

Aplicación de la gestión por procesos y la gestión de proyectos a la planificación y evaluación de un sistema de información de una entidad pública.

ÍNDICE DEL PROYECTO

<u>1.- Introducción</u>	<u>Pág 4</u>
<u>1.1.-Resumen</u>	<u>Pág 4</u>
<u>1.2.-Objeto y justificación de asignaturas</u>	<u>Pág 6</u>
<u>1.3.- Motivación y objetivos.</u>	<u>Pág 9</u>
<u>2.- Situación actual</u>	<u>Pág 11</u>
<u>2.1.-Redes Wi-Fi</u>	<u>Pág 11</u>
<u>2.2.-Estructura del ayuntamiento</u>	<u>Pág 15</u>
<u>3.- Propuesta de mejora</u>	<u>Pág 19</u>
<u>3.1.-Entidad pública</u>	<u>Pág 19</u>
<u>3.2.- Gestión por procesos</u>	<u>Pág 21</u>
<u>3.2.1.-Mapa de procesos</u>	<u>Pág 23</u>
<u>3.2.2.- Fichas de procesos</u>	<u>Pág 26</u>
<u>3.3.- Satisfacción ciudadana</u>	<u>Pág 27</u>
<u>4.- Desarrollo de la propuesta</u>	<u>Pág 30</u>
<u>4.1.- Trabajo a realizar</u>	<u>Pág 30</u>
<u>4.1.1.- Estructura</u>	<u>Pág 30</u>
<u>4.1.2.- Metodología</u>	<u>Pág 31</u>
<u>4.1.3.- Fichas de proceso</u>	<u>Pág 36</u>
<u>4.2.- Gestión del proyecto (Project)</u>	<u>Pág 47</u>
<u>4.3.- Indicadores cuantitativos</u>	<u>Pág 61</u>
<u>5.- Conclusiones</u>	<u>Pág 63</u>
<u>6.- Posibles futuras líneas de investigación</u>	<u>Pág 65</u>
<u>7.- Bibliografía</u>	<u>Pág 66</u>

Figura 4.1.2.1	Pág 32
Figura 4.1.2.2	Pág 35
Mapa de procesos de evaluación	Pág 37
FP-01-Revisión de los requisitos del servicio	Pág 38
FP-02-Auditorías internas	Pág 39
FP-03-Gestión de incidencias	Pág 40
FP-04-Informe de incidencias	Pág 41
FP-05-Acciones correctivas /preventivas	Pág 42
FP-06-Informe de acción correctiva/preventiva	Pág 43
FP-07-Satisfacción del ciudadano	Pág 44
FP-08-Modelo encuesta	Pág 45
IN-01-Indicador	Pág 47
Informe 4.2.1	Pág49
Informe 4.2.2	Pág49
Informe 4.2.3	Pág49
Informe 4.2.4	Pág50
Informe 4.2.5	Pág51
Informe 4.2.6	Pág51
Informe 4.2.7	Pág52
Informe 4.2.8	Pág55
Informe 4.2.9	Pág56
Informe 4.2.10	Pág56
Informe 4.2.11	Pág57
Informe 4.2.12	Pág57
Informe 4.2.13	Pág58
Informe 4.2.14	Pág59
Figura 4.3.1	Pág 61

1.- Introducción

1.1.-Resumen

Tanto en la sociología como en la ciencia administrativa y, especialmente, la de administración pública, la **burocracia** es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, etc.

Una segunda característica de las burocracias, particularmente de las de gobierno, es la contratación y asignación o remoción de personal (funcionarios) de acuerdo a criterios explícitos y relevante al desempeño de funciones (es decir, no está relacionada con asuntos personales).

En la época moderna la burocracia asume su rol e importancia no solo en el desarrollo de las funciones del Estado, sino también en las corporaciones y grandes empresas, capitalistas o no, debido al desarrollo y especialización del trabajo que han experimentado estas; se suele denominar a este tipo de burocracia en las empresas privadas burocracia corporativa, término que generalmente se entiende como refiriéndose al conjunto de los empleados de mayor jerarquía y especialistas en áreas como *marketing*, publicidad, ventas, departamentos legales, administración, relaciones públicas, etc. que se alega- detentan algún tipo de monopolio en ciertos conocimientos.

Este sector de servicios, es además uno de los segmentos de la sociedad de mayor crecimiento en poder económico y de decisión en muchos de los países del Primer Mundo.

El propio Max Weber percibió que realmente no puede existir un tipo de organización ideal. Por tanto, la burocracia real será menos óptima y efectiva que su modelo ideal. Según Weber, puede degenerar de las siguientes maneras:

- La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia.
- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas; en ocasiones el procedimiento en sí mismo puede considerarse más importante que la decisión o, en general, sus efectos.
- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.
- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.

- La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.

Incluso una burocracia no degenerada puede verse afectada por ciertos problemas:

- Sobre especialización.
- Rigidez e inercia en los procesos, tomando decisiones con lentitud o siendo imposible aplicarlas al presentarse casos inusuales, e igualmente retrasando los cambios, evolución y adaptación de viejos procesos a nuevas circunstancias;
- Suposición de que el sistema es siempre perfecto y correcto por definición, provocando que su organización sea poco proclive al cambio y a la autocrítica;
- Poca estima por las opiniones disidentes;
- Creación de más y más reglas y procesos, creciendo su complejidad y disminuyendo su coordinación, facilitando la creación de reglas contradictorias.

(wikipedia)

En las administraciones públicas existe una gran burocracia en cuanto a trámites, solicitudes, reclamaciones, ... lo que supone mucho papeleo, largas colas y excesivos tiempos de espera. Todo esto suele ocasionar un descontento entre la población y una menor eficiencia dentro de las entidades públicas. Es por ello que las administraciones públicas están haciendo todo lo posible para que disminuya el porcentaje de usuarios que desconocen el funcionamiento de Internet y las nuevas tecnologías, para que se puedan aprovechar las ventajas que tienen, facilitando la comunicación, haciendo más sencillos los trámites y dando una mayor eficiencia a la administración.

La propuesta de actuación consistirá en liderar la planificación y evaluación de un sistema de información que consistirá en cinco puntos de acceso electrónicos a la web del ayuntamiento con pantallas táctiles, para que los ciudadanos puedan tramitar quejas, denuncias o solicitudes de una manera sencilla y directa. Dicho trámite será catalogado por el departamento de atención al ciudadano y se le asignará un estado para que el comité de resolución lo evalúe, acepte o rechace.

A lo largo del TFC podremos diferenciar dos etapas: la planificación y la evaluación del sistema de información.

La primera etapa será la planificación, donde aplicaremos la gestión de proyectos al TFC, mediante Microsoft Project, en la que desglosaremos cada una de las actividades a realizar, agrupándolas por fases y asignando los recursos de la manera más óptima para que la Administración trabaje de la manera más eficiente posible. Programaremos cada una de las actividades vinculándolas unas a otras, solucionando los conflictos de recursos que surjan entre ellas de modo que no aumente el coste del proyecto. Además mediante la aplicación realizaremos informes que nos detallarán todo tipo de datos acerca de la planificación.

La segunda etapa será la evaluación del sistema, donde aplicaremos la gestión por procesos al TFC realizando fichas de proceso para ver de manera esquemática los límites del proceso, así como sus propietarios, el modo en que se van a realizar las auditorías, incidencias y partes de no conformidad. Además recopilaremos datos mediante un modelo de encuesta que realizaremos para posteriormente evaluar dichos datos a través de indicadores que nos permitan extraer conclusiones y poder llevar a cabo una mejora continua.

1.2.-Objeto y justificación de las asignaturas

El objeto del TFC es la aplicación de la gestión por procesos y la gestión por proyectos a un proyecto real de una entidad pública como es un ayuntamiento, para planificar y evaluar un sistema de información con el objetivo de facilitar a los ciudadanos y a la misma entidad pública la tramitación de solicitudes, quejas e incidencias. Una tramitación diaria que suele llevar un exceso de papeleo y una duración frecuentemente larga, y que de esta manera se agilizará proporcionando una mayor eficiencia y actuando de forma eficaz para el ciudadano, reduciendo los costes dentro de la Administración y permitiendo dedicar parte del tiempo del trabajo actual a otras actividades. Si el proyecto funciona satisfactoriamente se podría estudiar adaptarlo a las grandes ciudades abriendo una futura línea de investigación, como medida de ahorro para la administración y una mejora del grado de satisfacción ciudadana.

La justificación de las asignaturas es la siguiente:

Capítulo I. Introducción.

Gestión Administrativa I: Nos hemos basado en esta asignatura para hablar de la burocracia en la Administración y de la percepción de Max Weber sobre la organización ideal.

Capítulo II. Situación actual.

Gestión Administrativa II: De Gestión Administrativa II podemos extraer que las funciones internas de una organización son: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Dentro de la aplicación de la gestión por procesos y la gestión por proyectos a la planificación y evaluación de un sistema de información de una entidad pública, debemos definir objetivos, planificar tareas, definir los propietarios de las tareas, organizar dichas tareas gestionando los recursos y establecer un plan de control para poder evaluar los resultados conseguidos mejorando el sistema de información permanentemente.

En este apartado utilizaremos dichos conceptos para estructurar la situación actual de la Administración y ver quién será el propietario de las funciones del proyecto.

Capítulo III. Propuesta de mejora.

Gestión Administrativa II: Gestión Administrativa II es la base de la metodología del proyecto, ya que nos hemos inspirado en parte de su temario a la hora de hablar de la entidad pública, tanto de sus principios de organización como de sus principios de funcionamiento, además de la satisfacción ciudadana.

Gestión de la Calidad: en cuanto a esta asignatura aplicaremos la gestión por procesos al proyecto sobre la aplicación, de manera que todos los procesos de la organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción del ciudadano. Para ello realizaremos un mapa de procesos, fichas de procesos y diagramas de procesos. De esta manera que quede reflejado, que a partir de unas entradas (que pueden ser bien una solicitud o queja del ciudadano o bien un mantenimiento periódico), se llevarán a cabo unos procesos (que serán la gestión de esas solicitudes

quejas o demandas) para producir unas salidas (que consistirán en la satisfacción de los ciudadanos dentro de lo posible) de la manera más eficiente, además de evaluar continuamente los resultados obtenidos, buscando siempre dar un servicio de calidad total.

Capítulo IV. Trabajo a realizar.

Gestión de la Calidad: en cuanto a esta asignatura aplicaremos la gestión por procesos al proyecto sobre la aplicación, de manera que todos los procesos de la organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción del ciudadano. Para ello realizaremos un mapa de procesos, fichas de procesos y diagramas de procesos. De esta manera que quede reflejado, que a partir de unas entradas (que pueden ser bien una solicitud o queja del ciudadano o bien un mantenimiento periódico), se llevarán a cabo unos procesos (que serán la gestión de esas solicitudes quejas o demandas) para producir unas salidas (que consistirán en la satisfacción de los ciudadanos dentro de lo posible) de la manera más eficiente, además de evaluar continuamente los resultados obtenidos, buscando siempre dar un servicio de calidad total.

Información y documentación administrativa / informática básica: durante el proyecto citaremos distintos conceptos de informática básica como puede ser la base de datos, conexión de redes, copias de seguridad, desarrollo de páginas web, etc.

Gestión de proyectos en el sector público: Además utilizaremos la aplicación informática Project para planificar, gestionar y controlar el tiempo de los procesos y sus recursos mediante un diagrama de Gantt, y así poder optimizar esos recursos de la manera más eficiente e indicar el camino crítico, además de realizar informes acerca de los detalles de la planificación.

Marketing en el sector público: con esta asignatura opcional en GAP hemos realizado el análisis de los problemas y posibles soluciones de la administración mediante un estudio de la población que nos permite

estudiar a los ciudadanos mediante una muestra para comprobar su grado de satisfacción.

Estadística I: Mediante los conocimientos adquiridos en Estadística I hemos incluido indicadores cuantitativos y gráficos acerca de la valoración de los ciudadanos con las tramitaciones en la Administración.

1.3.- Motivación y objetivos.

A continuación hacemos una breve explicación de los capítulos que vamos a redactar a lo largo del proyecto:

- **Situación actual:** en la situación actual vamos a hablar de cuál es la situación a la hora de realizar trámites a día de hoy y algún ejemplo de medidas que se han tomado en otros ayuntamientos para casos similares, como la implantación de zonas wi-fi y su normativa vigente. Además hablaremos de la estructura actual del ayuntamiento que vamos a tratar.
- **Propuesta de mejora:** en este capítulo hablaremos de la metodología en la que nos vamos a basar para llevar a cabo el proyecto y los conceptos clave.
- **Trabajo a realizar:** aquí hablaremos de la estructura del proyecto, de la metodología para llevarlo a cabo, la gestión de la planificación y pautas para evaluar y mejorar los procesos continuamente. Por último haremos referencia a una serie de datos reales acerca de la valoración ciudadana hacia los servicios públicos.
- **Conclusiones y futuras líneas de investigación:** para finalizar sacaremos conclusiones sobre la creación del proyecto, el mantenimiento y sus dificultades para llevarlo a cabo. Además haremos referencia a posibles vías de estudio de cara al futuro.

El resultado del TFC será que el ciudadano se pueda comunicar con la entidad oficial electrónicamente a través de un sistema de información desde su casa o desde los puntos de acceso electrónicos que se dispongan en los edificios estratégicos de la población, para lo cual deberá identificarse con una tarjeta electrónica que se les facilitará o introduciendo el nombre de usuario y contraseña que se les asignará en sobre cerrado. Además podrá

consultar en cada momento el estado y/o resolución de su solicitud, queja o denuncia, sin tener que adaptarse al horario de la Administración, lo que dará una mayor comodidad y una mayor eficiencia a entidad, que podrá emplear parte de los recursos destinados en la actualidad a dicha tarea a otras actividades.

Todo esto se hará con el objetivo por un lado, de dar un servicio más eficaz de cara a los ciudadanos, facilitando las tramitaciones y por otro lado de reducir costes dentro de la Administración trabajando de una manera más eficiente y destinando parte de personal que actualmente se encarga de atender a los ciudadanos en sus tramitaciones, al desarrollo de otras actividades.

2.- Situación actual

2.1.-Redes Wi-Fi

Actualmente, en la administración, es preciso personarse en la entidad pública para recoger las solicitudes de la instancia que se quiera realizar, para rellenarla y registrarla en el departamento de entradas, debiendo distribuirse físicamente los impresos por los distintos departamentos, lo que a veces conlleva extravíos, retrasos y exceso de papeleo y duración de los trámites.

Este mecanismo afecta a los ciudadanos diariamente, creando un desgaste hacia la administración, por ello la burocracia afecta a cada uno de los ciudadanos pero también a la crisis económica.

Por ejemplo los parados que van al banco a solicitar la moratoria del pago de su hipoteca se encuentran con que no pueden hacer nada porque aún no están listos los mecanismos para realizar los trámites. Las pymes que quieren acceder a las líneas de ayuda del Instituto de Crédito Oficial ven como sus solicitudes se apilan en carpetas encima de la mesa, a la espera de poder ser tramitadas, a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas. El retraso de los ayuntamientos y las autonomías a sus proveedores afecta a millones de autónomos en este país. Las solicitudes de becas o de pensión de invalidez tardan una eternidad en ser contestadas, cuando deberían ser casos de máxima prioridad.

En algunas administraciones públicas se han tomado algunas medidas como posibles soluciones, como la creación de una página web para que el ciudadano pueda acceder mediante internet al ayuntamiento, o administración pública. Aunque es cierto que esta medida facilita algunos trámites, internet no está al alcance de todos los ciudadanos, ya que no todo el mundo puede permitirse tener un ordenador con internet, especialmente el sector más adulto que en ocasiones dependen de una pensión mínima o la gente que forma una familia y actualmente no encuentra trabajo debido a la crisis económica.

Algunos municipios están implantando la creación de zonas wifi gratuitas, lo que supone una ventaja para aquellos que disponen de un ordenador portátil y no disponen de internet porque de esta manera sí pueden acceder a la página web de la administración que se desee, pero sigue siendo un inconveniente muy grande el tener que disponer de un ordenador portátil sobretodo para el sector más adulto que les cuesta tanto por la

disponibilidad de estos recursos, como por la dificultad que conlleva para ellos el acceso a internet.

