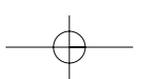
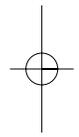
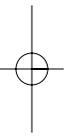


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

**UNA OPORTUNIDAD:
TRANSFORMARSE PARA MEJORAR**

29. PONENCIA: Ana Barcelo Chico y
Rafael Román García
Ayuntamiento de Sax



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

En primer lugar, felicitar a la organización de este Congreso, por la iniciativa, y por darnos la oportunidad de poder exponer nuestra experiencia.

Me gustaría aclarar, que los protagonistas y los autores de este proyecto son todo el equipo de profesionales que han estado colaborando en su configuración y puesta en marcha. Hoy todavía siguen creyendo y apostando por mejorar los servicios públicos.

Para que puedan producirse cambios y transformaciones en un Ayuntamiento deben de encontrarse la voluntad de mejora de los profesionales y la predisposición política a impulsar y aceptar iniciativas, si no se cuenta con la complicidad de ambos, no tendremos la oportunidad de prestar un excelente servicio al ciudadano.

Bajo esta premisa, formamos un equipo de trabajo compuesto por personal de los departamentos de Urbanismo, Secretaría, Intervención y Servicios Sociales. En primer lugar, expusimos a todos la voluntad política de llevar a cabo un cambio, toda vez que se habían observado, que tanto la prestación de los servicios municipales, como la atención al ciudadano eran mejorables, incluida la organización interna. Por ello y antes de exponer los objetivos que se iban a encomendar a la mesa de trabajo, creímos conveniente establecer un tiempo para la reflexión entre los miembros del equipo, a fin de que los objetivos que se establecieran finalmente, lo fueran también como consecuencia lógica del análisis DAFO que proponíamos de nuestra propia organización: Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas. Sólo a través de este análisis podría entenderse que los objetivos que se proponían no partían de una imposición, ni de la idea de que hubieran sido escogidos caprichosamente.

En este proceso hubo una participación por igual de todos los departamentos, no faltando en el citado análisis la autocrítica y, por poner un ejemplo, diremos que entre nuestras debilidades podíamos encontrar: la falta de comunicación y coordinación entre departamentos; estructura estanca con dificultades de trabajo en equipo; excesiva burocracia; falta de medios tecnológicos; ausencia de una oficina de atención al ciudadano etc...

Aunque nos llevo algún tiempo no solo realizar el análisis, sino también ir asumiendo como un hecho real las conclusiones que alcanzábamos, ello nos permitió propiciar un clima de entusiasmo, de afán de superación, de colaboración, por lo que quedó al descubierto cuales eran nuestras fortalezas antes de poder entrar en el análisis de las mismas. La mas importantes la teníamos delante: el propio equipo. Estábamos convencidos de que el proceso iniciado representaba una oportunidad. Se trataba de poner en marcha el tren, mejorando sus vías de comunicación, evitando las paradas innecesarias e incómodas para los ciudadanos, las impuntualidades y las esperas injustificables.

En este tren imaginario debíamos de viajar todos, los maquinistas, los revisores, los encargados del mantenimiento, todos estaban llamados a aportar sus experiencias y a sentirse partícipes en el viaje emprendido.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Pronto estuvimos de acuerdo en los Objetivos de lo que pasamos a llamar MESA DE CALIDAD.

El primero de ellos, REDACTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, que nos permitiera recorrer el trayecto desde el punto de salida al de llegada sin paradas innecesarias.

Mediante la consecución de este objetivo:

- Conseguiríamos una normalización y simplificación del trabajo.
- Rentabilizaríamos los tiempos.
- Desburocrataríamos los procedimientos
- Unificaríamos criterios entre los departamentos intervinientes en los distintos procedimientos.
- Quitaríamos los pasos intermedios que no aportan nada al procedimiento.

Con el segundo objetivo, PONER EN MARCHA UNA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, no sólo había que poner una locomotora nueva, no sólo había que enseñar al maquinista, no sólo había que estudiar las demandas de servicio, no sólo había que mejorar la vía, sino que además había que pensar en el viajero

Con este objetivo:

- Podríamos acercar la gestión de los servicios al ciudadano
- Mejoraríamos la atención personalizada
- Centralizaríamos la información

Conscientes de que los objetivos eran ambiciosos, y que el trabajo iba a ser arduo era necesario establecer unas reglas de juego para que la colaboración y cooperación de todos se mantuvieran en un clima de cordialidad: hablar de procedimientos, nunca de departamentos o personas; participación de todos; evaluación de los procesos y autocrítica.

