantes de pago, Fotocopia D.N.I.
2	Entrega de los proyectos. (Urbanismo)	2 Proyectos
3	Registro de la solicitud.	Carpetilla
4	Dar de alta en el ordenador	Modelo de informe
5	Abrir carpetilla de expediente	Modelo de informe jurídico
6	Solicitar informe al Arquitecto a través de la aplicación informática	Modelo de propuesta a la Junta de Gobierno Local
7	Informar favorablemente	Modelo de licencia
8	Preparar informe jurídico	Modelo de informe
9	Preparar la propuesta de resolución	Modelo de requerimiento
10	Preparar el expediente para la Junta de Gobierno Local	
11	Supervisión por la Jefa de Negociado antes de pasar a la firma	
12	Firma del informe. (Jefe Sección)	
13	Firma de la propuesta por el Delegado	
14	Enviar a Actas para Orden del Día de la Junta de Gobierno Local	
15	Devolución expediente una vez celebrada la Junta de Gobierno Local	
16	Hacer la licencia	Pasos 16 y 18 simultáneos
17	Pasara a la firma. (Jefe Servicio y Secretario Gral.)	
18	Hacer el traslado del acuerdo	
19	Pasarlo a la firma. (Jefe Servicio y Secretario Gral.)	
20	Registro de salida.	
21	Hacer sobre y relación de correspondencia.	
22	Informe del Arquitecto requiriendo nueva documentación	
23	Comunicación del informe del arquitecto al interesado	
24	Pasar a la firma	
25	Hacer sobre y relación de correspondencia para notificar	
26	Cuando traiga la documentación pasaría el expediente a situación nº 7.	
27	Archivo del expediente	
28	Archivar en la Caja correspondiente	
29		
30		
31		





REFERENCIAS

- Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad de Cádiz
- Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 1955
- Ley 30/92 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- Ley de Ordenación Urbanística de Andalucía

INDICADORES

- N° de Licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras. (Fig. 12)
- N° medio de ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias.
- Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo, desde su adopción.
- Índice valoración de la satisfacción ciudadana.

REGISTROS

- Registro de Urbanismo
- Libro de Decretos
-
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

- Archivo en el servicio durante cinco años
- Archivo administrativo durante cinco años
- Archivo Histórico hasta que determine su eliminación o custodia

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN _____
 ELABORADO POR _____
 REVISADO POR _____
 APROBADO POR _____

LICENCIAS DE OBRAS MENORES

número **LOME-1**
 edición 01
 fecha NOV 05

OBJETO

El objeto de este procedimiento es la comunicación por parte de los interesados de todos aquellos actos de uso del suelo y edificación, sometidos a licencia o autorización.

INICIO

ALCANCE Y REQUISITOS

- Las obras de conservación, incluidas las que requiera instalación de andamios, salvo en edificios catalogados
- Las obras de acondicionamiento de carácter puntual en locales y viviendas, siempre que no abran huecos que afecten a la estructura
- Obras exteriores e los edificios si no afectan a estructura, ni modifican la fachada y no estén catalogados
- Obras de restauración en los mismos edificios

EXCEPCIONES

- Las obras de nueva construcción, rehabilitación y demolición, definidas como obras mayores
- Las obras en edificios catalogados

DEFINICIONES

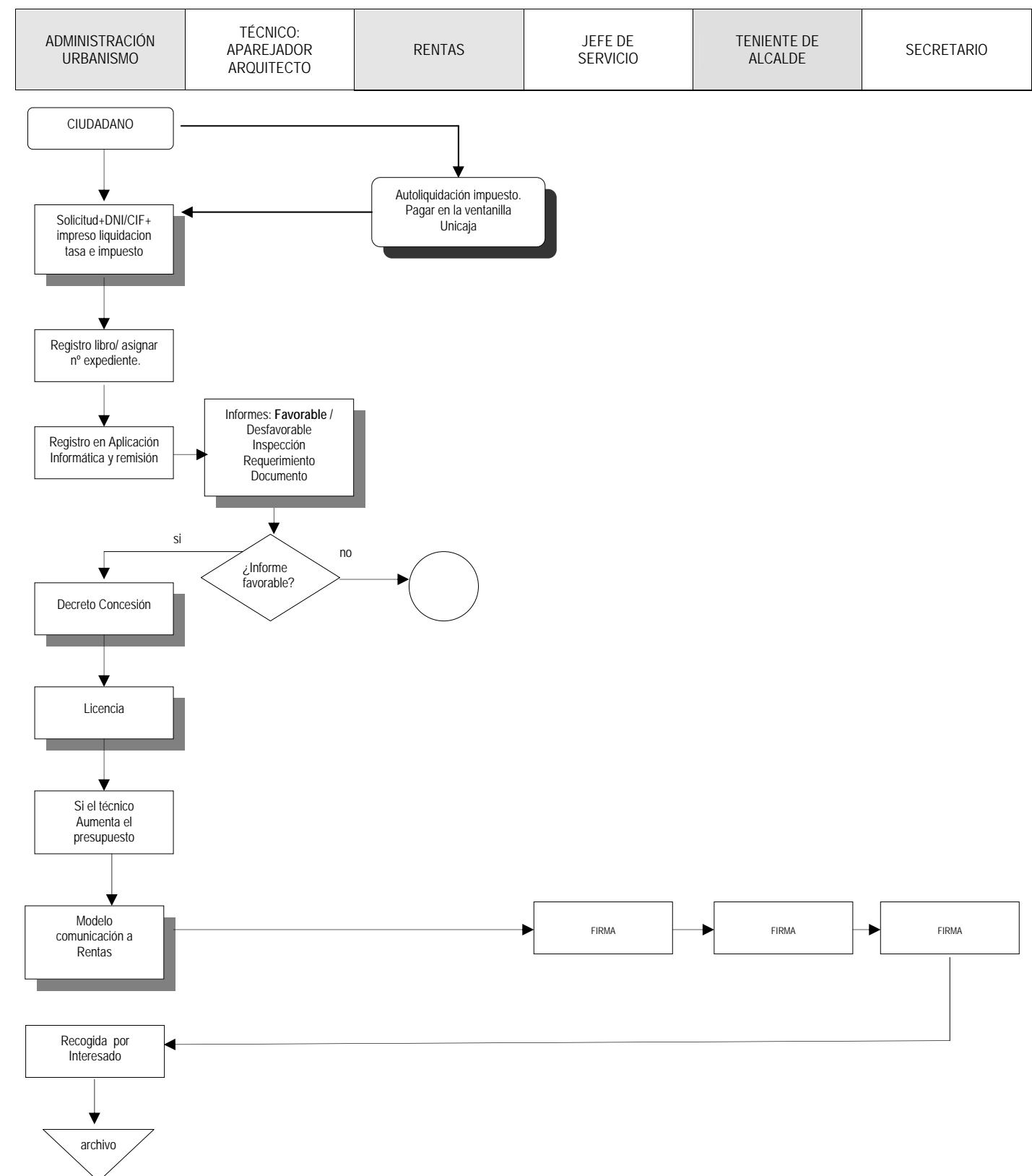
Obra menor: acto puntual de mantenimiento de edificios y fincas

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	el Auxiliar administrativo
DE COMPROBAR	el Jefe de Negociado y la Inspección
DE PROPONER	el Jefe del servicio o el Jefe de Sección
DE RESOLVER	Delegado de urbanismo

PASOS		DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Entrega de la solicitud con la documentación preceptiva.	Modelo Solicitud, Fotocopia DNI ó CIF	
2	Registro de la solicitud en la aplicación de Registro haciendo una captura y asignándole el número de expediente.	Modelo de petición de documentación	
3	Registro del expediente en la aplicación informática. (Lotus Notes)	Modelo Trámite de Audiencia	
4	Remisión del expediente al Técnico (Aparejador o Arquitecto) para su informe.	Modelo de Decreto	
5	Si el informe es favorable, se hace el Decreto de concesión. (firmado por Tte. Alcalde)	Modelo de Traslado	
6	Se hace la Licencia. (Jefe de Servicio; Secretario)	Impreso Liquidación Tasa e impuesto	
7	Si el Técnico aumenta el presupuesto inicial, se le comunica al Departamento de Rentas por escrito.	Modelo Comunicación a Rentas	
8	Se pone el expediente a la firma. (Jefe de Servicio; Secretario)	Modelo Licencia	
9	Envío a Urbanismo para su recogida por el interesado.		
10	Pasa el expediente al Inspector Urbanístico. Una vez inspeccionada la obra el expediente vuelve a la situación señalada en el punto 4.		
11	Comunicación al solicitante. Una vez presentada la documentación requerida, el expediente vuelve a la situación señalada en el punto 4.		
12	Firma del documento. (Jefe del Servicio)		
13	Hacer el sobre y relación de correspondencia		
14	Si el informe del Técnico es desfavorable, se deniega la licencia		
15	Trámite de Audiencia		
16	Firma. (Jefe del Servicio)		
18	Hacer sobre y relación de correspondencia		
19	Decreto denegando la licencia		
20	Registro Salida		
21	Firma del Decreto y Traslado. (Alcaldesa; Jefe del Servicio; Secretario)		
22	Hacer sobre y relación de correspondencia		
23	Anotar en la Base de Datos		
24	Archivar en la caja correspondiente		

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERÈNCIAS

- Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad de Cádiz
 - Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 1955
 - Ley 30/92 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
 - Ley de Ordenación Urbanística de Andalucía

INDICADORES

- N° de Licencias tramitadas en plazo previsto en cuadro de mejoras. (Fig. 12)
 - N° medio de ciudadanos atendidos y tiempo medio para solicitud de licencias.
 - Tiempo medio de recepción de la notificación del acuerdo, desde su adopción.
 - Índice valoración de la satisfacción ciudadana.