Además hay una desventaja con estas iniciativas y es que no se pueden aportar documentos físicos mediante internet a la administración, lo que nos devuelve al problema inicial, ya que muchas veces no podremos realizar trámites a distancia, solo consultas. A continuación vamos a exponer algunos casos extraídos de la página web del ayuntamiento de Valencia (Valencia) en los que se ha dado una problemática similar y donde podemos ver las soluciones que se han ofrecido:

Por ejemplo, el ayuntamiento de Valencia ha implantado redes de trabajo sin cables denominadas WLAN (Wireless Local Area Networks) con las que podemos trabajar con nuestros equipos, portátiles o de sobremesa, conectados a Internet y entre sí sin ninguna conexión física entre ellos.

Existen diversas frecuencias y velocidades de transmisión para esta conexión inalámbrica aplicable asimismo a teléfonos móviles y agendas electrónicas. Un nuevo sistema de comunicación de datos de gran movilidad que, a través de una red de banda ancha, permite la transmisión y recepción de datos mediante ondas electromagnéticas.

El Ayuntamiento de Valencia, a través de la iniciativa Valencia Ya, ha dotado de este tipo de red inalámbrica a todas las bibliotecas municipales de nuestra ciudad, en los Centros Municipales de Juventud. En estos centros se dispone de unas guías para configurar el acceso con diferentes tipos de dispositivos. También se dispone de servicio wifi en la Sala de Prensa del edificio de la Plaza del Ayuntamiento.

Bibliomar en el Paseo Marítimo y en el Mercado de Colón disponen de un sencillo sistema de auto registro. De este modo cualquier usuario que disponga de un ordenador portátil con tarjeta de red Wi-Fi, podrá conectarse a esta red de manera gratuita.

A lo largo de 2011, gracias a una subvención del Plan Confianza de la Generalitat Valenciana, se han instalado un total de 59 puntos de acceso. Las ubicaciones son:

- Jardín del Turia, entre el Palau de la Música y el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe: 11 puntos de acceso.
- Parques de Viveros (5), Orriols (3), Marxalenes (3), Rambleta (3), Cabecera (4) y Oest (4), con un total de 22 puntos de acceso.
- Edificio Plaza Ayuntamiento: 6 puntos de acceso.
- Tabacalera: 4 puntos de acceso.
- Las Naves: 7 puntos de acceso.

- Museo de Historia de Valencia: 1 punto de acceso.
- Mercavalencia: 6 puntos de acceso.
- Palau de la Música: 2 puntos de acceso

El modelo para el que se quiera conectar será similar al que ya se dispone en el Mercado de Colón y en Bibliomar, con un sistema de acceso gratuito con auto registro y velocidad limitada a 256 Kbps. Se limitará el tiempo de conexión, en principio a 3 horas, así como los contenidos, a base de filtros y los servicios, no permitiendo descargas. Estas limitaciones se establecen para cumplir con los requerimientos establecidos por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, entidad de derecho público cuya misión es salvaguardar las condiciones de competencia en el mercado de las telecomunicaciones. Esto es muy importante puesto que las zonas wifi se rigen por una legislación que más adelante explicaremos.

El usuario se tendrá que registrar una única vez y a partir de ese momento, podrá utilizar su identificador de usuario y contraseña en cualquier zona wifi municipal.

Con ello se da cobertura a zonas de abundante concurrencia pública. En el caso de los parques se ha potenciado el servicio en zonas de bancos y de juegos infantiles. En los edificios municipales, se ha optado por zonas comunes, patios, salas de usos múltiples, etc.

La tipología de los edificios es variada y va desde el uso puramente administrativo, (Edificio Plaza del Ayuntamiento o Tabacalera), al de la creatividad y la innovación, (Las Naves), al cultural (Museo de Historia de Valencia) o al comercial (Mercavalencia).

El caso de Mercavalencia es especialmente significativo ya que se han conseguido unas condiciones especiales para extender el proyecto allí, dado que hay una fuerte demanda de conectividad entre los comerciantes y transportistas. De esta forma se fomenta y facilita el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación al pequeño comercio, PYMEs y autónomos.

En algunas ubicaciones en parques y como muestra de la apuesta del Ayuntamiento de Valencia por las energías limpias, se han instalado equipos alimentados con energía solar.

Una cosa muy importante que debemos tener en cuenta es que la implantación de zonas wifi gratuitas deben seguir una legislación, ya que al ser un acceso financiado con fondos públicos podría incurrir en competencia desleal. Por ejemplo, La audiencia Nacional declaró ilegal el wifi gratuito instalado en los edificios municipales de Málaga, confirmando la sanción

impuesta por la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT) y obligando al pago de 30.000 euros al municipio.

Cualquier administración pública que pretenda ofrecer WiFi, gratuito o de pago, debe cumplir con las condiciones que fija la Ley General de Telecomunicaciones, que son las siguientes:

- Inscribirse en el Registro de Operadores de la CMT, cosa que al parecer no hizo el ayuntamiento de Málaga y que es considerado como una infracción muy grave. A pesar de ello, existe un caso concreto en el que no es necesario inscribirse en el Registro: cuando el Ayuntamiento utiliza el WiFi para su propio uso, como por ejemplo para ofrecer acceso a Internet a los funcionarios de esa administración, a los centros de educación, bibliotecas, centros deportivos, etc.
- Debe existir una separación contable
- La administración tiene que operar con arreglo a los principios de transparencia, no discriminación y Neutralidad de la Red.

Si además lo que se pretende es que este WiFi sea gratuito, hay que cumplir con una normativa adicional, que básicamente se puede resumir en:

- Que el servicio gratuito que ofrece la administración pública no afecte a la competencia con el resto de operadoras. Para ello, la ley estima que el acceso WiFi debe limitarse a zonas que no incluyan edificios de uso residencial o mixto. Es decir, que no llegue la señal hasta el interior de las casas de los particulares, algo que en según que casos es difícil de controlar. Y además, sólo pueden dar acceso a velocidades de hasta 256 Kbps.
- Si alguno de los puntos anteriores no se cumple, la administración puede seguir dando acceso WiFi siempre que el servicio se preste de forma promocional y por un tiempo limitado (previa aprobación de la CMT), esté financiado mediante patrocinios o publicidad o se limite el acceso a webs de la administración, y no se permita entrar a páginas de contenidos generales.

(www.xatakaon.com)

La verdad es que el WiFi gratis en las ciudades está comenzando a ser una realidad presente en cada vez más municipios, gracias a que da buena imagen de cara al electorado y turistas, reduce una parte de la brecha digital y es sencillo de instalar y gestionar.

2.2.-Estructura del ayuntamiento

El caso que vamos a tratar consiste en el ayuntamiento de un municipio cuyo nombre no vamos a desvelar por motivos de confidencialidad, que contiene una población de unos 11.500 habitantes aproximadamente.

En dicho ayuntamiento queremos planificar y evaluar un sistema de información que consista en una red de wifi gratuito, en la que se limite la conexión a la página web del ayuntamiento y a su base de datos, para que su uso no sea de ocio, sino que sea exclusivamente para realizar trámites, quejas o solicitudes municipales.

El ayuntamiento está compuesto por:

- Alcalde
- Concejal delegado de Planeamiento y Ordenación del Territorio, Disciplina Urbanística, Infraestructuras Municipales, Actividades, Empresa Pública, Parques y Jardines, Patrimonio, Contratación, Régimen Interior y Economía
- Concejal delegado de Personal, Bienestar Social, Tercera Edad, Deportes, Servicios Municipales y Coordinación de la Brigada Municipal.
- Concejala delegada de Igualdad de Oportunidades y Formación, Comercio, Empleo e Inmigración
- Concejala delegada de Modernización Administrativa, de Tráfico, Coordinación y Protocolo, Atención a la Ciudadanía y Participación Ciudadana
- Concejal delegado de Educación.
- Concejal delegado de Fiestas.
- Concejala delegada de Sanidad, Consumo y Mercados
- Concejala Delegada de Cultura e Infancia.
- Concejal Delegado de Juventud
- Concejal Delegado de Agricultura y Medio Ambiente

Además está compuesto por las siguientes áreas:

- Secretaría
- Urbanismo
- Intervención
- Servicios sociales
- Deportes
- AEDL
- Policía Local
- Informática
- Educación infantil
- Infraestructura y servicios
- Comunicación

La concejalía encargada de llevar a cabo este proyecto será:

- Concejala delegada de **Modernización Administrativa**, de Tráfico, Coordinación y Protocolo, **Atención a la Ciudadanía y Participación Ciudadana**

Las áreas que intervienen son:

- Secretaría

La secretaría general se estructura:

- **Sección OAC:** Oficina de Atención al Ciudadano (Registro General de Entrada y de Salida, ventanilla única, firma digital, Padrón Municipal de Habitantes, Quejas y Sugerencias, matrimonios civiles, tarjetas osmosis inversa. Servicio Integral de Información de procedimientos administrativos)
- **Sección RRHH:** Administración, planificación y organización del personal del Ayuntamiento, licencias, permisos y vacaciones. Procesos de selección de personal. Negociación colectivo.
- **Sección Contratación/Responsabilidad patrimonial:** Tramitación de los expedientes de contratación administrativa

y de otro tipo de contratos, seguimiento de los contratos.
Responsabilidad patrimonial.

- **Sección Actas/Resoluciones:** fe pública de actas órganos colegiados, pleno, junta de gobierno y comisiones informativas, resoluciones órganos unipersonales – Alcalde y concejales delegados.

- Informática
- Infraestructura y servicios
- Comunicación

Las funciones de la concejalía encargada de la creación proyecto serán:

- Asignar departamentos al proyecto.
- Asignar personal al proyecto.
- Asignar tareas al personal.
- Estudiar y asignar los puntos de acceso públicos.
- Compra mediante oferta pública del material informático.
- Formación del personal de atención al ciudadano.

Los distintos departamentos que intervendrán en el proyecto tendrán sus funciones, tanto en la creación como en el mantenimiento:

Secretaría:

- Tramitar licencias.
- Gestionar al personal del ayuntamiento.
- Gestionar la compra mediante oferta pública del material informático.
- Seleccionar los ciudadanos para pruebas.
- Formación a los ciudadanos.

- Entregar tarjeta de identificación a los ciudadanos.
- Realizar periodo de pruebas y puesta en marcha.
- Gestionar la entrada y salida de solicitudes, quejas o trámites.
- Realizar encuesta final para la valoración de satisfacción ciudadana.

Informática:

- Valorar el material informático necesario para la aplicación.
- Instalación del hardware.
- Realizar periodo de pruebas de la aplicación.
- Mantenimiento de la aplicación y del hardware.

Infraestructura, Servicios y Comunicación:

- Estudio y asignación de los puntos de acceso electrónicos públicos.

En el apartado 4.3. Indicadores cuantitativos, les mostramos unos datos extraídos de estudios anteriores realizados en el ayuntamiento en los que se refleja el grado de satisfacción del ciudadano con la administración, en cuanto al tipo de trámites que se van a realizar y con el que deducimos los problemas y las posibles soluciones.

En dichos indicadores aparece reflejado el descontento de la población con el tiempo de espera para la contestación de las solicitudes, las colas para los trámites y sobretodo la falta de claridad en cuanto al requisito de documentación, lo que conlleva a que muchas veces después de una larga cola no se pueda completar el trámite por la falta de un documento. Dichos motivos en ocasiones crean confrontaciones directamente entre el ciudadano y el funcionario creando un estrés innecesario.

Además, en los indicadores aparece reflejado que la mayoría de los ciudadanos realizaría los trámites a distancia si pudiera, es decir, por internet para eliminar las colas, el estrés, los errores en la falta de documentación y al mismo tiempo acelerar los trámites.

3.- Propuesta de mejora

El objeto del TFC es la aplicación de la gestión por procesos y la gestión por proyectos a un proyecto real de una entidad pública como es un ayuntamiento, para planificar y evaluar un sistema de información capaz de facilitar a los ciudadanos y a la misma entidad pública la tramitación de solicitudes, quejas e incidencias.

Una tramitación diaria que suele llevar un exceso de papeleo y una duración frecuentemente larga, y que de esta manera se agilizará proporcionando una mayor eficiencia y al mismo tiempo comodidad para los ciudadanos.

En cuanto a la propuesta de mejora, lo primero es hacer referencia a la metodología del proyecto, ya que se tratan conceptos clave como “gestión por procesos”, “entidad pública” y “satisfacción ciudadana”. Estos tres conceptos están muy relacionados entre ellos, ya que la entidad pública siempre tiene una gestión por procesos enfocada a la satisfacción del ciudadano.

A continuación vamos a desarrollar cada uno de estos tres conceptos:

3.1.-Entidad pública.

Una entidad pública es una organización administrativa del Estado, con un proceso estratégico, que tiene unos principios de organización y de funcionamiento.

Principios de organización:

- Jerarquía
- Descentralización
- Desconcentración
- Coordinación
- Eficacia
- Economía y suficiencia
- Simplicidad, claridad y proximidad.

Principios de funcionamiento:

- Servicio efectivo a los ciudadanos
- Programación y control de resultados
- Responsabilidad con la gestión
- Cooperación y coordinación
- Eficacia y eficiencia
- Objetividad y transparencia
- Racionalidad y agilidad.

En cuanto a los principios de organización, la jerarquía alude tanto a la forma de ordenar los órganos y unidades administrativas, en escalones subordinados unos a otros, como a las relaciones que se establecen entre ellos, es decir, que los órganos superiores dirigen y controlan a los inferiores.

La descentralización se trata del traspaso de funciones y del poder de decisión de una organización a otra distinta, para que los problemas se afronten y resuelvan con la mayor proximidad a los ciudadanos.

La desconcentración es la transferencia de funciones de un órgano superior a uno inferior, con el fin de mejorar la eficacia de los servicios, instaurando una dinámica descendiente.

La coordinación es un principio esencial, que dota de unidad a las distintas organizaciones comprometidas en la obtención de fines sectoriales. Este principio se asegura a través de la jerarquía, ya que quien manda y dirige también controla.

La eficacia es un principio de contenido muy amplio, ya que el fin de toda organización administrativa es convertir las demandas de los ciudadanos en productos y servicios de muy distinta índole.

La economía, eficiencia son términos próximos. La eficiencia se relaciona con la economía, el ahorro, la atención a los costes de los servicios. La suficiencia alude a la necesidad de que las organizaciones públicas cuenten con los medios necesarios para hacer frente a sus necesidades.

La simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos son conceptos que hacen referencia a que las estructuras administrativas y los procesos deben ser comprensibles para los ciudadanos y deben evitar la multiplicación de instancias y procedimientos que los alejan de la Administración.

En cuanto a los principios de funcionamiento, las organizaciones públicas tienen un criterio central de actuación, que es el sometimiento pleno a la ley y al derecho. A partir de ahí existen unos principios como el de eficacia y

eficiencia, que ya hemos nombrado anteriormente de su importancia y conexión.

La programación, control de gestión y resultados, se trata de un principio que alude a las técnicas de gestión más extendidas y supone un claro avance respecto de la gestión rutinaria y la burocracia.

La responsabilidad por la gestión pública implica que empleados y directivos asuman una actitud comprometida con el servicio público y con el logro de los objetivos.

La racionalidad y agilidad en los procesos y en la gestión alude a la necesidad de que la Administración General del Estado desarrolle una continua revisión de sus procedimientos y de los procesos que llevan a la toma de decisiones a fin de dotar de agilidad a la gestión.

La objetividad y transparencia alude a la neutralidad, que implica que la Administración actuará con la misma eficacia y diligencia sea cual sea el signo político del partido que gobierne.

Por último la cooperación y coordinación con otras Administraciones públicas. En un Estado altamente descentralizado como el nuestro con distintos centros de poder y distintas Administraciones no es posible que vivan las unas a espaldas a las otras. La colaboración y la acción coordinada es absolutamente imprescindible para lograr las propias finalidades, dentro del respecto a la autonomía de cada una de ellas.

(Oliás de Lima)

3.2.- Gestión por procesos

La “gestión de procesos” es un enfoque que consiste en la revisión sistemática y continua de todos los procesos de una organización, a fin de identificarlos, establecer su misión, describir sus elementos básicos y restricciones, representarlos gráficamente o por otros medios, medir sus características y someterlos a un proceso de seguimiento y mejora continua con el propósito de eliminar las deficiencias crónicas y sus causas.

La “gestión por procesos” es un enfoque que consiste en:

- la identificación de los procesos que añaden valor para el cliente y que forman una cadena de valor con flujo interfuncional.