PRIMER OBJETIVO: Manual de procedimientos. ¿Por dónde empezar? Seleccionamos procedimientos que tuvieran ciertas características:

- Que se iniciaran a instancia de parte
- Que provocaran una mayor afluencia del interesado al Ayuntamiento para informarse sobre su estado.
- Los más consultados.
- Aquellos que precisaran aporte de documentación.
- Procedimientos en los intervinieran en su tramitación varios departamentos.

Una vez seleccionados los procedimientos cada Departamento debía de designar a un miembro responsable de la preparación y exposición, al resto de la mesa, de la tramitación.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

La exposición debía de contener los puestos de trabajo que intervenían en el procedimiento, así como el tiempo de duración y la descripción de los pasos que se seguían hasta su resolución. La documentación era remitida a los miembros de la mesa con una semana de antelación, a fin de que los departamentos pudieran proponer mejoras en el proceso.

Una vez analizados, se redactaba una ficha del procedimiento que incluía:

- La descripción del procedimiento
- Quién lo podía solicitar
- ¿Dónde se solicitaba?
- Documentación a aportar
- Departamento tramitador
- ¿Cómo se tramita?
- Precio
- Cuando se puede recoger
- Periodo de validez
- Marco legal
- Procedimiento a seguir
- Observaciones.

En su caso se acompañaba un modelo de Instancia, que fuimos unificando entre todos.

Concluimos el trabajo un año más tarde con un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, que incluía 64 procedimientos, unificados, consensuados e incluidos en la base de datos. Y lo más importante, los resultados eran totalmente visibles, y cuantificables, sin necesidad de utilizar a posteriori indicadores para conocer el éxito o fracaso de su implantación, dado que eran constatable los logros :

- a) Habíamos conseguido reducir los tiempos en un 20 %, en más del 40% de los procedimientos analizados.
- b) La unificación de criterios supuso un ahorro de tiempo a los distintos departamentos. Se abandono la antigua costumbre de trasladar a través de comunicados internos discrepancias que finalmente no eran resueltas por falta de acuerdo.
- c) Se redujo también el número de puestos que intervenían en la tramitación.
- d) Nos permitió introducir mejoras recaudatorias, implantando el sistema de autoliquidación. Con ello también evitábamos que el ciudadano tuviera que desplazarse en más de una ocasión.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Todo ello pasó a formar parte de nuestra primera base de datos. Era el embrión del segundo de los objetivos: UNA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

Como decía Claus Moller “La calidad personal es la base de todos los demás tipos de la calidad. La nueva conciencia de calidad no sustituye las ideas tradicionales acerca de la calidad. El nuevo pensamiento completa y realza la vieja manera de pensar añadiendo nuevas dimensiones a la idea de desarrollo de la calidad: Mejorar las relaciones humanas, fortalecer la comunicación, crear espíritu de equipo, y mantener altos estándares éticos”.

Estábamos convencidos de que el objetivo nos iba a permitir, en primer lugar mejorar la atención personalizada al ciudadano, y al mismo tiempo obtener un mayor rendimiento en los distintos departamentos, y este convencimiento lo obtuvimos al examinar los resultados de los denominados “TIME REPORTS”, en uno de los Departamentos que más consulta recibía. Los Time Reports, nos permitieron conocer el número total de consultas efectuadas por los ciudadanos al día, bien por vía telefónica o bien en el propio departamento. Al mismo tiempo distinguimos distintos tipo de consultas, si ésta era para conocer el estado de tramitación de su procedimiento, o si se trataba de consultas que iban dirigidas a Técnicos o responsables políticos; también cuantificamos el tiempo empleado en la atención y el número de interrupciones que se habían producido en el trabajo y finalmente cuántas de estas consultas, concluían con la formalización de una instancia.

Los resultados no podían ser más elocuentes, pues nos confirmaban que la centralización de la información al ciudadano, nos iba a permitir mejorar la calidad del trabajo de los funcionarios, al mismo tiempo que el ciudadano iba a poder obtener una respuesta mucho más rápida y con menos tiempo de espera. Ello nos obligó a poner el segundo de los pilares para la futura oficina, programas informáticos conectados a la red, con el fin de dar una información a tiempo real desde la propia oficina de atención al ciudadano, del estado y situación del procedimiento iniciado a su instancia.

