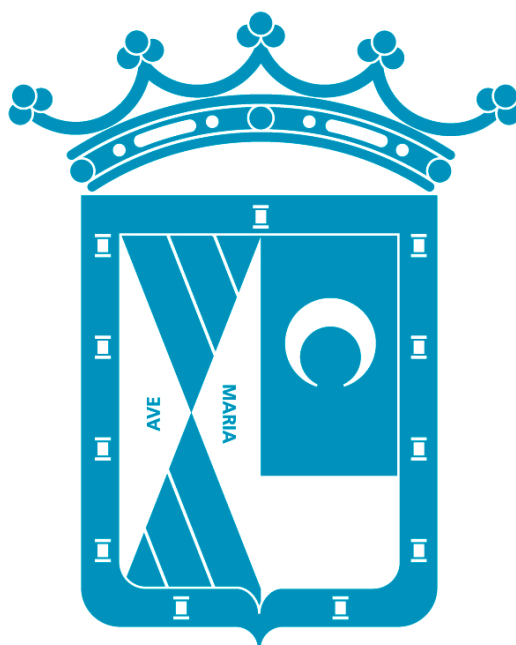


“ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA: UNA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZATIVA.”

**Plan de Mejora
Ayuntamiento de Colmenar Viejo**



María Rosa Morales Martínez. Secretaria General del Ayuntamiento de Colmenar Viejo.

Tutor, Fernando Álvarez García, Jefe del Servicio de Planificación y Modernización. Ayuntamiento de Gijón.

**XI CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Noviembre de 2012.

Índice de Contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	02
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	04
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	04
ÍNDICE DE RECUADROS.....	04
ÍNDICE DE TABLAS.....	05
RESUMEN EJECUTIVO	06
INTRODUCCIÓN.....	11
1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.1. ANÁLISIS GENERAL.....	14
1.2. ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS ORGANIZATIVOS.....	15
1.2.1. PERSONAS	16
1.2.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS	17
1.2.3. PROCESOS.....	18
1.2.4. ENTORNO.....	18
1.2.5. ESTRATÉGICO	19
2. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA.....	28
2.1. LÍNEA DE ACTUACIÓN: “MEJORA DE PROCEDIMIENTOS. SIMPLIFICACIÓN DE LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS”.....	28
2.1.1. PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.....	29
2.1.1.1. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS OBJETO DE MEJORA. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INTERNAS.....	29
2.1.1.2. SELECCIÓN DE PROCESOS SOBRE LOS QUE SE PROPONDRÁN ACTUACIONES.....	29
2.1.1.3. APROBACIÓN DE PLAN DE FORMACIÓN.....	34
2.1.1.4. CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS ENCARGADOS DE EVALUAR LOS OBJETIVOS.....	34
2.1.2. SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.....	35
2.1.2.1. ANÁLISIS DE LAS SERIES CRONOLÓGICAS DE DATOS. MEDICIÓN.....	35
2.1.2.2. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DESCRIPTIVOS DEL PROCESO SELECCIONADO.....	36
2.1.3. TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES.....	40
2.1.3.1. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR.....	40
2.1.3.2. DEFINICIÓN DE INDICADORES. PROCESO MODELO.....	41
2.1.3.3. EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN CONTINÚA.....	43
2.2. LÍNEA DE ACTUACIÓN: “CREACIÓN DE PUNTOS DE ATENCIÓN INTEGRAL (PAI)”.....	44
2.2.1. PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.....	45
2.2.1.1. FORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO PARA DEFINIR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.....	45
2.2.1.2. SIMPLIFICACIÓN DE FORMULARIOS Y REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS.....	48

2.2.1.3.	DEFINICIÓN Y APROBACIÓN CATÁLOGO DE SERVICIOS.	50
2.2.2.	SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.	51
2.2.2.1.	REESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN DEL S.A.C. : PUNTO DE ATENCIÓN INTEGRAL.	51
2.2.2.2.	DISEÑAR EL ENTORNO DE ATENCIÓN PRESENCIAL. IMAGEN CORPORATIVA.....	54
2.2.2.3.	DISEÑAR EL PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.	56
2.2.3.	TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES	57
2.2.3.1.	CALENDARIO DE ACTUACIONES MATERIALES.	58
2.2.3.2.	DEFINICIÓN DE INDICADORES EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS.	60
3.	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXO I - TABLAS.....	63
	ANEXO II - GRÁFICOS	71
	ANEXO III - ILUSTRACIONES	77
	ANEXO IV - RECUADROS.....	80
	ANEXO V - DOCUMENTACIÓN ADICIONAL	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Firmas digitales por Usuarios	71
Gráfico 2. Expedientes creados en e-administración en Secretaría General	72
Gráfico 3. Actividad Junta de Gobierno durante el año 2011	72
Gráfico 4. Procesos iniciados en el Departamento de Urbanismo	73
Gráfico 5. Despacho de documentos en e-administración	74
Gráfico 6. Atenciones presenciales S.A.C. mayo-julio 2012	74
Gráfico 7. Numero de atenciones presenciales totales S.A.C.	75
Gráfico 8. Tiempo medio de atención presencial (en minutos) en S.A.C	75
Gráfico 9. Duración del proceso acuerdos junta de gobierno en jornadas de trabajo.	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Subsistemas organizativos	16
Ilustración 2. Problema a resolver. Diagrama de causa efecto.....	37
Ilustración 3. Diagrama de flujo “Acuerdos de Junta de Gobierno.	38
Ilustración 4. Diagrama del proceso modelo una vez introducidas las Mejoras.	77
Ilustración 5. Expediente Junta de Gobierno. Acceso a expediente relacionado con otro incluido en orden del día.....	78
Ilustración 6. Expediente Junta de Gobierno. Plantilla de expediente de trámite cerrado: sesión de Junta de Gobierno.	78
Ilustración 7. Matriz de priorización: “Análisis de Formularios utilizados actualmente.”	79

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1. Análisis: Identificación de mejoras.....	39
Recuadro 2. Mejora inmediata.	53
Recuadro 3. Mejora propuesta.....	53
Recuadro 4. Grupo de Coordinación de Procesos. Composición y responsabilidades.	80
Recuadro 5. Grupo de Proceso tipo. Composición y responsabilidades.....	81
Recuadro 6. Guía de proceso modelo (borrador).	82
Recuadro 7. Recomendaciones futuro Punto de Atención Integral.	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. “Selección de procesos clave del Ayuntamiento aplicada ponderación de criterios. Datos del año 2011”	32
Tabla II. “Tiempo de tramitación solicitudes ciudadanos”	36
Tabla III. “Cronograma desarrollo línea de Actuación Uno”	41
Tabla IV. “Cronograma de actuaciones línea dos”	59
Tabla V. “Plantilla de Colmenar Viejo por Grupos de Clasificación a 31/12/2011”	63
Tabla VI. “Plantilla de Colmenar Viejo por Departamentos 31/12/2011”	63
Tabla VII. “Recursos Tecnológicos por Áreas Municipales de Colmenar Viejo - 2012”	64
Tabla VIII. “Procesos ordenados por mayor nº potenciales usuarios - 2011”	65
Tabla IX. “Reparto de documentos de entrada al Departamento de Urbanismo	66
Tabla X. “Tabla series expedientes y descripción de plazos individuales. Procedimiento empleado: muestreo a partir datos Registro de salida y Fichero de acuerdos/decretos”	67
Tabla XI. Ficha tipo de los procesos del Ayuntamiento de Colmenar Viejo	69
Tabla XII. Ficha descriptiva del proceso “Acuerdos de Junta de Gobierno”	69
Tabla XIII. “Costes unitarios según método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción. Tabla para la medición del coste directo de las cargas administrativas Coste unitario en €.”	70

RESUMEN EJECUTIVO

Colmenar Viejo es un municipio de la Comunidad de Madrid, situado a 31 kilómetros de la capital, con una población empadronada de 46.643 habitantes (01/01/2012).

La situación económica del Ayuntamiento es saneada, no existen pasivos financieros porque han sido canceladas todas las operaciones de crédito. Se mantiene, no obstante, una visión restrictiva del gasto, constante desde 1.991, a partir de la situación de desequilibrio presupuestario producido tras la segregación del término municipal.

Desde otro punto de vista, la Administración municipal se está incorporando con cierto retraso al proceso de modernización; las transformaciones para dar cabida al reconocimiento de los derechos y obligaciones previstos en la Ley 11/2007, de Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, han sido tardías. Se explica esta circunstancia tanto debido a las actitudes de los Gobiernos municipales como por la posible influencia de lo que se ha dado en llamar la brecha digital¹. En la actualidad la comunicación con los Ciudadanos en el canal presencial es y continuará siendo muy importante en términos cuantitativos², si bien deberá ajustarse a las características del propio canal presencial, dado que los servicios que actualmente se prestan (registro y padrón) van a ser los que más rápidamente se realicen de forma intensiva a través de otros canales (sede electrónica, Web etc.).

El Plan que se presenta propone **avanzar en la Modernización** iniciada en el año 2011 pero **con un enfoque orientado al ciudadano**: las herramientas de administración electrónica aportarán ganancias adicionales en eficiencia y eficacia de los procedimientos pero desarrollando un “mejor valor”, es decir, que los destinatarios de los servicios perciban que obtienen un beneficio real, no beneficios abstractos. Hacer lo mismo pero mejor y con menos recursos, utilizando como elemento de cohesión la mejora orientada al Ciudadano.

Este Plan se articula en torno a dos líneas de actuación **“Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos”** y **“Creación de Puntos de Atención Integral (PAI)”**.

En la primera de ellas se abordará la reingeniería de procesos a partir de los cambios introducidos en un procedimiento que se utilizará como modelo, incorporando todos los **instrumentos de la administración electrónica** (simplificación, rediseño, expediente electrónico, firma electrónica, registro

1 Fuente, Padrón Municipal, revisión a 1 de enero de 2011. Población en la franja de sin estudios/primaria incompleta: 24,9% de la población empadronada.

2 Solicitudes fraccionamiento I.B.I., año 2012, presenciales, 4.739 solicitudes; a través de la Sede electrónica, 274 solicitudes..

electrónico, notificación electrónica, interoperabilidad, automatización y cambios organizativos: reasignación de efectivos y recursos en función de la nueva distribución de cargas de trabajo).

Y, en la segunda Línea, se desarrollarán las propuestas para que los Ciudadanos puedan ser partícipes del cambio, de manera que la atención ciudadana se contemple desde una perspectiva integral a través de la figura de **servicios de respuesta inmediata e integral**, incorporando servicios finalistas o llave en mano.

No se pretende una aplicación de teorías organizativas, sino al contrario, **técnicas sencillas de mejora y simplificación**: Partiendo de los procedimientos que existen, y **con base en las herramientas de e-administración**, modificarlos para hacerlos más eficientes y con una decidida orientación al Ciudadano.

Se plantea **desarrollar completamente un proceso transversal, el de Acuerdos de la Junta de Gobierno**, para que actúe como fuerza de atracción y sirva como efecto espejo en otras áreas. Y, **en paralelo**, siendo conscientes de que, en general, los ciudadanos consideran que la administración es compleja e inconexa y que al recibir servicios de la administración quieren unas molestias mínimas, se reducirán cargas administrativas y **se transformará el Servicio de Atención al Ciudadano con una visión integral de la información**.

La administración electrónica es imprescindible para afrontar la tarea de modernizar el Ayuntamiento pero, modernizar es algo más: es abordar **un cambio de cultura organizativa**, una transformación de la organización municipal en su conjunto, para conseguir que esta nueva forma de trabajar se traslade a los ciudadanos en mejoras como la reducción de cargas, mayor eficiencia y nuevas formas de relacionarse con la administración. Las soluciones tecnológicas deben **mejorar las comunicaciones con el ciudadano**, comunicar lo que se hace y las razones de la acción municipal.

Para alcanzar los objetivos propuestos se ha realizado, en primer lugar, un **diagnóstico de la Organización**, analizando cada uno de los subsistemas porque, pese a que no se ha implantado aún la gestión por procesos, existe el deseo de orientar la organización a la consecución de la **calidad total**. Este análisis ha revelado la existencia de fortalezas y debilidades que deben ser tenidas en cuenta en el diseño del Plan de Mejora.

A partir del **DAFO** se han concretado las características que definen la Organización:

Ayuntamiento burocratizado: **Procesos no definidos**. Desconocidos en su totalidad para todos los que deben intervenir, lo que genera tiempos muertos y tramitaciones excesivamente largas.

Administración fuertemente descentralizada en las dos Tenencias de Alcaldía. Diferentes sedes para los Servicios Municipales

Deficiente atención a los Ciudadanos. No existe un protocolo de atención ciudadana ni sistema de quejas y sugerencias. No existen indicadores de satisfacción ciudadana.

La Modernización no se ha extendido a toda la Organización. No se utilizan las herramientas de e-administración para mejorar la información y la atención a los Ciudadanos.

No existe una cultura de cambio ni, en particular, una orientación a procesos y resultados.

Por el contrario, el **tamaño de la Organización**, con una plantilla formada por 292 personas, y la estabilidad en el desempeño de los puestos reservados a Funcionarios con Habilitación, se consideran una fortaleza en el camino del cambio. Del mismo modo debe calificarse la situación de **estabilidad presupuestaria** con remanente positivo y el que no exista endeudamiento ni a corto ni a largo plazo. Todo ello unido al **compromiso de la Alcaldía** en el proyecto de Modernización es una fortaleza para el desarrollo del Plan.

La **metodología** seguida es eminentemente práctica: Utilizando entornos colaborativos, se crearán equipos para desarrollar el Plan porque se pretende un **cambio en la cultura de la Organización** y los implicados deben sentirse autores, partícipes y responsables del cambio.

Seleccionados los procesos clave o críticos sobre los que se actuará, se propondrá la utilización de diagramas de causa-efecto o diagramas de Ishikawa, para motivar la discusión del equipo de trabajo y porque permitirán la visualización de los factores o causas que estén originando un concreto caso de mal funcionamiento, y así identificar posibles soluciones.

Para ordenar en el tiempo las acciones a implementar, los Equipos elaborarán matrices de priorización, porque es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

En el desarrollo del Plan se responderá a las preguntas, ¿por qué hacemos lo que hacemos? y, ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? Se pretende conocer en profundidad cada proceso para ser capaces de **aportar valor agregado** con base en las herramientas de **e-administración**.

Por último se prevé la incorporación de técnicas de planificación y mejora a través de la aplicación del Ciclo de mejora PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

El Plan se articula en torno a **dos Líneas de actuación**:

LÍNEA DE ACTUACIÓN 1: Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos.

Responde al Objetivo señalado en la Agenda del Gobierno Municipal:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

Gestión Económica y Administración más eficiente: Un ayuntamiento saneado y sin deudas como motor para el crecimiento económico.

LÍNEA DE ACTUACIÓN 2: Creación de Puntos de Atención Integral.

Esta Línea dará respuesta igualmente a la Agenda del Gobierno,

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

Cercanía con la ciudadanía. Creación de Puntos de Atención al Ciudadano.

Ambas Líneas indicarán el rumbo en el que debe trabajarse de manera permanente y, al mismo tiempo, **definirán el nuevo modelo de la Organización**, comportándose como los medios idóneos para procurar la construcción de la Visión, que en el caso del Ayuntamiento de Colmenar Viejo, no es otra que el Programa del Equipo de Gobierno.

Se corresponden con los **objetivos estratégicos** expresados en el plan de acción o agenda del Gobierno Municipal y se desarrollarán a través de **OBJETIVOS OPERATIVOS**:

- ✓ **Eficiencia e innovación de los servicios municipales a través de la Administración electrónica.**
- ✓ **Optimización de la producción de los servicios municipales con la aplicación de la Gestión por proceso.**
- ✓ **Simplificación y reducción de cargas soportadas por la ciudadanía.**
- ✓ **Nuevas oficinas de atención integral a los ciudadanos, modalidad 060.**

Finalmente los objetivos operativos, estructurados en Fases, se desarrollarán en diferentes **acciones**.

En la actualidad el Servicio de atención al Ciudadano (S.A.C.) es más un deseo que una realidad; se propone la reestructuración del Servicio para adaptarlo a las nuevas necesidades, transformándose en **Punto de Atención Integral**. Dentro del proceso de atención al ciudadano se desarrollarán las tareas de **simplificación** de formularios y **reducción de cargas administrativas**.

El diseño del **proceso de quejas y sugerencias** y la publicación de una **carta de servicios** cerrarán el proceso de cambio diseñado.

La **evaluación** de los cambios que deben introducirse ha de ser realizada de manera particular dentro de cada proceso, si bien el Plan avanza una primera evaluación del procedimiento tomado como modelo: Se han definido los **Indicadores**, seleccionando tres indicadores de proceso, dos de resultado y uno de estructura, así como los **estándares** utilizados, advirtiéndose que se tomaron del procedimiento antes de la aplicación de las herramientas de administración electrónica.

El Plan tendrá un **horizonte temporal** diferente en cada una de las dos líneas de actuación aunque existe una cierta dependencia entre las acciones diseñadas en ambas líneas: La mejora de los procesos internos es un elemento clave para orientar la Organización en una **cultura de cambio participativo**. No obstante el Plan se diseña con el objetivo de que ambas Líneas avancen para converger en un punto de encuentro que será la publicación de una Carta de Servicios: Una vez que la simplificación y mejora de los procedimientos haya alcanzado un grado importante de consolidación, será posible que la Organización pueda definir objetivos y comprometerse con ellos en la aprobación de la Carta de servicios.

A partir de entonces serán los equipos de evaluación los que definan futuros proyectos de mejora.

Este Plan no requiere una **financiación extraordinaria** porque se considera viable que la Organización asuma los gastos que derivan de las Acciones Formativas y de la nueva imagen de los Puntos de Atención e Información integral como parte de los gastos corrientes presupuestados en la Concejalía de Modernización Administrativa. El Plan precisa la incorporación de un proyecto técnico para trasladar el emplazamiento del PAI a planta con acceso desde la calle que será redactado por el Servicio Técnico Municipal.

“El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”.

Antoine de Saint-Exupery.

INTRODUCCIÓN

El presente documento propone avanzar en el Proyecto de Modernización iniciado en el Ayuntamiento de Colmenar Viejo con la utilización intensiva de los instrumentos de mejora de la denominada Administración electrónica, entendiendo que éstos suponen una metodología de mejora de la gestión que puede aportar sinergias y ventajas adicionales en relación a la mejora de la eficiencia y la eficacia de la Administración. La denominada Administración electrónica supone de por sí una transformación integral de la Administración Pública y su puesta en práctica ha de realizarse desde un enfoque orientado al ciudadano. Esta modernización es un objetivo estratégico de la Alcaldía que ha encomendado su desarrollo a la Secretaría General. Si apostamos seriamente por la “administración electrónica” estamos obligados a avanzar en el rediseño de los procesos para desarrollar un “mejor valor”, es decir, que el destinatario del servicio perciba que obtiene un beneficio real, no beneficios abstractos.

Hacer lo mismo pero mejor y con menos recursos es el primer objetivo de este Plan que plantea desarrollar completamente un proceso transversal, el de Acuerdos de la Junta de Gobierno, para que actúe como fuerza de atracción y efecto espejo en otras áreas, a través de equipos multidisciplinares de trabajo que catalicen la participación de todos los actores implicados y permita el desarrollo de la mejora continua.

Como elemento de cohesión se contempla la mejora orientada al Ciudadano: Las herramientas de e-administración proporcionarán a los Ciudadanos información apropiada y fiable desde unos nuevos Puntos de Atención integral (PAI).

El Plan, una vez realizado el diagnóstico de los subsistemas que aportará la información para el DAFO, se desarrollará utilizando una **metodología** de escasa complejidad y eminentemente práctica: Se seleccionarán los procesos más utilizados por los Ciudadanos a partir de los datos del Registro General de Entrada y de las matriculaciones en cursos y talleres, etc. de forma que se identifiquen y asignen prioridades a los procedimientos sobre los que se pretende actuar.

Utilizando entornos colaborativos, se crearán equipos para desarrollar el Plan porque se pretende un **cambio en la cultura** de la organización y los implicados deben sentirse autores, partícipes y responsables del cambio.

Los Diagramas de causa-efecto o diagramas de Ishikawa se utilizarán para motivar la discusión del grupo de trabajo, permitiendo visualizar los factores o causas que están originando un concreto caso de mal funcionamiento, y así identificar posibles soluciones.

Para ordenar en el tiempo las acciones a implementar, los Equipos elaborarán matrices de priorización, porque es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

En el desarrollo del Plan se responderá a las preguntas, ¿por qué hacemos lo que hacemos? Y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? Lo que se pretende no es solamente mejorar sino **reinventar lo que hacemos con base en las herramientas de e-administración**. Conocer en profundidad el proceso para ser capaces de aportar valor agregado y reducir cargas administrativas a la ciudadanía, consiguiendo ahorros de costes para la administración y mejoras en los métodos de trabajo del Personal municipal, que permitan incrementar su productividad y sus condiciones de trabajo, incorporando, en la medida de lo posible, el teletrabajo a partir de la carpeta usuario a la que todos tenemos acceso a través de la red.

Por último se prevé la incorporación de técnicas de planificación y mejora a través de la aplicación del Ciclo de mejora PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

El Plan se articula en torno a **dos líneas de actuación**:

LÍNEA DE ACTUACIÓN 1: Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos.

Responde al Objetivo señalado en la Agenda del Gobierno Municipal:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

Gestión Económica y Administración más eficiente: Un ayuntamiento saneado y sin deudas como motor para el crecimiento económico.

LÍNEA DE ACTUACIÓN 2: Creación de Puntos de Atención Integral.