REGISTROS

- Registro de Urbanismo
 - Libro de Decretos
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -

ARCHIVO

- Archivo en el servicio durante cinco años
 - Archivo administrativo durante cinco años
 - Archivo Histórico hasta que determine su eliminación o custodia

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

LICENCIAS DE OBRAS MENORES COMUNICADAS

número **LOMC-1**
edición **01**
fecha **NOV 05**

El objeto de este procedimiento es la comunicación por parte de los interesados de todos aquellos actos de uso del suelo y edificación, sometidos a licencia o autorización, que pueden entenderse concedido, por su escasa relevancia urbanística, por el mero transcurso de un plazo de tiempo previamente determinado.

A petición por el interesado

INICIO

- Las obras de conservación, incluidas las que requiera instalación de andamios, salvo en edificios catalogados
- Las obras de acondicionamiento de carácter puntual en locales y viviendas, siempre que no abran huecos que afecten a la estructura
- Obras exteriores e los edificios si no afectan a estructura, ni modifican la fachada y no estén catalogados
- Obras de restauración en los mismos edificios

- Las obras de nueva construcción, rehabilitación y demolición, definidas como obras mayores
- Las obras en edificios catalogados
- Las obras de conservación consistentes en la sustitución de acabados interiores de viviendas y pinturas, cuando no estén protegidos, así como la sustitución de las instalaciones propias, al

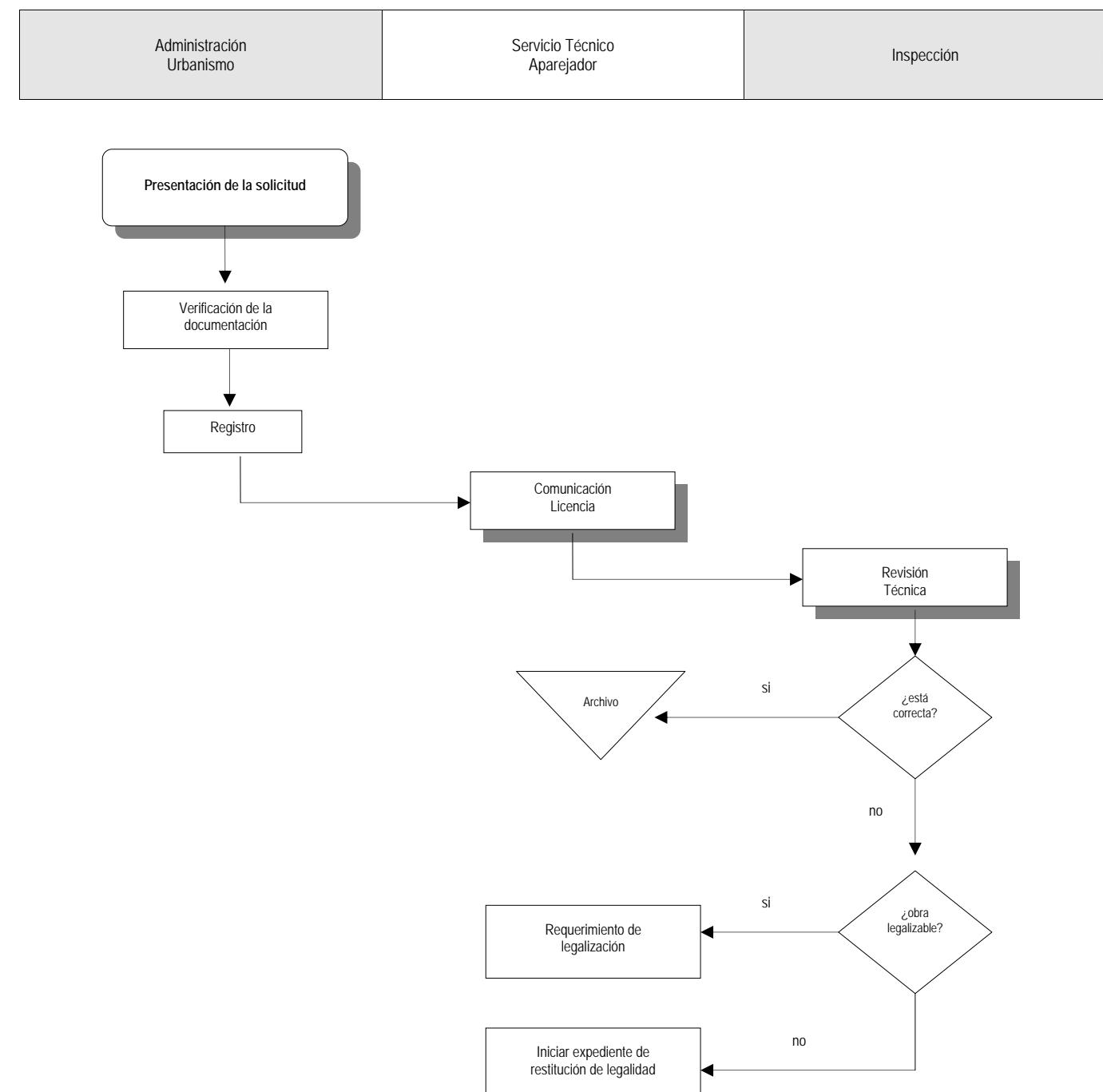
EXCEPCIONES

Obra menor: acto puntual de mantenimiento de edificios y fincas

DEFINICIONES

	RESPONSABILIDADES
DE TRAMITAR	el Auxiliar administrativo
COMPROBAR	el Jefe de Negociado y la Inspección
DE PROPONER	el Jefe del servicio o el Jefe de Sección
DE RESOLVER	Delegado de Urbanismo

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

Acuerdo con el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF) y con el Reglamento Orgánico Municipal (ROM).

INDICADORES

- Tiempo medio de traslado del acuerdo al Área.
- Tiempo medio de elaboración de las Actas.
- Nº de propuestas, urgencias y acuerdos JGL y Pleno.

REGISTROS

-
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

- Libro de Actas.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

ACUERDOS DEL PLENO MUNICIPAL

número	AP-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Redacción y elaboración de acuerdos adoptados por el Pleno del Excmo. Ayuntamiento de Cádiz en sus sesiones ordinarias, extraordinarias y Juntas generales.