Es evidente que la calidad de un servicio, puede ser definida como el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas en este caso del ciudadano.

Por ello analizamos de todos los procedimientos incluidos en el Manual cuáles podían ser tramitados directamente por la Oficina de Atención al ciudadano (OMAC).

Finalmente, y antes de fijar las funciones de la Oficina diseñamos su organización, corregimos los errores que tiene una organización vertical de trabajo, diseñando una estructura horizontal, que cambiara el viejo principio de que cada uno realiza una función, por el principio de polivalencia. Debía ser una oficina dinámica, capaz de adaptarse a las demandas de los ciudadanos, sin dependencia organizativa en el Organigrama Municipal, autónoma, eficiente, y el personal destinado a la atención debía ser, no sólo el mas competente, sino además el de mayor vocación de servicio público.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Las funciones de las que se dotó a este servicio las dividimos en dos:

- Funciones de gestión: en la tramitación de demandas sencillas, muy reiteradas, de importante volumen. Receptora y canalizadora tanto de las iniciativas o sugerencias como de las quejas y reclamaciones de los ciudadanos. Receptora de todo tipo de documentos a través del Registro General de Entrada. Información y acreditación de los datos del Padrón Municipal.
- Funciones de información de todas las áreas Municipales:
 - a) Información en general sobre expedientes (estado de tramitación, plazos de resolución, documentación a presentar, requisitos a cumplir, etc..)
 - b) Información sobre ordenanzas y otras disposiciones (Posibilidades de instalar vados, licencias de obra, impuestos y tasas, horario de cierre de establecimientos, ordenanzas Urbanísticas: Impuestos y tasas, actos sujetos a licencias, etc..)
 - c) Información sobre servicios de la Administración
 - d) Información sobre servicios Municipales / servicios contratados
 - e) Información sobre Ayudas, Becas y subvenciones.
 - f) Información acerca de la forma de proceder ante determinadas resoluciones, etc..

Las ventajas de este nuevo servicio de atención ciudadana, en su doble vertiente de gestión e información, nos permitía establecer algunas de las ventajas que suponían para poder luego evaluar su implantación y el grado de cumplimiento.

Ventajas que la entrada en funcionamiento de la OMAC representaba para el ciudadano:

- 1.- Favorecer el trato personalizado e individualizado.
- 2.- Obtener una mayor agilidad y rapidez a las solicitudes.
- 3.- Centralizar la información evitando la desorientación del ciudadano.
- 4.- Mejorar sensiblemente la imagen del Ayuntamiento.

Ventajas para el propio Ayuntamiento:

- 1.- Racionalizar los recursos humanos, debido a la economía que de la organización horizontal se deriva.
- 2.- Permitir un contacto directo y responsable con el ciudadano
- 3.- Eliminar el flujo de público por los diferentes servicios del Ayuntamiento.
- 4.- Producir una mejora global de la productividad en los diferentes servicios de gestión y administración Municipal.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

Finalmente aprobamos por Pleno del Ayuntamiento el Reglamento que contenía, no sólo el funcionamiento de la Oficina, sino las obligaciones que como administración contraíamos con el ciudadano, dado que uno de los objetivos era mejorar también el tiempo de respuesta de la administración, y ello nos obligaba a establecer plazos y compromisos que al concluir este primer año de puesta en funcionamiento pasaremos a evaluar.

En estos momentos seguimos trabajando en lo que denominamos Mesa de Calidad, y la vamos nutriendo con la aportaciones de todos sus miembros, no solo incrementado el número de procedimientos que incorporamos al Manual sino además introduciendo nuevas formas de gestión y mejoras que benefician al ciudadano. Hemos cambiado el orden de las cosas, hemos introducido en nuestra tareas diarias la planificación del trabajo incorporando objetivos a corto, medio y largo plazo, que como organización nos hemos planteado.

Para esta ciudad de 9.500 habitantes, y con escasos recursos económicos, ha sido toda una experiencia gratificante, que evidencia que el trabajo en equipo es capaz de superar todas las dificultades, y que todo lo que da sentido a la Administración, es su propia vocación de servicio, un servicio que esta llamado a la Calidad.

Estamos continuamente diseñando nuevos trayectos, se trata de conseguir que el viajero se sienta cómodo y satisfecho, que no existan barreras que le impidan llegar a su destino.