Esta Línea dará respuesta igualmente a la Agenda del Gobierno,

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

Cercanía con la ciudadanía. Creación de Puntos de Atención al Ciudadano.

Ambas Líneas indicarán el rumbo en el que debe trabajarse de manera permanente y, al mismo tiempo, **definirán el nuevo modelo de la Organización**, comportándose como los medios idóneos para procurar la construcción de la Visión, que en el caso del Ayuntamiento de Colmenar Viejo, no es otra que el Programa del Equipo de Gobierno.

Estas Líneas de actuación se desplegarán en **OBJETIVOS OPERATIVOS** y estos, estructurados en fases, se desarrollarán en diferentes **acciones**.

Tal y como se ha comentado se configurarán equipos de trabajo para **analizar los procedimientos clave o críticos** y una vez identificadas las **mejoras**, se elaborarán los documentos descriptivos del proceso. Se prevé **un plan de formación** que profundice en el conocimiento de las herramientas de e-administración y que aporte conocimientos para abordar la mejora de los procesos.

Simultáneamente se desarrollarán las tareas de **simplificación de formularios y reducción de cargas administrativas** dentro del proceso de atención al ciudadano. Se reestructurará la organización del S.A.C. para adaptarlo a las nuevas necesidades, transformándose en **Punto de Atención Integral**. El diseño del proceso de quejas y sugerencias y la publicación de una carta de servicios cerrarán el proceso de cambio diseñado.

El Plan tendrá un **horizonte temporal** diferente en cada una de las dos líneas de actuación que contempla.

Como Anexos al Plan se han incorporado los correspondientes a Gráficos, Imágenes, Ilustraciones, Recuadros y Tablas, detallados con Índice, así como las referencias bibliográficas y de textos electrónicos consultados. Además de las citas que en cada momento se contienen en Notas con referencia. Por último se incorpora como Anexo de Documentación adicional la propuesta de normativa para regular el sistema de quejas y sugerencias.

1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1. ANÁLISIS GENERAL.

La situación económica del Ayuntamiento es saneada, no existen pasivos financieros porque han sido canceladas todas las operaciones de crédito. Según la Liquidación del Presupuesto 2011 existe un Remanente de Tesorería que, una vez reajustado en términos de superávit presupuestario, excedería los cinco millones de euros.

La actual situación de equilibrio del Presupuesto Municipal ha sido constante desde 2002, pero no fue así en los años anteriores, tras la Segregación. Los sucesivos gobiernos municipales (Partido Popular) desarrollaron, una estructura administrativa dominada por la visión restrictiva del gasto y conforme a un modelo clásico de organigrama.

La apuesta por la Modernización en el Ayuntamiento se inició en diciembre 2010, cuando ostentaba la Primera Tenencia de Alcaldía quien es hoy el Alcalde de Colmenar Viejo. Se dotó a la Organización de una herramienta de administración electrónica cuya implantación y desarrollo ha sido impulsado personalmente desde Alcaldía, encomendando la gestión a la Secretaría General.

Los cambios que requieren los procedimientos para trabajar en administración electrónica, iniciándose desde el despacho de asuntos por el Registro General que digitaliza todos los documentos, no han sido completados.

La herramienta de administración electrónica superpuesta en un modelo de organización por organigrama, sin definición de procesos, plantea dificultades. No obstante se han producido actuaciones orientadas a la nueva forma de trabajar, como son:

- Digitalización de todos los documentos que acceden al Registro General de entrada o auxiliares.
- Despacho de las entradas telemáticamente.
- Implementación de firmas electrónicas para todos los Usuarios con puestos de Jefatura y Equipo de Gobierno. La evolución en la utilización de la firma electrónica ha sido continua.³
- Creación del Registro de Facturas electrónico.

³ Firma de documentos por Secretaría General primer semestre de 2012, Δ 193,07% respecto año 2011. Ver Gráfico 1

→ Desde Secretaría se ha definido un procedimiento, el de Acuerdos Junta de Gobierno⁴ para trabajar exclusivamente con la herramienta de e-administración y se impulsó la Ordenanza de Servicios telemáticos⁵, imprescindible para la validación de los documentos firmados electrónicamente.

→ La Sede electrónica que permite el acceso a expedientes por los Interesados desde la Carpeta ciudadano, ha puesto de relieve la necesidad de reestructurar los procesos internos y definir completamente su flujo de trabajo.

Secretaría General trabaja con expedientes⁶ electrónicos completos, pero el resto de los Departamentos se muestra reacio a utilizar las nuevas herramientas; las exigencias del proceso de Acuerdos han obligado a despachar telemáticamente, al menos, aquellos expedientes que han de ser tratados en Junta de Gobierno. Conseguir que la Organización sea consciente de las mejoras introducidas en este proceso de apoyo será elemento clave para implantar la nueva cultura organizativa orientada al cumplimiento de las líneas estratégicas del presente plan.

1.2. ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS ORGANIZATIVOS.

Toda organización está integrada por varios subsistemas organizativos:

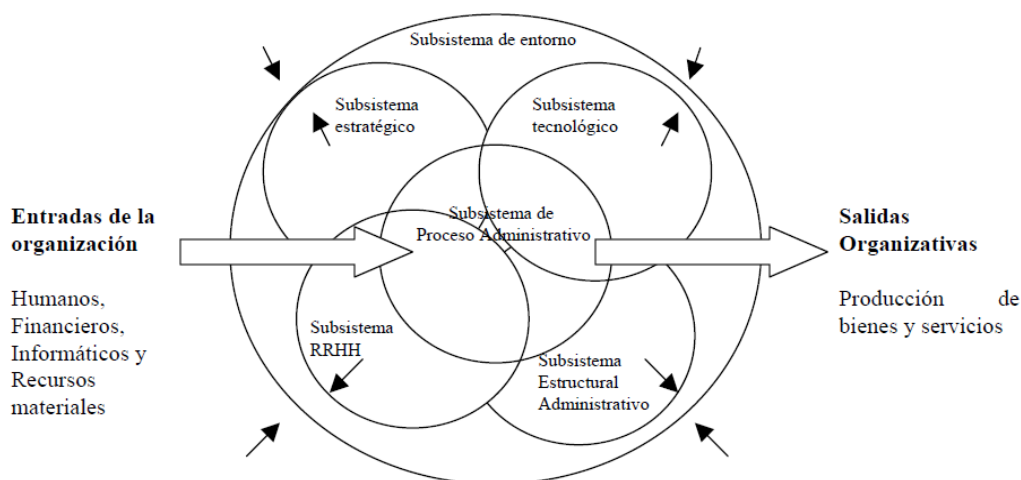
- **Personas:** Trabajamos en una organización prestadora de servicios intangibles en las que el papel de las personas es factor clave para el éxito del servicio.
- **Tecnológico:** Aporta tecnología, sistemas de información y otros recursos tecnológicos.
- **Administrativo y de producción de los servicios públicos:** Procedimiento administrativo y de producción de los servicios públicos.
- **Estratégico:** Define la estrategia de la organización e identifica los objetivos y resultados esperados.
- **Entorno:** el término municipal, en primer lugar, pero no de manera exclusiva.
- **Estructural:** La forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, en suma, la forma de organizar el trabajo.

⁴ Se trataría de un proceso si se examina desde una visión global del conjunto de procesos.

⁵ Ordenanza Municipal publicada en Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid de 28 diciembre 2011

⁶ Gráfico 2, expedientes generados en Secretaría enero-mayo 2012.

Ilustración 1. Subsistemas organizativos



Fuente, Kast, F.E., Rosenzweig, J.A. (1976), "Administración en las Organizaciones", México, McGraw-Hill. Teoría de la Organización y de la Administración Pública. Carles Ramió.

Se seguirá esta metodología en el análisis de situación porque, pese a que no se ha implantado la gestión por procesos, existe el deseo de orientar la organización a la consecución de la calidad total, la satisfacción al ciudadano y la mejora continua, aunque actualmente responda a un modelo clásico, por departamentos con funciones específicas.

1.2.1. PERSONAS

A fecha 31 de diciembre de 2011 la Plantilla estaba formada por 202 Funcionarios de carrera y 28 empleados con Contrato laboral indefinido (Total, 76 mujeres y 154 hombres). En el Ayuntamiento existen además 28 funcionarios interinos cuya antigüedad media se aproximaría a los ocho años. Y, personal con contrato temporal, hasta 24 personas. Total efectivos, 292 personas⁷.

La distribución de efectivos responde a un crecimiento de la Plantilla focalizado en dos de las Áreas cuya incidencia en el funcionamiento de la Organización es relativa: Departamento de Urbanismo (acentuado por la situación de crisis y reducción de la actividad urbanística) y Área de Seguridad Ciudadana. Y la observación directa permite afirmar que existen problemas de distribución de las cargas de trabajo.

⁷ Tabla VI Plantilla por Departamentos 31/12/2011

No existen entornos colaborativos, no se han materializado técnicas de trabajo en grupo.

El Ayuntamiento dispone de Relación de Puestos de Trabajo que es objeto de actualización y aprobación anual. Sin embargo el Catálogo de puestos y el Organigrama fueron aprobados en el año 1.994. Han sido objeto de algunas modificaciones puntuales.

La Plantilla por Grupos de clasificación puede consultarse en la Tabla V.

Debe recomendarse la revisión de los instrumentos de gestión del Personal a la luz de las disposiciones contenidas en el Estatuto Básico del Empleado Público, con carácter urgente. La imposibilidad legal de aprobar oferta de empleo obliga a reconducir las posibles necesidades de medios personales a mecanismos de movilidad de puestos y provisión de vacantes por funcionarios de la Organización. Para ello es necesario que la Relación de puestos y la configuración de todos los puestos se hallen debidamente actualizados.

1.2.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

El departamento de Informática, dependiente de la Primera Tenencia de Alcaldía, cuenta con tres funcionarios y su responsable, Grupo A-1, es un funcionario en interinidad. Son ellos los encargados de dar soporte a toda la Organización.

Está finalizado el proyecto de interconexión de los diferentes edificios municipales y puesta a disposición de la herramienta de administración electrónica en todos los equipos informáticos del Ayuntamiento.

En la Tabla VII se describe la situación de las diferentes aplicaciones al uso, por áreas de trabajo, destacando la circunstancia de que todas las aplicaciones informáticas tienen mantenimiento externo y además no se hallan integradas, aún, con la aplicación de gestión de documentos Gest-Doc.

No existe un Plan que defina las líneas de actuación eliminando las contrataciones independientes que realizan los diferentes departamentos. Muy recientemente se ha impuesto la centralización en el proceso de compras de aplicativos. El Departamento de Informática ha de asumir la supervisión de los contratos de mantenimiento y estudiar las distintas fórmulas para dotar a la organización de la tecnología necesaria incorporando los servicios comunes y la reutilización de sistemas puestos a disposición del conjunto de administraciones públicas desde el centro de transferencia tecnológica del Portal de Administración electrónica.

1.2.3. PROCESOS.

Desde la sesión celebrada el día 7 de junio pasado la Junta de Gobierno es convocada, celebrada y despachados los acuerdos electrónicamente. El éxito de este proceso, medido en eficiencia en el despacho de acuerdos y posibilidades de acceso en red a toda la documentación, permitirá tomarlo como referencia. No obstante, han de diseñarse acciones para comunicar a la Organización las mejoras obtenidas y de esta manera conseguir que la implicación de los actores internos sea mayor y redunde en una retroalimentación del propio proceso.

Ahora bien, el Proyecto de Modernización, a través de la implantación de la herramienta de administración electrónica, ha dejado en el olvido los procedimientos administrativos, por lo que se propone dedicar esfuerzos en rediseñarlos.

Siendo el Ayuntamiento una organización que produce servicios tendríamos que aplicar técnicas, suficientemente consolidadas, para mejorar lo que producimos y cómo lo producimos; hasta ahora no se han aplicado técnicas de organización de la producción. Deberían definirse cada uno de los procesos de una forma integral distribuyendo los procesos dentro de la propia organización municipal: procesos completos, responsables identificados con claridad, procesos que contemplen todas las fases, desde las entradas (recursos asignados y, en su caso, ingresos generados) hasta su finalización o las salidas (resultados).

1.2.4. ENTORNO.

El nuevo barrio de La Estación no ha completado su desarrollo como consecuencia de la crisis inmobiliaria pero se ha dotado al barrio del total de infraestructuras y servicios públicos.

La Ciudad del Conocimiento, pensada para ofrecer un espacio para la actividad económica, parque tecnológico, parque industrial y centro de empresas, con áreas de servicios a los ciudadanos y a las empresas (centros spin-off, áreas residenciales y deportivas), es un proyecto paralizado.

Por el contrario, el tradicional Sector ganadero, de notable impacto económico, se ha visto muy reforzado con la fabricación de productos lácteos de ganadería ecológica.

Colmenar Viejo no es ajeno a la situación de parálisis económica: Reducción de la actividad urbanística, crecimiento de las demandas de Servicios Sociales y

ralentización de los procesos de recaudación con un importante aumento de las solicitudes de aplazamiento y fraccionamiento de pago de tributos.

El impacto de la crisis económica generalizada que, además, ha provocado una revisión en profundidad del Ordenamiento Jurídico a golpe de legislación extraordinaria vía decreto ley, requiere asimismo de medidas extraordinarias tanto de definición de los nuevos servicios públicos en los que se ha reducido la financiación como de medidas internas para adaptar la estructura a este nuevo escenario.

1.2.5. ESTRATÉGICO

En esta Organización **no están definidos expresamente misión, visión ni valores**. No obstante, la agenda del Gobierno Municipal define, entre otros, los siguientes Objetivos Estratégicos del Mandato 2011-2015:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL. O. E. 1

Gestión Económica y Administración más eficiente: UN AYUNTAMIENTO SANEADO Y SIN DEUDAS COMO MOTOR PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO."

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL. O. E. 2

"CERCANÍA CON LA CIUDADANÍA, CREACIÓN DE PUNTOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO".

Pues bien, el programa de acciones diseñadas en el Plan pretende alinearse con dichos objetivos, expresados en el Programa Electoral de la formación que resultó vencedora en las Elecciones en 2011, por quinta vez consecutiva⁸.

La misión del Plan será definir los Objetivos Operativos que deben orientarse a alcanzar tales Objetivos Estratégicos, desarrollándose en diferentes Acciones.

OBJETIVOS OPERATIVOS O.E. 1

Gestión Económica y Administración más eficiente

Eficiencia e innovación de los servicios municipales a través de la Administración electrónica.

Optimización de la producción de los servicios municipales con la aplicación de la Gestión por proceso.

⁸ Programa del Partido Popular de Colmenar Viejo, mayo 2012,

OBJETIVOS OPERATIVOS O.E. 2

Cercanía con la Ciudadanía. Creación de Puntos de Atención al Ciudadano.

Simplificación y reducción de cargas soportadas por la ciudadanía.

Nuevas oficinas de atención integral a los ciudadanos, modalidad 060.

No obstante debe advertirse que los Objetivos Operativos no son excluyentes en cada una de las Líneas de Actuación. Antes al contrario, se muestran como objetivos complementarios:

Administración electrónica, gestión por procesos, simplificación y reducción de cargas construirán la visión del cuarto objetivo operativo: Oficinas de atención integral. Y todos ellos se dirigirán a construir la estrategia del Gobierno Municipal: ***Administración más eficiente y cercana con los Ciudadanos.***

Por tanto, si bien se distribuyen como Objetivos Operativos dentro de cada Línea de actuación, no debe olvidarse este carácter de complementariedad.

Desde otro punto de vista, las acciones municipales se soportan en el documento estratégico por excelencia, el Presupuesto Municipal: Situación de estabilidad presupuestaria con remanente positivo.

Por último, la organización responde a un modelo clásico de organigrama. El Equipo de Gobierno, formado por 12 Concejales de un total de 21 con que cuenta la Corporación Municipal, se estructura en dos Tenencias de Alcaldía, Economía, Hacienda y Administración Pública y Urbanismo, Medio Ambiente y Servicios Públicos. Los Grupos de la Oposición (PSOE, 4 concejales; IU-LV, 3 concejales; UPyD, 2 concejales) no disponen de acceso a las herramientas de e-administración.

ANÁLISIS DAFO

Se trata de una de las herramientas más generalizadas dentro del proceso de decisión estratégica: el DAFO, permitirá definir, por un lado, las **Debilidades y Fortalezas**, que se circunscriben al ámbito interno de la organización, y las **Amenazas y Oportunidades** que pertenecen al entorno, al ámbito externo de la organización.

El objetivo que se extrae de su utilización es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, utilizarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

La aplicación de la herramienta DAFO requiere definir como debilidades aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de una organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

En el ANÁLISIS se revelaron como posibles problemas determinadas circunstancias, en cada uno de los subsistemas, que constituyen **DEBILIDADES** de la Organización:

PERSONAS: **Crecimiento focalizado** y deficiente distribución de las cargas de trabajo. **No existen entornos colaborativos.**

TECNOLÓGICO: No existe un **Plan de Sistemas.**

ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: Es preciso definir **procesos, simplificar, reducir cargas**, aplicar criterios de colaboración y de **coproducción de servicios.**

ESTRATÉGICO: Implantar totalmente **la administración electrónica.**

ESTRUCTURAL: Modelo clásico **burocratizado. Descentralización** en las Tenencias de Alcaldía.

Además, existen otras circunstancias que por su importancia no pueden dejar de citarse; la **separación física del Departamento de Urbanismo**, que se ha trasladado al barrio de La Estación, plantea problemas en la gestión diaria de asuntos.

Por lo que se refiere a las **FORTALEZAS** o puntos fuertes, entendidas como capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas que

deben y pueden servir para explotar oportunidades, debe traerse a colación, una vez más, el modelo clásico de organización imperante en este Ayuntamiento.

Los actos definitivos y muchos de trámite, se acomodan a modelos que dan un cierto aspecto de **uniformidad en la producción documental del Ayuntamiento**.

El **tamaño de la Plantilla** determina un conocimiento personalizado que permite, a su vez, ejercer influencias en el modo de trabajar.

Ha reportado una ventaja adicional la **estabilidad en el desempeño de los puestos reservados a Funcionarios con Habilitación**.

La posible **implicación de los directivos en estas tareas de modernización** significa una ventaja en el momento actual.

El resultado presupuestario arroja una **situación de estabilidad presupuestaria**.

El **Programa de Gobierno Municipal** y la atención personal de la Alcaldía en el seguimiento del proyecto de Modernización es una fortaleza para el desarrollo del Plan.

Se define como amenaza toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Examinado el entorno deben calificarse como **AMENAZAS** las siguientes:

- La paralización del desarrollo en el nuevo barrio de La Estación: financiación de los servicios públicos diseñados y en funcionamiento para una población cuatro veces mayor que la actual.
- Paralización del nuevo modelo de actividad económica: Ciudad del Conocimiento, parque tecnológico e industrial y centro de empresas.
- El impacto de la crisis económica generalizada y una revisión en profundidad del Ordenamiento Jurídico a golpe de legislación extraordinaria vía decreto ley.
- Un 24,9% de la población empadronada se encuentra entre la que podría plantear dificultades en el manejo de las tecnologías de la información.

Se definen como oportunidades todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar su posición. Se han detectado las siguientes **OPORTUNIDADES**:

- Colmenar Viejo pertenece a la Segunda Corona Metropolitana de Madrid, donde se han registrado fuertes crecimientos de población: en el quinquenio

2000/2005, Colmenar Viejo experimentó un crecimiento del 45,4% de población.

- El 7,4% del saldo de empleo en ese mismo periodo ha sido acumulado por la Segunda Corona Metropolitana, a la que pertenece Colmenar Viejo. Asimismo, en Educación, Sanidad y Servicios Sociales destacan Collado Villalba y Colmenar Viejo y en Industria, Algete y Colmenar Viejo obtienen valores por encima de la medida del modelo.⁹ Futuros usuarios de e-administración.
- Según la Memoria anual de Desarrollo Local, en el mes de diciembre de 2011, los indicadores de Colmenar Viejo eran los siguientes: Población Activa, 32.193 personas. Paro registrado, 3.518 personas, equivalente a una tasa de 10,93%.
- Por último, la pujanza del tradicional Sector ganadero, de notable impacto económico, se ha visto muy reforzada con la fabricación de productos lácteos de ganadería ecológica.

⁹ Estudio de los Procesos y Lógicas territoriales del Área Metropolitana de Madrid. Dr. Luis Cortés Abacal, Equipo de investigación Universidad Complutense de Madrid. 2005.