- la gestión de dichos procesos, asignando la responsabilidad y autoridad para su óptimo desempeño a un solo “propietario”.
- el seguimiento y la mejora continúa de dichos procesos a través de la medición de características críticas, el análisis de indicadores y la observación de patrones de comportamiento o desempeño.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

Existen una serie de principios de gestión de la calidad que recoge la ISO 9000:2000 que son básicos en la gestión por procesos y consisten en:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus ciudadanos y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos, satisfacer los requisitos de los ciudadanos y esforzarse en exceder las expectativas de los ciudadanos.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Para llevar a cabo este enfoque se requiere de la participación y compromiso de todos los niveles de la organización. La meta final es entregar a los ciudadanos productos y servicios que respondan a sus necesidades y expectativas de una manera continuada y confiable, y utilizar la excelencia

operacional como un activo sostenible para competir exitosamente en los mercados escogidos, según una estrategia definida para cumplir la misión y visión de la organización.

Dicha revisión produce una mejora continua de la calidad en los procesos, por una disminución progresiva de fallos, defectos y repeticiones, que trae como consecuencia la eliminación de las deficiencias en el producto, la reducción en sus costes y, simultáneamente, un incremento en la motivación y satisfacción de todos los involucrados.

Por lo tanto las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

3.2.1.-Mapa de procesos

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación proponemos dos posibles modelos de agrupaciones:

El primero de los modelos propuestos diferencia entre:

- **Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos diferencia entre:

- **Procesos de planificación** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Procesos de gestión de recursos** como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Procesos de realización del producto** como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora** como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la organización y la complejidad de sus actividades.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

3.2.2.- Fichas de procesos

Una vez identificados los procesos y llevados a cabo, es muy importante realizar un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si cubren los objetivos previstos.

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Toda ficha de proceso debe incluir la siguiente información:

- Misión u objeto: este es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón del proceso? ¿para qué existe el proceso? La misión y objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario del proceso: esa la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- Límites del proceso: los límites del proceso están marcados por las entradas y salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los ciudadanos (quienes dan las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- Alcance del proceso: aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
- Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- Inspecciones: se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

- Documentos y/o registros: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- Recursos: se pueden también reflejar en la ficha los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

(Tecnología.) (J.M & F.M Gryna, 1995) (Albert Badia, 2002), (Senllé, 2001)

3.3.- Satisfacción ciudadana

La satisfacción ciudadana es el servicio efectivo a los ciudadanos. Este es uno de los aspectos que más claramente delata la transformación sufrida por la Administración pública. Es el paso desde una concepción de la misma como instrumento meramente ejecutor de decisiones políticas a otra que resalta su vocación de servicio al ciudadano como centro y motor de la actividad administrativa.

Este principio supone un cierto riesgo de caer en la tentación de convertir los medios en un fin, olvidando que todos ellos deben evaluarse en razón de su contribución al servicio efectivamente prestado a los ciudadanos.

El principio de servicio a los ciudadanos se despliega en dos direcciones complementarias:

- La mejora continua de los procedimientos y de los servicios públicos.
- La efectividad de sus derechos cuando se relacionen con la Administración.

El primer principio pretende orientar a las organizaciones públicas hacia la eficiencia y la consecución de los resultados. Para lograr que los servicios se presten en condiciones de eficiencia y calidad se requiere una revisión continua de los procedimientos y la apertura al entorno que permita ir recogiendo las variaciones en las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

El segundo principio trata de la nueva posición de los usuarios de los servicios que se ha traducido en su consideración como ciudadanos que ha acentuado ciertos aspectos, como la individualización de la relación con la Administración, la noción de satisfacción y la adaptación a los cambios, pero ha difuminado las vertientes colectivas y solidarias de todas las prestaciones públicas.

La mejora de los servicios es la oportunidad de restaurar, actualizar y dar eficacia a los derechos de los ciudadanos que en algunas ocasiones han quedado en meros pronunciamientos o declaraciones de intenciones carentes de contenido práctico.

Consciente de la dificultad que los procedimientos plantean a muchos ciudadanos, por falta de claridad o por la complejidad técnica que poseen algunos documentos administrativos, la Administración General del Estado ha establecido la obligación de usuarios por distintos medios, sino que colabore con ellos en la redacción de documentos y escritos.

La posibilidad de realizar trámites o resolver los asuntos por medio de las nuevas tecnologías es un proceso creciente que supone una mejora notable tanto para el ciudadano como para la Administración y una oportunidad para reformar la “oficina trasera” en la dirección propuesta de simplificación administrativa y reducción de costes.

Ahora que ya hemos hablado de los conceptos clave del proyecto vamos a explicar la propuesta de mejora que vamos a llevar a cabo en este proyecto.

La propuesta de mejora consiste en la planificación y evaluación de un sistema de información que permita mediante la instalación de cinco puntos de acceso vía wifi, conectarse a toda la población al servidor de la página web de la administración para poder realizar los trámites, solicitudes quejas etc...

Dichos puntos de acceso wifi estarán instalados estratégicamente en el municipio en distintos puntos, como por ejemplo, la biblioteca, el hogar de los jubilados, polideportivo, casa de la juventud y plaza mayor con la finalidad de facilitar el acceso a todos los ciudadanos y solo requerirán una tarjeta con un nombre de usuario y una contraseña para garantizar la privacidad y la seguridad.

El procedimiento a llevar a cabo será introducir una tarjeta, que será enviada por correo a cada uno de los ciudadanos, e identificarse con el nombre de usuario y contraseña asignado y acceder a la aplicación informática para realizar el trámite que se desee. La aplicación será diseñada de una manera sencilla para su uso y las peticiones podrán ser grabadas por voz, de manera que no pueda provocar una confusión. Además la aplicación tendrá un scanner para poder aportar directamente los documentos necesarios para cada trámite.

Una vez realizado el trámite este se guardará en el servidor de la administración donde será catalogado por el departamento de atención al ciudadano y el comité de resolución le asignara un estado, que podrá ser consultado en cualquier momento de la tramitación, para que el comité lo evalúe, acepte o rechace.

Dicho trámite será contestado por la administración, bien por internet o por carta según el ciudadano lo solicite.

Para terminar, se realizará una encuesta a la población para evaluar el grado de satisfacción del ciudadano respecto a la aplicación instalada y recoger opiniones sobre cosas que mejorarían, que añadirían o eliminarían y de esta manera poder optimizar la herramienta lo máximo posible.

Esta propuesta facilitará los trámites y procedimientos tanto a los ciudadanos como a la administración, reduciendo la burocracia, aprovechando las nuevas tecnologías y dando una mayor eficiencia, permitiendo a la administración trabajar de una manera más ordenada, rápida y eficaz, al mismo tiempo que aumentará el grado de satisfacción del ciudadano.

Como podemos observar, los conceptos que hemos explicado anteriormente en la metodología, están estrechamente relacionados con el proyecto que vamos a realizar ya que toda administración está gestionada estratégicamente mediante procesos y cada día están más enfocadas a satisfacer a los ciudadanos, buscando la calidad total, y no a ser un instrumento meramente ejecutor de decisiones políticas.

El proyecto en un principio está enfocado a conectar al ciudadano con la administración o ayuntamiento de un municipio, pero su evaluación y posterior estudio servirá para que en un futuro se pueda contactar directamente con la dirección general de tráfico o cualquier administración pública de manera que no solo sea una aplicación local sino que sea a un nivel más amplio, lo que deja abierta una posible línea de futura investigación.

(Ollas de Lima)

4.- Desarrollo de la propuesta

4.1.- Trabajo a realizar

4.1.1.- Estructura

Para poder llevar a cabo este proyecto debemos tener en cuenta la siguiente estructura:

Responsabilidades:

La concejala delegada de Modernización Administrativa, Atención Ciudadana y Participación ciudadana, que se encargará de dirigir y coordinar el proyecto.

Departamento de Recursos Humanos.

Departamento de atención al ciudadano.

Departamento de mantenimiento.

Comité de resolución.

Departamento de Modernización Administrativa.

Recursos:

Material informático. (este punto será estudiado por el departamento de informática.

Cinco puntos de acceso electrónico con pantalla táctil para el ciudadano.

Aplicación informática.

4.1.2.- Metodología

Para empezar el jefe de proyecto, que en este caso será la concejala delegada de modernización administrativa, atención al ciudadano y participación ciudadana, asignará los distintos departamentos necesarios para la elaboración y la gestión del proyecto. Estos departamentos serán cinco:

- Recursos Humanos y contratación.
- Atención al ciudadano.
- Mantenimiento (informática)
- Comité de resolución.
- Modernización Administrativa.

Una vez asignados estos cinco departamentos se pondrá en contacto con recursos humanos para que le asignen al personal necesario, tanto para llevar a cabo el proyecto, como para su posterior mantenimiento. El personal constará de dos personas para el departamento de recursos humanos, dos personas para el departamento de atención al ciudadano, una persona para el mantenimiento, dos personas el comité de resolución y una persona para el departamento de Modernización Administrativa.

Si el Ayuntamiento no dispone de personal suficiente para llevar a cabo el proyecto, el departamento de recursos humanos y contratación se encargará de realizar una oferta pública para adjudicar los puestos de trabajo y convocarán oposiciones, atendiendo a los principios de mérito y capacidad, para evitar favoritismos y fomentar la competitividad.

Una vez finalizadas las oposiciones y asignado el personal a los puestos de trabajo, la concejala delegada comenzará el estudio y la asignación de los puntos de acceso electrónicos públicos.

A continuación podemos ver cómo quedará estructurado el organigrama del ayuntamiento mediante un diagrama realizado con la herramienta Microsoft Visio:

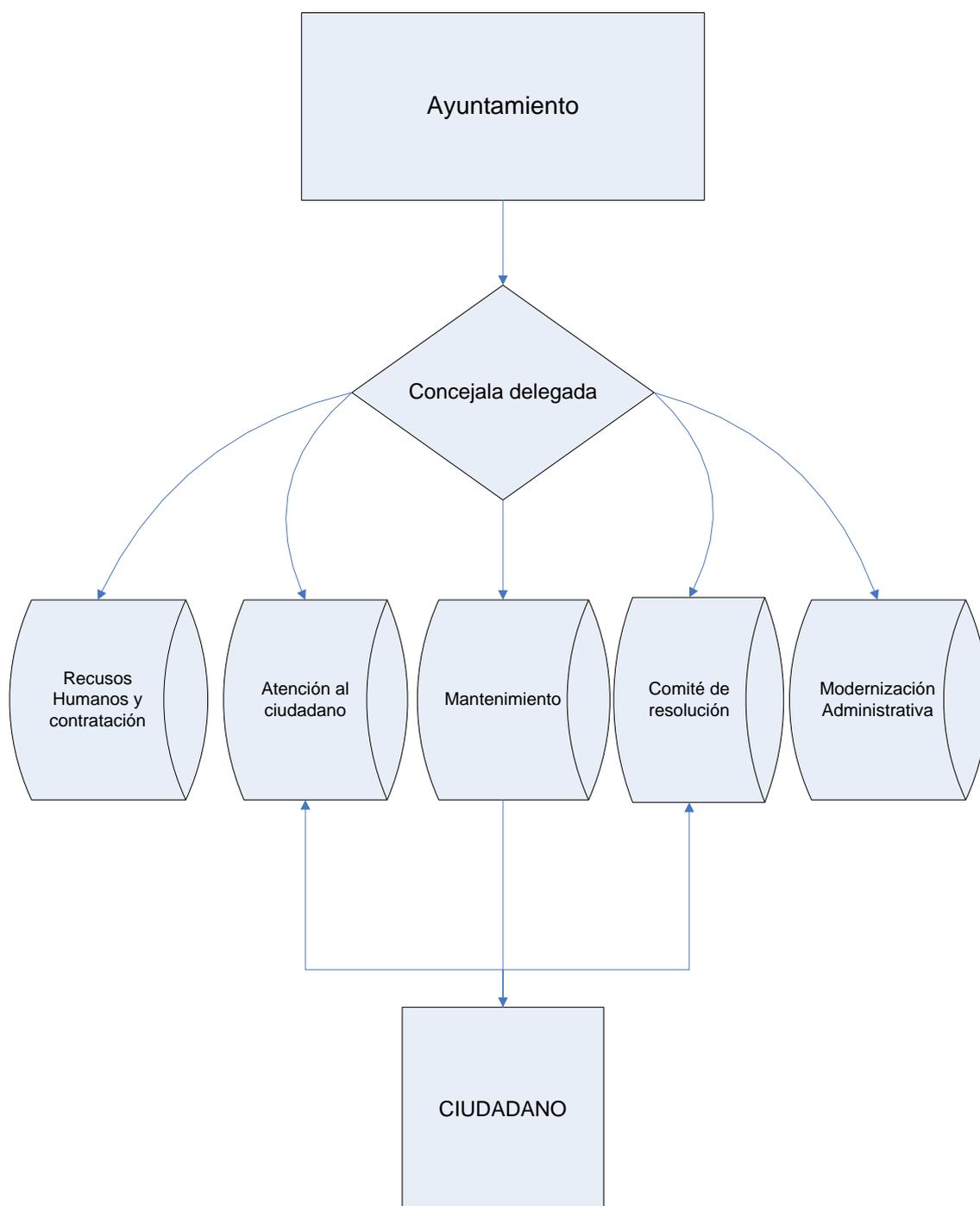


Figura 4.1.2.1

(Elaboración propia)

En referencia a los puntos de acceso electrónicos se instalarán cinco puntos de acceso con wifi a la web de la administración con pantallas táctiles. Los puntos de acceso se instalarán en puntos estratégicos como pueden ser biblioteca, hogar del jubilado, espacio joven, ambulatorio y polideportivo.

En cuanto al diseño y desarrollo del sistema de información, se encargará a una empresa externa al igual que la compra del material informático mediante una subasta pública. Será asignada a aquella empresa que cumpla con los requisitos y subaste al precio más bajo.

El sistema de información para el ciudadano debe ser intuitivo y de fácil uso, para que las personas mayores no tengan dificultad para su uso. Por ello las solicitudes podrán ser grabadas por voz, para evitar que las personas mayores tengan que estar escribiendo con la pantalla táctil. Además llevarán un scanner incorporado para poder aportar documentación, si el trámite lo exige.

En cuanto a la compra del material informático, se encargará el departamento de informática y básicamente consistirá en dos servidores que sean respaldo uno del otro con sistema operativo y una base de datos además de conexión de banda ancha. Los servidores son ordenadores donde se almacena toda la información de la aplicación y de base de datos. La copia de seguridad se realizará sobre el sistema actual de la entidad pública y en caso de no existir necesitaríamos un servidor de copia de seguridad. Los servidores tendrán una unidad de UPS. La unidad de ups es un sistema de alimentación interrumpida, que puede proporcionar energía eléctrica tras un apagón gracias a sus baterías, para que en caso de fallo de la red eléctrica no haya pérdidas de información.

Hará falta un armario ignífugo para guardar los cartuchos de las copias de seguridad que se realizarán diariamente, para que en caso de incendio no haya una pérdida de información. Este armario deberá estar instalado en un edificio distinto de donde estén los servidores y las copias se depositarán en él cada día.

Una vez comprado el material informático y el sistema de información esté desarrollado, se instalará y seleccionaremos a un número de ciudadanos para realizar pruebas y posteriormente formar tanto a la población, como al personal de atención al ciudadano, para que conozcan el funcionamiento de dicho sistema.

Después de un periodo de pruebas y puesta en marcha provisional se validarán las pruebas y procederemos a la puesta en marcha definitiva en la que el ciudadano se podrá comunicar con la entidad oficial electrónicamente a través de una página web, bien en su casa o en los puntos de acceso

electrónicos que se dispongan en los edificios estratégicos de la población, para lo cual deberá identificarse con una tarjeta electrónica que se les facilitará o introduciendo el nombre de usuario y contraseña que se les asignará en sobre cerrado, para garantizar la privacidad y la seguridad en caso de robo o extravío.

El procedimiento que seguirá la tramitación a realizada por el ciudadano será que una vez se registrada la entrada del trámite en la base de datos de la web del ayuntamiento será el departamento de atención al ciudadano el encargado de catalogarla y de asignarle un estado, para que el comité de resolución la evalúe, acepte o rechace.