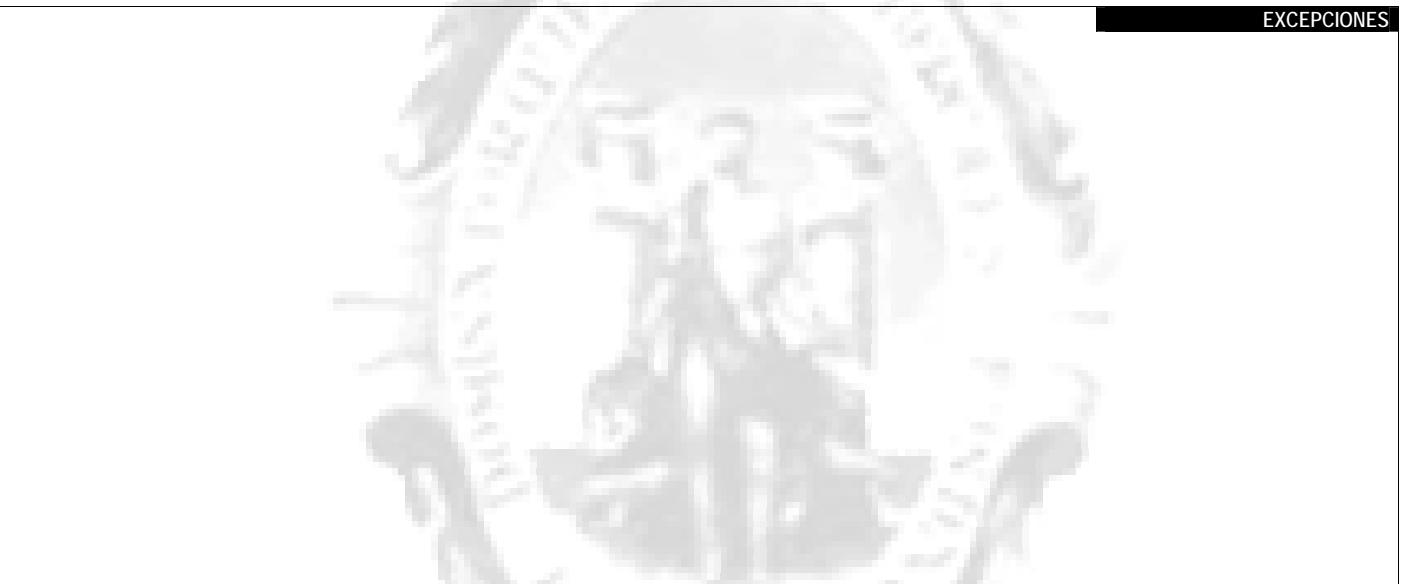
INICIO

A solicitud de propuestas

ALCANCE Y REQUISITOS

Sesiones ordinarias: se celebran todos los primeros viernes de cada mes.
 Sesiones Extraordinarias: cuando la Excmo. Sra. Alcaldesa por necesidades del Ayuntamiento lo disponga.
 Las sesiones plenarias han de convocarse, al menos, con dos días hábiles de antelación, salvo las extraordinarias que lo hayan sido con carácter urgente, cuya convocatoria con este carácter deberá ser ratificada por el Pleno.

EXCEPCIONES



DEFINICIONES

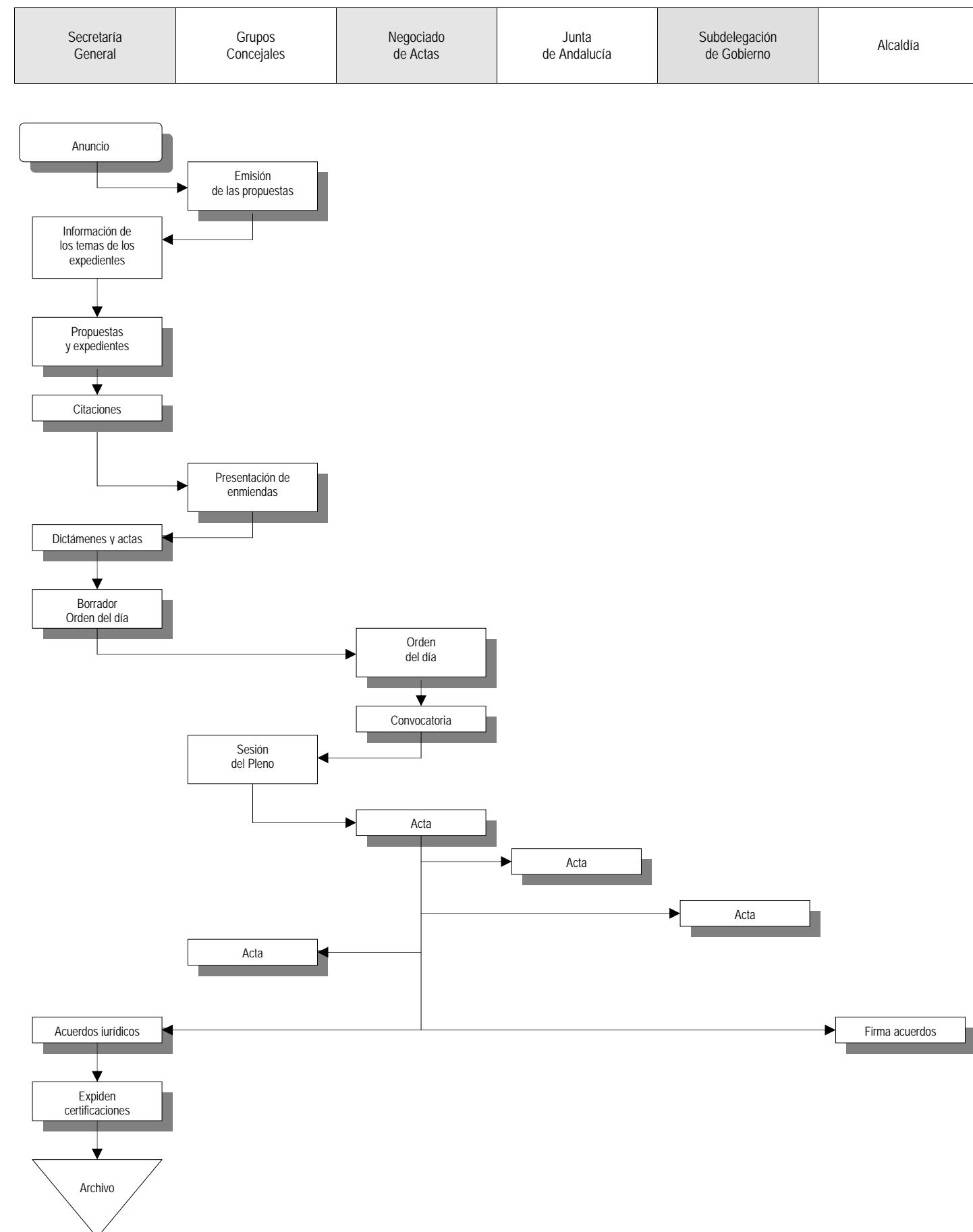
El Pleno, integrado por todos los concejales, es presidido por el Alcalde.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Secretaría General y Negociado de Actas
DE COMPROBAR	Jefes negociados de Secretaría y Actas
DE RESOLVER	Secretario

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Anuncio plazo a los grupos de concejales de presentación de propuestas al Pleno y plazo preguntas y ruegos. (20 días antes del Pleno)	Oficio del Secretario
2	Recepción de propuestas el día de terminación del plazo y expedientes.	
3	Remisión a los secretarios de las respectivas Comisiones Informativas según el tema de cada propuesta y expediente.	Oficio del Secretario (con Fecha Convocatoria y celebración comisión informativa)
4	Elaboración orden Informativa.	Citaciones miembros informativas.
5	Numeración propuestas y expedientes según el orden del día de las informativas.	
6	Una vez realizadas las órdenes del día y citaciones se distribuyen a los concejales correspondientes.	Órdenes del día.
7	Custodia y exposición para los concejales.	
8	Presentación de enmiendas	Enmienda.
9	Redacción dictámenes urgentemente. Elaboración de actas.	
10	Redacción borrador orden del día Pleno.	Borrador listado orden del día.
11	Numeración de los expedientes puestos a disposición de los concejales	
12	Elaboración del Orden del día a partir del borrador remitido por Secretaria General. (Actas)	
13	Convocatoria de la Sesión, con recepción de duplicado de cada miembro del Pleno. (Actas)	
14	Celebración de la sesión plenaria	
15	Redacción de Acuerdos e inclusión en la base de datos. (Actas)	Acuerdo individual de cada punto.
16	Trascipción del debate, elaboración del acta, mecanización en el Libro correspondiente. (Actas)	Libro de Actas
17	Recepción de los acuerdos con sus expedientes a efectos de firma del Sr. Secretario y de la Excma. Alcaldesa	
18	Según la materia tratada se remite al servicio que les afecte para su cumplimentación.	
19	Si hay alguno muy urgente se adelanta por fax o se cumplimenta en la propia Secretaría.	
20	Se expedien certificaciones	
21	Una copia de los acuerdos una vez fechados y decretados se archiva de acuerdo con su tema.	
22	Remisión del acta a la Junta de Andalucía y a la Subdelegación del Gobierno. (Actas)	Oficios de remisión
23	Remisión del Borrador a los distintos grupos políticos. (Actas)	

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

Acuerdo con el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF) y con el Reglamento Orgánico Municipal (ROM).

INDICADORES

- Tiempo medio de traslado del acuerdo al Área.
- Tiempo medio de elaboración de las Actas.
- N° de propuestas, urgencias y acuerdos JGL y Pleno

REGISTROS

-
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

Libro de Actas

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

ACUERDOS DE LA JUNTA DE GOBIERNO

número	AJ-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Redacción y elaboración de acuerdos adoptados por la Excma. Junta de Gobierno Local.

INICIO

A solicitud de propuestas

ALCANCE Y REQUISITOS

Junta de Gobierno Local: se celebran todos los viernes de cada semana, cuando coincide con sesión plenaria se adelanta al Jueves.