ANÁLISIS DAFO

ENTORNO			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
Paralización del desarrollo en el nuevo barrio de La Estación. Financiación de nuevos servicios públicos.....	3	Fuerte crecimiento de población, un 45,4% en los años 2000-2005.	2
Dificultades para cambio de modelo actividad económica.....	2	Población en desempleo por debajo de la media de la Comunidad de Madrid. Especialmente en Industria y Servicios.....	3
Impacto de la crisis económica generalizada y revisión en profundidad del Ordenamiento Jurídico.	3	Prácticas de benchmarking: Experiencias de éxito en otros Ayuntamientos.....	3
Brecha tecnológica: dificultades en el manejo de las tecnologías de la información.	3	Crecimiento del Sector Servicios, Educación, Sanidad y Servicios Sociales: futuros usuarios de e-administración.	3
Total puntuación	11	Total puntuación	11
INTERNO			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
No existen entornos colaborativos, no se han materializado técnicas de trabajo en grupo.	3	Modernización de procesos en la Secretaría General.	3
No existe un Plan de Sistemas que marque las líneas de actuación.....	1	Atención personal de la Alcaldía en el seguimiento del proyecto de Modernización.	2
No están definidos procesos, no han sido aplicados criterios de colaboración y de coproducción de servicios.	3	Estabilidad de los puestos reservados a Funcionarios con Habilitación. Implicación de los directivos en estas tareas de modernización.	1
Separación física del Departamento de Urbanismo.....	2	Estabilidad presupuestaria y sin endeudamiento.....	2
No existe un protocolo de atención ciudadana: No se dispone de un sistema de quejas y sugerencias. ...	3	Modelo clásico por organigrama: Uniformidad en la producción documental del Ayuntamiento.....	1
Total puntuación	12	Total puntuación	9
Diagnostico: VULNERABILIDAD			

De todo ello se deducen las siguientes **características**:

- 1.- Ayuntamiento burocratizado: Procesos no definidos. Desconocidos en su totalidad para todos los que deben intervenir, lo que genera tiempos muertos y tramitaciones excesivamente largas.
- 2.- Administración fuertemente descentralizada en las dos Tenencias de Alcaldía. Necesidad de establecer filtros y controles.
- 3.- Diferentes sedes para los Servicios Municipales, especialmente de Urbanismo respecto de Secretaría e Intervención.
- 4.- Deficiente atención a los Ciudadanos. No existe un protocolo de atención ciudadana ni sistema de quejas y sugerencias. No existen indicadores de satisfacción ciudadana.
- 5.- La información a los ciudadanos no sigue protocolos, no existe multicanalidad. Cuando afecta a procesos transversales es una información incompleta y, por tanto de baja calidad.
- 6.- La Modernización no se ha extendido a toda la Organización. No se utilizan las herramientas de e-administración para mejorar la información y la atención a los Ciudadanos.
- 7.- No existe una cultura de cambio ni, en particular, una orientación a procesos y resultados.

De manera que el Plan se diseña a partir de la experiencia en un proceso de la Secretaría General, con la intención de que pueda actuar como fuerza tractora en los restantes departamentos municipales, liderándose directamente por la Alcaldía y por la Secretaría General a través de equipos multidisciplinares de trabajo que catalicen la participación de todos los actores implicados y mejora continua.

Este proceso será tomado como caso de éxito y referente para el resto de procesos de la Organización. Las herramientas de mejora pivotarán sobre la aplicación de los **instrumentos de la administración electrónica** (reingeniería, reducción de cargas, transparencia, “open data”, distribución cargas de trabajo, formación y administración 2.0), con una **especial atención hacia la simplificación de procedimientos**.

Oportunidades de mejora:

Aquellas que el Plan puede explorar porque conducirán a la Organización por un camino de mejora continua:

- ✓ Simplificar y agilizar los trámites más importantes, desde la **definición de formularios, reducción de cargas administrativas y diseño de los procesos**.
- ✓ Facilitar al ciudadano la información pertinente y actualizada. **La oficina de Atención al Ciudadano se transformará en Punto de Atención Integral al Ciudadano**. Multicanalidad al servicio de una información integral.
- ✓ Promover y facilitar la colaboración de quienes están llamados a intervenir.
- ✓ Implantar una adecuada **política de formación**, en materias como la atención a los ciudadanos, técnicas de mejora de procesos y trabajo en equipo.
- ✓ Evaluar los resultados e iniciar el camino hacia la definición de indicadores de gestión: **Medir para mejorar**.

Por el contrario, el eventual fracaso del Plan significaría un nuevo retraso en la tarea de modernización que el Equipo de Gobierno se ha propuesto; desánimo entre el Personal cuya colaboración se pretende y, en definitiva, un alejamiento del Ayuntamiento de las políticas de modernización, simplificación y reducción de cargas administrativas.

El Plan tiene como objetivo favorecer un cambio en la cultura organizativa, mediante las herramientas de administración electrónica, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Para desarrollar el Plan se proponen **dos LÍNEAS DE ACTUACIÓN**, entendiendo éstas como puentes entre el presente y el futuro:

Indicarán el rumbo en el que debe trabajarse de manera permanente y, al mismo tiempo, **definirán el nuevo modelo de la Organización**, comportándose como los medios idóneos para procurar la construcción de la Visión.

Estas **LÍNEAS DE ACTUACIÓN** se corresponden con los Objetivos estratégicos expresados en la planificación del Gobierno Municipal. Dichos objetivos estratégicos se desarrollarán a través de **OBJETIVOS OPERATIVOS** en cada una de las Líneas, (administración electrónica, gestión por procesos, simplificación y reducción de cargas, nuevas oficinas de atención integral a los ciudadanos). Finalmente los objetivos operativos estructurados en fases se desarrollarán en diferentes **ACCIONES**.

LÍNEA DE ACTUACIÓN 1: Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

Gestión Económica y Administración más eficiente: “UN AYUNTAMIENTO SANEADO Y SIN DEUDAS COMO MOTOR PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO.”

OBJETIVOS OPERATIVOS:

Eficiencia e innovación de los servicios municipales a través de la Administración electrónica.

Optimización de la producción de los servicios municipales con la aplicación de la Gestión por proceso.

LÍNEA DE ACTUACIÓN 2: Creación de Puntos de Atención Integral.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL

“Cercanía con la ciudadanía, Creación de Puntos de Atención al Ciudadano”.

OBJETIVOS OPERATIVOS:

Simplificación y reducción de cargas soportadas por la ciudadanía.

Nuevas oficinas de atención integral a los ciudadanos, modalidad 060.

En tanto que las estrategias del Programa de Gobierno municipal son compatibles con las acciones diseñadas en el Plan, la probabilidad de éxito se incrementa razonablemente.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

El desarrollo del Plan dará respuesta a las líneas de actuación definidas:

2.1. LÍNEA DE ACTUACIÓN: “Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos”.

La herramienta de administración electrónica, e-administración, facilitará el contacto sin barreras entre Ciudadanos y Administración: Permitirá habilitar nuevos canales de comunicación no presenciales, Internet, telefonía móvil, etc.

No se pretende una aplicación de teorías organizativas, sino al contrario, técnicas sencillas, de mejora y simplificación: Partiendo de los procedimientos que existen, analizar las posibilidades de mejora, desde el momento en que el Ciudadano accede a la Administración, modificándolos para hacerlos más eficientes, reduciendo además las cargas administrativas. Todo ello con base en las herramientas de e-administración.

Se propondrá como modelo el proceso definido en Secretaría General como “Acuerdos Junta de Gobierno”, con las adaptaciones precisas. Y se modificará la metodología: modelo participativo de gestión del cambio.

La estructura del análisis es la siguiente:

PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.

- o Formación de equipos de trabajo para la selección de procedimientos objeto de mejora. Asignación de responsabilidades internas.
- o Selección de procesos sobre los que se propondrán actuaciones.
- o Aprobación de Plan de formación.
- o Constitución de equipos encargados de evaluar los objetivos.

SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.

- o Análisis de las series cronológicas de datos. Medición.
- o Elaboración de documentos descriptivos del proceso seleccionado.
- o Identificación de mejoras.

TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES.

- o Cronograma de las acciones a implementar.
- o Definición de indicadores.
- o Evaluación de las mejoras. Designación de Responsables de la evaluación continúa.

2.1.1.PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.

2.1.1.1. Formación de equipos de trabajo para la selección de procedimientos objeto de mejora. Asignación de responsabilidades internas.

Se crearán **diferentes Equipos de trabajo**, uno, de Coordinación y además, los que se precisen para cada proceso cuya definición se abordará paulatinamente. Sería conveniente también considerar la constitución de un **Comité de dirección** en el que participen los responsables del Equipo de Gobierno que la Alcaldía designe, así como las Funcionarias con habilitación. En ningún caso debería formarse por más de cinco personas, porque se busca la operatividad y la inmediación en las decisiones a adoptar.

El Grupo de Coordinación tendrá carácter estable y composición fija. Su objetivo será coordinar las actuaciones en todas sus fases y dirigir el desarrollo del Plan de Mejora. Se ha considerado prioritaria la participación directa del Equipo de Gobierno.

La composición y responsabilidades del Grupo de Coordinación se describen el Recuadro 4 del anexo IV.

Para el análisis de los procesos que sean seleccionados se prevé la creación de unos **Grupos de trabajo específicos**, cuya composición estará directamente relacionada con las áreas afectadas por cada proceso. Se incorpora la descripción y definición de responsabilidades en el Recuadro 5 del anexo IV.

2.1.1.2. Selección de procesos sobre los que se propondrán actuaciones.

Desde la teoría de la gestión por procesos, las prestaciones públicas están formadas por una serie de servicios individuales integrados en una **cadena de valor**. Es decir, en cada una de las fases por las que va pasando la prestación, los agentes que intervienen aportan valor al proceso en su conjunto, comportándose internamente como receptores y como proveedores. De manera que *“el análisis de procesos implica una visión dinámica de cómo la organización añade valor en sus actividades y su estudio supone una mejora continua de cómo se hacen las cosas”*.¹⁰

¹⁰ Ramió, 1999. (citado en Gestión por procesos en la Administración Local. Ministerio Administraciones Públicas, 2006).

La administración municipal integra un conjunto de procesos que obedecen a las necesidades y expectativas que tienen los Ciudadanos. Si el Plan de Mejora pretende cambiar la cultura de esta Organización, simplificar procedimientos, en suma, mejorar la eficiencia, es una cuestión prioritaria conocer cuáles son las expectativas. Sin embargo **en la situación actual**, la única posibilidad es **cuantificar el tipo de demandas** que los Ciudadanos dirigen al Ayuntamiento.

Los procesos han de orientarse a satisfacer dichas necesidades y para ello han de estar diseñados desde la perspectiva del valor agregado, nada de lo que se haga en un procedimiento puede ser neutro, sin valor.

El Plan propone analizar aquellos procesos cuya importancia, conforme a los criterios que se señalarán, resulten de mayor relevancia; estudio que iniciará el **nuevo horizonte de cambio**.

El Grupo de cada proceso trabajará tomando como referencia las mejoras introducidas en el procedimiento que se ha señalado como modelo: “Acuerdos Junta de Gobierno”.

No se pretende descender al detalle de todos los procesos, si no, en el desarrollo de este plan, concretar cuáles son los que generan o producen un mayor número de expedientes o que tienen una mayor demanda de los ciudadanos.

Conocidas las necesidades de los Ciudadanos, se dispondrá de un primer criterio de selección: Potenciales usuarios de cada procedimiento.

Se recomienda seleccionar aquellos procedimientos que afectan a mayor número de usuarios externos/internos.

Este criterio ha sido utilizado para la definición y mejora del procedimiento modelo “Acuerdos de la Junta de Gobierno” donde se ha atendido al mayor número de usuarios, en este caso, principalmente internos, aunque debe recordarse que los diversos procesos del Ayuntamiento concluyen en una decisión, de órgano unipersonal (Alcaldía o Tenencias de Alcaldía) o de órgano colegiado (Junta de Gobierno o Pleno). Es decir, **el proceso de adopción y notificación de los acuerdos es trascendental en un alto porcentaje de procesos**.

De las series históricas de datos obtenidas a partir del Registro General de Entrada y Fichero de Acuerdos y Decretos, se han obtenido los resultados que pueden ser consultados en la Tabla VIII: Procesos ordenados por mayor número potenciales usuarios, año 2011.

Un segundo criterio de actuación recomendado es el de seleccionar procesos en los que intervengan un mayor número de áreas de trabajo: Los procesos más transversales dentro de la organización. En esos procesos tan sólo algunos de los funcionarios que intervienen disponen de un conocimiento total

sobre el mismo. De manera que es muy probable que se observen oportunidades para introducir mejoras.

El tercer criterio que será utilizado en la selección está referido a los procesos que, desde la observación directa, cuando finalmente son despachados a los órganos de Gobierno, plantean dificultades: Excesiva duración, puntos muertos, falta de definición de las sucesivas fases.

Para realizar la ponderación de los criterios se asignan las siguientes valoraciones:

5 puntos al criterio 1

5 puntos al criterio 2

4 puntos al criterio 3

Todos ellos se reajustarán conforme a la siguiente regla:

Coeficiente multiplicador de 3 puntos, si la concurrencia del criterio es muy acusada; 2 puntos, cuando es notable, y 1 punto si es prácticamente inapreciable.

Con la mirada puesta en la **“Creación de Puntos de Atención Integral (PAI)”** que se orienta más directamente hacia los Ciudadanos, ha de recordarse la importancia de la Sede electrónica en tanto que, además de garantizar el cumplimiento de deberes impuestos por la Ley 11/2007, permitirá que los Ciudadanos se comuniquen con la administración en el momento que elijan, 24 horas, 365 días, consiguiendo un ahorro de costes de la gestión. Es decir, una perspectiva a considerar en la selección de los procesos a analizar debe ser la de la posible implementación del inicio del proceso desde la Sede electrónica.

Por ello, como criterio adicional para ordenar las prioridades de actuación una vez seleccionados los procesos con arreglo a esos criterios, se propondrá tener en consideración la facilidad/dificultad de iniciar el proceso en la Sede electrónica.

No obstante debe advertirse que los formularios en la Sede no deben significar sino un canal específico para realizar un trámite porque incorporan una guía para su cumplimentación; pero los ciudadanos podrán utilizar siempre la llamada instancia genérica o formulario de propósito general.

Tabla I. “Selección de procesos clave del Ayuntamiento aplicada ponderación de criterios. Datos del año 2011”

Procesos	Usuarios Potenciales	Áreas Transversales	Demoras tramitación	Total valor
Acuerdos Junta de Gobierno	15	15	4	34
Registro General de Entrada	15	15	4	34
Licencias de Actividad	10	10	12	32
Licencias Urbanísticas	10	10	12	32
Padrón Municipal	15	5	4	24
Inscripciones Cursos Área de Cultura	15	5	0	20
Bonificaciones / Exenciones	5	5	8	18
Recursos Tributarios y Reclamaciones	5	5	8	18
Aplazamiento / Fraccionamiento Pago	5	5	4	14

Fuente: *Elaboración propia*

El procedimiento que representa mayor interés, dado el carácter transversal y el potencial de usuarios, es el de Acuerdos Junta de Gobierno. Este proceso ha sido objeto de mejora con la herramienta de e-administración a partir del segundo trimestre del presente año.¹¹

Ha de advertirse que su valoración en la Tabla anterior se ha realizado conforme a la descripción del proceso antes de la introducción de Mejoras. Se detallará la situación en el apartado correspondiente.

En segundo término, el incremento reciente del número de usuarios potenciales aconsejaría seleccionar los procesos de fraccionamiento/aplazamiento de tributos y precios públicos. Sin embargo, según el análisis de datos del primer semestre de 2012, el total de Entradas para el Departamento de Urbanismo ha sido de 1194 documentos, incluyendo todos los conceptos.¹² Es decir, además de por su carácter transversal deberían priorizarse los procesos de Urbanismo.

Por último, las exigencias de los procesos en la atención presencial del S.A.C. vienen motivadas por el altísimo número de usuarios potenciales. Utilizando benchmarking, se definirá el catálogo de servicios o portfolio además de los compromisos de respuesta, orientando el funcionamiento hacia una administración de calidad.

Las actuaciones, lógicamente, deben comenzar por la creación de los equipos de trabajo. Será necesaria la colaboración de los Funcionarios con Habilitación por ser quienes ostentan las respectivas jefaturas de los Servicios

¹¹ Ver Gráfico 9 Duración del proceso acuerdos junta de gobierno en jornadas de trabajo

¹² Ver Tabla IX Reparto de documentos de entrada al Departamento de Urbanismo.

centrales o de soporte y además ejercen una importante capacidad de liderazgo. Se incorporará el departamento de Informática para asegurar que las tecnologías garanticen el quién, el cómo y el dónde va a estar disponible la información.

- o Creación de los Grupos de Proceso Área de Urbanismo y Territorio.
 - Licencias urbanísticas: Obras, Actividades, Primera ocupación.
 - Planeamiento
 - Ejecución de Planeamiento.
- o Creación de los Grupos de Proceso Área de Personas.
 - Subvenciones a proyectos.
 - Ayudas a Personas (SAD, Emergencia, Igualdad).
 - Cursos y Talleres.
- o Creación de los Grupos de Proceso Contratación y compras.
 - Compras y suministros.
 - Licitaciones procedimiento abierto
- o Creación de los Grupos de Proceso Área de Recaudación.
 - Fraccionamiento de pago de tributos.
 - Devolución de ingresos indebidos
 - Procedimiento de apremio.
 - Bonificaciones/Exenciones
- o Creación de Grupo de Proceso Información al Ciudadano.
 - Información y consultas expedientes.
 - Padrón Municipal.
 - Registro General.
 - Inscripciones a cursos y actividades.
 - Quejas y sugerencias.

- Creación de Equipo de trabajo en el proceso ACUERDOS JUNTA DE GOBIERNO. Este equipo es el único que se halla en pleno funcionamiento. Todas las mediciones, la detección de problemas y las acciones de mejora han sido fruto de sus reuniones de trabajo.

2.1.1.3. Aprobación de Plan de formación.

Una de las Oportunidades de Mejora para la Organización se concretaba en la implantación de una adecuada **política de formación**, tanto en administración electrónica como en la atención a los ciudadanos, técnicas de mejora de procedimientos y trabajo en equipo.

Se precisará contratar un **plan de formación en el área de Procesos**, dado que no existe departamento municipal de Calidad. Se elevará propuesta a la Primera Tenencia de Alcaldía, de Hacienda y Personal, para que pueda incluirse entre las acciones formativas que son objeto de negociación con la Comisión de Seguimiento del Convenio/Acuerdo¹³.

2.1.1.4. Constitución de equipos encargados de evaluar los objetivos.

En primer lugar se identificarán las áreas que se denominarán propietarias del proceso: aquellas en las que se resuelven la mayoría de trámites.

El/La titular de dicha área tendrá las siguientes funciones:

- Responsabilidad global del proceso: Procurar la eficiencia.
- Asegurar relaciones con otros titulares de áreas propietarias de procesos.
- Seleccionar las personas que formarán el equipo encargado de evaluar los objetivos y formular propuestas acerca de indicadores.

Se recomienda una sencilla metodología en el proceso de evaluación que tomará como modelo el de Acuerdos Junta de Gobierno:

Fijación de los criterios para la recogida de datos, incluyendo las fuentes de información, la sistematización de la obtención y las unidades de medida para cada tipo.

Recogida de datos según los parámetros establecidos.

¹³ La dotación presupuestaria anual de Formación y Cursos es negociada con la Junta de Personal y Comité, en todo caso.

Valoración de la información obtenida según los Indicadores.

Retroalimentación del proceso.

2.1.2.SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.

2.1.2.1. Análisis de las series cronológicas de datos. Medición.

En la Tabla X del Anexo I se detallan los expedientes que han sido seleccionados de modo aleatorio, con el objetivo puesto en los procesos que, en principio, se considera prioritario definir. Los criterios que se han utilizado han sido:

- ☆ Expedientes terminados en el año 2012.
- ☆ Fuente de datos: Fichero de acuerdos Junta de Gobierno y Decretos y Registro de Salida.¹⁴
- ☆ Medición realizada: Tiempo medio por proceso.

¹⁴ Tabla X Tabla series expedientes y descripción de plazos individuales. Procedimiento empleado: muestreo a partir datos Registro de salida y Fichero de acuerdos/decretos

El resultado final de las mediciones permite establecer los tiempos medio de tramitación:

Tabla II. “Tiempo medio de tramitación de procedimientos”

TRAMITE	DÍAS
ACUERDOS JUNTA DE GOBIERNO	8 días
RECURSOS Y RECLAMACIONES TRIBUTARIAS Proceso Área de Recaudación	45 días
BONIFICACIONES / EXENCIONES Proceso Área de Recaudación	50 días
APLAZAMIENTO / FRACCIONAMIENTO PAGO Proceso Área de Recaudación	25 días
LICENCIAS DE ACTIVIDAD Proceso Área de Urbanismo y territorio	270 días
LICENCIAS URBANÍSTICAS Proceso Área de Urbanismo y territorio	80 días
REGISTRO GENERAL (ENTRADAS) Grupo de Proceso SAC	≤ 2 días
PADRÓN MUNICIPAL Grupo de Proceso SAC	≤ 2 días

Fuente: *Elaboración propia*

2.1.2.2. Elaboración de documentos descriptivos del proceso seleccionado.

En primer lugar deberán describirse los procesos a mejorar. En este documento se configuran las fichas modelo del proceso, que serán tomadas como referencia en los trabajos a realizar.