De este modo, el ciudadano podrá consultar en cada momento el estado y/o resolución de su solicitud, queja o denuncia mediante este sistema de información o desde su ordenador particular, ya que el departamento de atención al ciudadano y el comité de resolución están interconectados. Al finalizar el trámite se le solicitará al ciudadano que evalúe el grado de satisfacción de su trámite. La resolución final será enviada por correo.

Además, como más adelante detallaremos, el comité de resolución periódicamente estudiará minuciosamente el conjunto de trámites recibidos para realizar un mantenimiento positivo y mejorar en lo posible el trato y la eficiencia de los problemas del ayuntamiento así como posibles errores o defectos del sistema de información.

A continuación les mostramos un diagrama de procesos, realizado también mediante Microsoft Visio, para explicar de una manera gráfica el procedimiento del servicio prestado:

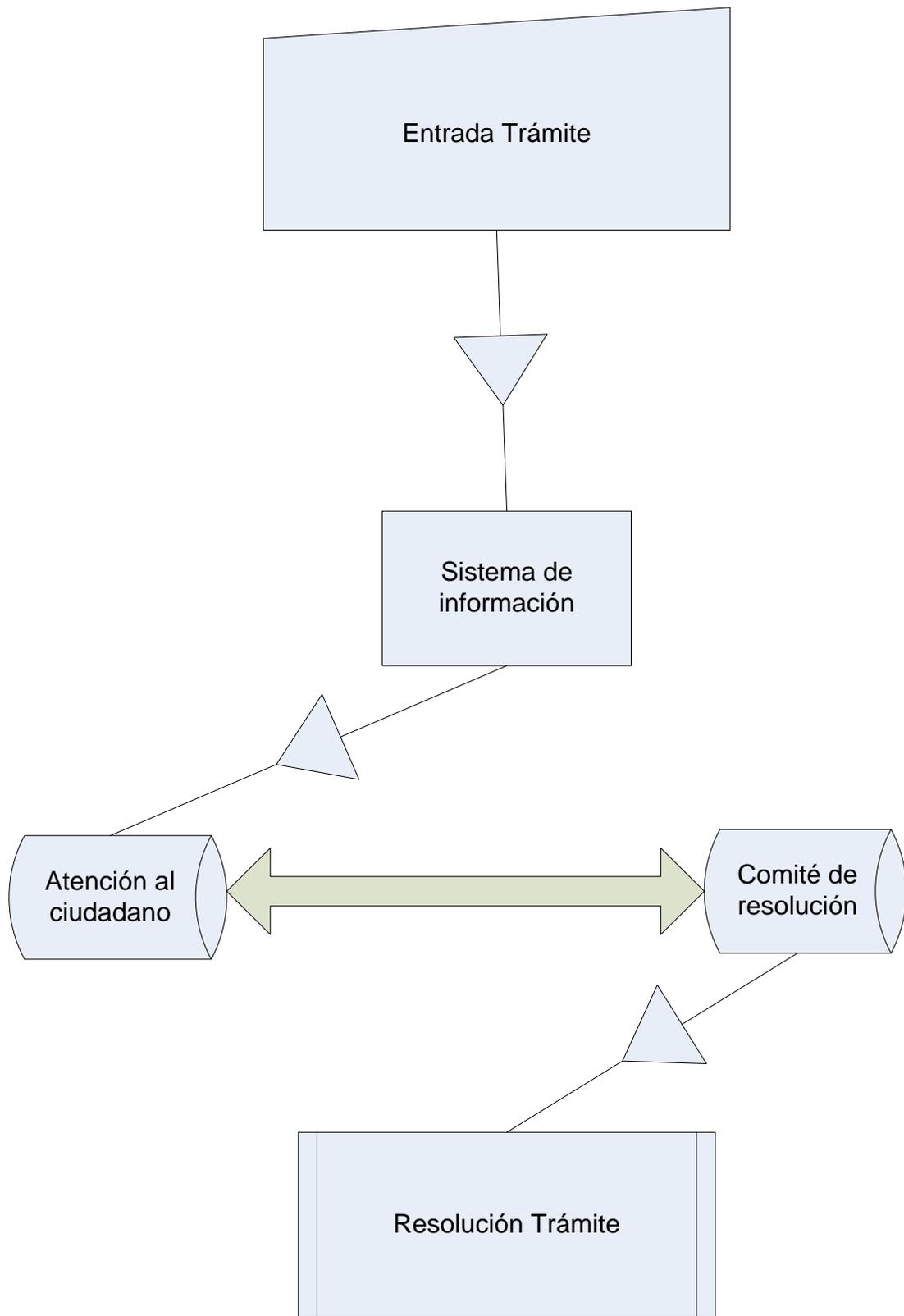


Figura 4.1.2.2

(Elaboración propia)

4.1.3.- Fichas de proceso

En cuanto a la evaluación del sistema de información, a continuación vamos a hablar del proceso de mejora continua. El proceso de mejora continua es el estudio de los resultados que ofrece la salida del proceso y el conjunto de datos internos de la organización. Estos procesos se van a reflejar mediante fichas de proceso, informes de incidencias, informes de no conformidad, acciones preventivas. En algunas fichas e informes nos hemos inspirado de ejemplos del sector privado al sector público, ya que aunque vaya enfocado a destinatarios diferentes, el modo de organizar es el mismo. Otras las hemos elaborado nosotros, para definir los límites y el alcance del proceso.

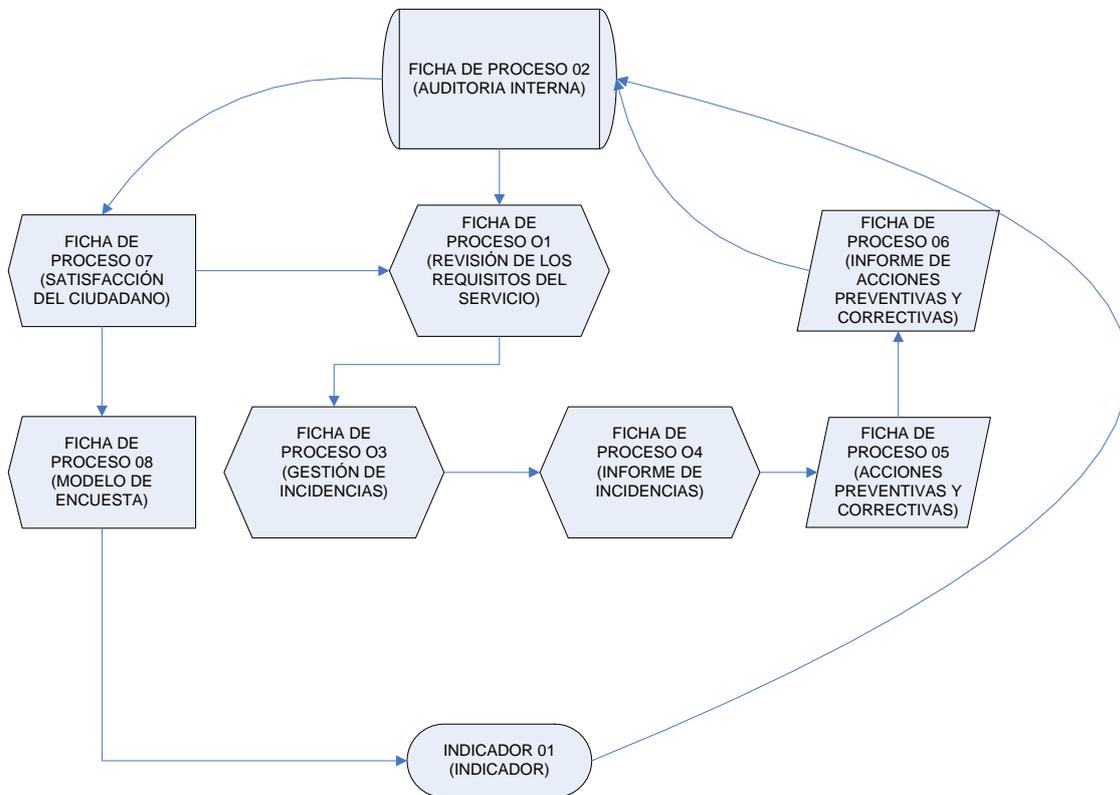
Además hemos realizado un modelo de encuesta que se realizarán a los ciudadanos para valorar el grado de satisfacción y analizarlo mediante indicadores.

El objetivo de los procesos de mejora continua es que continuamente tengamos presentes tanto la satisfacción del ciudadano como las auditorías internas o partes de incidencias, para seguir mejorando y de esa manera ser cada vez más eficientes dentro de la organización y ser más eficaces a la hora de satisfacer al ciudadano.

Lo primero que vamos a hacer es un índice de las fichas de proceso de mejora continua:

- FP-01-REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO
- FP-02-AUDITORÍAS INTERNAS
- FP-03-GESTIÓN DE INCIDENCIAS
- FP-04-INFORME DE INCIDENCIAS
- FP-05-ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS
- FP-06-INFORME DE ACCIÓN PREVENTIVA/CORRECTIVA
- FP-07-SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO
- FP-08-MODELO DE ENCUESTA
- IN-01-INDICADOR

MAPA DE PROCESOS DE EVALUACIÓN



(Elaboración propia)

Como podemos observar hemos realizado un mapa de los procesos de evaluación donde podemos distinguir distintos tipos de dibujos que representan distintas fases, pero que a su vez están interconectadas, lo que significa que el proceso está sometido a un ciclo continuo de mejora del sistema de información basado en el análisis interno del servicio y en la recogida de datos del exterior, que en este caso representa la opinión ciudadana y su grado de satisfacción.

A continuación detallaremos cada una de las fichas de proceso mencionadas anteriormente y que explica como se va a llevar el control y evaluación del sistema de información:

FP-01-REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO

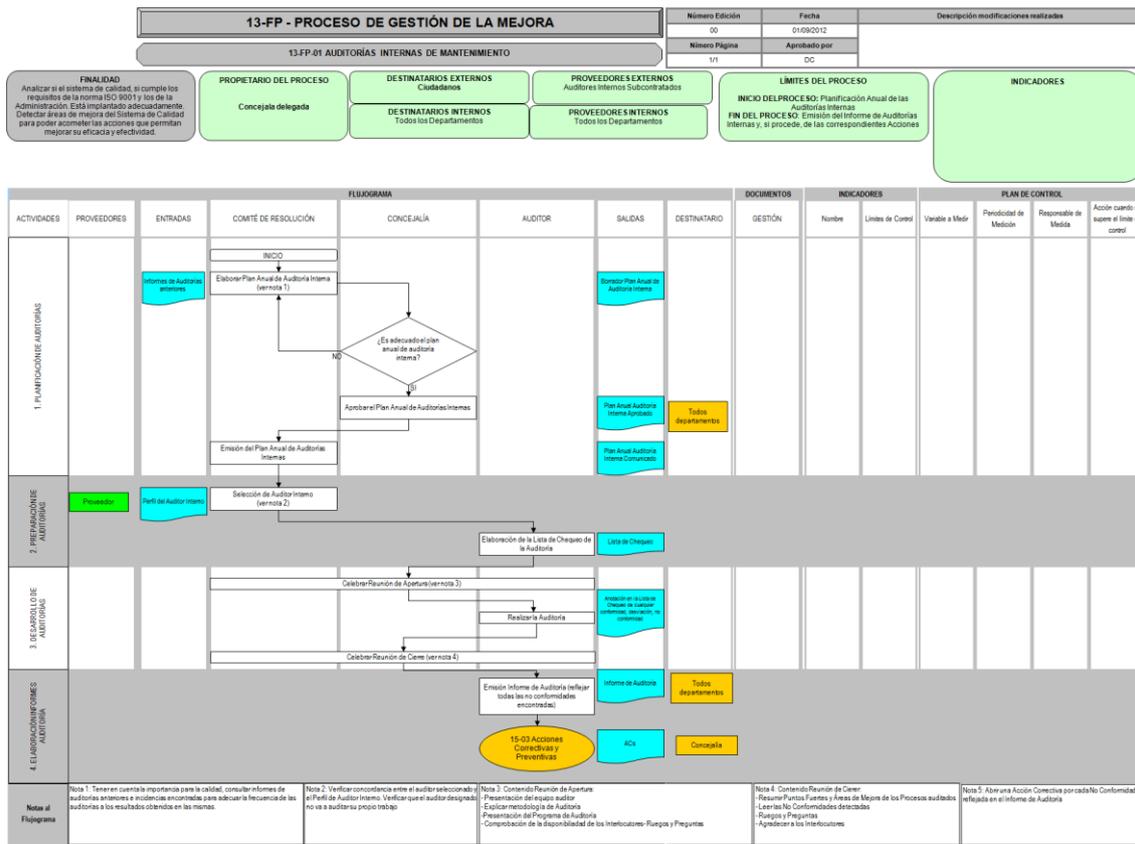
REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO		FP-01
PROCESO: Revisión de los requisitos del servicio	PROPIETARIO: Concejala delegada de modernización administrativa, atención ciudadana y participación ciudadana	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los servicios para los ciudadanos están correctamente definidos en cuanto a trámites, solicitudes, recursos o quejas y que se tienen la capacidad para resolver.		
ALCANCE	Empieza: Cuando realizamos cualquier trámite a través de la aplicación informática. Incluye: Recursos, solicitudes, quejas y alegaciones para garantizar la capacidad Termina: Con la resolución final por parte del comité de resolución de cada trámite	
ENTRADAS: Tramitación solicitada por el ciudadano		
SALIDAS: Resolución final del comité de resolución		
INSPECCIONES: Inspección anual de los indicadores de las encuestas, partes de incidencias y auditorías		REGISTROS: Trámites, partes de no conformidad, incidencias e indicadores
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
Nº de tramites realizados	IN-01: % De aprobación de la aplicación	
Incidencias	IN-02: % De suspenso de la aplicación	
Indicadores de satisfacción		

(Elaboración propia)

En esta ficha de proceso se detallan los procesos específicos del servicio, así como sus límites, que nos permite distinguir los distintos procesos del servicio prestado, ya que se delimitan las entradas y las salidas.

Como podemos ver la persona encargada de dirigir toda la actividad es la concejala de modernización administrativa, atención ciudadana y participación ciudadana. Periódicamente se realizarán las correspondientes auditorías para garantizar el correcto funcionamiento interno y externo del servicio y que la aplicación eleva el grado de satisfacción de los ciudadanos, con una mejora continua. Para ello como indica la ficha se utilizarán indicadores y variables de control, que son los que nos permitirán analizar y evaluar continuamente el servicio prestado intentando llegar a una calidad total: máxima eficiencia y eficacia.