EXCEPCIONES

DEFINICIONES

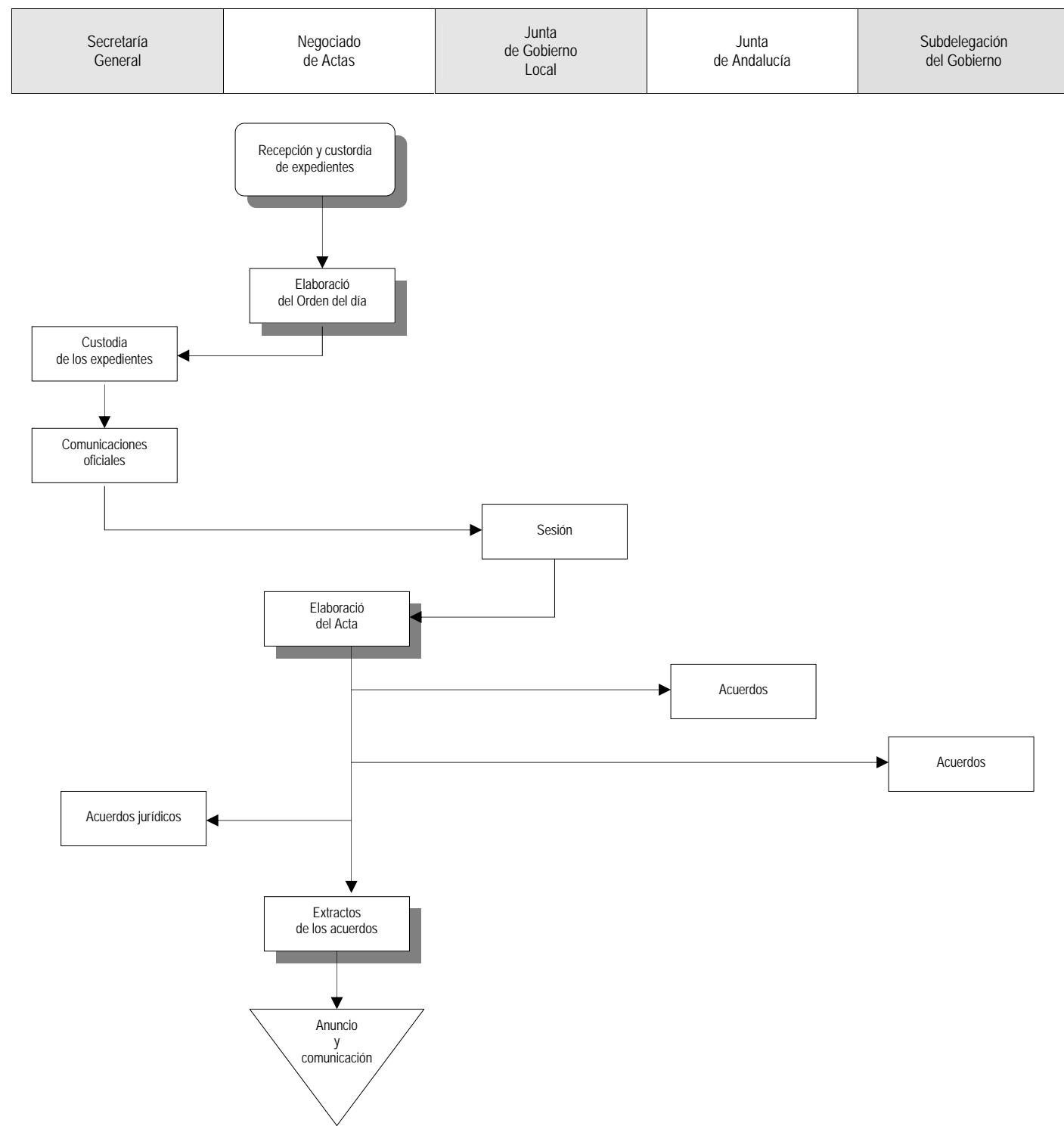
La Comisión de Gobierno existe en los municipios de más de 5.000 habitantes y en los de población inferior cuando así lo disponga su Reglamento Orgánico o lo acuerde el Pleno.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Secretaría General y Negociado de Actas
DE COMPROBAR	Jefes negociados de Secretaría y Actas
DE RESOLVER	Secretario

DIAGRAMA DEL PROCESO

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	Recepción y custodia de expedientes remitidos por los distintos departamentos elaborando el orden del día. (Actas)	Orden del día
2	Convocatoria de la celebración de la sesión correspondiente de la Junta de Gobierno Local. (Actas)	
3	Custodia en la Secretaría de los expedientes relacionados en el orden del día.	
4	Facilitar fotocopias e información a los miembros de dicha junta en su caso.	
5	Inclusión de numerosas comunicaciones oficiales y urgencias.	
6	Elaborar un listado.	Listado de comunicaciones oficiales y urgencias
7	Numeración de asuntos que figuran en el orden del día con un epígrafe genérico. (Actas)	
8	Convocatoria de la Junta con recepción de duplicados. (Actas)	Citaciones
9	Celebración de la Junta de Gob.	
10	Redacción de Acuerdos e inclusión de los mismos en la base de datos. (Actas)	
11	Elaboración del Acta y mecanización en el libro correspondiente. (Actas)	
12	Recogida de firmas de los asistentes. (Actas)	
13	Remisión del acta a la Junta de Andalucía y a la subdelegación del Gobierno. (Actas)	
14	Elaboración de extractos de los acuerdos adoptados. (Actas)	
15	Remisión al tablón de anuncios, portavoces políticos y distintos departamentos. (Actas)	Copia Tablón y Pleno
16	Recepción de los acuerdos	
18	Los temas jurídicos se remite con certificado al Sr. Letrado municipal para la personación en la Sala o Juzgado de lo Contencioso.	
19	Según la materia tratada se remite al servicio que les afecte para su cumplimentación.	
20	Si hay alguno muy urgente se adelanta por fax o se cumplimenta en la propia Secretaría.	
21	Se expedien certificaciones.	
22	Una copia de los acuerdos una vez fechados y decretados se archiva de acuerdo con su tema.	





REFERENCIAS

Ley 30/1992 de 26 de Noviembre de Régimen Jurídico de las administraciones públicas y del procedimiento administrativo común, modificada por la ley 4/1999, de 13 de Enero y Ley 24/01 de medidas fiscales, administrativas y de orden social.
Reglamento de funcionamiento del Registro General del Ayuntamiento de Cádiz de 6/09/2002.
Convenio con la Administración del Estado.

INDICADORES

- Tiempo medio de registro desde recepción del documento a la propia ejecución del registro.
- Tiempo medio de apertura del correo.
- Tiempo medio realizando tareas de reparto, ensobrado y expedición de listados.
- Tiempo medio e espera en la cola.

REGISTROS

- Documentos presentados a través del registro general por: ventanilla; correo electrónico; fax; correo ordinario
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

Archivo diario de listados generales en entrada para confección de los libros al finalizar el año y posterior depósito de los mismos en el archivo administrativo.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

REGISTRO DE ENTRADA Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

número	RE-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

El registro de escritos y comunicaciones presentados por particulares o empresas u organismos públicos a través de distintos medios (personalmente, correo postal, correo electrónico y fax), en el registro general de documentos del Excmo. Ayuntamiento de Cádiz, en horario de Lunes a Viernes de 9:00 a 13:30, con posibilidad de servicio de buzón a partir del horario de atención al público, así como registros auxiliares al Gral. en Servicios Sociales (c/ Zaragoza) y Delegación de vía Pública (en Pza. San Juan de Puerto Rico).

INICIO

A instancia de los interesados

ALCANCE Y REQUISITOS

Afecta a todo escrito o comunicación presentada o recibida por cualquier medio de particulares y empresas u organismos públicos dirigidos al Excmo. Ayuntamiento de Cádiz o a otras administraciones públicas (Comunidad autónoma y administraciones del Estado), a través del servicio de "ventanilla única" según el reglamento de funcionamiento del Registro General de documentos de 06/09/2002 y convenio con la Administración del estado firmado el 30/11/2002.