Se tendrán en cuenta las variables que han sido adaptadas de la Teoría a una Organización en la que no existe, aún, gestión por procesos¹⁵: Se incorpora la ficha tipo descriptiva en la Tabla XI del Anexo I,

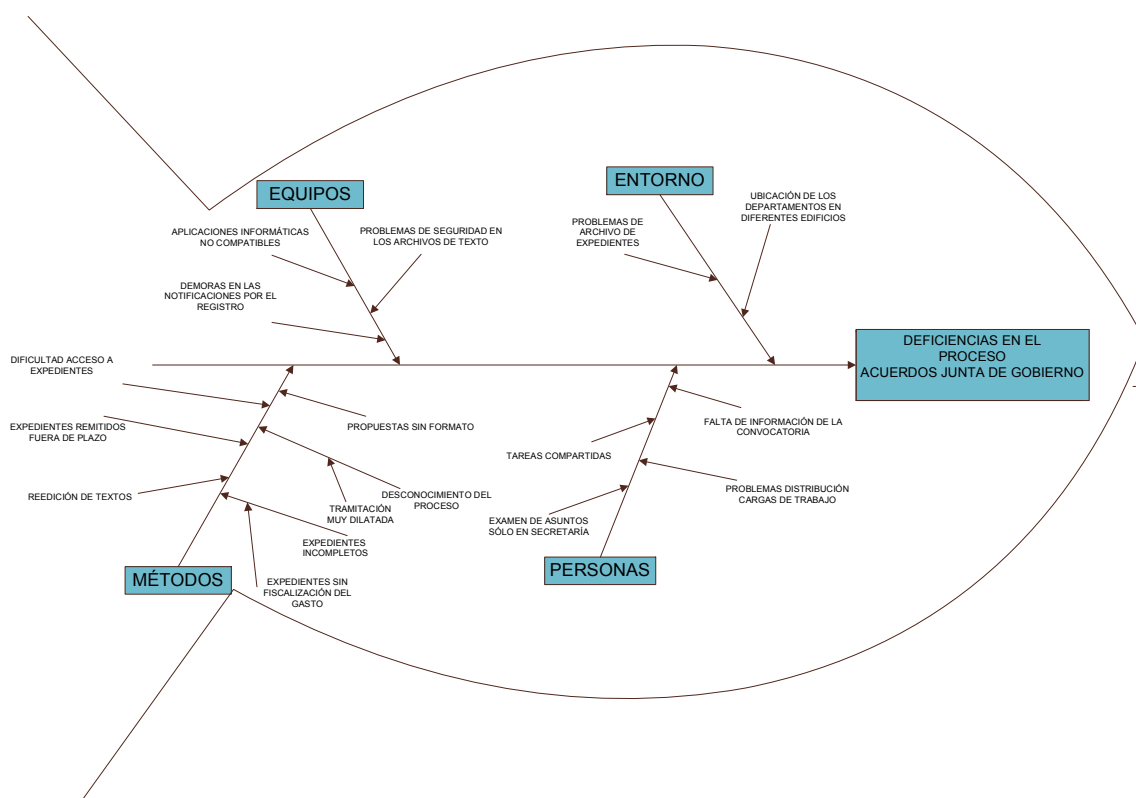
El procedimiento seleccionado como fuerza de atracción para los restantes es el de “Acuerdos de Junta de Gobierno” porque se ha definido completamente, se han analizado las oportunidades de mejora con herramientas de e-administración y los primeros datos de la evaluación son positivos.

A partir de este momento el Plan se centrará en definir y señalar las mejoras introducidas en el Proceso “Acuerdos de Junta de Gobierno”.

¹⁵ Guías de apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Parámetros definición proceso. FEMP

El Equipo de trabajo comenzó por identificar aquellas cuestiones que producían **deficiencias** en el proceso; fueron agrupadas en categorías: Equipos, Entorno, Métodos y Personas. Para visualizar correctamente todas las cuestiones que, aún siendo en su **mayoría ajenas a la propia Secretaría General**, producían deficiencias en el proceso, se elaboró el Diagrama de causa-efecto:

Ilustración 2. Problema a resolver. Diagrama de causa efecto

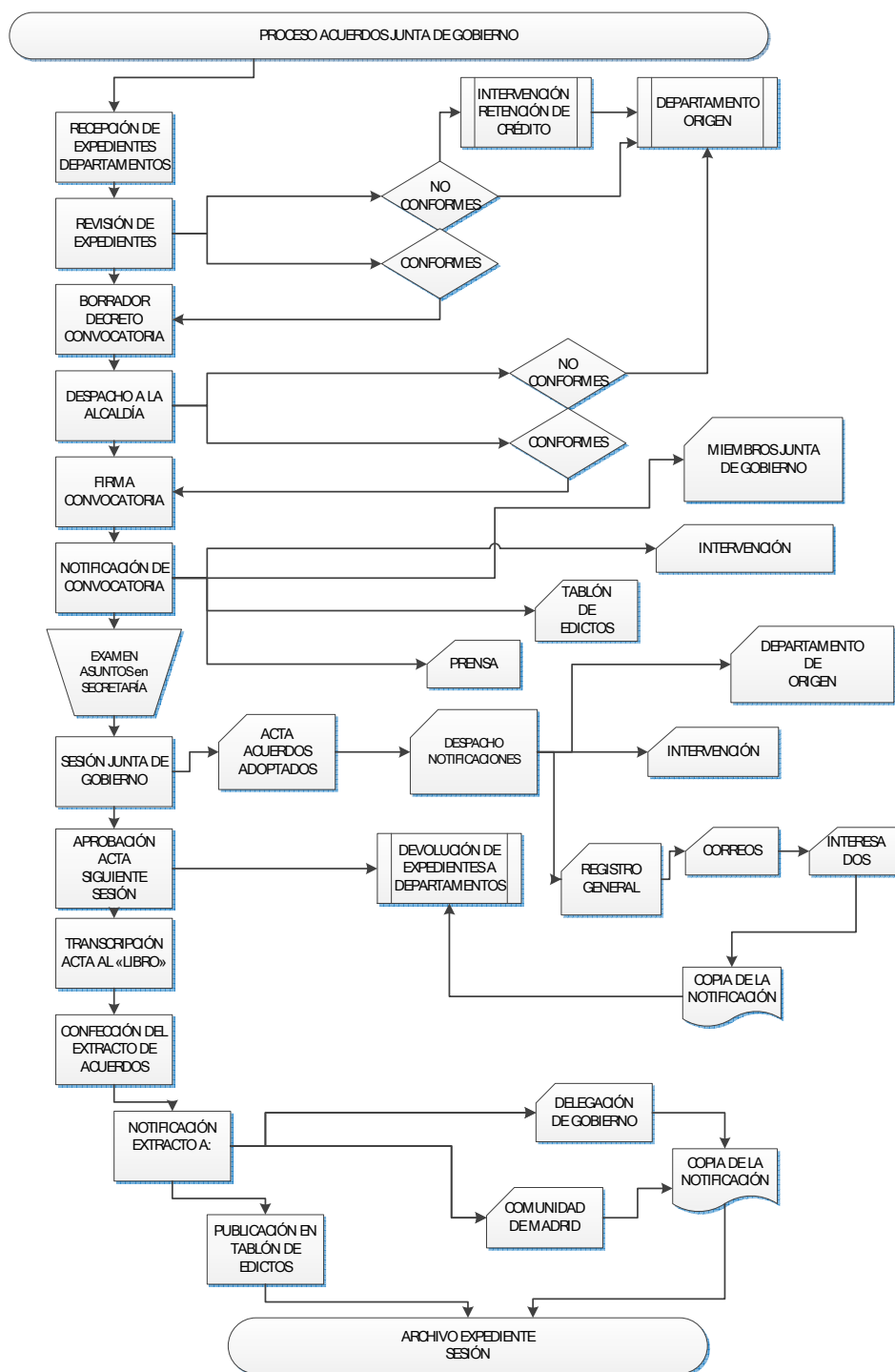


Una vez identificados los problemas se dedicaron esfuerzos a diseñar las soluciones con unos objetivos principales que eran alcanzables con la herramienta de administración electrónica:

Reducir tiempos de búsqueda de información. Facilitar el acceso a los expedientes. Reducir problemas en la reedición de textos. Reducir el tiempo de trabajo efectivo incrementando la eficiencia.

Como consecuencia de estas sesiones de trabajo se advirtió la conveniencia de plasmar en un diagrama los diferentes requerimientos de este proceso:

Ilustración 3. Diagrama de flujo “Acuerdos de Junta de Gobierno.”



La Ficha descriptiva del proceso consta en la Tabla XII del Anexo I.

Recuadro 1. Análisis: Identificación de mejoras

ACUERDOS JUNTA DE GOBIERNO.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS: En la reunión celebrada por el Equipo del proceso se elaboró el diagrama de causa-efecto¹⁶ en el que se identifican las deficiencias, diseñándose a continuación las Mejoras del proceso con las herramientas de e-administración:

ASUNTO	PROBLEMA	MEJORA
Expedientes	Remisión de expedientes incompletos por los Departamentos.	e-administración: Acceso al expediente íntegro, incluso los relacionados ¹⁷ , “expedientes con herencia”
Propuestas	Propuestas en papel, sin formato. Ficheros de texto no garantizan fidelidad con el documento papel.	Fichero formato pdf con firma electrónica: Seguridad. Facilita confección de acuerdos, no reeditar
Rechazo de Expedientes	Falta de informes o de fiscalización del gasto. No inclusión orden del día	Expediente electrónico posibilita trabajar en línea varios departamentos. Inclusión Orden del Día.
Convocatoria	Traslado físico del expediente completo para revisión por Alcaldía: Demoras en la firma de la convocatoria	Despacho del expediente completo en e-administración
Notificación convocatoria	Fotocopias: exclusivamente a los Miembros de la Junta de Gobierno.	Despacho fichero con la firma validada de Secretaría a toda la Organización.
Información expedientes.	Los Miembros de la Junta de Gobierno debían examinar los expedientes en la Secretaría General.	Despacho electrónico del expediente completo: Pueden ser revisados y consultados hasta que finaliza la sesión: Carpeta de usuario, en cualquier equipo informático y desde dispositivos de movilidad (tablets, smartphones)
Celebración de la sesión	Deficiente información: Resumen de los asuntos durante la sesión.	Posibilidad de consultar expediente simultáneamente en distintos equipos: Mejora en productividad, reduciendo tiempo y costes
Confección del acta	Falta de seguridad en los datos: archivos modificables o repetidos.	Reutilización de archivos de texto con la garantía de certeza del pdf firmado. Reducción significativa de errores materiales en acuerdos adoptados
Despacho electrónico y devolución de expedientes	Traslados, en papel, a Registro General; servicio de Correos o Notificadores municipales. Expediente no disponible por el Departamento hasta completar el proceso	Despachos electrónicos a Departamentos con copia del acuerdo adoptado en un tiempo máximo 24 horas desde la sesión
Despacho diferido a Registro General de Salida	Demoras en la salida de notificaciones y despacho a Correos	Secretaría realiza despachos diferidos del Registro General: elimina demoras.
Despacho a Carpeta Ciudadano para Interesados Sede	Servicio de Correos o Notificadores municipales: Demoras	Usuario Sede: notificación en su Carpeta Ciudadano, previo aviso en su móvil o mail, en plazo máximo de 48 horas.

¹⁶ Ver Ilustración-2. Diagrama causa efecto

¹⁷ Ver Ilustración 5. Expediente Junta de Gobierno. Acceso a expediente relacionado con otro incluido en el orden del día.

2.1.3. TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES.

2.1.3.1. Cronograma de las acciones a implementar.

Conseguir que el proceso Acuerdos de Junta de Gobierno actúe como fuerza tractora para otros procesos requerirá elaborar una guía de actuación que concretará las etapas seguidas para identificar las oportunidades de mejora. En el Anexo correspondiente se incorpora el Recuadro nº 6 Guía de actuación, que en el momento de redactar este Plan se halla en proceso de aprobación.

Para visualizar las acciones de mejora en el proceso de Acuerdos Junta de Gobierno, se ha incorporado en el Anexo III, la Ilustración 4 que superpone dichas mejoras en el diagrama del proceso.

Tabla III. “Cronograma desarrollo línea de Actuación Uno”

LÍNEA 1. ACCIONES	2013												2014		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III
Constitución equipos de proceso															
Aprobación de Equipos y reglamentos internos.															
Identificación de problemas. Diagrama de causa-efecto de cada proceso.															
Confección de plantillas y circuitos de firma.															
Carpetas de expediente cerrado en e-administración															
Elaboración de la ficha del proceso.															
Implementación de circuitos de firma.															
Definición de alarmas de tiempo en agendas responsables procesos.															
Identificación de mejoras															
Definición de indicadores.															
Confección del manual de procesos de la Organización															
Informes de la evaluación															
Informe final Comité Dirección															

Fuente: *Elaboración propia*

2.1.3.2. Definición de indicadores. Proceso modelo.

El proceso en el que se ha centrado el Plan por su capacidad de actuar de modelo en otros procesos, “Acuerdos de Junta de Gobierno”, es de apoyo, entendiendo por tal uno de los que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave; su característica principal es la capacidad de generar valor añadido al cliente interno.

INDICADORES: Los Indicadores propuestos toman como **estándar** el correspondiente a la realización del proceso **con anterioridad a la aplicación de las herramientas de e-administración.**

INDICADORES DE PROCESO

Medirán el número de actividades realizadas correctamente y el tiempo medio utilizado en la actividad (sesión semanal).

- Tiempo medio de despacho de acuerdos adoptados a los Departamentos y a Interesados.
- Número de despachos realizados/día a partir de la firma del Acta.
- Número acuerdos corregidos en cada sesión.

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

(1) Reducir el tiempo medio de despacho de los acuerdos adoptados en cada sesión celebrada por la Junta de Gobierno.

Estándar: Tiempo medido antes de la mejora del Proceso, cuatro días hábiles excluido el de convocatoria.

(2) Incrementar progresivamente el número de despachos de acuerdos realizados diariamente.

Estándar: 20 despachos jornada de trabajo.

(3) En el año 2013, eliminar el 90% de los errores producidos en la identificación de destinatarios/transcripción de datos de los informes.

Estándar: Media actual 20 errores/año.

INDICADORES DE RESULTADO

Medirán la eficiencia, la efectividad del servicio o la eficacia del sistema establecido en el despacho de asuntos de la Junta de Gobierno.

- Número de asuntos tratados como urgentes en cada sesión
- Reclamaciones de expedientes por los Departamentos

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

(4) Reducir porcentaje de asuntos tratados fuera del orden del día en cada sesión celebrada por la Junta de Gobierno.

Estándar: Número de asuntos urgentes por sesión, promedio actual, cuatro en cada sesión.

(5) Reducir el promedio de reclamaciones de los expedientes por los Departamentos, una vez adoptado el acuerdo por la Junta de Gobierno.

Estándar: Entre 4 y 6 reclamaciones semanales.

INDICADORES DE ESTRUCTURA

Medirán el coste económico o de los recursos utilizados en el despacho de asuntos.

- Horas de trabajo semanales empleadas en la Junta de Gobierno
- Coste de material fungible empleado mensualmente.

DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

(6) Reducir el número de horas de trabajo empleadas en el despacho de los acuerdos adoptados en Junta de Gobierno.

Estándar: Media de horas efectivas por sesión, 12.

2.1.3.3. Evaluación de las mejoras. Designación de Responsables de la evaluación continúa.

Las actuaciones diseñadas en el proceso Acuerdos Junta de Gobierno han sido efectivas a partir de la sesión celebrada el día 7 de junio de 2012 (sesión celebrada sin documentos en papel) aunque a esta fecha han continuado las acciones de mejora. La proximidad de fechas dificulta realizar una evaluación completa, no obstante se ofrece a continuación un avance en el tiempo respecto del indicador que medirá el número de actividades realizadas correctamente y el tiempo medio utilizado en la actividad (sesión semanal).

Tiempo medio de despacho de acuerdos adoptados a los Departamentos y a Interesados:

(1) Reducir el tiempo medio de despacho de los acuerdos adoptados en cada sesión celebrada por la Junta de Gobierno (en jornadas de trabajo)

Estándar: Tiempo medido antes de las mejoras del Proceso, cuatro días hábiles, excluido el de convocatoria.

Indicador actual: Tiempo medio, dos jornadas de trabajo. Consultar Gráfico nº 9 en el Anexo II.

La designación de Responsables de la evaluación continua deberá ser realizada de manera particular dentro de cada proceso. En el correspondiente a Acuerdos de Junta de Gobierno se ofrece un avance.¹⁸

El Plan pretende que **este método de análisis pueda servir como pauta en los restantes procesos** que debe implementar el Plan a partir de la constitución del Grupo de evaluación y mejora en cada uno de ellos.

En definitiva, se alcanzarán los **OBJETIVOS OPERATIVOS** propuestos:

Eficiencia e innovación de los servicios municipales a través de la Administración electrónica.

Optimización de la producción de los servicios municipales con la aplicación de la Gestión por proceso.

La herramienta de e-administración redundará en la mejora de los Servicios, reducción de costes e incremento de la productividad. Para rediseñar los procesos deberán someterse, con carácter previo, como se ha operado en el modelo, a un proceso de simplificación y, en la medida de lo posible, de automatización y redistribución de cargas de trabajo.

2.2. LÍNEA DE ACTUACIÓN: “Creación de Puntos de Atención Integral (PAI)”.

Conocer las necesidades de los Ciudadanos tanto de presente como de futuro, con una visión integradora permitirá que en los Puntos de Atención Integral se resuelvan todas las posibles dudas, tanto de qué debo presentar, como de qué debo hacer para renovar o mantener el servicio o la autorización, el antes y el después, los posibles servicios directamente relacionados con el pretendido por el Ciudadano, el cuándo me responderán y quién me mantendrá informado del “cómo va lo mío”. Pero además deben ser conocidas las expectativas y el grado de satisfacción. Y debe diseñarse un sistema de quejas y sugerencias realmente efectivo, con indicadores de respuesta en plazo.

La atención ciudadana es la medida con la que se va calificar la gestión de la administración municipal; **de nada servirá una reingeniería de procesos si no se acompaña de una mejora en la calidad de la atención a los ciudadanos.** Son los clientes, vecinos, usuarios, los que van a medir la gestión municipal.

De modo que, con esta segunda Línea de actuación, se pretende cerrar el círculo de lo que será el Plan de Mejora: Mejora de procesos internos orientados a

¹⁸ Ver Gráfico 9 . Duración del proceso acuerdos junta de gobierno en jornadas de trabajo.

la satisfacción de los Ciudadanos.

La estructura del análisis será la siguiente:

PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.

- Formación de Equipo de trabajo para definir el proceso de atención al ciudadano.
- Simplificación de formularios y reducción de cargas administrativas.
- Definición y aprobación catálogo de servicios. Nueva imagen del S.A.C.

SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.

- Reestructurar la organización del S.A.C. para adaptarlo a las nuevas necesidades: Punto de Atención Integral.
- Diseñar el proceso de quejas y sugerencias.

TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES

- Calendario de actuaciones y carta de servicios.
- Definición de indicadores Evaluación de las mejoras.

2.2.1.PRIMERA FASE. PREPARACIÓN Y DISEÑO DE ACCIONES.

2.2.1.1. Formación de Equipo de trabajo para definir el proceso de atención al ciudadano.

En la actualidad el Servicio de Atención al Ciudadano es más un deseo que una realidad; distintos **Departamentos** disponen de **información estanca** que no es conocida en las oficinas a las que podrían dirigirse los Ciudadanos para obtener respuestas; pese a que existen registros auxiliares del General, que se halla en la Casa Consistorial, su aparición se debió a la necesidad de recibir documentación en los distintos Servicios finalistas, Cultura, Deportes, Policía, Servicios Sociales y más recientemente, en Medio Ambiente y Urbanismo, cuando se trasladó a un edificio nuevo alejado de la Casa Consistorial. Sin embargo no podría decirse que se comporten como oficinas de atención al ciudadano sino, en el mejor de los casos, ventanillas adicionales que pueden mejorar las posibilidades de presentación de documentos.

La Información, genérica en la mayor parte de los casos, se ofrece exclusivamente en el S.A.C. de la Casa Consistorial.

Es un objetivo **integrar toda la información** y que en cada oficina descentralizada pueda prestarse un verdadero servicio público: **Simplificar y acercar las gestiones y la información a los Ciudadanos.**

Los derechos reconocidos a los ciudadanos en el artículo 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, se hallan en gran parte directamente relacionados con los servicios públicos de Información:

Derecho a “Conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados, y obtener copias de documentos contenidos en ellos”.

Derecho a “Obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar”.

En la Administración General del Estado se ha avanzado por el camino de crear un nuevo modelo para las relaciones de los ciudadanos con la Administración Pública¹⁹, configurando una red de espacios comunes de atención al ciudadano: Posibilidad de acceder a un catálogo creciente de servicios normalizados de presentación de documentos, información y gestión.

La definición del proceso de Atención al Ciudadano como fundamento del P.A.I. deberá acomodarse a lo dispuesto en el artículo 4 del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero y en esa medida procurará dar respuesta a las siguientes funciones:

- a) **Recepción y acogida a los ciudadanos**, para facilitarles la orientación y ayuda que precisen en el momento inicial de su visita, y, en particular, la relativa a la localización de dependencias y funcionarios.
- b) **Orientar e informar**, ofreciendo aclaraciones sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, o para acceder al disfrute de un servicio público o beneficiarse de una prestación.
- c) De **gestión**, en relación con los procedimientos administrativos.
- d) De **recepción de las iniciativas o sugerencias** formuladas por los ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios públicos.

¹⁹ Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero y Resolución de 19 de julio de 2005 (BOE 03/08.05)

- e) **Recibir las quejas y reclamaciones** de los ciudadanos por las tardanzas, desatenciones o por cualquier otro tipo de actuación irregular que observen en el funcionamiento de las dependencias administrativas.
- f) De asistencia a los ciudadanos en el ejercicio del **derecho de petición**, reconocido por los artículos 29 y 77 de la Constitución.

Las herramientas de e-administración de que disponemos posibilitarán que pueda darse satisfacción a las funciones de orientación y gestión, que aún no están siendo atendidas; y, en paralelo, los nuevos PAI estarán en condiciones de hacer realidad los derechos reconocidos en la Ley: Acceso en multicanalidad, especialmente, desde la Sede electrónica, facilitando al ciudadano la información pertinente, actualizada, del estado de tramitación del expediente, con independencia del canal de acceso elegido.

El proceso de información y atención integral a los Ciudadanos deberá contemplar, al menos, dos ámbitos diferentes, según la información que se demande sea de carácter general o particular.

GENERAL: Se refiere a identificación de dependencias, funcionarios, localización de servicios, requisitos de los distintos procedimientos y servicios públicos que pueden ser demandados al Ayuntamiento.