FP-02-AUDITORÍAS INTERNAS

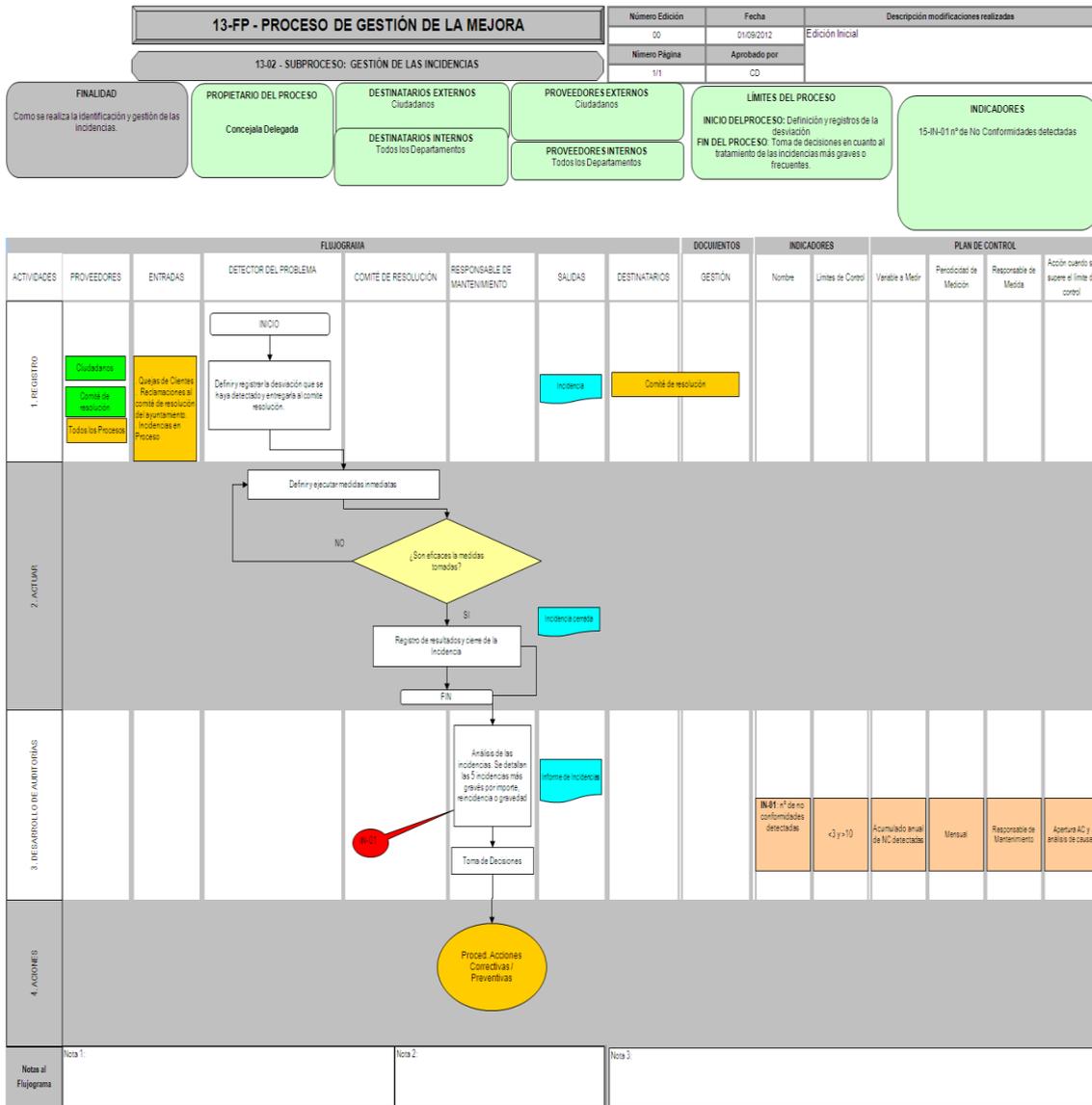


(Elaboración propia)

El objetivo de la ficha de proceso de auditorías internas es esquematizar cómo se va a llevar a cabo el procedimiento de las auditorías con el fin de que el funcionamiento interno de esta administración sea siempre correcto y el más eficiente, detectar cualquier anomalía y en caso de ello tomar parte para que se tome la medida oportuna.

Como referencia se tomarán informes de auditorías anteriores para elaborar un plan anual de auditoría interna. Si el plan es el adecuado será aprobado y llevado a cabo, con la realización del informe final donde se reflejen todas las no conformidades detectadas para que se tomen las oportunas acciones correctivas y preventivas.

FP-03-INCIDENCIAS

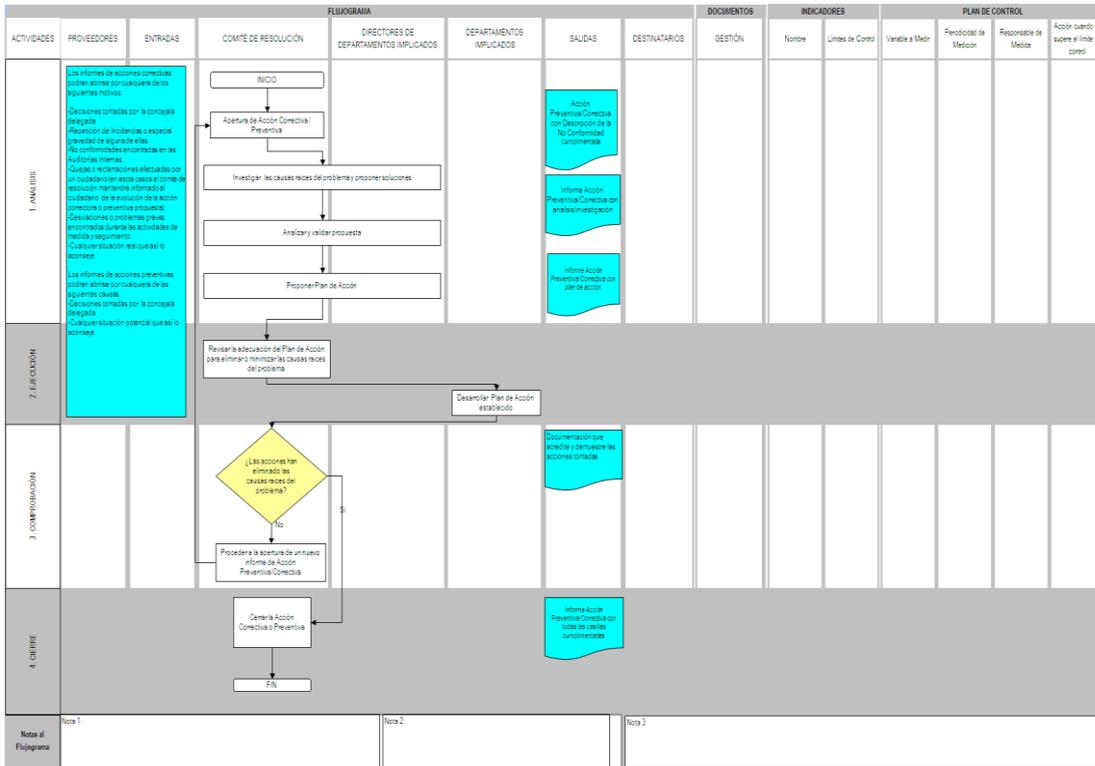


(Elaboración propia)

Con esta ficha podemos ver cómo se va a llevar a cabo el análisis de las incidencias, quién va a ser el responsable de ello y quién va a tomar las posteriores decisiones.

En primer lugar vemos que hay unas entradas que pueden ser quejas de ciudadanos, reclamaciones de partes de no conformidad o incidencias internas del ayuntamiento. A partir de ahí se debe definir unas medidas para ejecutar y analizar si son correctas y van a ser eficaces, para que más tarde la dirección tome decisiones. La salida del proceso será el informe de las incidencias con una resolución.

FP-04-ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS



ADVERTENCIA: Solo el documento informático alojado en el servidor de o los impresos con el sello de 'COPIA CONTROLADA' son copias oficiales. El resto son COPIAS NO CONTROLADAS

(Elaboración propia)

En esta ficha de proceso podemos ver el procedimiento de las acciones correctivas y preventivas que se pueden dar debido a decisiones tomadas por la concejala delegada, repetición de incidencias o especial gravedad de alguna de ellas, no conformidades encontradas en las auditorías internas, quejas o reclamaciones efectuadas por cualquier ciudadano, desviaciones o problemas graves encontrados durante las actividades de medida y seguimiento o por cualquier situación real que así lo aconseje.

Una vez abierto un informe de acción prevención por cualquiera de estas causas, se investigarán las raíces del problema y las posibles soluciones, se propondrá un plan de acción y una vez ejecutado el plan de acción se analizará si se han solucionado las causas de las raíces del problema. Para finalizar, se realizará un último informe y se cerrará la acción preventiva o correctiva.

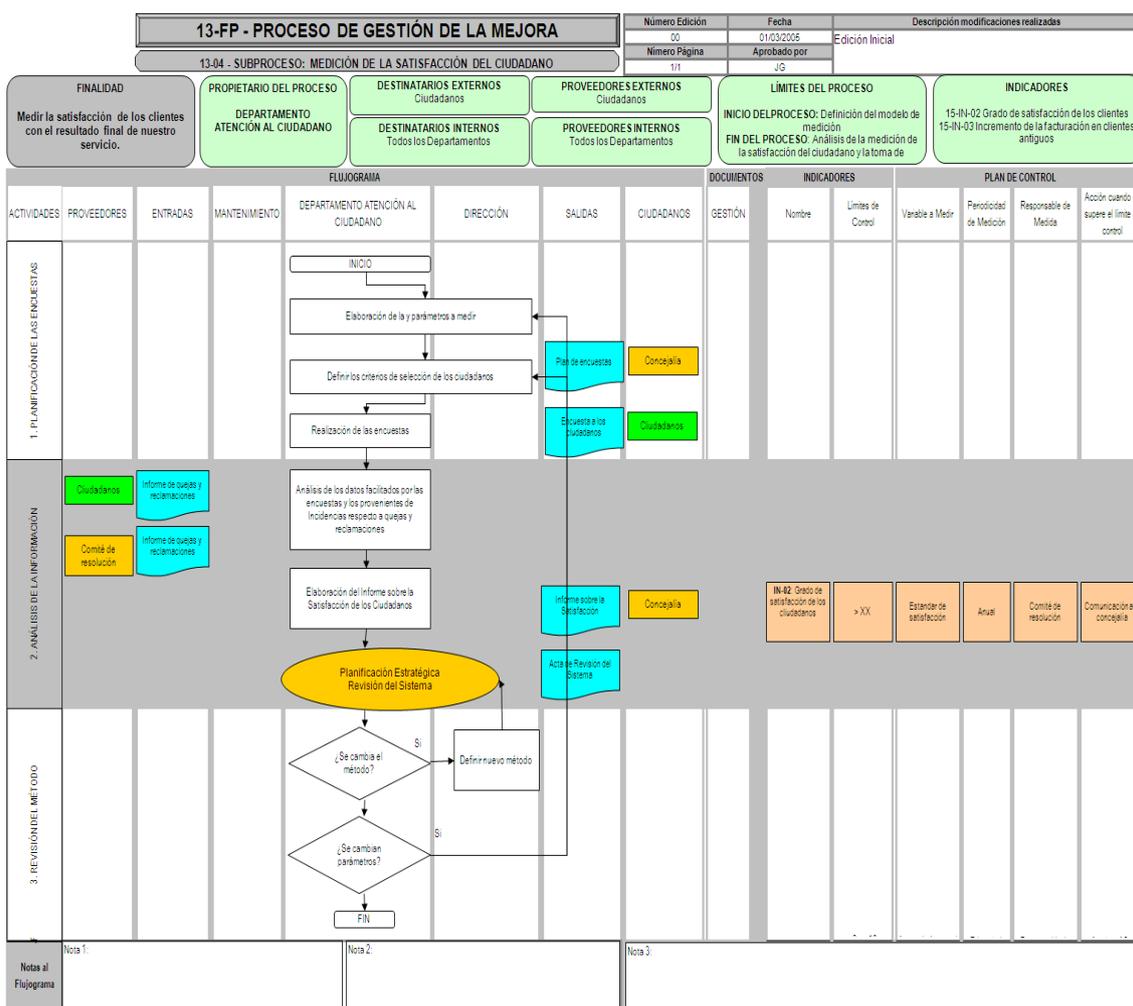
FP-05-INFORME DE NO CONFORMIDAD

INFORME DE NO CONFORMIDAD ACCIÓN/REPARACIÓN		Número	Fecha	Descripción modificaciones realizadas
		Borrador	01/09/2012	
		Número	Aprobado	
		1/1	CD	
NO CONFORMIDAD NÚMERO <input style="width: 100px;" type="text"/>		ACCIÓN/REPARACIÓN NÚMERO: <input style="width: 100px;" type="text"/>		
FECHA APERTURA: <input style="width: 150px;" type="text"/>		ACCIÓN/REPARACIÓN NÚMERO: <input style="width: 100px;" type="text"/>		
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD				
Nombre detector de la no conformidad:				
ANÁLISIS / EVALUACIÓN DE CAUSA				
PERSONAL INVOLUCRADO				
Nombre				
Fecha:				
PLAN DE ACCIONES	RESP.	FECHA PREV.	SEGUIMIENTO Fecha	
Plan desarrollado por:				
Adecuado para eliminar las causas raíces:			SI	NO
CIERRE				
Resultado Obtenido		Observaciones:		Fecha:
Positivo				
Negativo				

(Elaboración propia)

Esta será la ficha a rellenar por el personal involucrado en cualquier anomalía detectada en el servicio prestado para que se archive y analice. De este modo más tarde se podrá tomar la decisión que se considere más adecuada mediante una acción correctiva o preventiva y así solucionar el problema.

FP-06-SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO



ADVERTENCIA: Sólo el documento informático alojado en el servidor de o los impresos con el sello de 'COPIA CONTROLADA' son copias oficiales. El resto son COPIAS NO CONTROLADAS

(Elaboración propia)

La ficha de proceso de satisfacción del ciudadano consiste en representar de una manera práctica cómo se va a realizar un plan para medir mediante indicadores la satisfacción del ciudadano y su aprobación del servicio prestado para luego analizarlo y tomar las decisiones oportunas que nos permitan una evaluación y mejora continua de este servicio.

Para ello se concreta quien es el propietario de cada proceso y cuáles son los límites de esos procesos, como por ejemplo quien va a llevar a cabo el plan de encuestas, como se va a llevar a cabo, qué indicadores son los que se van a tomar como referencia, quien va a realizar los informes sobre la satisfacción del ciudadano y quien va a llevar la planificación estratégica del sistema para que la continua evaluación de los procedimientos se traduzca en la calidad total: eficiencia y eficacia.

FP-07-MODELO DE ENCUESTA

Estimado ciudadano, con el fin de mejorar permanentemente la calidad de los servicios públicos, nos dirigimos a usted con el propósito de evaluar la atención y calidad de los servicios que le estamos ofreciendo. Por favor, marque sus respuestas, con una "X" en los recuadros, teniendo en cuenta que 1 es la valoración más negativa, y que 5 es la más positiva.

	muy mal	Mal	Regular	Bien	muy bien
El servicio que recibe del ayuntamiento lo valora como:	1	2	3	4	5
¿Cuál considera que es el nivel de atención/formación de nuestro personal?					
Recursos Humanos	1	2	3	4	5
Atención al ciudadano	1	2	3	4	5
Mantenimiento	1	2	3	4	5
¿Cómo considera que sus necesidades de servicio y atención están cubiertas?	1	2	3	4	5
¿Cómo considera la gestión administrativa que le proporcionamos?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoraría usted la relación atención satisfacción de nuestros servicios?	1	2	3	3	4
¿Cómo valora usted la claridad en cuanto a requisito de documentación?	1	2	3	4	5
¿Como valoraría el exceso de papeleo y los retrasos en la contestación de los trámites ante sus necesidades?	1	2	3	3	4
El tiempo de espera para realizar trámites ¿Cómo lo valora?	1	2	3	4	5
¿Cómo valora usted la duración de los trámites?	1	2	3	4	5
¿Cómo valora el tiempo de respuesta de la administración en las solicitudes?	1	2	3	4	5
¿Cómo valora usted la posibilidad de realizar trámites o solicitudes a distancia?	1	2	3	4	5
¿Qué valoración le daría usted del 1 al 10 a la aplicación informática proporcionada por el					

ayuntamiento	
--------------	--

Comentarios

Cual de las siguientes características tiene una mayor prioridad para su satisfacción Ordénelas de mayor importancia (5) a menor (1)

Especificación de documentos	de	<input type="text"/>
Atención recibida		<input type="text"/>
Tiempo de espera		<input type="text"/>
Duración de los trámites		<input type="text"/>
Tiempo de respuesta		<input type="text"/>

POR FAVOR, INDIQUE CUALQUIER OBSERVACION QUE CONSIDERE DE INTERES PARA MEJORAR EL SERVICIO PRESTADO POR LA ADMINISTRACIÓN.

MUCHAS GRACIAS POR SU APORTACIÓN.

(Elaboración propia)

Aquí podemos observar el modelo de la encuesta que se realizará anualmente a la población para que nos den su opinión acerca del servicio, del ayuntamiento tiempo de tramitación, tiempos de espera o si sus necesidades están cubiertas.

La encuesta se realizará a un porcentaje de la población respetando una proporcionalidad entre gente joven y gente adulta, para a través de una muestra extraer unos indicadores que nos permitirán estudiar continuamente la satisfacción ciudadana, posibles problemas y alguna posible solución.