EXCEPCIONES

Quedan excluidos los documentos con destino a otras administraciones del Estado

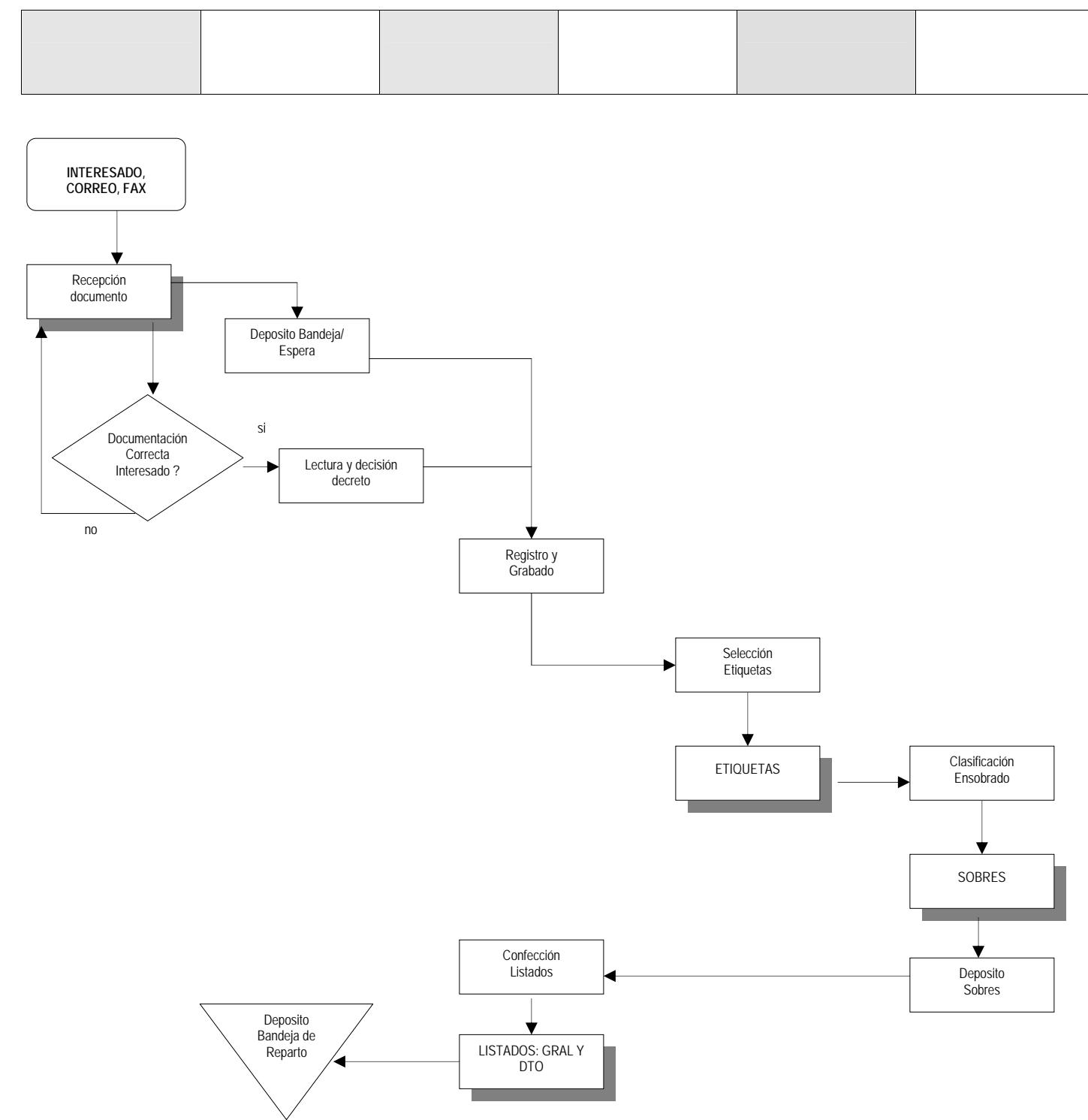
DEFINICIONES

Decreto: dependencia a la que se decide dirigir un documento, según el tema del mismo.
Fecha de trámite: diligencia que se anota en algún documento y en la aplicación informática cuando, por diversas razones el documento tiene registro en día posterior a su presentación, circunstancia que se indica con dicha fecha.
Referencia: número de orden del registro del documento.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Los miembros del equipo del registro General
DE COMPROBAR	La jefa del Negociado de Registro
DE RESOLVER	La jefa del Negociado de Registro

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

Ley 30/1992 de 26/11 de Régimen Jurídico de las administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo común, modificada por la Ley 4/1999 de 13 de Enero y Ley 24/01 de medidas fiscales, administrativas y de orden social.
Reglamento del funcionamiento del Registro General de 6/09/2002

INDICADORES

- Tiempo medio del Registro desde la recepción del documento a la propia ejecución del registro de salida
- Tiempo medio en la realización de tareas de reparto, ensobrado y expedición del listado general.
- Tiempo medio de espera en la cola.
- Nº de documentos de salida.

REGISTROS

-
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

Archivo diario de listados generales de las salidas, para confección de libros al finalizar el año y posterior deposito de los mismos en el archivo administrativo.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

REGISTRO DE SALIDA DE DOCUMENTOS

número	RS-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Recepción y registro de documento informático por orden de llegada de la documentación (notificaciones, traslados de acuerdo, resoluciones, decretos....) dirigidos a particulares, empresas y organismos públicos y remitidos al Registro General de Documentos por las distintas dependencias municipales.

INICIO

A instancia de las distintas dependencias municipales que remiten la documentación a registrar.

ALCANCE Y REQUISITOS

Afecta a todos los escritos, comunicaciones...., remitidos por los departamentos municipales, según Ley 30/1992 de régimen jurídico y procedimiento Administrativo Común modificada por la Ley 4/1999 y reglamento de funcionamiento del Registro

EXCEPCIONES

Quedan excluidos los documentos (notificaciones, informes...) de carácter interno.

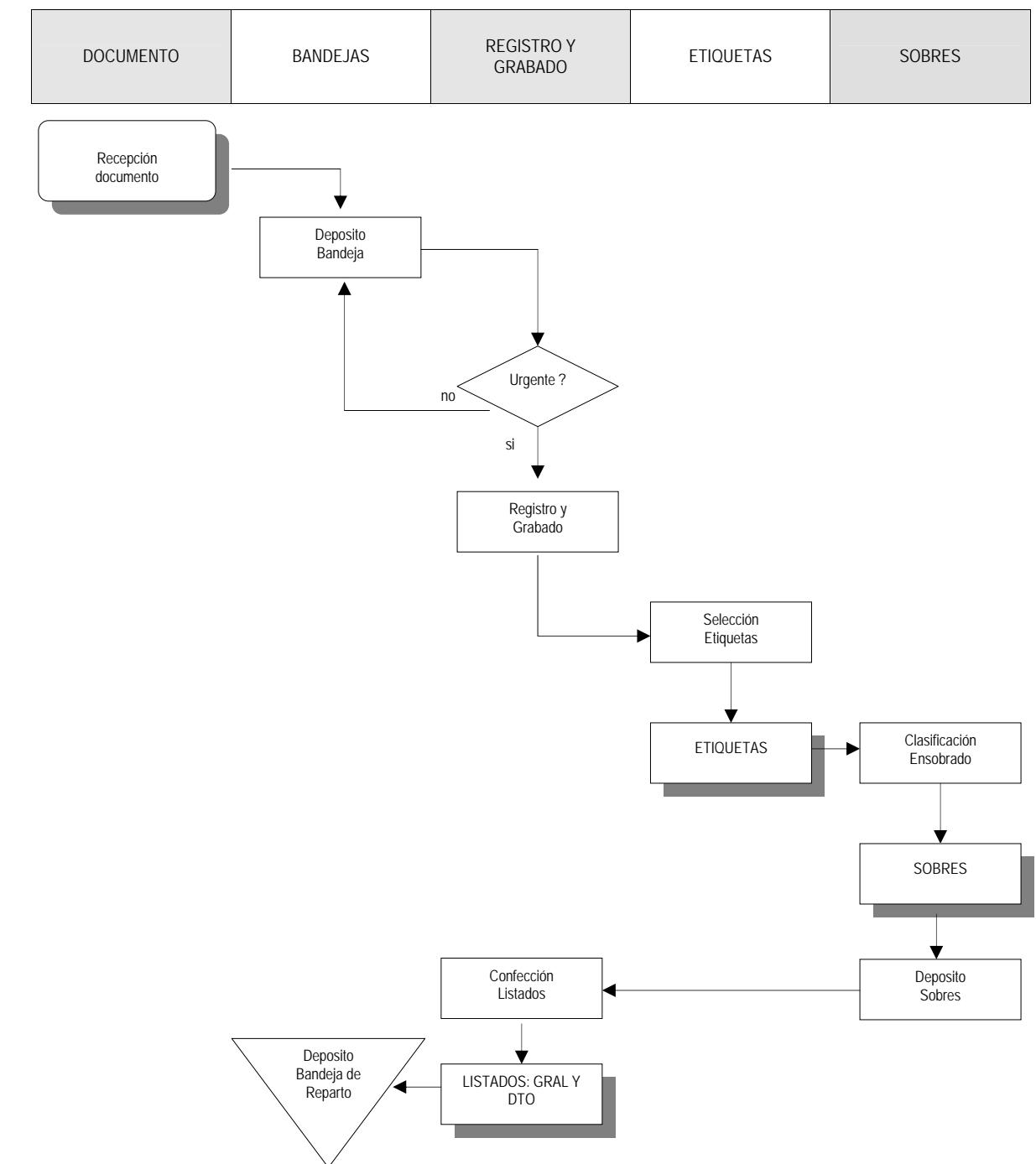
DEFINICIONES

Referencia: numero de orden en el registro del documento

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	El personal del Registro
DE COMPROBAR	La Jefe del Negociado de Registro
DE RESOLVER	La Jefe del Negociado de Registro

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

- Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- R.D. 2612/1996 de 20 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento de Población y Demarcación Territorial de las Entidades Locales aprobado por el Real Decreto 1690/1986, de 11 de julio.
- Resolución de 9 de abril de 1.997, de la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 1 de abril, de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre la gestión y revisión del padrón municipal.
- Orden de 11 de julio de 1.997 del Ministerio de la Presidencia sobre comunicaciones electrónicas entre las Administraciones públicas referentes a la información de los Padrones municipales.
- Resolución de 21 de julio de 1.997, de la Subsecretaría, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 4 de julio de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre actualización del Padrón municipal.
- L.O. 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

INDICADORES

- Nº altas introducidas
- Nº quejas recibidas.
- Nº medio de personas en cola

REGISTROS

- Registro de entrada informático.
- Resúmenes estadísticos de altas.
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

La documentación se archiva en cajas en estanterías. Transcurridos 2 años pasan al archivo administrativo.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN _____

ELABORADO POR _____

REVISADO POR _____

APROBADO POR _____

ALTAS EN EL PADRÓN MUNICIPAL DE HABITANTES

número	AP-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Introducción de altas en el Padrón Municipal de Habitantes.