PARTICULAR: Es la que concierne al procedimiento en tramitación; únicamente podrá serle facilitada a dicho ciudadano o su representante. En este ámbito deben ubicarse los servicios de carácter personal como Registro de Entrada, Alta-Baja-cambio de domicilio en el Padrón Municipal, Libro de Familia Numerosa, Reclamaciones y sugerencias y aquellos otros que se incorporen al catálogo de servicios y que, por su inmediatez, puedan realizarse bajo la modalidad de servicios de respuesta inmediata: actuaciones comunicadas obras y actividades, cambio domicilio fiscal, domiciliación recibos. En principio, esta Administración debería orientar sus esfuerzos de mejora hacia los procesos que incrementen la satisfacción de los ciudadanos, priorizando aquellos que tengan un impacto positivo, aportando mayor valor, reduciendo errores o reclamaciones.

La medición de datos realizada²⁰ señala que los Ciudadanos demandan, preferentemente, los servicios del Padrón Municipal. Aproximadamente, un 63% del total de atenciones presenciales registradas durante el período 3 de Mayo a 31 de julio de este año 2012 se han dirigido a realizar diferentes trámites en el Padrón Municipal.

Se ha detectado un **problema** de cuantificación: No se dispone de **mediciones** acerca de las consultas que se producen en los propios **Servicios de Bibliotecas, Cultura, Deportes, Servicios Sociales**.

²⁰ Ver Gráfico 6, Atenciones presenciales S.A.C. mayo-julio 2012

El proceso de información y orientación al Ciudadano deberá desarrollarse en torno a tres objetivos:

1. La definición de formularios simplificados en los que haya sido realizada la pertinente revisión para reducir las cargas administrativas, así como su implementación en la Sede electrónica.
2. La disposición de un manual en el que se integren todas las fichas de procesos que realiza el Ayuntamiento, de manera que se halle disponible toda la información acerca del cómo, el dónde, y el quién es responsable de una gestión.²¹
3. La gestión que demanden los Ciudadanos acerca de un trámite ya iniciado cuya información se facilitará con la herramienta Gest-Doc.

El Grupo de trabajo para analizar este proceso ha sido ya formado y ha comenzado a realizar las tareas previas de medición y contraste de datos.

2.2.1.2. Simplificación de formularios y reducción de cargas administrativas.

Hasta la fecha se han celebrado tres reuniones por el Grupo de trabajo formado en la Secretaría General, centradas en la identificación de todos los formularios al uso en las Oficinas Municipales.²²

La conclusión ha supuesto una priorización de los formularios para abordar la simplificación y reducción de cargas administrativas en aquellos que por su naturaleza pueden ser implementados también en la Sede electrónica.

La referencia para acometer los trabajos de simplificación y reducción de cargas ha de ser el Convenio de colaboración que suscribió, con fecha 17 de febrero de 2009, el entonces Ministerio de Administraciones Públicas con la Federación Española de Municipios y Provincias²³ y, fundamentalmente, el Manual que ha elaborado la FEMP para **la reducción de cargas administrativas** en la administración local.

El trabajo que se ha iniciado toma como variables las siguientes:

Supresión de la carga administrativa: eliminación de obligaciones innecesarias, repetitivas u obsoletas, bien por la evolución tecnológica y social, bien por derogación expresa o tácita del marco normativo en que se sustentan.

²¹ Se corresponde con los trabajos encomendados a los diferentes Grupos de cada proceso.

²² Ver Ilustración 7. Matriz de priorización "Análisis de formularios utilizados actualmente"

²³ http://www.femp.es/files/566-970-archivo/Manual_local_cargas_administrativas_23_12_2010_con_logo.pdf

Eliminación o simplificación de trámites: sustituir la obligación de aportar documentación o adjuntarla a la solicitud por declaraciones responsables susceptibles de comprobación ulterior.

Simplificación documental: dejan de solicitarse documentos o datos que ya obren en poder, directa o indirectamente, de las Administraciones, en particular a través de la interconexión de fuentes de datos, obteniendo previamente el consentimiento del interesado.

El Grupo de trabajo formado ha identificado ya aquellos formularios de inicio de procesos que podrán ser objeto de utilización en la Sede electrónica.

En total²⁴ se han seleccionado 22 formularios que han de ser incorporados a la Sede electrónica municipal.

Tal y como se indica expresamente en el Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local, la medición, expresada en euros y en términos anuales, de una carga administrativa se efectúa multiplicando tres valores:

- El coste unitario de cumplir con la carga.
- La frecuencia anual con la que debe realizarse.
- La población que debe cumplir con la carga.

Se presenta en el propio Manual una tabla de valores estándar del coste unitario de las cargas, y para calcular las reducciones que se aplican a las cargas se halla la diferencia entre los valores de los costes respectivos.

La **medición de cargas** que según el Manual FEMP²⁵ ha de realizarse cuando se posibilita la presentación de solicitudes de manera no presencial significa que:

Coste directo de presentar una solicitud presencialmente 80 €

Se tratará de una solicitud presencial cuando la norma o procedimiento exija la presencia del interesado o representante para su presentación.

Coste directo de presentar una solicitud electrónicamente 5 €

Para apreciar la importancia de la medida propuesta y a modo de ejemplo, se tomará como referente el número de Solicitudes que han sido **presentadas en** este primer semestre de funcionamiento de **la Sede electrónica**:

MEDICIÓN DEL AHORRO GENERADO POR LA MEDIDA

Solicitudes electrónicas 17.01.12 a 30.06.12

455

²⁴ Matriz de priorización implementación de formularios en Sede electrónica. Ilustración 7.

²⁵ Tabla XIII «Costes unitarios según método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción. Criterios para la aplicación de la tabla de medición publicados por el Ministerio de Política Territorial y Administraciones Públicas y la Federación Española de Municipios y Provincias».

Ahorro de la medida **75,00 €**

Ahorro directo 34.125,00 €

La reducción de cargas comportará, asimismo, que los Ciudadanos podrán dirigirse al Ayuntamiento para realizar una comunicación, tanto en materia de cambio de titularidad de Licencias como en las obras y actividades acogidas al régimen de actuación comunicada. Estos formularios ya han sido revisados y van a ser implementadas en la Sede a finales del mes de Octubre.

Como en el caso anterior, se tendrá presente que:

Presentación de una comunicación presencialmente 30 €

Presentación de una comunicación electrónicamente 2 €

MEDICIÓN DEL AHORRO GENERADO POR LA MEDIDA

Ahorro de la medida **28,00 €**

Este será el **esquema del análisis** que debe realizar el Grupo de Trabajo a partir de la efectiva disponibilidad en Sede electrónica de los **22 formularios** seleccionados.

2.2.1.3. Definición y aprobación catálogo de servicios.

El Plan ha abordado una mejora de los procedimientos internos para orientarlos hacia la eficiencia con el objetivo de mejorar los servicios que demandan los ciudadanos. Esos servicios han de ser de calidad, deben resolver los problemas que preocupan a la ciudadanía en su demanda diaria de respuestas.

La confección del **Catálogo** será la primera acción para comunicar a los ciudadanos los servicios que realiza la Administración.

Un segundo objetivo sería **definir los compromisos a corto y medio plazo** y su concreción en una **Carta de Servicios**, entendiendo que ésta debe ser un instrumento vivo, que debe actualizarse y, en un futuro, hacerse coincidir con los objetivos estratégicos del mandato del Equipo de Gobierno.

No es una simple descripción de los servicios, que efectivamente deberán ser descritos en una guía o catálogo, sino que además deberán establecerse garantías de cumplimiento.

La referencia en esta actuación puede tomarse del Decreto 27/1997, de la Comunidad de Madrid, de 6 de Marzo, que define las Cartas de Servicios como

“documentos escritos que tienen por objetivo informar al ciudadano acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones y servicios públicos.”

De tal forma que, siguiendo las pautas del documento publicado por la FEMP²⁶:

- Será imprescindible Identificar procesos y servicios.
- Definir objetivos cuantificables.
- Identificar estándares de servicios.
- Dar a conocer los indicadores aprobados para cada proceso.
- Definir la estructura del departamento que gestione y revise la Carta aprobada.
- Relacionar las necesidades y expectativas la ciudadanía con los servicios ofrecidos.
- Llevar a cabo un análisis de la demanda y de satisfacción de la ciudadanía recopilando la información disponible en la organización sobre los usuarios.
- Y, por último, medir el grado de satisfacción del usuario/a.

Como se dijo en el desarrollo de la **Línea de actuación 1, Mejora de procedimientos. Simplificación de los trámites administrativos**, se confeccionará un Manual en el que se integren todas las fichas de procesos que realiza el Ayuntamiento, de manera que se halle disponible toda la información acerca del cómo, el dónde, y el quién es responsable de una gestión.

A partir de este manual, deberá emprenderse la tarea de definir el Catálogo de Servicios. Esta será la primera acción para comunicar a los ciudadanos los servicios que realiza la Administración.

2.2.2.SEGUNDA FASE. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.

2.2.2.1. Reestructurar la organización del S.A.C. para adaptarlo a las nuevas necesidades: Punto de Atención Integral.

²⁶ Revisión de la Guía IV de la colección de Guías de Apoyo a la Calidad de la Gestión Pública Local. FEMP Edición Enero 2011.

La definición del proceso de Atención al Ciudadano como fundamento del P.A.I. deberá acomodarse a lo dispuesto en el artículo 4 del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero.

El P.A.I. debe además acercarse a la Visión implícita en este Plan de Mejora:

Ser reconocidos por los Ciudadanos porque sea capaz de ofrecer **calidad de servicio y profesionalidad en la atención a sus necesidades**. Porque se facilita una **información clara y actualizada**. Porque **la atención que se presta es personalizada**. Porque, en definitiva, **se facilita la gestión** que pretende cada uno de los Ciudadanos.

Por lo tanto, la reestructuración que debe conducir a la transformación en un Punto de Atención Integral se ordenará conforme a los siguientes **VALORES**:

Orientación del servicio al ciudadano.

Polivalencia y flexibilidad.

Formación, iniciativa propia y autonomía.

Trabajo en equipo.

Compromiso con el servicio.

La presente **Línea de actuación** se ha contemplado en un segundo lugar dentro del Plan de Mejora debido a la conveniencia de disponer previamente del **Manual** de identificación de los procesos, porque es necesario para garantizar una información completa y veraz. No obstante, es posible esbozar, como ya se ha hecho, el desarrollo de algunas de las acciones de mejora y **preparar la transformación del Servicio de atención en un Punto de Atención Integral (P.A.I.)**.

La atención ciudadana en una perspectiva integral, como la que se pretende, no es un proceso aislado de la organización, debe ser partícipe del **cambio de cultura** y constituirse en vértice de las diferentes acciones: Todas deben estar orientadas a mejorar la atención que se dispensa a los ciudadanos.

Alcanzar la transformación propuesta será un proceso en el que coadyuven los siguientes **factores críticos de éxito (F.C.E.)**:

F.C.E. 1 El Personal adscrito actualmente al S.A.C. ha mantenido la estabilidad en los últimos ocho años. Los Funcionarios han expresado en reiteradas ocasiones su satisfacción con los puestos a que se hallan adscritos. Es decir, no se trata de un destino obligado o no querido. Al contrario, en sucesivas consultas han reafirmado su voluntad de mantenerse en dicha Oficina. Se pretende ahora enriquecer los puestos de trabajo para satisfacer completamente sus

expectativas.

F.C.E. 2 El Personal adscrito actualmente al S.A.C. conforma un grupo de trabajo en sí mismo: Son capaces de proponer mejoras inmediatas actuando de común acuerdo para mejorar la atención prestada a los ciudadanos.

ACCIONES DE MEJORA

Además de disponer de un Manual de los procesos municipales, se es consciente de la necesidad de instrumentar otras medidas, para posibilitar que los Ciudadanos accedan a tales servicios a través de una red de oficinas integrales y también por medio de otros canales, teléfono, Internet, dispositivos móviles etc.

A continuación se describen dos actuaciones de mejora; la primera de ellas, ha sido ya autorizada por la Alcaldía, por lo que será de fácil implantación.

Recuadro 2. Mejora inmediata.

PUNTO DE ATENCIÓN INTEGRAL.

El PAI será capaz de ofrecer la información actualizada acerca de cualesquiera expedientes en tramitación.

Solicitará la identificación de Usuario, mediante la exhibición de un documento de Identidad y accederá al expediente, consultando estado de tramitación y Persona responsable del mismo así como la posible demora que indique la Agenda con los tiempos de alarma. Se podrá facilitar copia impresa de los informes evacuados siempre que se hallen en formato archivo pdf y hayan sido firmados electrónicamente. Es decir, se obtendrá la información que el Usuario podría obtener desde su Carpeta Ciudadano.

La segunda acción de mejora que se propondrá para estudio de la Segunda Tenencia de Alcaldía está relacionada con las novedades que se han producido en lo que se refiere a actuaciones urbanísticas de obras que pueden ser objeto de un acto de comunicación, y, en Actividades, las “Licencias Express”.

Recuadro 3. Mejora propuesta.

OFICINA DE GESTIÓN ACTUACIONES COMUNICADAS.

El modelo se implantará en la Casa Consistorial y posteriormente en el edificio municipal de La Estación, que alberga los departamentos de Medio Ambiente y Urbanismo y Servicios Sociales. Esta ubicación es el enclave idóneo para organizar una experiencia piloto.

La presentación del documento de ACTUACIÓN COMUNICADA en Obras y de LICENCIA EXPRESS en Actividades se realizaría en el P.A.I. y sería recibida

por personal del Departamento de Urbanismo con capacitación profesional suficiente como para anticipar la conformidad o disconformidad del proceso que se pretende iniciar; de modo que, sin perjuicio de que por aplicación de la Normativa correspondiente deban o no producirse actuaciones municipales posteriores, los solicitantes tendrán la información suficiente para conocer si es viable o no la actuación pretendida.

Lógicamente este nuevo servicio a prestar en el P.A.I. requerirá de una dotación de Personal: Se adscribiría un/a Arquitecto Técnico/a a la oficina de Atención al Ciudadano P.A.I. La pretensión es que, además de *“Orientar e informar, ofreciendo aclaraciones sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar”*²⁷, se pueda informar al Ciudadano de la viabilidad de la actuación pretendida dentro del Proceso de ACTUACIONES COMUNICADAS.

El objeto es transformar el modelo actual de tramitación con un concepto basado en servicios de respuesta inmediata, SERI, introduciendo el control a posteriori con lo que se reducen los plazos, reconduciéndose estos a la inmediatez de la presentación de una comunicación previa o, en su caso, de una declaración responsable.

2.2.2.2. Diseñar el entorno de atención presencial. Imagen corporativa

Las personas encargadas de desempeñar las tareas de atención al público son los interlocutores directos entre el ciudadano y la administración. Por esta razón deben reunir unas características que responden no sólo a unos conocimientos sobre materias específicas, procedimientos, responsables..., sino también las que obedecen a un perfil personal en el que las aptitudes y actitudes garanticen el éxito del proceso de comunicación e información.

La actual oficina dispone de los medios personales suficientes, cualificados y motivados. Pero, como lo que se pretende es transformar la Oficina para poder atender de forma integral a quienes se dirijan al Punto de Atención, se requiere una **adaptación del entorno físico** de manera que el espacio de acogida responda a criterios de accesibilidad, comodidad y facilidad de acceso a la información. Además, dado que han de acometerse reformas y renovación de mobiliario, será el momento idóneo para realizar cambios con el objetivo adicional de transmitir una cierta imagen institucional (el cambio se ha iniciado con la eliminación del mostrador en la Oficina. Ver Anexo documentación adicional).

El diseño de los indicadores, del mobiliario, paneles informativos, separadores etc. ha de planificarse siguiendo las instrucciones que, aún en fase de

²⁷ Artículo 4 del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero de servicios de información administrativa y atención al ciudadano.

proyecto, resultan del Manual de identidad corporativa que prepara la Concejalía competente.

Por otra parte, la nueva Oficina deberá ajustarse a los estándares mínimos de su función como espacio de acogida, con especial cuidado en los siguientes elementos:

El local. En la actualidad se halla situado en la planta primera de la Casa Consistorial. Es necesario reubicarlo en la planta baja del edificio, con acceso directo desde la calle y sin barreras arquitectónicas. Se evitaría además la circulación de personas por los departamentos.

Ha de buscarse el mejor aprovechamiento de las áreas de atención al ciudadano, empleando criterios de ergonomía. Incorporación de detalles estéticos armónicos y acordes con la imagen corporativa. Por último, ha de localizarse una pequeña sala de lactancia y aseo de bebés, independiente pero en la zona más próxima al local.

Como **actuación urgente** se ha eliminado el antiguo mostrador de atención, disponiendo la ubicación de los cuatro puestos de atención directa de forma que cada ciudadano podrá recibir la información más personalizada, después de tomar asiento a la mesa en que se halla el Funcionario/a que ha de recibirle.

Mobiliario y equipamiento. Influyen notablemente en la satisfacción de los ciudadanos y por este motivo las instalaciones deberán disponer y tener en buen estado los siguientes elementos:

Directorio de servicios, mesas de información/tramitación, mobiliario específico para contener impresos, sillas en la zona de espera, escribanía para uso del público, expositor de la Carta de Servicios, material de escritura y terminal conectado a la Sede electrónica, tablón de anuncios, reloj y gestor de colas, escáner y teléfono público, wi-fi . La adhesión del Ayuntamiento al Plan ORVE va a reportar dos escáneres de pequeño tamaño que mejorarán la dotación actual.

Como en el punto anterior se ha dispuesto una medida urgente, la renovación del gestor de colas de manera que asigne a cada ciudadano el puesto en el que va a ser atendido.

Señalización interior y exterior. La oficina deberá dotarse de cartel exterior en modelo normalizado, con el escudo municipal, tal y como se define en el Manual de identidad corporativa.

Cuando se redacta el Plan, no han sido encargados los nuevos soportes señalizadores y postes y señalizadores de vinilo, que se acomodarán a los dispuestos en el Edificio de la Estación. Esta acción pende de la reubicación en planta baja del Punto de Atención Integral situado en la Casa Consistorial.

Es importante que en diferentes puntos del local se encuentren de manera fácil los formularios de iniciativas, quejas y sugerencias.

Deberá **encargarse la redacción de un proyecto al Servicio Técnico Municipal**, realizándose en este documento algunas recomendaciones, que se contienen en el Recuadro 7 del Anexo correspondiente.

Conocer lo que más valoran los Ciudadanos y qué mejoraría los servicios prestados es un factor clave para continuar avanzando en el proyecto de modernización.

Este Plan ha puesto de manifiesto la necesidad de elaborar un Catálogo de servicios que avanzará hacia una futura Carta de servicios con compromisos de calidad y la simultánea revisión de los procesos internos para mejorar la eficiencia y, también, la información que se podrá ofrecer en estos Puntos de atención integral.

El proceso de atención e información integral a los ciudadanos debe ser medido y valorado como los demás que realiza la Organización pero, adicionalmente, deberían instrumentarse otros mecanismos como realizar encuestas de satisfacción de los ciudadanos.

Es indispensable conocer las expectativas y necesidades de los ciudadanos si se quiere avanzar por el camino de la calidad.

2.2.2.3. Diseñar el proceso de quejas y sugerencias.

El Ayuntamiento de Colmenar Viejo aprobó en el año 1.996 un Reglamento de Participación Ciudadana cuyo artículo 2 señalaba como criterios inspiradores:

“Facilitar la más amplia información sobre sus actividades, obras y servicios; Facilitar y promover la participación de sus vecinos y entidades en la gestión municipal; Hacer efectivos los derechos de los vecinos recogidos en el artículo 18 de la Ley de Bases de Régimen Local y aproximar la gestión municipal a los vecinos.”.

Sin embargo, ni este Reglamento ni otra normativa municipal ha contemplado el desarrollo del sistema de Iniciativas, Quejas y Sugerencias.

En principio deberá proponerse una modificación del Reglamento Municipal para hacer explícito el reconocimiento del derecho a presentar queja o sugerencia

sobre materias de competencia municipal y sobre el funcionamiento de los servicios²⁸.

La definición del proceso seguirá el modelo que propone este Plan, si bien debe tenerse presente que se trata de un proceso clave, transversal y preceptivo.

Se procederá a la formación del Equipo de trabajo para definir la Ficha, que a su vez será objeto de un expediente de trámite cerrado en e-administración.

La presentación de una queja o sugerencia requiere la exhibición de documento de identidad ante el funcionario/a del P.A.I. cuando se realice presencialmente. A través de la Sede electrónica no será necesaria su presentación porque todos los usuarios son identificados con su firma digital. En este punto deberá decidirse si es admisible la queja o sugerencia sin identificación, a través del correo electrónico o Web municipal.

Se considera pertinente, aunque no es obligatorio porque Colmenar Viejo no es un municipio de régimen especial o de gran ciudad, proponer la creación de una **Comisión Especial de Reclamaciones y Sugerencias** a la que el Ciudadano podrá dirigirse directamente si transcurrido el plazo comprometido no ha recibido respuesta.

Se diseñarán los modelos de formulario en los que necesariamente se advertirá de los derechos que asisten a los Ciudadanos, especialmente de plazos y canales adicionales para formular las quejas; y asimismo se indicará que conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, sus datos serán tratados de manera confidencial e incorporados al fichero "Quejas y Sugerencias". Fichero que antes de su creación debe ser objeto de aprobación mediante adenda a la Ordenanza Municipal de ficheros que contienen datos de carácter personal.

Según los datos del Registro General, en el **primer semestre del año 2012** se han presentado un total de **54 quejas** por los Ciudadanos. Han sido despachadas a las Áreas relacionadas, pero, a la fecha en que se redacta este Plan, **no es posible conocer los motivos que puedan existir en la falta de resolución de algunas de ellas**; en ocasiones no se ha procedido a interesar ningún informe al respecto.