IN-01-INDICADOR

FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE: Grado de satisfacción de los ciudadanos	

Número Edición	Fecha	Descripción modificaciones realizadas
00	01/09/2012	Edición Inicial
Número Página	Aprobado por	
1/1	Concejala Delegada	

Gráfico de Control

Código del Indicador	15.IND-01
Nombre del Indicador	Grado de satisfacción de los ciudadanos
Misión / Objetivo	Medir el grado de satisfacción de los ciudadanos con nuestros servicios
Proceso	PROCESO DE MEJORA
Propietario	Departamento I+D
Fórmula de Cálculo	Desarrollar la fórmula y las características adicionales
Numerador	Numero de personas que aprueban la aplicación
Denominador	Numero de personas total de la muestra obtenida
Unidad de medida	
Origen de los datos	Encuestas a los Ciudadanos
Responsable del tratamiento	Departamento I+D
A quién se entregan	Concejala delegada del proyecto
Periodicidad	Anual

Objetivo	

Introducción de Datos

Año	% de aprobación	% de suspenso	Objetivo
2012			APROBACIÓN > 0.5
2013			APROBACIÓN > 0.5
2014			APROBACIÓN > 0.5
2015			APROBACIÓN > 0.5

(Elaboración propia)

En esta ficha insertaremos los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción ciudadana para poder estudiar los resultados que son los que nos mostrarán el tanto por ciento de aprobación y suspenso del servicio prestado entre los tres grupos que distinguiremos:

- Entre 18 y 35 años
- Entre 35 y 50 años
- Mayores de 50 años

De este modo podremos analizar los distintos sectores de la población y estudiar la vinculación que pueda tener la edad del ciudadano y sus necesidades.

4.2.- Gestión del proyecto

En este apartado vamos a explicar la gestión del proyecto realizada con la herramienta Microsoft Project, a través de la cual hemos planificado el sistema de información y hemos extraído una serie de informes.

Para ello, primero debemos hablar de la importancia de dos conceptos clave como son los **recursos y los costes**:

Los recursos son los medios que vamos a utilizar para llevar a cabo el proyecto. En este apartado los recursos que vamos a valorar son los humanos, que hacen referencia a la cantidad de trabajo humano que se va a emplear, quiénes son los que se van a encargar de cada tarea y qué coste va a suponer para la planificación del sistema de información del ayuntamiento al servicio de los ciudadanos. Los recursos materiales del proyecto no constarán en la planificación que vamos a hacer, ya que su adquisición se realizará mediante una subasta pública, ofertando dichos recursos al precio más bajo.

El otro concepto clave en la gestión del proyecto es el de los costes, que determinará el presupuesto que destinaremos a planificación y que debe ser el menor posible. El coste no debe ser excesivo, sino el justo para que se puedan cumplir los objetivos. Para ello planificaremos la creación del proyecto desde la mayor eficiencia posible.

Una vez dicho esto podemos decir que el proyecto se estructura en 15 tareas, que al mismo tiempo se agrupan en 4 fases:

Diseño de tareas:

- Asignación de departamentos al proyecto.
- Asignación de personal al proyecto.
- Asignación de tareas al personal.

Diseño, desarrollo y compra de la aplicación:

- Estudio y asignación de puntos de acceso electrónicos públicos.
- Compra mediante oferta pública de material informático.
- Instalación del hardware.
- Diseño y desarrollo de la aplicación.

- Instalación de la aplicación.

Formación y puesta en marcha:

- Selección de ciudadanos para pruebas.
- Formación a los ciudadanos.
- Formación del personal de atención al ciudadano.
- Periodo de pruebas y puesta en marcha.
- Validación de las pruebas.
- Puesta en marcha definitiva.

Valoración de los resultados:

- Realización encuesta de satisfacción ciudadana y valoración.

Los recursos de los que se dispone para llevar a cabo el proyecto son:

- Un directivo
- Un analista programador
- Cuatro trabajadores

El coste de estos recursos será de 50 euros 40 euros y 10 euros la hora respectivamente. Una vez explicado todo esto pasamos a mostrar una serie de informes acerca de la planificación y creación del proyecto.

El resumen del proyecto es el siguiente:

Fechas

Comienzo: lun 03/09/12 Fin: jue 17/01/13

Duración

Programada: 93 días

Trabajo

Programado: 2.021,33 horas

Costos

Programados: 44.293,33 €

Estado de las tareas Estado de los recursos

Total de tareas: 19 Total de recursos: 3

Resumen de tareas:

Informe 4.2.1

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado	Costo	Trabajo
Asignación de departamentos al proyecto	2 días	lun 03/09/12	mar 04/09/12	0%	800,00 €	16 horas
Asignación del personal al proyecto	10 días	mié 05/09/12	mar 18/09/12	0%	4.000,00 €	80 horas
Asignación de tareas al personal	5 días	mié 19/09/12	mar 25/09/12	0%	2.000,00 €	40 horas
Estudio y asignación de puntos de acceso	8 días	mié 28/09/12	vie 05/10/12	0%	5.120,00 €	256 horas
Compra mediante oferta pública del material informático	15 días	lun 08/10/12	vie 26/10/12	0%	8.400,00 €	360 horas
Instalación del hardware	10 días	lun 29/10/12	vie 09/11/12	0%	2.400,00 €	240 horas
Diseño y desarrollo de la aplicación	45 días	lun 08/10/12	vie 07/12/12	0%	14.400,00 €	360 horas
Instalación de la aplicación	2 días	lun 10/12/12	mar 11/12/12	0%	373,33 €	21,33 horas
Selección de ciudadanos para pruebas	3 días	mié 12/12/12	vie 14/12/12	0%	480,00 €	48 horas
Formación a los ciudadanos	5 días	lun 17/12/12	vie 21/12/12	0%	800,00 €	80 horas
Formación del personal de atención al ciudadano	3 días	lun 29/10/12	mié 31/10/12	0%	1.200,00 €	24 horas
Periodo de pruebas y puesta en marcha	10 días	mié 12/12/12	mar 25/12/12	0%	2.400,00 €	240 horas
Validación de las pruebas	1 día	mié 28/12/12	mié 28/12/12	0%	560,00 €	24 horas
Puesta en marcha definitiva	1 día	jue 27/12/12	jue 27/12/12	0%	560,00 €	24 horas
Realización encuesta de satisfacción ciudadana y valoración	15 días	vie 28/12/12	jue 17/01/13	0%	2.400,00 €	240 horas

El resumen de tareas de nivel superior quedará así:

Informe 4.2.2

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Trabajo
1	Diseño de tareas	2,6 sem.	lun 03/09/12	mié 19/09/12	5.200,00 €	104 horas
5	Estudio, desarrollo y compra de la aplicación	11 sem.	jue 20/09/12	mié 05/12/12	30.693,33 €	1.237,33 horas
11	Formación y puesta en marcha	13,4 sem.	jue 20/09/12	vie 21/12/12	6.000,00 €	440 horas
18	Valoración de resultados	3 sem.	lun 24/12/12	vie 11/01/13	2.400,00 €	240 horas

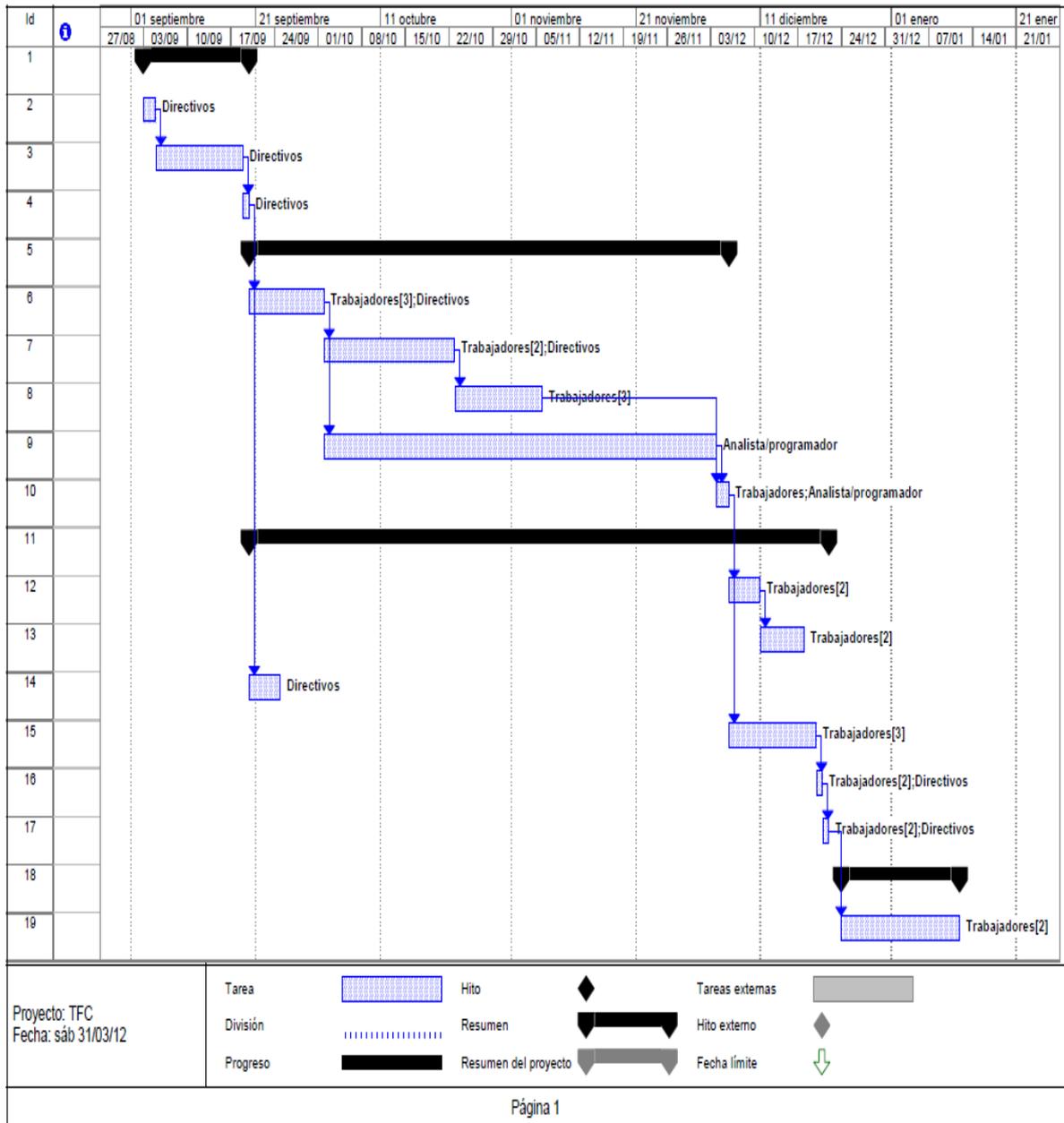
Tareas y recursos humanos:

Informe 4.2.3

	Nombre del recurso						Trabajo
	Directivos						328 horas
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin	
4	Asignación de tareas al personal	1	8 horas	0 días	mié 19/09/12	mié 19/09/12	
2	Asignación de departamentos al proyecto	1	16 horas	0 días	lun 03/09/12	mar 04/09/12	
3	Asignación del personal al proyecto	1	80 horas	0 días	mié 05/09/12	mar 18/09/12	
7	Compra mediante oferta pública del material informático	1	120 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 22/10/12	
14	Formación del personal de atención al ciudadano	1	24 horas	0 días	jue 20/09/12	lun 24/09/12	
16	Validación de las pruebas	1	8 horas	0 días	jue 20/12/12	jue 20/12/12	
17	Puesta en marcha definitiva	1	8 horas	0 días	vie 21/12/12	vie 21/12/12	
6	Estudio y asignación de puntos de acceso electrónicos públicos	1	64 horas	0 días	jue 20/09/12	lun 01/10/12	
	Trabajadores						1.328 horas
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin	
7	Compra mediante oferta pública del material informático	2	240 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 22/10/12	
8	Instalación del hardware	3	240 horas	0 días	mar 23/10/12	lun 05/11/12	
10	Instalación de la aplicación	1	16 horas	0 días	mar 04/12/12	mié 05/12/12	
6	Estudio y asignación de puntos de acceso electrónicos públicos	3	192 horas	0 días	jue 20/09/12	lun 01/10/12	
12	Selección de ciudadanos para pruebas	2	48 horas	0 días	jue 06/12/12	lun 10/12/12	
13	Formación a los ciudadanos	2	80 horas	0 días	mar 11/12/12	lun 17/12/12	
15	Periodo de pruebas y puesta en marcha	3	240 horas	0 días	jue 06/12/12	mié 19/12/12	
16	Validación de las pruebas	2	16 horas	0 días	jue 20/12/12	jue 20/12/12	
17	Puesta en marcha definitiva	2	16 horas	0 días	vie 21/12/12	vie 21/12/12	
19	Realización encuesta de satisfacción ciudadana y valoración	2	240 horas	0 días	lun 24/12/12	vie 11/01/13	
	Analista/programador						365,33 horas
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin	
9	Diseño y desarrollo de la aplicación	1	360 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 03/12/12	
10	Instalación de la aplicación	1	5,33 horas	0 días	mar 04/12/12	mar 04/12/12	

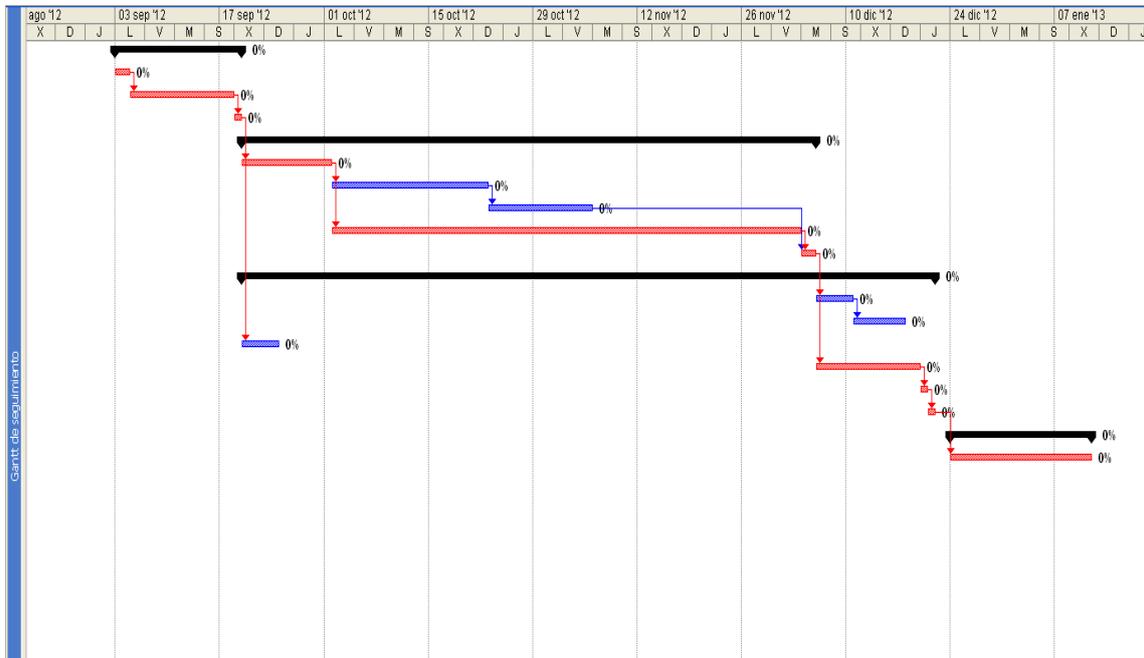
El diagrama de GANTT quedará reflejado de la siguiente manera:

Informe 4.2.4



Mediante el diagrama de Gantt de seguimiento mostramos las tareas críticas del proyecto:

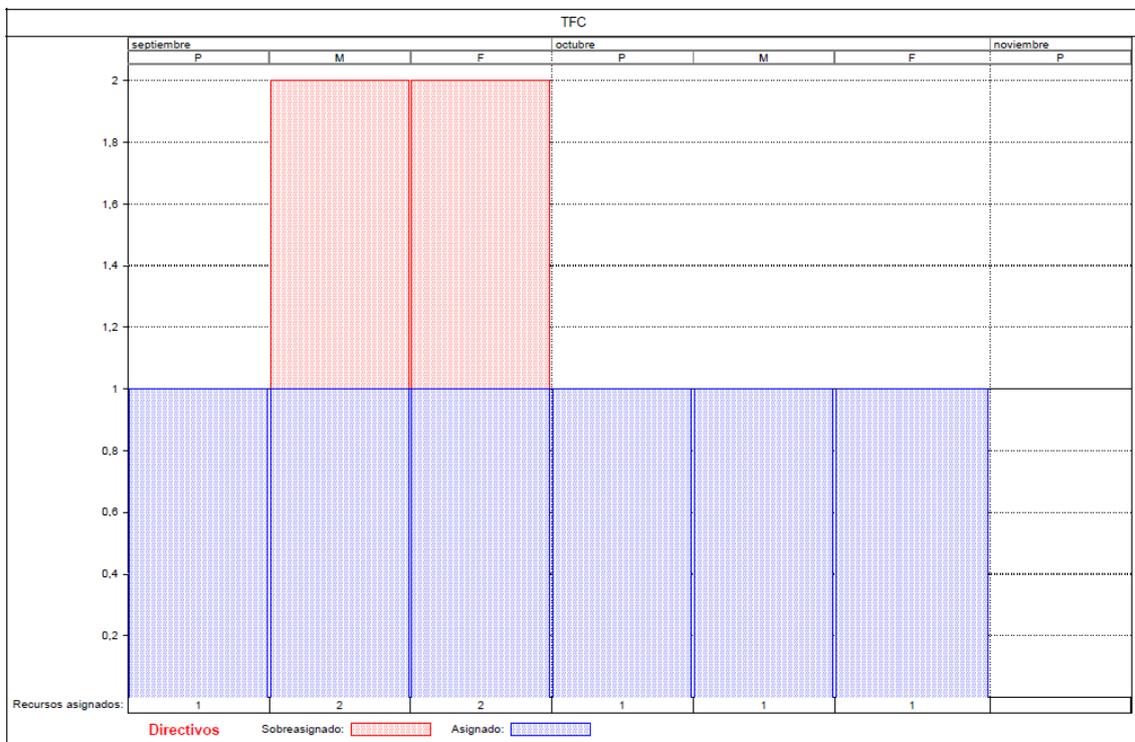
Informe 4.2.5



A continuación mostramos el gráfico de cada uno de los recursos:

Directivos

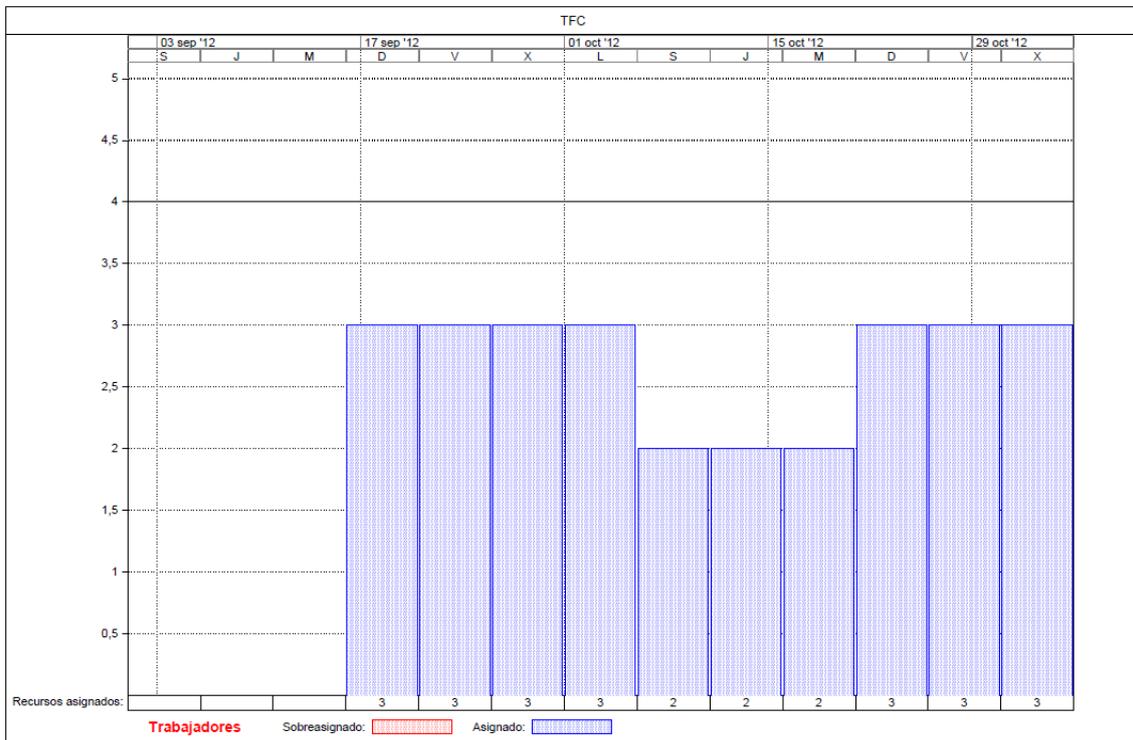
Informe 4.2.6

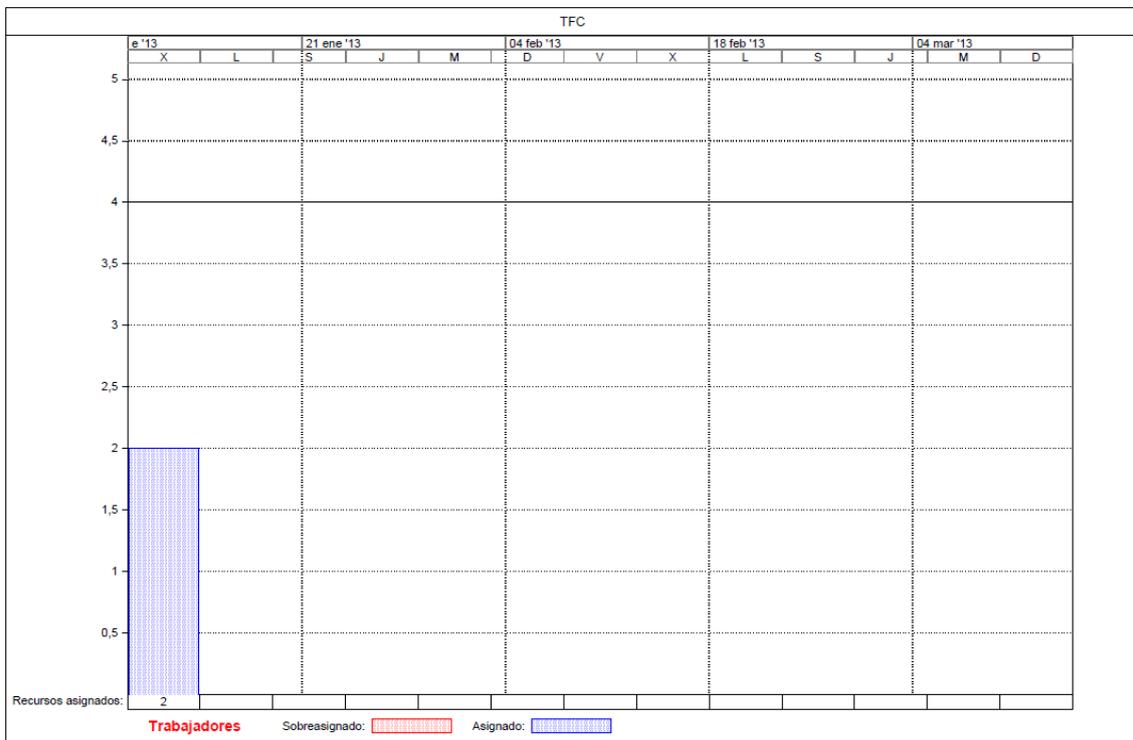
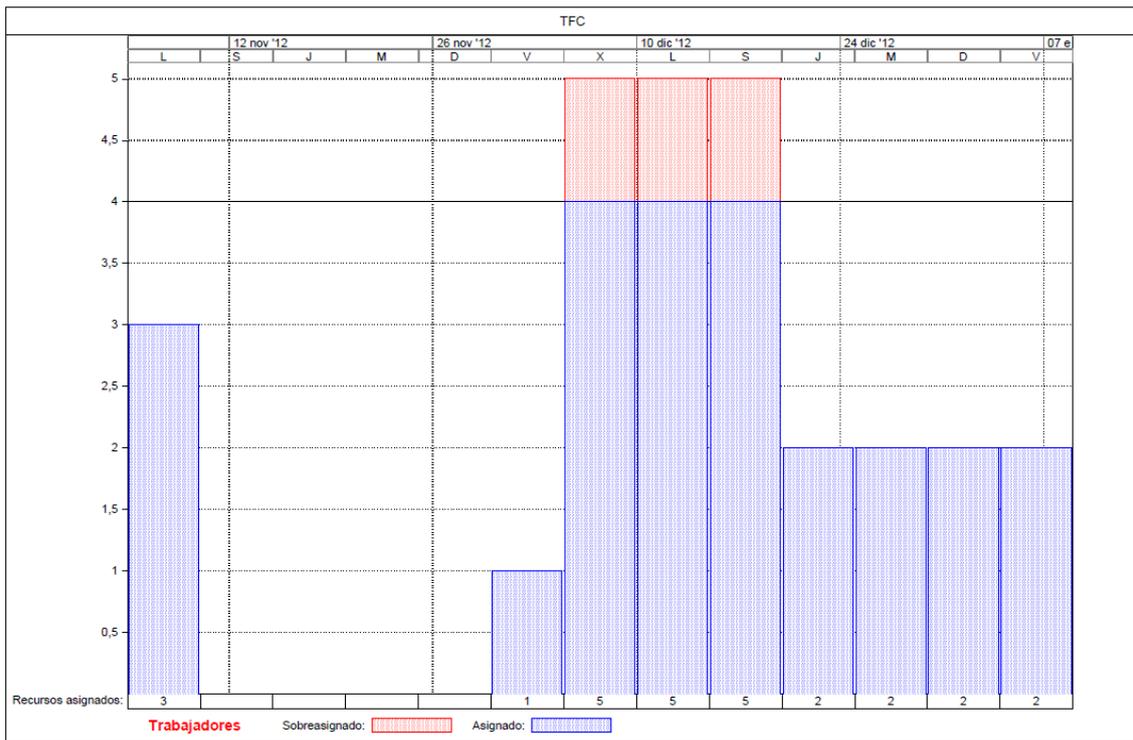


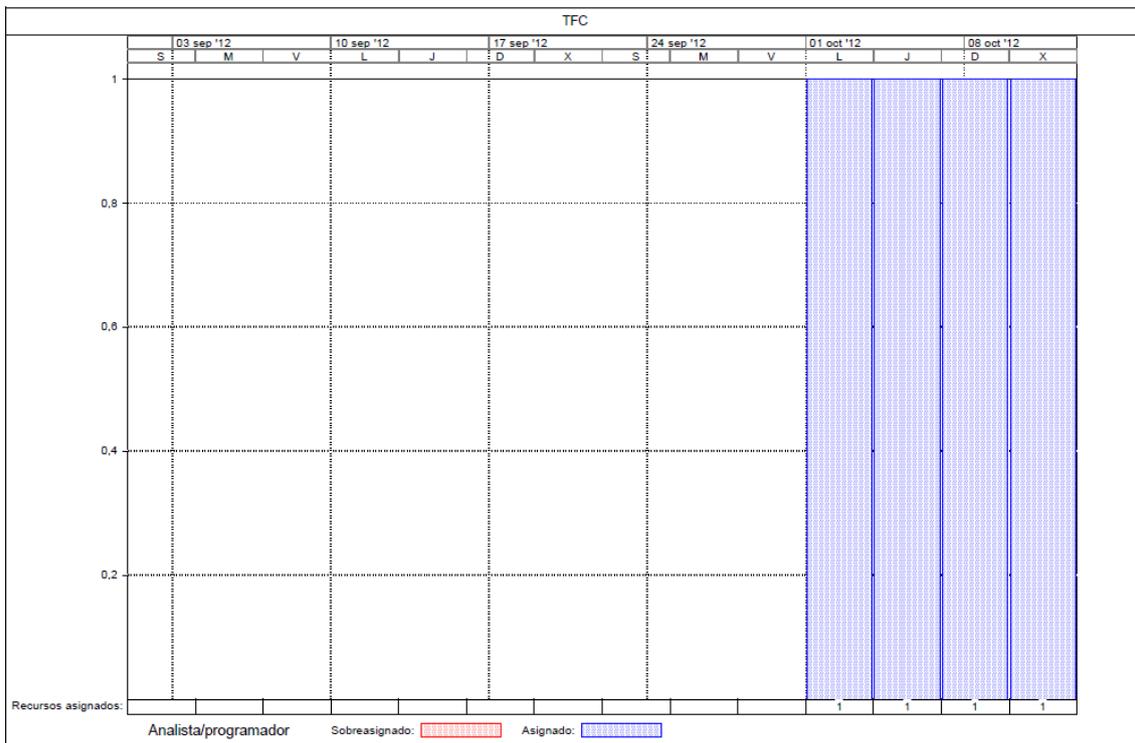


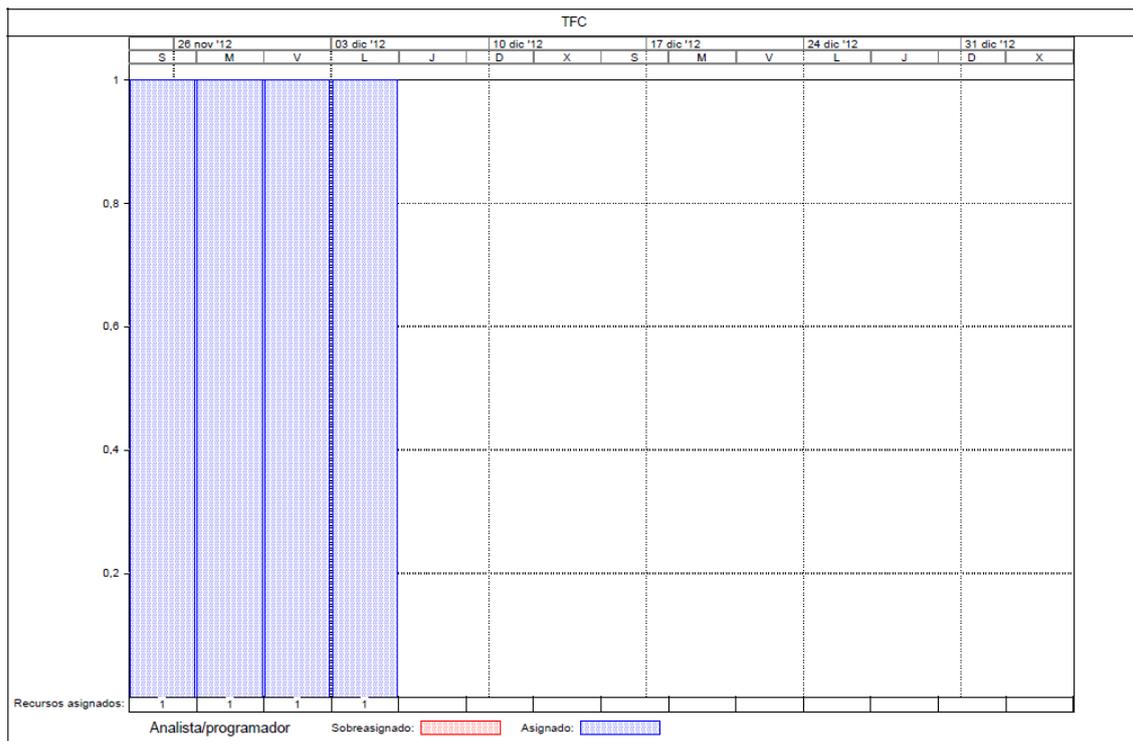
Trabajadores

Informe 4.2.7









Como podemos comprobar en los gráficos de recursos, existe una sobreasignación tanto en los trabajadores como en la directiva. Esta sobreasignación existe debido a un conflicto de tareas que se realizan al mismo tiempo.

En el primer caso se trata de la tarea estudio y asignación de los puntos electrónicos wifi y la formación del personal de atención al ciudadano. Ambas actividades requieren de la participación del directivo lo que crea el conflicto.

En el segundo caso se trata de la tarea de selección de ciudadanos para pruebas, formación y el periodo de pruebas de la aplicación y puesta en marcha. En la primera se requiere de dos trabajadores y en la segunda se requiere de tres trabajadores, lo que crea la sobreasignación ya que solo se dispone de cuatro trabajadores diarios.

Para solucionar ambos conflictos realizaremos una redistribución de las tareas. En el primer caso la formación del personal de atención al ciudadano no es una tarea crítica. Por lo tanto retrasaremos la tarea para que empiece cuando termine la compra del material informático y así eliminar la sobreasignación del recurso "directivo".

En el segundo caso el conflicto de sobreasignación de recursos se da con actividades críticas, lo que nos obligará a redistribuir las actividades retrasando unos días el proyecto, aunque este retraso no supondrá un aumento del coste. Además descartamos la inclusión de horas extra ya que no resolvería la sobreasignación de recursos y sí aumentaría el coste del proyecto. Por lo tanto la actividad de periodo de pruebas la retrasaremos hasta que finalice la formación a los ciudadanos.