INICIO

A petición del interesado

ALCANCE Y REQUISITOS

Actualización de altas en el Padrón Municipal de Habitantes comunicadas por los interesados, previa presentación de la documentación correspondiente.
Los inscritos en el P.M.H. adquieren la condición de "vecinos" del municipio

EXCEPCIONES

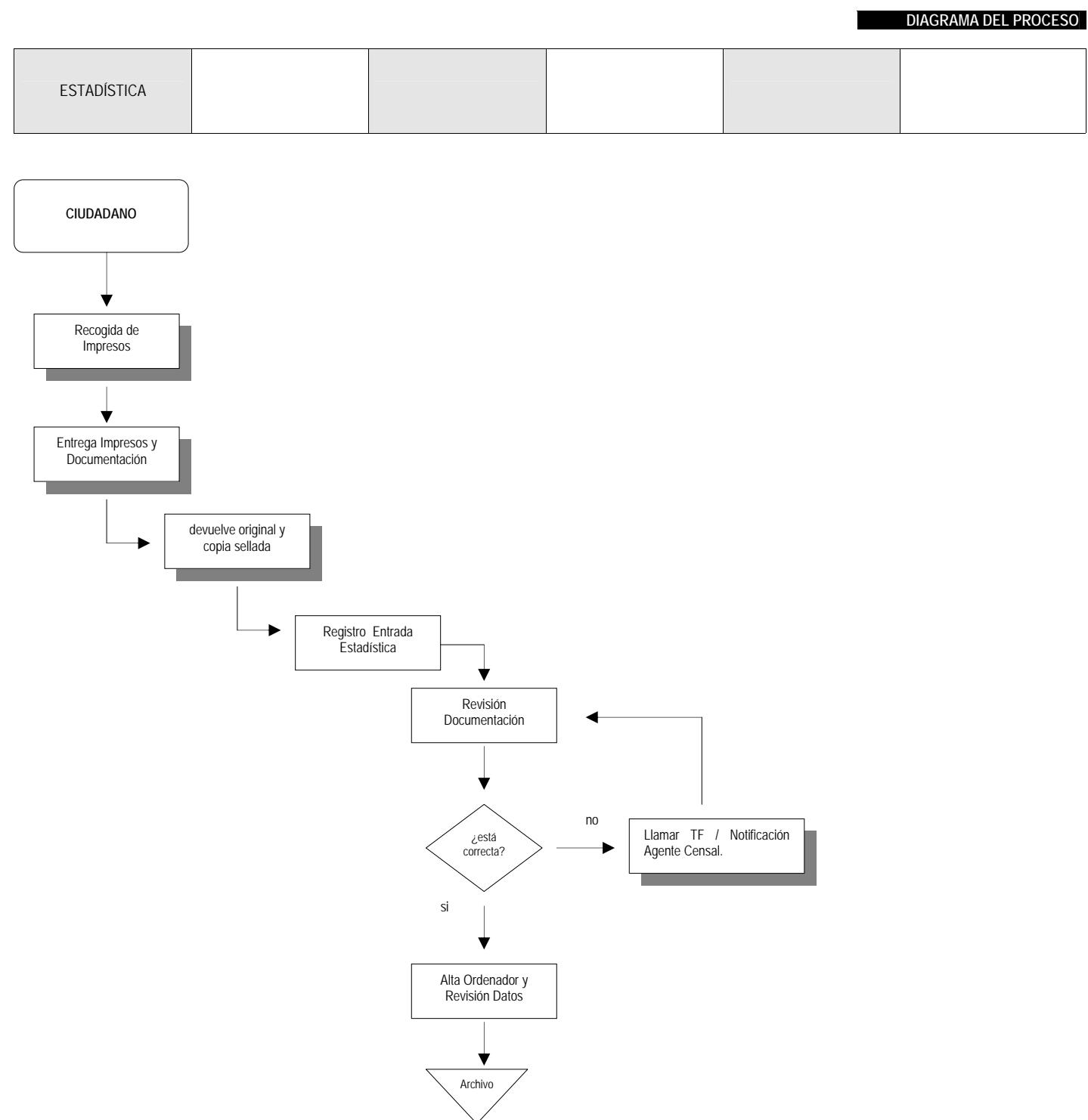
Se excluyen las altas en el Padrón Municipal de Habitantes iniciadas de oficio, a las que corresponde un proceso distinto.

DEFINICIONES

Es "alta" en el P.M.H. cualquier nueva incorporación al mismo, o un retorno de quien estuvo anteriormente y emigró a otro municipio

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Personal del Negociado de Estadística
DE COMPROBAR	Jefe del Negociado de Estadística
DE RESOLVER	Jefe del Negociado de Estadística





REFERENCIAS

- Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- R.D. 2612/1996 de 20 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento de Población y Demarcación Territorial de las Entidades Locales aprobado por el Real Decreto 1690/1986, de 11 de julio.
- Resolución de 9 de abril de 1.997, de la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 1 de abril, de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre la gestión y revisión del padrón municipal.
- Orden de 11 de julio de 1.997 del Ministerio de la Presidencia sobre comunicaciones electrónicas entre las Administraciones públicas referentes a la información de los Padrones municipales.
- Resolución de 21 de julio de 1.997, de la Subsecretaría, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 4 de julio de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre actualización del Padrón municipal.
- L.O. 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

INDICADORES

- Nº de documentos expedidos
- Nº quejas recibidas.
- Nº medio de personas en cola.

REGISTROS

- Registro de entrada informático.
- Resúmenes estadísticos de cambios.
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

La documentación se archiva en cajas en estanterías.
Transcurridos 2 años pasan al archivo administrativo.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN _____

ELABORADO POR _____

REVISADO POR _____

APROBADO POR _____

CAMBIOS DE DOMICILIO EN EL PADRÓN MUNICIPAL

número	CD-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Introducción de cambios de domicilio en el Padrón Municipal de Habitantes.

INICIO

A petición del interesado

ALCANCE Y REQUISITOS

Actualización de cambios de domicilio en el P.M.H. comunicados por los interesados, previa presentación de la documentación correspondiente.
Es requisito indispensable estar previamente empadronado

EXCEPCIONES

Se excluyen los cambios de domicilio en el P.M.H. iniciados de oficio, a los que corresponde un proceso distinto