La propuesta de Modificación del Reglamento, en principio, será estudiada por la Comisión de Hacienda y Personal que se celebrará este mes de Noviembre.

2.2.3. TERCERA FASE. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES

²⁸ Ver Propuesta en Anexo Documentación adicional.

2.2.3.1. Calendario de actuaciones materiales.

En el cronograma se omiten las referencias a la descripción del proceso y definición de indicadores porque quedarán condicionadas al calendario señalado en la Línea 1 - Tabla III. Sin embargo ha de tenerse en cuenta que las acciones cuyo despliegue se ordena a continuación se realizarán de forma simultánea ya que la responsabilidad no recae en su totalidad en el Equipo de proceso.

Tabla IV. “Cronograma de actuaciones línea dos”

ACTIVIDADES LÍNEA 2.	2012							2013												2014						
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
Simplificación de formularios																										
Formularios en la Sede electrónica																										
Informe sobre reducción de cargas.																										
Aprobación Manual identidad corporativa																										
Proyecto Técnico y reubicación P.A.I.																										
Contratación de mobiliario y otros, P.A.I.																										
Aprobación catálogo de servicios.																										
Reglamento Quejas y sugerencias																										
Catálogo de Servicios																										
Confección y Publicación Carta de Servicios.																										
Constituir comité de evaluación de compromisos																										

Fuente: *Elaboración propia*

2.2.3.2. Definición de indicadores Evaluación de las mejoras.

La complejidad del proceso que se encomienda a esta oficina en el futuro exige que los indicadores sean capaces de medir no sólo **resultados alcanzados** (output del proceso) en relación con los recursos invertidos sino también el grado de **satisfacción de los ciudadanos**.

Se propone instrumentar las evaluaciones mediante **INDICADORES DE PROCESO**:

(I) Incrementar progresivamente el número de Ciudadanos atendidos con respecto al total de la población de referencia.

Estándar: Dada la transformación que se pretende, es previsible que si se utiliza el estándar actual del S.A.C. no se obtengan datos de contraste. Se realizarán mediciones a lo largo de, al menos, tres meses, para fijar el estándar que se pretende mejorar.

(II) Tiempo medio de atención presencial, con/sin cumplimentación de solicitudes.

Estándar: Como en el indicador (I) no se dispone de un estándar de contraste. Deben realizarse mediciones para fijar el estándar que se pretende mejorar. No obstante cabe advertir que la satisfacción no es directamente proporcional a la reducción del tiempo de atención sino al contrario.

(III) Tiempo medio de espera en el PAI y tiempo medio de la atención realizada.

Estándar: De igual modo se realizarán mediciones a lo largo de, al menos, tres meses, para fijar el estándar. En este caso, el grado de satisfacción se vincula no tanto a la reducción del tiempo de espera como al tiempo que se le dedica al ciudadano por parte de los Funcionarios.

(IV) Número de nuevos servicios puestos a disposición de los ciudadanos.

Estándar: No se dispone de un estándar de contraste.

El ciudadano tiene una serie de expectativas latentes, a las que la Organización pública local debe anticiparse, buscando exceder en todo momento en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En definitiva, se alcanzarán los **OBJETIVOS OPERATIVOS** propuestos:

Simplificación y reducción de cargas soportadas por la ciudadanía.

Nuevas oficinas de atención integral a los ciudadanos, modalidad 060.

3. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA. TEXTOS ELECTRÓNICOS.

SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. El modelo corporativo del Ayuntamiento de Gijón. Mónica Suero Mato, Fernando Álvarez García, Enrique Sierra Blanco, Concepción García Rodríguez, José Manuel Pazos González. [Material facilitado por el Tutor del Plan].

E-GOBIERNO PARA UN MEJOR GOBIERNO. ESTUDIOS Y DOCUMENTOS. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). Madrid, 2008.

EL RETO DE HACER SENCILLO LO COMPLEJO. ¿Cómo transformamos la Organización? Fernando Álvarez García. [Material facilitado por el Tutor del Plan].

MARCO JURÍDICO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Fernando Álvarez García. [Material facilitado por el Tutor del Plan].

REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS. APLICACIÓN DEL MÉTODO SIMPLIFICADO DE MEDICIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS Y DE SU REDUCCIÓN. Concejalía de Administración pública y Hacienda. Ayuntamiento de Gijón. [Material facilitado por el Tutor del Plan].

GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. GUÍA 6 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. ORIENTACIÓN AL SERVICIO PÚBLICO DE LA CIUDADANÍA. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. MADRID 2006. Disponible en <http://publicaciones.administración.es>. [Consulta realizada 09.08.12]

¿CÓMO ABORDAR UN PLAN DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL? Guía-itinerario de inicio del proyecto. GRUPO DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DE LA FEMP. OCTUBRE 2008. Disponible en http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf [Consulta realizada 09.06.12].

MANUAL DE REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS EN EL ÁMBITO LOCAL.

Diciembre 2010. MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. FEMP.

Disponible en <http://www.femp.es/files/566-720-archivo/Método%20Reducción%20Cargas.pdf>, <http://www.femp.es/files/566-719-archivo/Criterios.pdf>

[Consulta realizada 02.04.12].

LA ADMINISTRACIÓN QUE SE ESPERA PARA DESPUÉS DE LA CRISIS. Conferencia. CARLES RAMIÓ. Universitat Pompeu Fabra.

Disponible en http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/jornadasgere_doc13.pdf

[Consulta realizada 25.04.12].

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CAPÍTULO 1.

CARLES RAMIÓ. Universitat Pompeu Fabra.

Disponible en www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/.../

[Consulta realizada 16.03.12].

GUÍA PRÁCTICA EVALUACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS.

Observatorios Locales de Democracia Participativa. Secretaría Técnica del OIDP. Ajuntament de Barcelona. Octubre – Noviembre 2006.

Disponible en http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_OIDPespa%C3%B1ol_GUIA.pdf

[Consulta realizada 22.06.12].

ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. Edición Enero 2011.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS.

Disponible en www.femp.es/.../

[Consulta realizada 02.08.12].

GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. GUÍA 9. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO OFRECIDO AL CIUDADANO POR LAS ADMINISTRACIONES LOCALES.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. FEMP. Madrid 2006.

Disponible en www.femp.es/.../

[Consulta realizada 06.07.12].

LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS ANTE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN EUROPA.

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA. 2.010. eu 2010.es

Disponible en <http://administracionelectronica.gob.es/>

ANEXOS AL PLAN DE MEJORA.

ANEXO I - TABLAS

Tabla V. “Plantilla de Colmenar Viejo por Grupos de Clasificación a 31/12/2011”

Departamentos	A1-A2	C1-C2	E	Total
Intervención	4	7	0	11
Policía Local	2	78	5	85
Secretaría General	4	10	2	16
Servicios Personales	32	81	40	153
Tesorería-Recaudación	2	7	0	9
Urbanismo	11	7	0	18

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla VI. “Plantilla de Colmenar Viejo por Departamentos 31/12/2011”

Departamentos	Empleados	% Plantilla
Intervención	11	3,8
Policía Local	85	29,1
Secretaría General	16	5,5
Servicios Personales	153	52,3
Tesorería-Recaudación	9	3,1
Urbanismo	18	6,2

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla VII. “Recursos Tecnológicos por Áreas Municipales de Colmenar Viejo - 2012”

Departamentos / Áreas trabajo	Aplicación (bajo licencia)	Mantenimiento	Observaciones
<i>Secretaría/Actas</i>	GDoc*	Externo	No integrada Contabilidad.
<i>Secretaría/Padrón</i>	ABSI	Externo	No integrada con GDoc.
<i>Intervención/Contabilidad</i>	UNIT-4	Externo	No integrada con GDoc
<i>Intervención/Personal</i>	UNIT 4	Externo	
<i>Intervención/Ingresos</i>	SWAL	Externo	No integrada con GDoc
<i>Intervención/Subvenciones</i>	AYTOS-TESEO	Externo	
<i>Tesorería/Recaudación</i>	SWAL	Externo	
<i>Tesorería/Nóminas</i>	UNIT 4	Externo	
<i>Urbanismo/Gestión catastral</i>	ABSI	Externo	<i>Pendiente unificar base datos terceros</i>
<i>Urbanismo/Diseño</i>	AUTOCAD	Externo	
<i>Urbanismo/Mediciones</i>	PRESTO	Externo	
<i>Policía Local</i>	GSPOL	Externo	
<i>TODOS</i>	MICROSOFT OFFICE		

*Gest-Doc es la aplicación de gestión de expedientes y herramientas de administración electrónica. Es común a todas las Áreas y Departamentos.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla VIII. “Procesos ordenados por mayor nº potenciales usuarios - 2011”

Procesos	Departamento Responsable	Actuaciones Atenciones
<i>Acuerdos Junta de Gobierno*</i>	<i>Secretaría</i>	<i>1.143</i>
<i>Recursos Tributos y Precios Públicos</i>	<i>Intervención Tesorería</i>	<i>126</i>
<i>Bonificaciones / Exenciones / Tributarias</i>	<i>Intervención</i>	<i>79</i>
<i>Aplazamiento y Fraccionamiento Pagos</i>	<i>Tesorería</i>	<i>144</i>
<i>Licencias de Actividad</i>	<i>Urbanismo</i>	<i>99</i>
<i>Licencias Urbanísticas (con / sin proyecto) y Primera Ocupación.</i>	<i>Urbanismo</i>	<i>126</i>
<i>Registro General Entradas</i>	<i>Secretaría</i>	<i>10.140</i>
<i>Padrón Municipal (altas/bajas/cambios domicilio)</i>	<i>Secretaría</i>	<i>18.942</i>
<i>Inscripciones Cursos Área de Cultura</i>	<i>Cultura</i>	<i>1.247</i>

*Los potenciales usuarios del proceso Acuerdos Junta de Gobierno han sido calculados a partir del número de acuerdos adoptados en 2011 (743) aplicando a continuación un coeficiente multiplicador por despachos a terceros (90% $\geq$ 3 notificaciones).²⁹

Fuente: *Elaboración propia*

²⁹ Los acuerdos adoptados por áreas de responsabilidad se reflejan en Gráfico 3. Actividad Junta de Gobierno durante el año 2011

**Tabla IX. “Reparto de documentos de entrada al Departamento de Urbanismo
Primer semestre 2012”**

Tipos de Solicitud	Cantidad
Actuación Comunicada	141
Certificaciones	57
Facturas	114
Informes	23
Licencia de Actividad	49
Licencia de Obra	265
Licencia de Primera Ocupación	20
Mesas y Sillas	32
Requerimientos	286
Solicitudes y Varios	207
Total	1194

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla X. “Tabla series expedientes y descripción de plazos individuales. Procedimiento empleado: muestreo a partir datos Registro de salida y Fichero de acuerdos/decretos”

Número Expediente Años 2011-2012	Fecha Inicio	Fecha Salida Notificación	Duración
1417 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	20.01.12	14.02	≤ 1 mes
1106 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	04.01	12.03	≥ 2 meses
2907 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	20.02	13.02	≤ 1 mes
5418 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	15.05	29.06	≤ 2 meses
2503 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	04.01	12.03	≥ 2 meses
3091 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	10.02	27.04	≥ 2 meses
3856 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	03.04	11.05	≤ 2 meses
4250 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	23.02	04.05	≥ 2 meses
4298 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	16.04	17.05	≤ 1 mes
2873 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	03.02	04.05	≥ 3 meses
3514 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	23.11.11	13.04	≥ 4 meses
1125 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	27.01	05.03	≤ 2 meses
2498 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	21.02	16.03	≤ 1 mes
6063 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	21.05	26.06	≤ 1 mes
1434 LICENCIAS DE OBRAS CON PROYECTO	03.02	31.05	≥ 3 meses
455 LICENCIAS DE OBRAS SIN PROYECTO	10.01	02.03	≤ 2 meses
2301 LICENCIAS DE OBRAS CON PROYECTO	03.02	31.05	≥ 3 meses

Número Expediente Años 2011-2012	Fecha Inicio	Fecha Salida Notificación	Duración
2301 LICENCIAS DE OBRAS CON PROYECTO	27.02	26.06	≥ 3 meses
2292 LICENCIAS DE OBRAS SIN PROYECTO	24.02	22.03	≤ 1 mes
6414 LICENCIAS DE OBRAS CON PROYECTO	05.02	26.06	≥ 4 meses
2304 LICENCIAS DE PRIMERA OCUPACIÓN	27.02	22.06	≥ 3 meses
456.12 LICENCIAS DE OBRAS SIN PROYECTO	11.01	10.02	≤ 1 mes
3910 LICENCIAS DE OBRAS SIN PROYECTO	04.04	06.07	≥ 3 meses
1689 LICENCIAS DE OBRAS SIN PROYECTO	27.05.11	12.03	≥ 4 meses
520 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	13.01.	14.02	≤ 1 mes
1712 LICENCIAS DE PRIMERA OCUPACIÓN	22.12.11	12.03	≤ 1 AÑO
5703 LICENCIAS DE ACTIVIDAD EVALUACIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL	10.08.11	01.08.12	≤ 1 AÑO
274 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	09.11	25.01	≤ 2 meses
4149 LICENCIAS DE ACTIVIDAD EVALUACIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL	02.02.11	01.08	≥ 1 AÑO
5296 BONIFICACIONES Y/O EXENCIONES TRIBUTARIAS.	11.05	01.06	≤ 1 mes
2261 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	10.01	23.03	≤ 2 meses
994 LICENCIAS DE ACTIVIDAD CAFÉS/ESPECTÁCULOS	23.01.11	En trámite	
5406 RECLAMACIONES Y RECURSO EN TRIBUTOS Y/O PRECIOS PÚBLICOS	15.05	20.06	≤ 2 meses
2761 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	16.12	27.01	≤ 2 meses
6689 LICENCIAS DE ACTIVIDAD EVALUACIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL	14.12.11	07.08	≤ 8 meses
6617 SOLICITUDES DE APLAZAMIENTO Y/O FRACCIONAMIENTO PAGO TRIBUTOS	08.06	22.06	≤ 1 mes
1962 LICENCIAS DE ACTIVIDAD INOCUAS	09.02	24.04	≥ 2 meses
5992 LICENCIAS DE ACTIVIDAD INOCUAS	25.05	En trámite	
4285 LICENCIAS DE ACTIVIDAD CAFÉS/ESPECTÁCULOS	11.04	31.07	≥ 3 meses

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla XI. Ficha tipo de los procesos del Ayuntamiento de Colmenar Viejo

CONCEPTO	REQUISITOS
Título del proceso	Debe ser fácilmente comprensible y expresar el alcance del proceso.
Objetivo del proceso	Recogerá, de forma breve y concisa, la finalidad del proceso, especialmente los beneficios para clientes o grupos de interés.
Alcance del proceso	Productos o servicios, resultado del proceso que crean valor para el cliente/destinatario.
Propietario o responsable	Persona a quien se asigna la tarea de liderazgo en la gestión del proceso: Comunica a la organización el alcance, asegura el control del proceso, y mantiene la interrelación con los demás procesos.
Documentación de referencia y formatos	Toda la documentación que regula el proceso y los formularios tipo que requiere o genera, desde su inicio.
Descripción del proceso	Recoge el contenido, dónde empieza y dónde termina y las actividades que lo componen.
Problemas identificados	Disminuyen la eficiencia total o en alguna de las fases del proceso.
Indicadores.	Servirán al responsable del proceso para evaluar la mejora del proceso.

Fuente, *elaboración propia*.

Tabla XII. Ficha descriptiva del proceso “Acuerdos de Junta de Gobierno”

CONCEPTO	REQUISITOS
Título del proceso	ACUERDOS DE LA JUNTA DE GOBIERNO
Misión del proceso	Trasladar la voluntad del Órgano de Gobierno a los Departamentos y a los Interesados en el procedimiento administrativo. Garantizando la fidelidad de los acuerdos con la decisión adoptada.
Objetivo del proceso	Notificar las decisiones de la Junta de Gobierno con eficiencia, seguridad y garantía.
Alcance del proceso	Despachar los acuerdos adoptados en la sesión en el plazo más breve posible.
Inicio	Confección Decreto de convocatoria
Fin	Despacho de acuerdos: Registro General, Interesados. Telemáticamente, Departamentos. A Carpeta ciudadano, Interesados Sede electrónica.
Propietario o responsable	Secretaría General
Documentación de referencia y formatos	SI. Plantillas convocatoria y notificaciones, modelos de acuerdo. Expediente cerrado en e-administración.
Descripción del proceso	SI
Problemas identificados	SI
Indicadores	SI

Fuente, *elaboración propia*.

Tabla XIII. “Costes unitarios según método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción. Tabla para la medición del coste directo de las cargas administrativas Coste unitario en €.”

Cargas Administrativas	Coste Unitario en €
1 Presentar una solicitud presencialmente	80
2 Presentar una solicitud electrónica	5
3 Tramitación mediante intermediarios (bancos, médicos, ...)	35
4 Presentación convencional de documentos, facturas o requisitos	5*
5 Presentación de una comunicación presencialmente	30
6 Presentación de una comunicación electrónicamente	2
7 Presentación electrónica de documentos, facturas o requisitos	4*
8 Aportación de datos	2*
9 Presentación de copias compulsadas (acumular al coste del documento)	1*
10 Presentación de un informe y memoria	500
11 Obligación de conservar documentos	20
12 Inscripción convencional en un registro	110
13 inscripción electrónica en un registro	50
14 Llevanza de libros	300
15 Llevanza libros en vía electrónica	150
16 Auditoría o controles por organizaciones o profesionales externos	1.500
17 Información a terceros	100
18 Formalización en documentos públicos de hechos o documentos	500
19 Obligación de comunicar o publicar	100

Fuente, *Criterios para la aplicación de la tabla de medición publicados por el Ministerio de Política Territorial y Administraciones Públicas y la Federación Española de Municipios y Provincias*