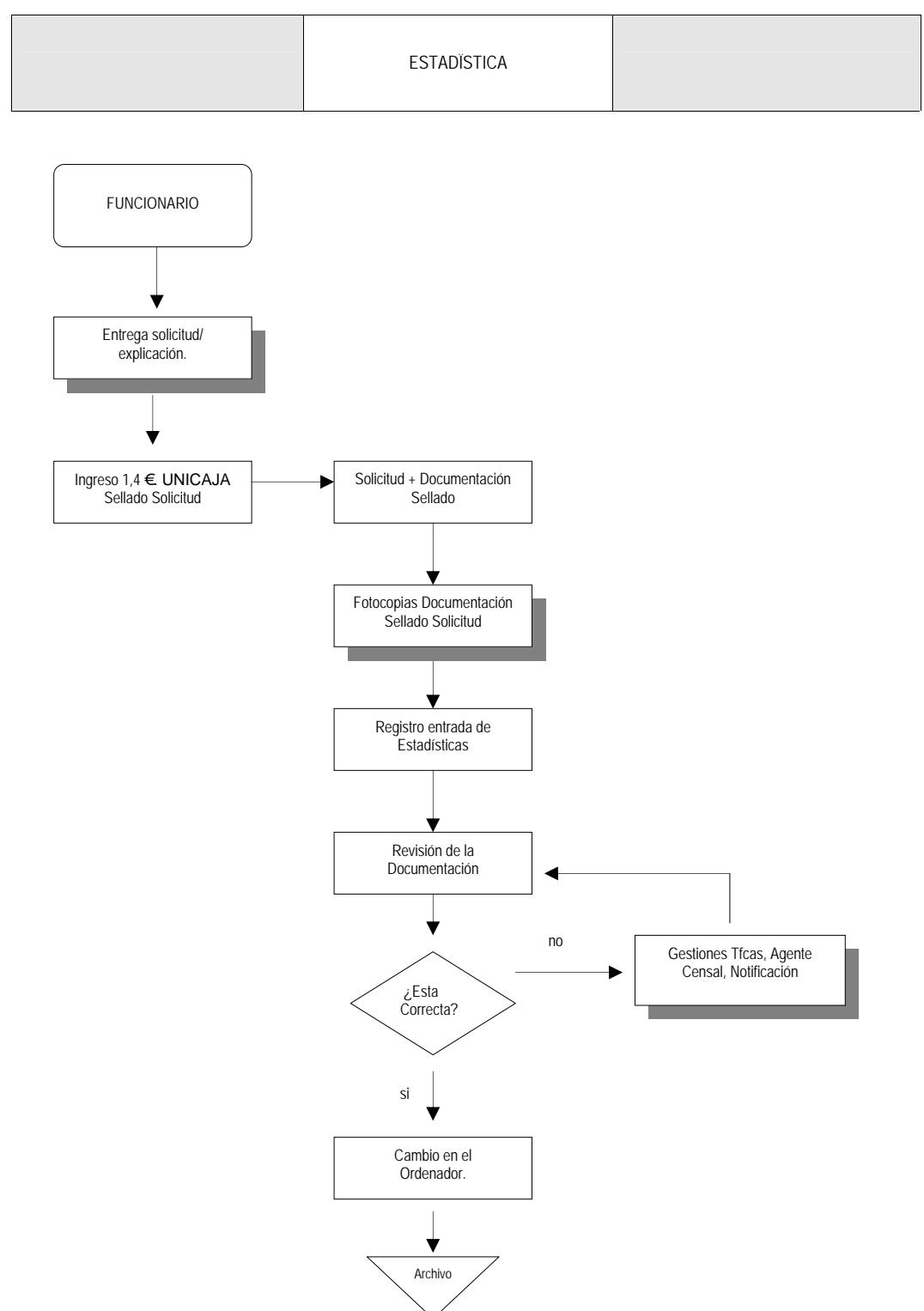
DEFINICIONES

Son "cambios de domicilio" los que tienen lugar dentro de la ciudad

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Personal del Negociado de Estadística
DE COMPROBAR	Jefe del Negociado de Estadística
DE RESOLVER	Jefe del Negociado de Estadística

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERÈNCIAS

- Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
 - R.D. 2612/1996 de 20 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento de Población y Demarcación Territorial de las Entidades Locales aprobado por el Real Decreto 1690/1986, de 11 de julio.
 - Resolución de 21 de julio de 1.997, de la Subsecretaría, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 4 de julio de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre actualización del Padrón municipal.
 - L.O. 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

INDICADORES

- N° altas introducidas
 - N° quejas recibidas.
 - N° medio de personas en cola
 - Tiempo medio de expedición de certificados

REGISTROS

- ## ■ Fichero informático

ARCHIVO

Las solicitudes se archivan en cajas en estanterías. Transcurridos 2 años pasan al archivo administrativo.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

CERTIFICADOS DE EMPADRONAMIENTO

Expedición de certificados de empadronamiento.

A petición del interesado

Expedición de certificados de empadronamiento solicitados por algún vecino que figure inscrito en el Padrón Municipal de Habitantes o por persona autorizada por él, debiendo abonar la correspondiente tasa.

A las personas que no se encuentran inscritas en el P.M.H. no se les puede expedir el correspondiente certificado de empadronamiento. A los certificados solicitados de oficio por otro Departamento Municipal o por otro Organismo Oficial les corresponde un proceso distinto.

El certificado de empadronamiento es un documento público y fehaciente para todos los efectos administrativos. En él quedan reflejados los datos que constan en el Padrón Municipal, que es el registro administrativo donde constan los vecinos del Municipio y sus datos constituyen prueba de la residencia en el Municipio y del domicilio habitual en el mismo.

DE TRAMITAR

Personal del Negociado de Estadística

DE COMPROBAR

Jefe del Negociado de Estadística

DE RESOLVER

Jefe del Negociado de Estadística

CP-1

01

01

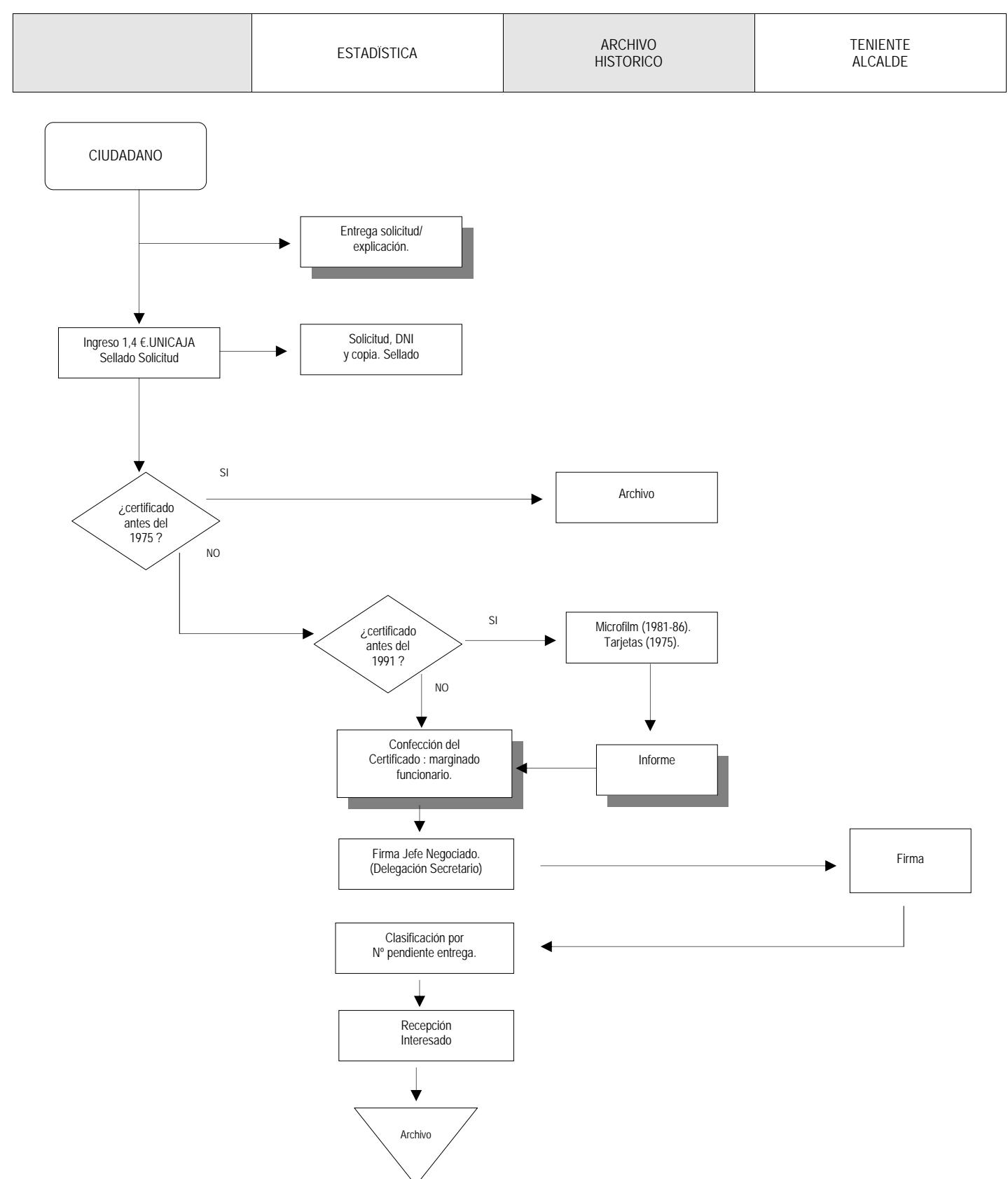
NOV 05

GB 15

— 10 —

OBJETO

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

- Ley 7/85 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- R.D. 2612/1996 de 20 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento de Población y Demarcación Territorial de las Entidades Locales aprobado por el Real Decreto 1690/1986, de 11 de julio.
- Resolución de 21 de julio de 1.997, de la Subsecretaría, por la que se dispone la publicación de la Resolución de 4 de julio de la Presidenta del Instituto Nacional de Estadística y del Director General de Cooperación Territorial, por la que se dictan instrucciones técnicas a los Ayuntamientos sobre actualización del Padrón municipal.
- L.O. 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

INDICADORES

- N° altas introducidas
- N° quejas recibidas.
- N° medio de personas en cola

REGISTROS

- Fichero informático.
-
-
-
-
-
-
-

ARCHIVO

Sólo se archivan las autorizaciones en las mismas cajas que las solicitudes de certificados.

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

VOLANTES DE EMPADRONAMIENTO

número	VP-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Expedición de volantes de empadronamiento.

INICIO

A petición del interesado

ALCANCE Y REQUISITOS

Expedición de volantes de empadronamiento solicitados por algún vecino que figure inscrito en el Padrón Municipal de Habitantes o por persona autorizada por él.

EXCEPCIONES

A las personas que no se encuentran inscritas en el P.M.H. no se les puede expedir el correspondiente volante de empadronamiento. A los volantes solicitados de oficio por otro Departamento Municipal o por otro Organismo Oficial corresponde un proceso distinto

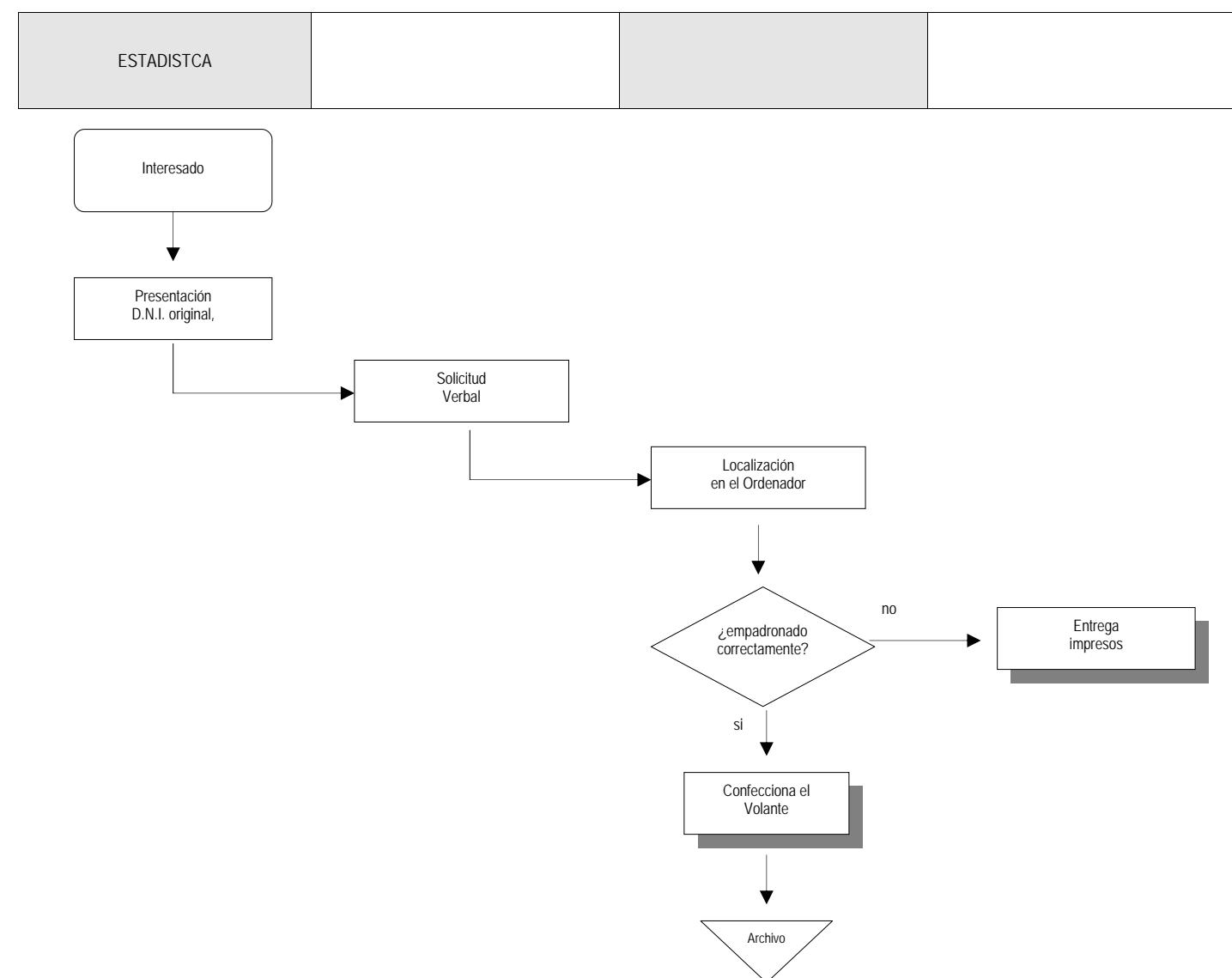
DEFINICIONES

El volante de empadronamiento es un documento de carácter informativo. En él quedan reflejados los datos que constan en el Padrón Municipal, que es el registro administrativo donde constan los vecinos del Municipio.

RESPONSABILIDADES

DE TRAMITAR	Personal del Negociado de Estadística
DE COMPROBAR	Jefe del Negociado de Estadística
DE RESOLVER	Jefe del Negociado de Estadística

DIAGRAMA DEL PROCESO





REFERENCIAS

- Plan de Formación Municipal
- Acuerdo Regulador de Funcionarios
- Convenio Colectivo del Personal Laboral

INDICADORES

- Nº de Expedientes tramitados en plazo
- Nº de quejas recibidas
- Nº de sugerencias recibidas
- Porcentaje de quejas resueltas

REGISTROS

- Registro de entrada del Servicio de Personal
- Registro General
- Base de datos de formación Externa
- Programa de Formación de TAO
-
-
-
-

ARCHIVO

- Archivo en el servicio durante cinco años
- Archivo administrativo durante cinco años
- Archivo Histórico hasta que determine su eliminación o custodia

CONTROLES

FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN

- ELABORADO POR _____
 REVISADO POR _____
 APROBADO POR _____

TRAMITACIÓN DE PERMISOS, ABONO Y JUSTIFICACIÓN DE GASTOS DE FORMACIÓN

número	PF-1
edición	01
fecha	NOV 05

OBJETO

Autorizar la asistencia y gastos originados por la participación de los empleados municipales en acciones formativas, organizadas por entidades ajenas al Ayuntamiento de Cádiz.

INICIO

A petición del empleado/ a

ALCANCE Y REQUISITOS

El ámbito de aplicación sería el Ayuntamiento de Cádiz, exceptuando: organismos autónomos, entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles. Pueden solicitarlos empleados municipales vinculados con una relación funcional o contractual con el Ayto. Podrán solicitarlo durante todo el año con 10 días de antelación a la celebración del curso cumplimentando la solicitud y adjuntando el programa de la acción formativa. La presentación de la solicitud se hará a través del Registro General o el Registro del Servicio de Personal, sito el la plaza San Juan de Dios s/n.

EXCEPCIONES

Quedan exceptuados el personal del Ayuntamiento perteneciente a organismos autónomos, empresas públicas empresariales y sociedades mercantiles. No se considerarán acciones formativas en si mismas: las que teniendo como destinatario un área o departamento no tengan interés o aplicación para el conjunto del Ayuntamiento; Master y cursos de postgrado, a menos que su realización sea requisito imprescindible para la realización de las funciones del puesto de trabajo; la intervención como ponentes en congresos, seminarios o jornadas.

DEFINICIONES

Son formaciones Externas aquellas acciones formativas organizadas por entidades ajenas al Ayuntamiento de Cádiz

RESPONSABILIDADES

- | | |
|--------------|--|
| DE TRAMITAR | Jefe Negociado de Organización y formación |
| DE COMPROBAR | Jefe del Servicio de Personal |
| DE RESOLVER | Concejal - Delegado del Área |

DIAGRAMA DEL PROCESO

PASOS	DOCUMENTOS	CÓDIGO
1	El solicitante prepara y cumplimenta la solicitud. Debe presentarse con diez días de antelación	Solicitud de Formación Externa
2	Recogida de firmas Jefe Unidad y Concejal del Área	
3	Envío al servicio de personal de la solicitud	
4	Recepción en registro de solicitud, comprobación de Firmas y devolución de la copia sellada	
5	Entrega al Negociado de Organización de la solicitud	
6	Revisión de la documentación	
7	Devolución al interesado de solicitud para subsanación. Vuelve al paso 1	
8	Remisión de fotocopia de solicitud a sindicatos, Junta de Personal y Comité de Empresas	Escrito de remisión
9	Requiere gastos/No requiere gastos	
10	Cuantificación de gastos	
11	Evaluación de la solicitud: Curso acorde con el puesto, Cursos realizados en los dos ejercicios anteriores, Consignación	
12	Realización de Informe-Propuesta	Informe-Propuesta
13	Firma del Jefe del Servicio	
14	Firma del Concejal-Delegado	
15	Escrito de autorización al interesado	Escrito de autorización
16	Firma del Jefe del Negociado	
17	Envío de solicitud firmada por el Concejal a Intervención y recepción de copia sellada	
18	Envío de autorizaciones con duplicado	
19	Recepción de duplicados interesado	
20	Justificación mediante la presentación de facturas	
21	Cierre de expediente: Registro en base de datos y en el libro de registro	
22	Archivo del expediente	