ANEXO II - GRÁFICOS

Gráfico 1. Firmas digitales por Usuarios

Comparativa 2º semestre 2011/Primer semestre 2012

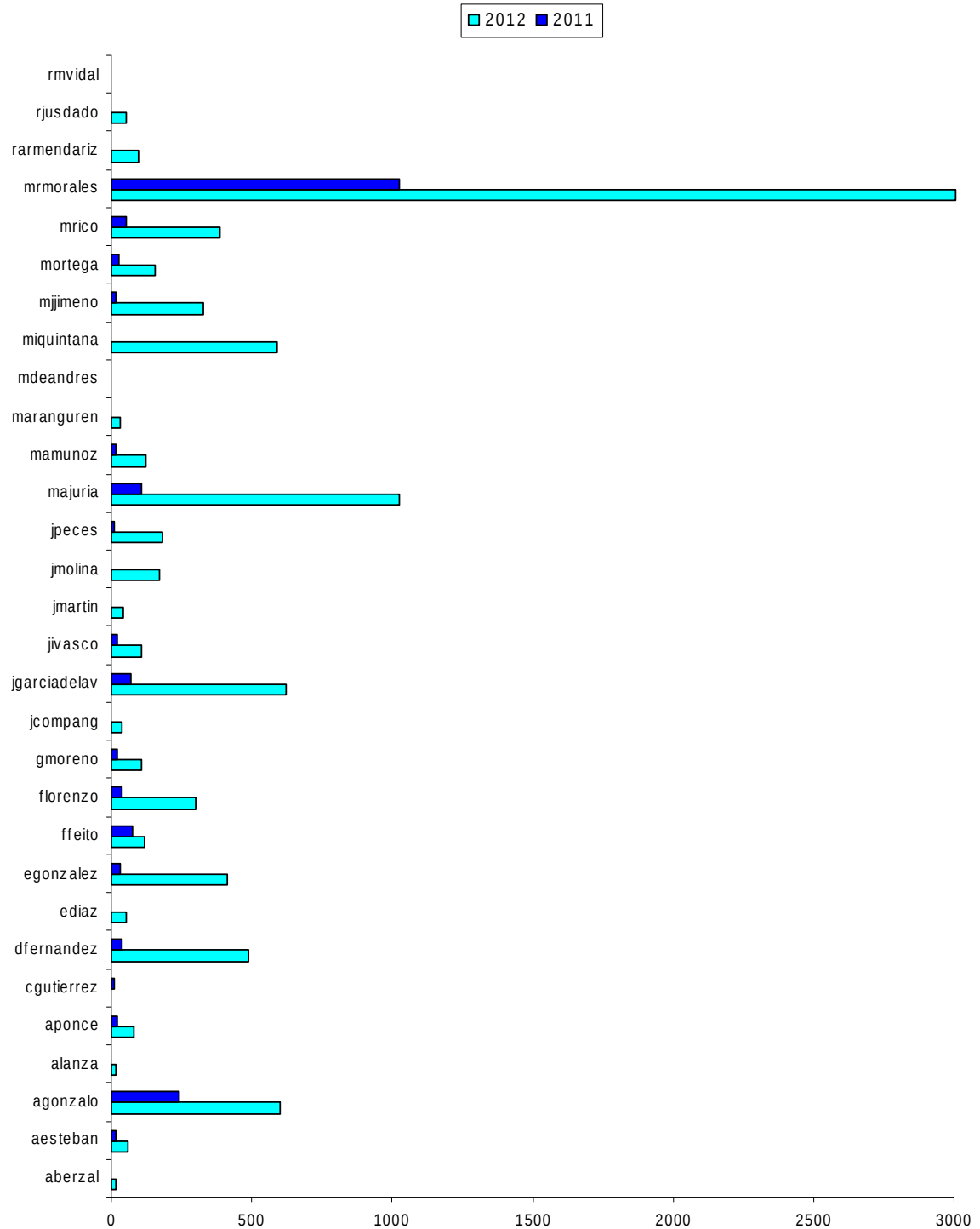


Gráfico 2. Expedientes creados en e-administración en Secretaría General

Enero-Mayo 2012

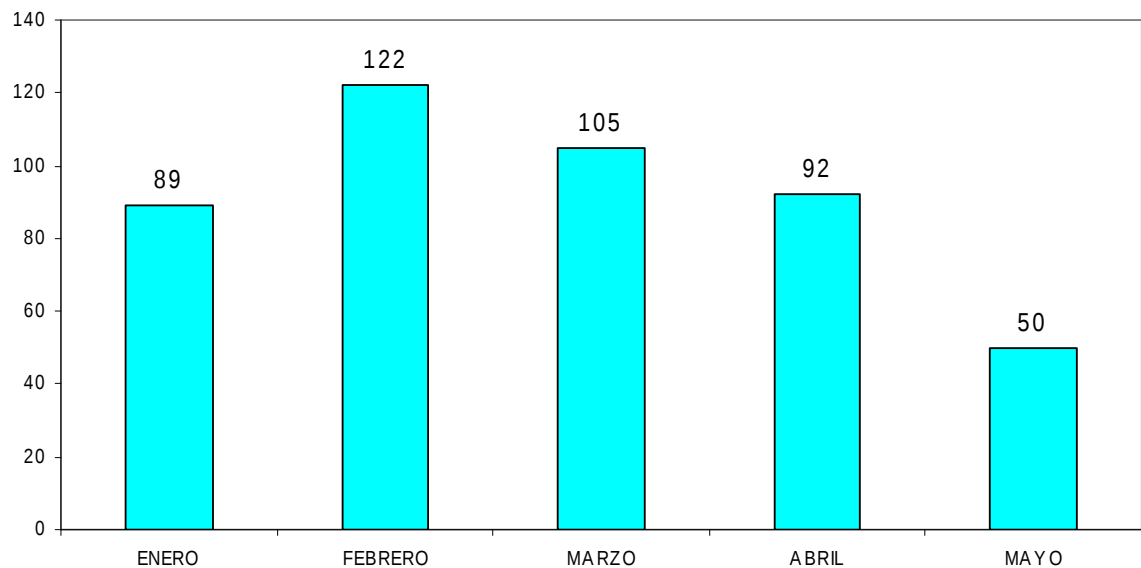


Gráfico 3. Actividad Junta de Gobierno durante el año 2011

Expedientes por Departamento de procedencia

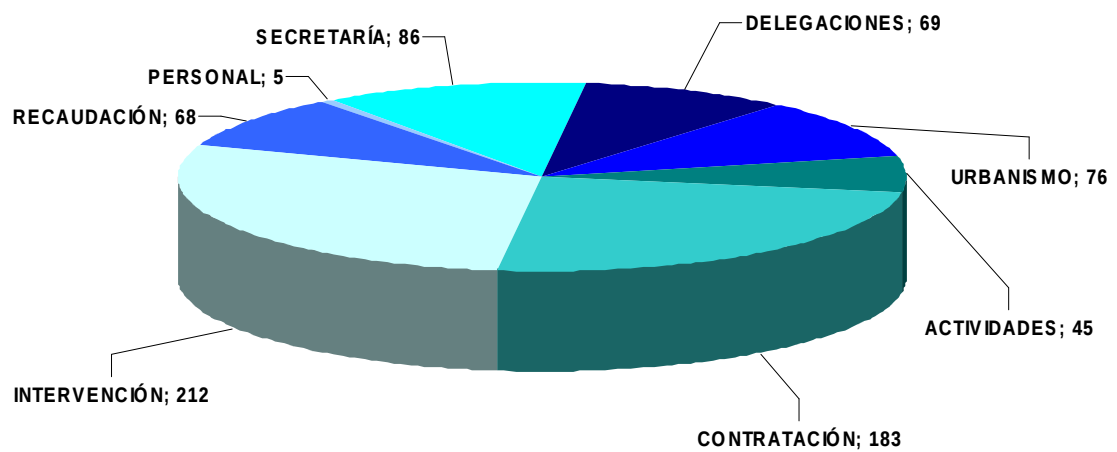


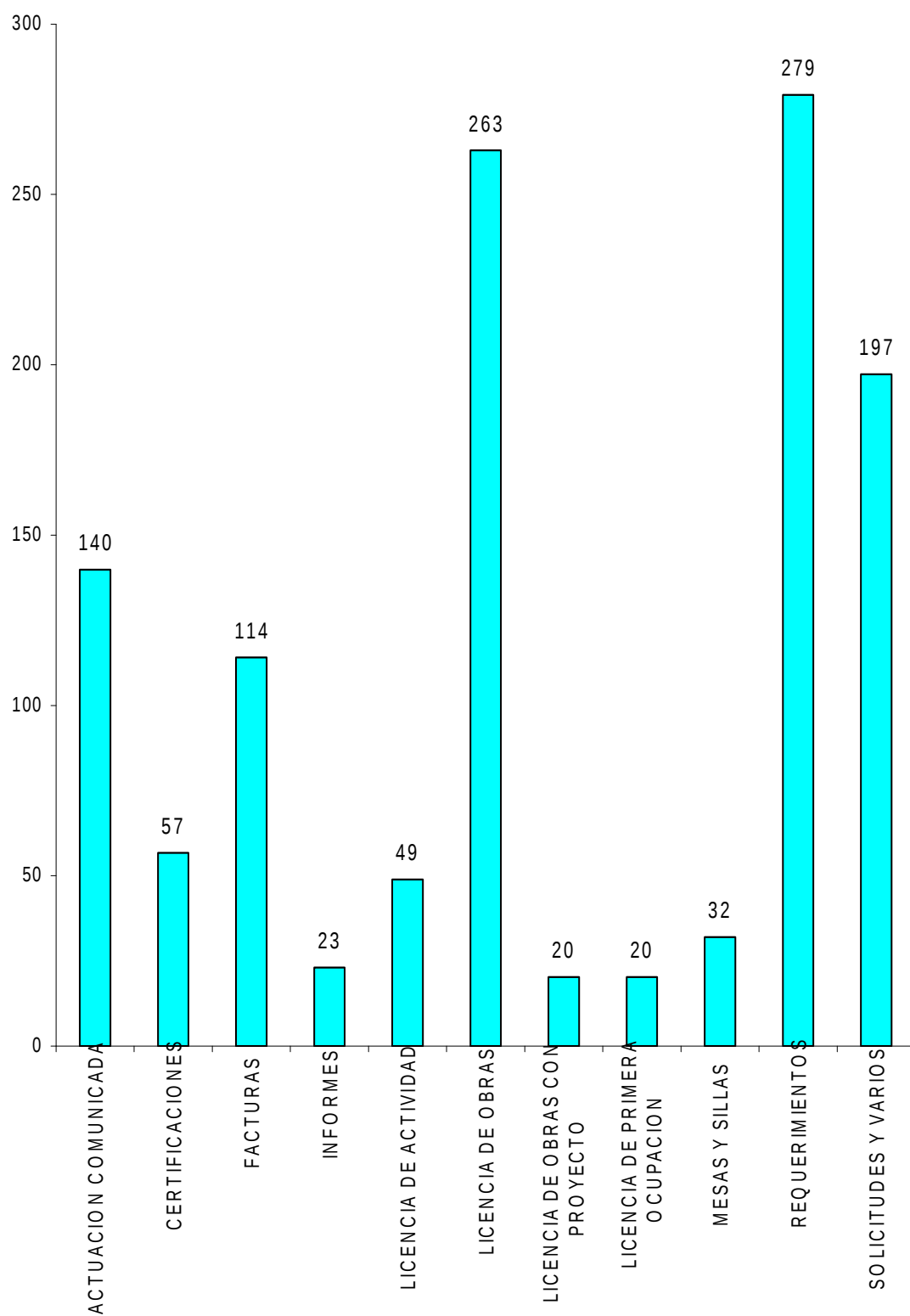
Gráfico 4. Procesos iniciados en el Departamento de Urbanismo*Primer semestre de 2012*

Gráfico 5. Despacho de documentos en e-administración

Todos los departamentos. Primer semestre 2012.

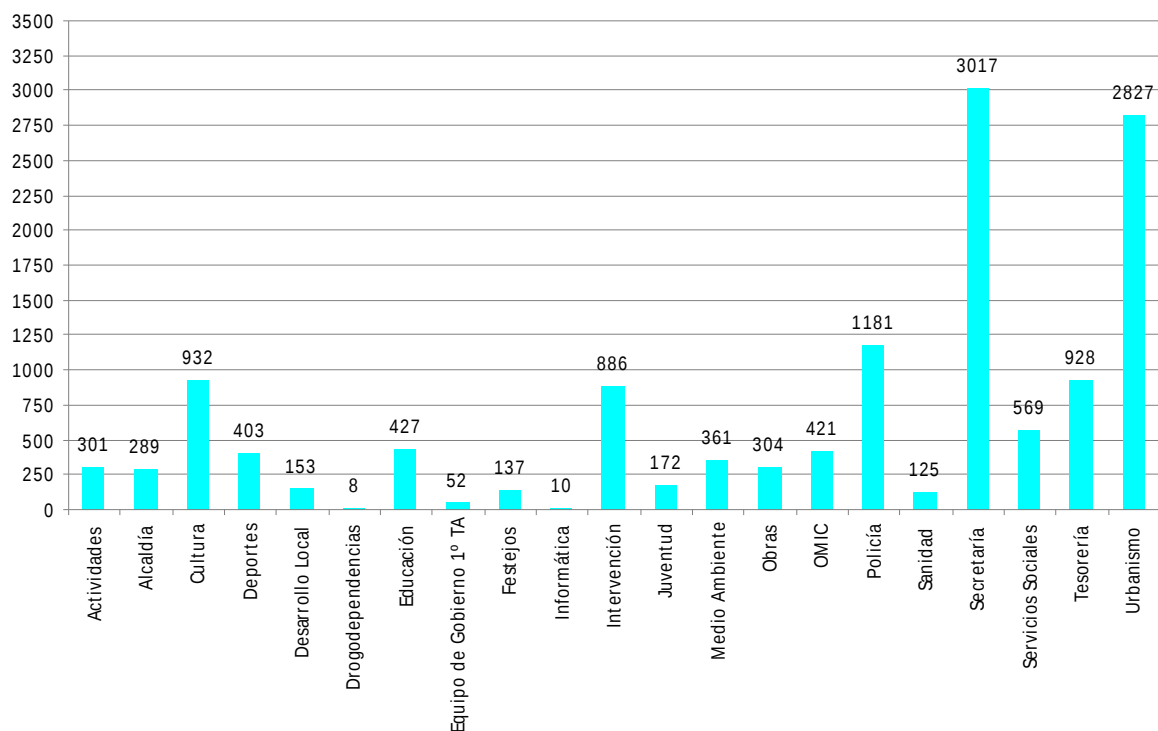


Gráfico 6. Atenciones presenciales S.A.C. mayo-julio 2012

Discriminadas por materia.

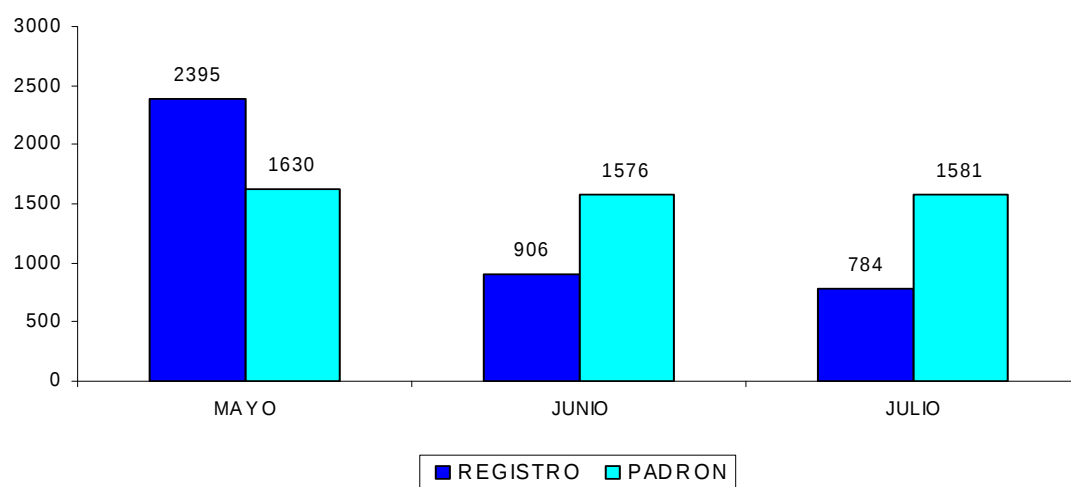


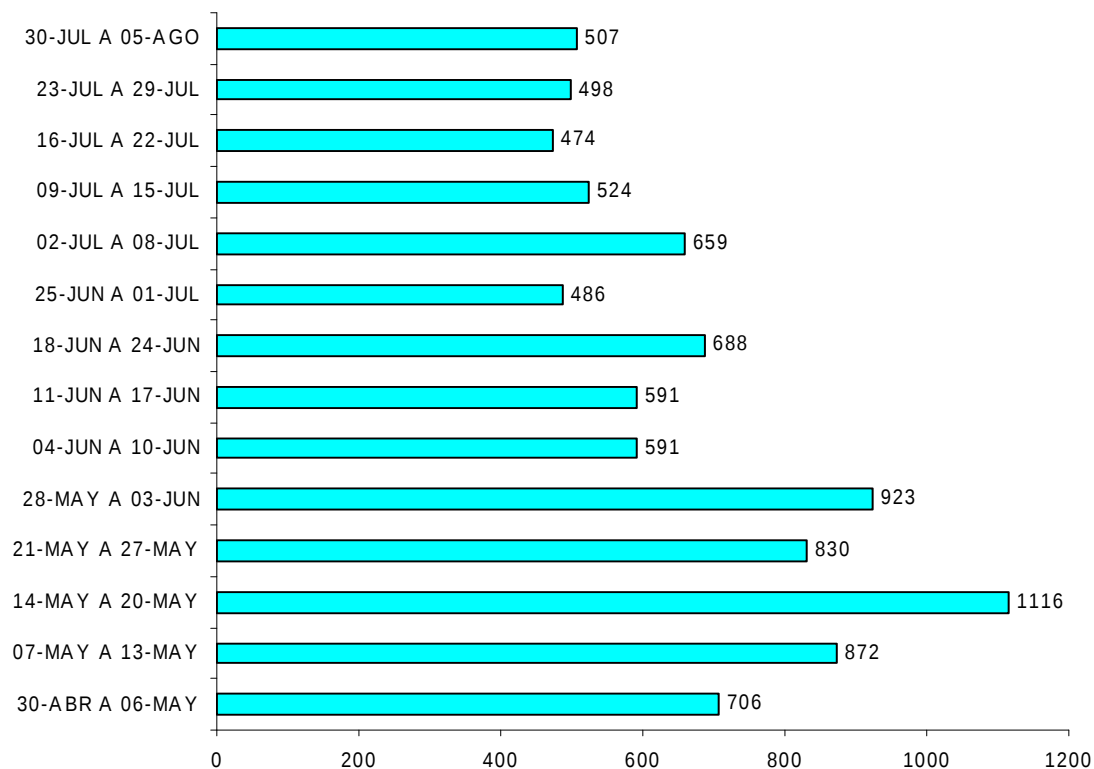
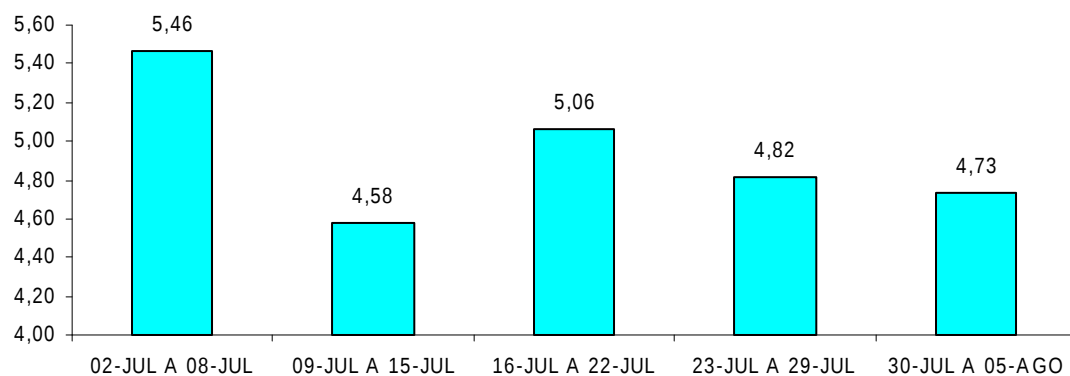
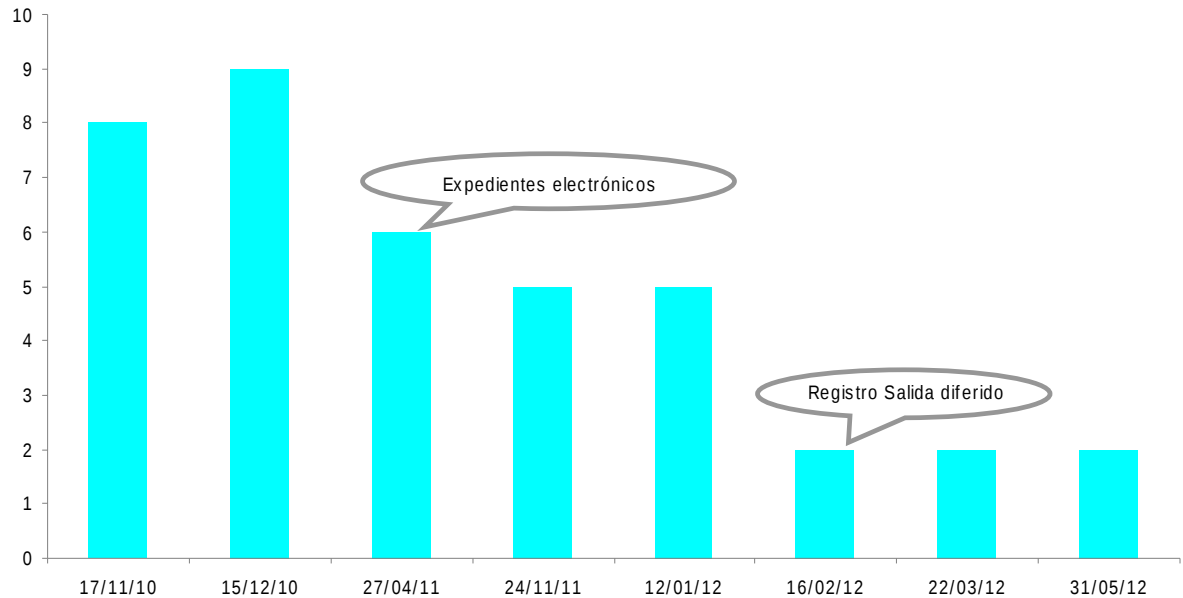
Gráfico 7. Numero de atenciones presenciales totales S.A.C.*Semanas 17 A 31 del año 2012***Gráfico 8. Tiempo medio de atención presencial (en minutos) en S.A.C***Mes de Julio de 2012*

Gráfico 9. Duración del proceso acuerdos junta de gobierno. Tiempo medio despacho de los acuerdos adoptados en cada sesión celebrada por la Junta de Gobierno (en jornadas de trabajo).



27/04/2012 – Todos los expedientes remitidos a Junta de Gobierno se reciben por e-administración.

16/02/2012 - Los despachos de Junta de Gobierno se registran en Secretaría.

ANEXO III – ILUSTRACIONES

Ilustración 4. Diagrama del proceso modelo una vez introducidas las Mejoras.

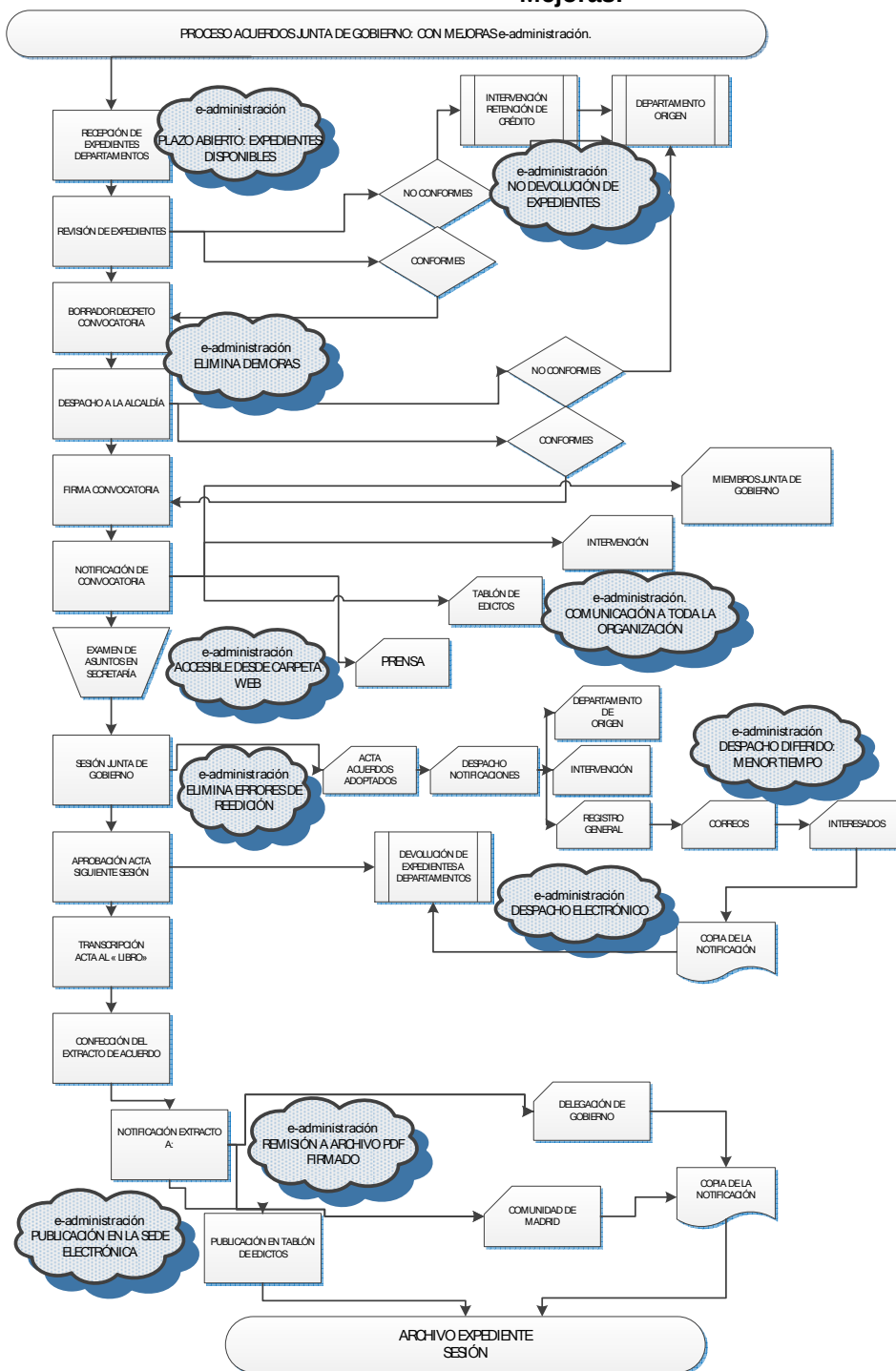


Ilustración 5. Expediente Junta de Gobierno. Acceso a expediente relacionado con otro incluido en orden del día.

The image shows two overlapping windows from the 'Gestión de Expedientes' application. The left window, titled 'Gestión de Expedientes', shows the 'Gestión de Documentación' section for an expediente with reference 'JUNTA GOBIERNO LOCAL: 28 DE JUNIO 2012'. It lists various documents and steps in the process. The right window, titled 'Gestión de Expedientes (cerrado: sólo lectura)', shows a list of 'Pasos Procedimentales' for a related expediente. The list includes items like 'SOLICITA REDUCCION IBI PROTECCION OFICIAL' and 'BONIFICACION IBI POR VIVIENDA DE PROTECCION OFICIAL'. Both windows have a 'Filtros' section at the bottom with checkboxes for 'Internos', 'sub-Expedientes', 'Entradas', 'Salidas', 'Con Documentos', and 'Con Docs. Firmados'.

Ilustración 6. Expediente Junta de Gobierno. Plantilla de expediente de trámite cerrado: sesión de Junta de Gobierno.

The image shows the 'Herramienta de Administración: Maria Rosa' interface. The 'Tipos de Expedientes' section is active, displaying a list of expedient types. The 'Junta de Gobierno' type is selected. Below the list, there is a table for configuring the steps of the selected expedient type. The table has columns for 'Nombre', 'Duración', and 'I'. The steps listed include 'Decreto de Convocatoria', 'Participo Decreto Convocatoria', 'Acta', 'Extracto', 'Acta Aprobada', 'Remision Extracto CM', 'Remision Extracto Del Gobierno', 'Borrador Acta anterior', and 'Archivo'. The 'Duración' for all steps is 'Indeterminado', and the 'I' column contains 'N'. There are 'Insertar' and 'Eliminar' buttons next to the table.

Nombre	Duración	I
Decreto de Convocatoria	Indeterminado	N
Participo Decreto Convocatoria	Indeterminado	N
Acta	Indeterminado	N
Extracto	Indeterminado	N
Acta Aprobada	Indeterminado	N
Remision Extracto CM	Indeterminado	N
Remision Extracto Del Gobierno	Indeterminado	N
Borrador Acta anterior	Indeterminado	N
Archivo	Indeterminado	N

Ilustración 7. Matriz de priorización: “Análisis de Formularios utilizados actualmente.”

	ALTO BENEFICIO	BAJO BENEFICIO
FÁCIL	B, D, H, K, L, M, N, S, U, V, W, X, Y, AD, AG, AH, P, T, AB, AC, AE	G, I, J, O, Z, AA, AO, AP, AR
DIFÍCIL	C, AF, AI, AJ, AK, AL, AM, AN, AÑ, AQ	A, E, F, Ñ, Q, R

Fuente: *Elaboración propia.*

A: Licencia de actividad

B: Cambio de Titularidad de la licencia municipal de apertura y funcionamiento.

C: Cambio de Titularidad de las actividades sometidas a la Ley 17/1997, de 4 de julio, de espectáculos públicos y actividades recreativas.

D: Licencia de primera ocupación.

E: Licencia de obra

F: Autorización prácticas de tiro

G: Certificación de hallarse al corriente de obligaciones tributarias

H: Exención IVTM por minusvalía.

I: Arraigo

J: Reagrupación familiar

K: Licencia para venta de bebidas alcohólicas.

L: Tarjeta de estacionamiento de vehículos para personas con movilidad reducida.

M: Inscripción en el RADC de animal de compañía.

N: Licencia para tenencia de animales potencialmente peligrosos.

Ñ: Cementerio Municipal

O: Exhumaciones Temporales

P: Aplazamiento/fraccionamiento deuda.

Q: Uniones Civiles

R: Inscripción en el Registro Municipal de Asociaciones Vecinales.

S: Carné de deporte municipal.

T: Campamentos Urbanos

U: Escuelas Deportivas

V: Actividades Deportivas verano

W: Escuela de Tenis

X: Actuación Comunicada – Obras.

Y: Hoja de reclamación / Denuncia OMIC.

Z: Puesto fijo Fiestas Patronales

AA: Autorización ocupar dominio público.

AB: Alta en el Sistema especial de pago

AC: Bonificación IBI por familia numerosa.

AD: Paso de carruajes o reserva vía pública (vados)

AE: Solicitud general

AF: Autoliquidación ICIO

AG: Declaración por transmisión de dominio. IVTNU

AH: Comunicación de cambio de domicilio a efectos notificaciones fiscales.

AI: Tasa por expedición de documentos autoliquidación.

AJ: Domiciliación bancaria IAE

AK: Domiciliación bancaria IBI- URBANA

AL: Domiciliación bancaria IBI- RÚSTICA.

AM: Domiciliación bancaria Cotos de Caza.

AN: Domiciliación bancaria Entrada de Vehículos.

AÑ: Domiciliación bancaria IVTM.

AO: Puesto Ambulante para las fiestas patronales.

AP: Representación voluntaria de los contribuyentes.

AQ: Autoliquidación precio público Escuela de Música.

AR: Autorización corte al tráfico de vía pública

ANEXO IV - RECUADROS

Recuadro 4. Grupo de Coordinación de Procesos. Composición y responsabilidades.

- Primer Teniente de Alcalde (suplente Concejal de Modernización).
- Interventora General del Ayuntamiento (suplente Viceinterventor).
- Tesorera del Ayuntamiento (suplente Recaudador municipal)
- Coordinador del Área de Cultura.
- Director del Área de Juventud.
- Director Servicio Municipal Deportes.
- Directora de Servicios Sociales.
- Coordinador de Urbanismo.
- Secretaria General del Ayuntamiento (suplente Vicesecretaria).

Dirigirá el desarrollo del Plan de Mejora y definirá el calendario de actuaciones. Coordinará las actuaciones de cada equipo de mejora que se constituya.

Redactará el informe de situación trimestral del que se dará cuenta a la Junta de Gobierno.

Recuadro 5. Grupo de Proceso tipo. Composición y responsabilidades.

- Un miembro del Grupo de Coordinación.
- El Responsable del Departamento de Informática.
- El Responsable propietario del proceso a analizar.
- Un/a funcionario/a A-1/A-2 de cada una de las áreas de trabajo afectadas por dicho proceso.
- Hasta tres funcionarios de base pertenecientes a las áreas afectadas por el proceso en análisis.

Se contempla la posible incorporación a las reuniones de uno de los Consultores de ADDU-4 para la definición de herramientas que se incorporarán a las Agendas de trabajo en red: Alarmas de tiempo en los expedientes que se incorporen a cada circuito de proceso.

La participación en el Grupo de Proceso será obligatoria excepto para los funcionarios de base.

Cada Grupo recopilará los datos del proceso seleccionado confeccionando:

Ficha descripción del proceso actual.

Identificación de posibles mejoras.

Ficha del proceso.

Propuesta de aprobación.

Recuadro 6. Guía de proceso modelo (borrador).

- Medición de tiempos en cada acción del proceso tipo.
- Diagrama de Pareto: trámites que consumen mayor tiempo.
- Identificación de problemas: Diagrama causa-efecto.
- Identificación de mejoras asociadas a problemas identificados.
- Acciones: Diseñar plantillas y circuitos de firma.
- Crear carpeta de expediente cerrado en e-administración.³⁰
- Elaboración de Ficha del Proceso.
- Definición de indicadores.
- Evaluación del proceso.

Recuadro 7. Recomendaciones futuro Punto de Atención Integral.

- La futura oficina del P.A.I. debe ser cómoda para los Empleados públicos y para los Ciudadanos, así como uniformes en la distribución de espacios.
- Desarrollar y potenciar el área de atención al ciudadano, dividiendo las distintas zonas según su uso.
- Incorporar detalles estéticos que identifiquen la Oficina. Crear una imagen corporativa que será común a todos los espacios de atención integral al ciudadano. El proyecto de la oficina de la Casa Consistorial será trasladado a las oficinas de La Estación, Policía Local y Deportes.
- Integrar en el mobiliario y demás instalaciones, la imagen corporativa que se diseñe.
- Mejorar la accesibilidad eliminando barreras, no sólo arquitectónicas sino también con la mirada puesta en las personas invidentes.
- Evitar, en la medida de lo posible, que el gestor de colas incremente la concentración de sonido, evitando así molestias a los Empleados que realizan su trabajo.
- Disponer de mobiliario auxiliar suficiente para que las mesas de atención puedan estar libres de documentación no imprescindible.

³⁰ Ver Ilustración 6. Expediente de Junta de Gobierno. Plantilla de expediente de tramite cerrado: sesión de Junta de Gobierno.

ANEXO V - DOCUMENTACIÓN ADICIONAL

I.- PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE COLMENAR VIEJO.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

I

El desarrollo y la aplicación de los principios generales de las Administraciones públicas contenidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común constituye una exigencia para lograr efectivamente la mejora de los servicios públicos atendiendo a las demandas de los ciudadanos.

Sobre la base de esta consideración, se dictó el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado, norma que ha sido completada con el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

El concepto de calidad que se prevé en este Real Decreto se integra plenamente en el marco para la mejora de la calidad entendida como una herramienta de detección de la voz del usuario y de mejora continua.

II

Dentro del marco general al que se ha hecho referencia, aplicable a la Administración General de Estado, se ha considerado inaplazable articular, al menos, como instrumento de mejora de la calidad, un proceso de gestión de las Quejas y Sugerencias que puedan formular los Ciudadanos, sean o no usuarios de los servicios públicos municipales.

Este Ayuntamiento aprobó, en el año 1.996 un Reglamento de Participación Ciudadana cuyo artículo 2 señalaba como criterios reguladores, los siguientes:

- Facilitar la más amplia información sobre sus actividades, obras y servicios.
- Facilitar y promover la participación de sus vecinos y entidades en la gestión municipal.
- Hacer efectivos los derechos de los vecinos recogidos en el artículo 18 de la Ley de Bases de Régimen Local y aproximar la gestión municipal a los vecinos.

Sin embargo, ni este Reglamento ni otra normativa municipal ha contemplado el desarrollo del sistema de Quejas y Sugerencias.

Por ello se modifica el Reglamento Municipal para hacer explícito el reconocimiento del Derecho ciudadano a presentar queja o sugerencia sobre materias de competencia municipal y sobre el funcionamiento de los servicios públicos. Se tendrá en cuenta que se trata de un proceso clave, transversal y preceptivo.

El Proyecto de Modernización de esta Administración cuya base radica en el gestor de expedientes electrónicos requerirá la definición de un expediente de trámite cerrado en e-administración.

Deberá instrumentarse la creación de una Comisión Especial de Reclamaciones y Sugerencias a la que los Ciudadanos podrán dirigirse directamente si transcurrido el plazo comprometido no ha recibido respuesta.

Se diseñarán los modelos de formulario en los que necesariamente se advertirá de los derechos que asisten a los Ciudadanos, especialmente de plazos y canales adicionales para formular las quejas; y asimismo se indicará que conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Protección de datos de carácter personal, sus datos serán tratados de manera confidencial e incorporados al fichero “Quejas y Sugerencias”.

Por todo lo expuesto, se propone la Modificación del Reglamento de Participación Ciudadana en los siguientes términos:

.../...

TÍTULO VII

DE LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL. QUEJAS Y SUGERENCIAS

Artículo 22.

Adscrita a la Secretaría General y bajo la dependencia de la Primera Tenencia de Alcaldía, se crea una unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá, asimismo, ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Artículo 23.

1. La ubicación de la unidad de QUEJAS Y SUGERENCIAS se señalará de forma visible y se procurará que resulte accesible para su localización y utilización por los Ciudadanos.

2. Los Ciudadanos podrán formular sus quejas o sugerencias presencialmente, por correo y a través de la Sede electrónica. Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado. Así mismo, podrá acompañarse de cuantos documentos considere oportuno, y medios de prueba que la fundamenten.

3. Si las quejas o sugerencias se formulan presencialmente, se cumplimentará y firmará el formulario o registro diseñado a tal efecto. Los usuarios podrán, si así lo desean, ser auxiliados por los funcionarios responsables en la formulación de su queja o sugerencia. En el anexo se define el contenido mínimo que debe constar en dichos formularios.

4. Formuladas las quejas y sugerencias de los modos señalados en los apartados anteriores, los usuarios recibirán constancia de su presentación a través del medio que indiquen.

5. Para identificar los motivos que originan las quejas y sugerencias y los aspectos a los que se refieren, las quejas y sugerencias se clasificarán de modo que suministren información relevante sobre la prestación y mejora del servicio. La clasificación se

adaptará a la estructura básica de códigos que se determina al efecto en el anexo correspondiente.

Artículo 24.

1. Recibida la queja o sugerencia, la unidad responsable procederá a la apertura de un expediente informativo en el que se incluirán cuantas actuaciones sean practicadas en relación con ella, así como los documentos que sobre la misma se generen.

2. Las quejas o sugerencias deberán ser contestadas en el plazo de 20 días hábiles.

El transcurso de dicho plazo se podrá suspender en el caso de que deba requerirse al Interesado para que, en un plazo de 10 días hábiles, formule las aclaraciones necesarias para la correcta tramitación de la queja o sugerencia.

3. Las quejas o reclamaciones no serán admitidas a trámite cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- a) No se aprecie interés legítimo.
- b) Se trate de sugerencias, quejas o reclamaciones anónimas.
- c) Se advierta mala fe o uso abusivo del procedimiento, con el interés de perturbar o paralizar a la Administración.
- d) Aquellas cuya tramitación irroque perjuicio al legítimo derecho de terceras personas.
- e) Estén desprovistas, manifiestamente, de fundamentación.
- f) No se relacionen con su ámbito de competencias.
- g) Versen sobre cuestiones que estén siendo conocidas por los Juzgados o Tribunales de Justicia.

4. Si, transcurrido el plazo establecido, no hubiera obtenido ninguna respuesta de este Ayuntamiento, el Interesado podrá dirigirse a la Alcaldía Presidencia para conocer los motivos de la falta de contestación y para que, en su caso, se adopten las medidas oportunas.

5. Los interesados podrán manifestar en el plazo de quince días su disconformidad con la solución que se les comunique, en escrito dirigido a la Alcaldía Presidencia.

Artículo 25.

1. La Concejalía competente resolverá cada una de las quejas o sugerencias que le sean despachadas por la Unidad y hará el seguimiento de todas ellas.

2. A estos efectos, las Concejalías remitirán a la Primera Tenencia de Alcaldía, en el mes de enero de cada año, un informe global de las quejas y sugerencias recibidas en el año anterior, estructurado conforme a la clasificación prevista en el anexo y en el que se incluirá una copia de las contestaciones dadas a las quejas y sugerencias.

Artículo 26.

La información de seguimiento de las quejas y sugerencias recibidas, así como de las respuestas y medidas adoptadas, en su caso, se incorporará al informe conjunto que se presentará a la Comisión Informativa para ser dictaminado y elevado al Pleno Municipal.

Artículo 27.

Las quejas formuladas conforme a lo previsto en este Reglamento no tendrán, en ningún caso, la calificación de recurso administrativo ni su presentación interrumpirá los plazos establecidos en la normativa vigente. Estas quejas no condicionan, en modo alguno, el ejercicio de las restantes acciones o derechos que, de conformidad con la

normativa reguladora de cada procedimiento, puedan ejercer aquellos que en se consideren interesados en el procedimiento.

Artículo 28.

Los Interesados podrán desistir de sus quejas o reclamaciones en cualquier momento. El desistimiento dará lugar a la finalización inmediata del procedimiento, en lo que a la relación con el interesado se refiere, sin perjuicio de la posibilidad de que la Unidad de Quejas y Sugerencias proponga la prosecución del mismo, por entender la existencia de un interés general en las cuestiones planteadas.

Artículo 29.

La persistencia en una actitud adversa o entorpecedora de la labor de investigación de una queja por parte de cualquier persona al servicio de la Administración Municipal, podrá dar lugar a la exigencia, en su caso, de responsabilidad disciplinaria.

Artículo 30. (Anterior Artículo XXXII del Reglamento que se modifica).

Las entidades Ciudadanas podrán realizar cualquier tipo de propuesta con temas que afecten a su a su barrio o a la ciudad en general. Estas se realizarán por escrito a efectos de que vistas y dictaminadas por la Comisión Informativa correspondiente, sean sometidas a la decisión del Ayuntamiento Pleno, u órgano municipal competente.

ANEXO 1. FORMULARIO QUEJAS Y SUGERENCIAS

Persona o entidad interesada Nombre y apellidos/Razón social.			
Calle CP Municipio	Núm.	Escalera Piso Puerta	
Teléfono/s			
Correo electrónico			
Texto de la Queja o sugerencia			

Colmenar Viejo, a de de

Firmado.....

SR. PRIMER TENIENTE DE ALCALDE DEL AYUNTAMIENTO DE COLMENAR VIEJO.

(al dorso)

INFORMACIÓN

- Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a presentar queja o sugerencia sobre materias de competencia municipal y sobre el funcionamiento de los servicios.
- La presentación de una queja o sugerencia requiere la exhibición ante el funcionario/a del Registro General del Ayuntamiento.
- Puede ejercer este derecho cualquier persona física o jurídica.
- No se tramitarán las quejas presentadas contra el fondo de resoluciones o acuerdos administrativos. En estos supuestos, el hecho de tener presentada una queja o sugerencia no paralizará los plazos para la presentación de los recursos que correspondan.
- La presentación de la queja o sugerencia implica el derecho a obtener respuesta del Ayuntamiento en un plazo no superior a 20 días hábiles. En tal caso podrá dirigirse a la Alcaldía Presidencia para conocer los motivos de la falta de contestación y para que, en su caso, se adopten las medidas oportunas

- *El reclamante puede desistir en cualquier momento de su petición, mediante declaración expresa y por el mismo medio en que hubiera presentado su queja.*

Conforme a lo dispuesto en la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal, sus datos serán tratados de manera confidencial. Serán incorporados al fichero del Ayuntamiento de Colmenar Viejo denominado “Registro de Quejas y Sugerencias” para la tramitación de quejas y sugerencias relacionadas con los servicios municipales y en cualquier otro fichero del Ayuntamiento relacionado con dicha tramitación. En cualquier momento podrá ejercitar los derechos de acceso, cancelación, rectificación y oposición comunicándolo mediante escrito que deberá presentar en el Registro General del Ayuntamiento.

ANEXO ESTRUCTURA BÁSICA DE CÓDIGOS.

Las quejas y sugerencias se codificarán por la Unidad competente con arreglo a los siguientes criterios:

Primero: Definición del servicio afectado. Siglas:

SMGD, para servicios que gestiona el Ayuntamiento directamente.

SMGI, cuando el servicio es prestado por un tercero, concesionario o contratista del Ayuntamiento.

Segundo: Instalación sobre la que versa la queja o sugerencia.

Edificios Municipales:

CASA CONSISTORIAL, , C. JUVENTUD, C. MAYORES RETAMA, C. MAYORES PARAGUAY, LA ESTACIÓN, CD LORENZO RICO, CD SANTA TERESA, CD SAMARANCH, CC PABLO RUIZ PICASSO, C.C, PABLO NERUDA, BIBLIOTECA M. CERVANTES, BIBLIOTECA M. VARGAS LLOSA,

Vías públicas: Código VP seguido de código de incidencia:

Pavimento acerado: AC

Asfaltado/baches: ASF

Alumbrado: AL

Parques y Jardines: PQUE.

Colmenar Viejo, Octubre de 2012.

II.- MEJORAS DEL SAC.

Oficina: Mostrador de atención al ciudadano.



Oficina de atención al ciudadano (desde Octubre 2012).



Tengo que soportar dos o tres orugas para ver las mariposas.
El principito (Antoine de Saint-Exupery).