A continuación mostramos los informes de cómo quedará el proyecto sin conflictos de sobreasignación de recursos:

Tareas de nivel superior:

Informe 4.2.9

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Trabajo
1	Diseño de tareas	13 días	lun 03/09/12	mié 19/09/12	5.200,00 €	104 horas
5	Estudio, desarrollo y compra de la :	55 días	jue 20/09/12	mié 05/12/12	30.693,33 €	1.237,33 horas
11	Formación y puesta en marcha	52 días	mar 23/10/12	mié 02/01/13	6.000,00 €	440 horas
18	Valoración de resultados	15 días	jue 03/01/13	mié 23/01/13	2.400,00 €	240 horas

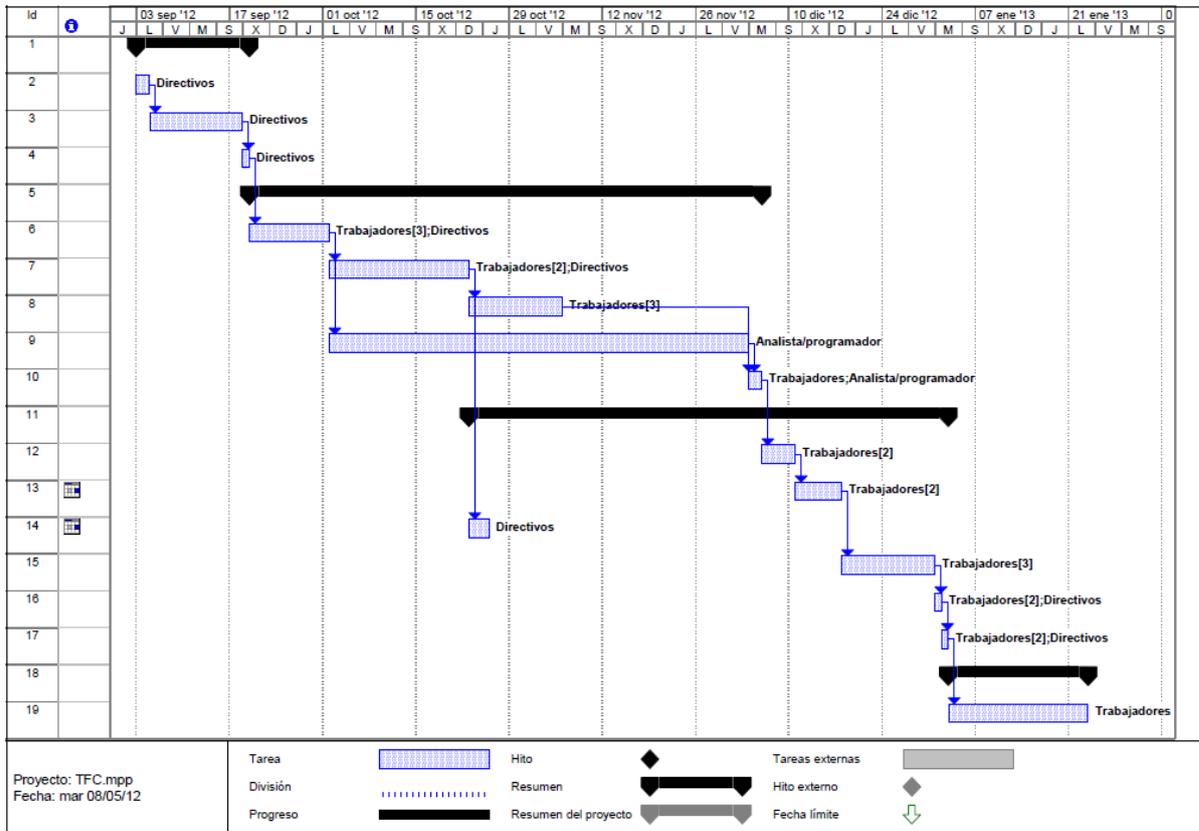
Tareas y recursos humanos:

Informe 4.2.10

Nombre del recurso		Trabajo				
Directivos		328 horas				
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
4	Asignación de tareas al personal	1	8 horas	0 días	mié 19/09/12	mié 19/09/12
2	Asignación de departamentos al proyecto	1	16 horas	0 días	lun 03/09/12	mar 04/09/12
3	Asignación del personal al proyecto	1	80 horas	0 días	mié 05/09/12	mar 18/09/12
7	Compra mediante oferta pública del material informático	1	120 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 22/10/12
14	Formación del personal de atención al ciudadano	1	24 horas	0 días	mar 23/10/12	jue 25/10/12
16	Validación de las pruebas	1	8 horas	0 días	mar 01/01/13	mar 01/01/13
17	Puesta en marcha definitiva	1	8 horas	0 días	mié 02/01/13	mié 02/01/13
6	Estudio y asignación de puntos acceso electrónicos públicos	1	64 horas	0 días	jue 20/09/12	lun 01/10/12
Trabajadores		1.328 horas				
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
7	Compra mediante oferta pública del material informático	2	240 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 22/10/12
8	Instalación del hardware	3	240 horas	0 días	mar 23/10/12	lun 05/11/12
10	Instalación de la aplicación	1	16 horas	0 días	mar 04/12/12	mié 05/12/12
6	Estudio y asignación de puntos acceso electrónicos públicos	3	192 horas	0 días	jue 20/09/12	lun 01/10/12
12	Selección de ciudadanos para pruebas	2	48 horas	0 días	jue 06/12/12	lun 10/12/12
13	Formación a los ciudadanos	2	80 horas	0 días	mar 11/12/12	lun 17/12/12
15	Periodo de pruebas y puesta en marcha	3	240 horas	0 días	mar 18/12/12	lun 31/12/12
16	Validación de las pruebas	2	16 horas	0 días	mar 01/01/13	mar 01/01/13
17	Puesta en marcha definitiva	2	16 horas	0 días	mié 02/01/13	mié 02/01/13
19	Realización encuesta de satisfacción ciudadana y valoración	2	240 horas	0 días	jue 03/01/13	mié 23/01/13
Analista/programador		365,33 horas				
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo	Fin
9	Diseño y desarrollo de la aplicación	1	360 horas	0 días	mar 02/10/12	lun 03/12/12
10	Instalación de la aplicación	1	5,33 horas	0 días	mar 04/12/12	mar 04/12/12

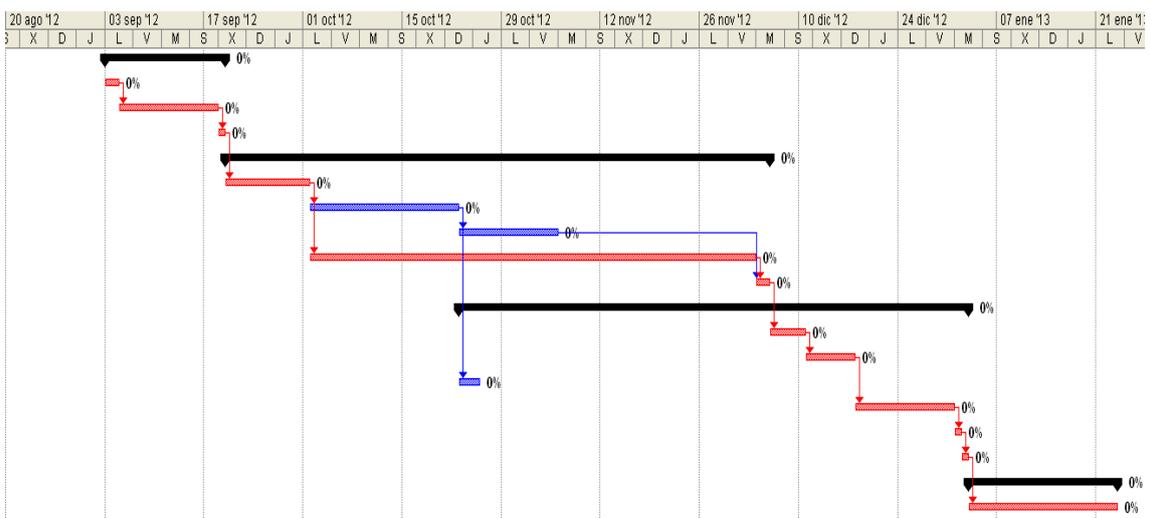
Diagrama de GANTT:

Informe 4.2.11



El Diagrama de GANTT de seguimiento que muestra las tareas críticas queda de la siguiente manera:

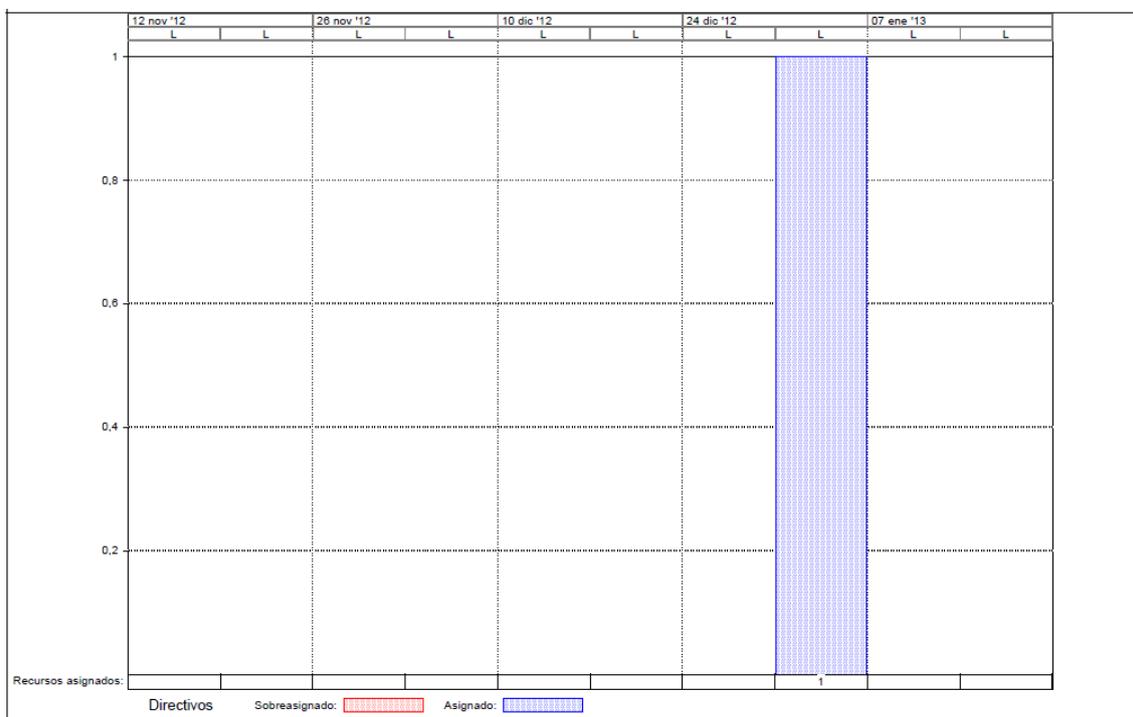
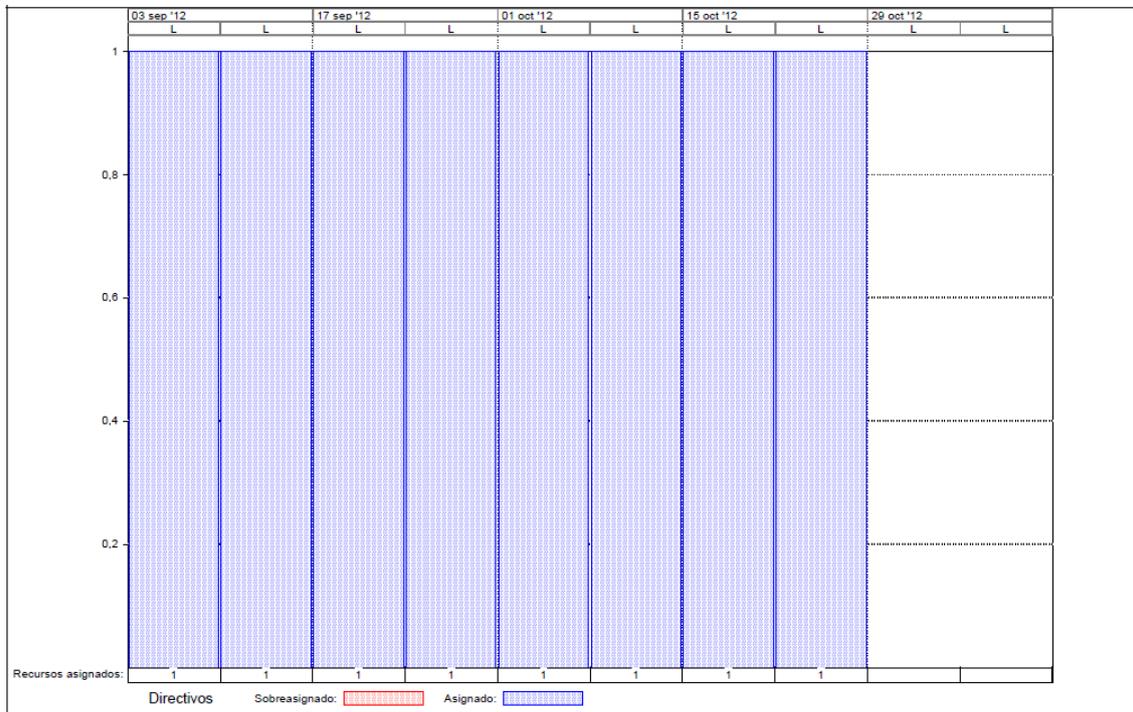
Informe 4.2.12

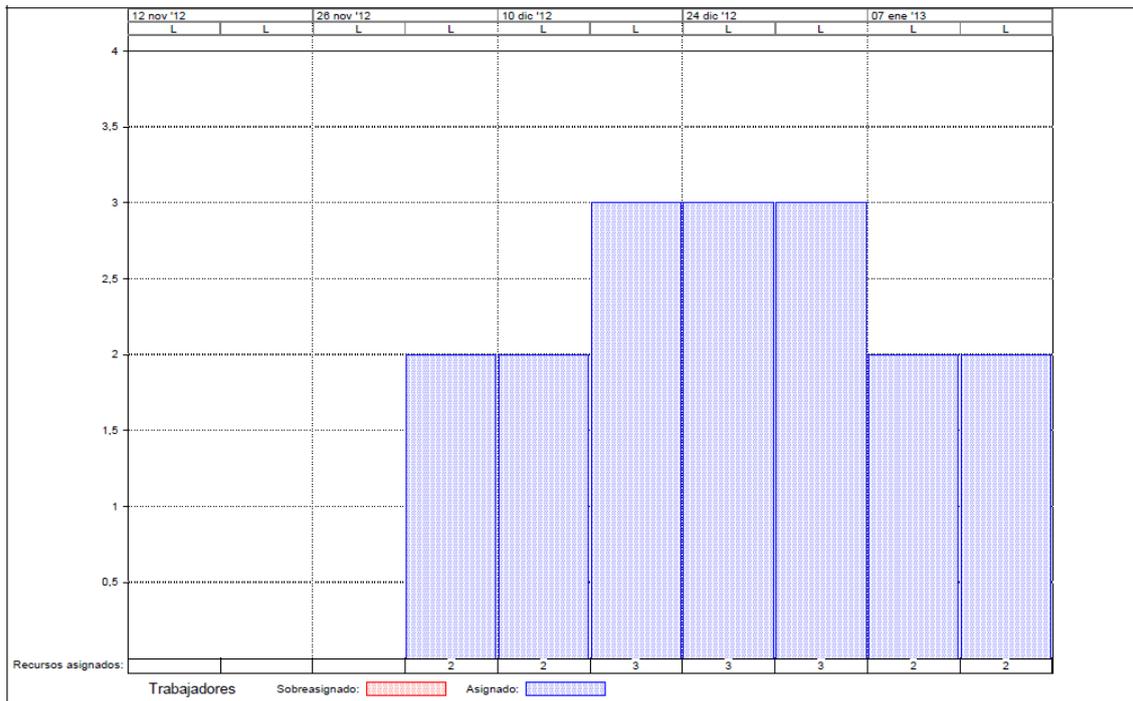
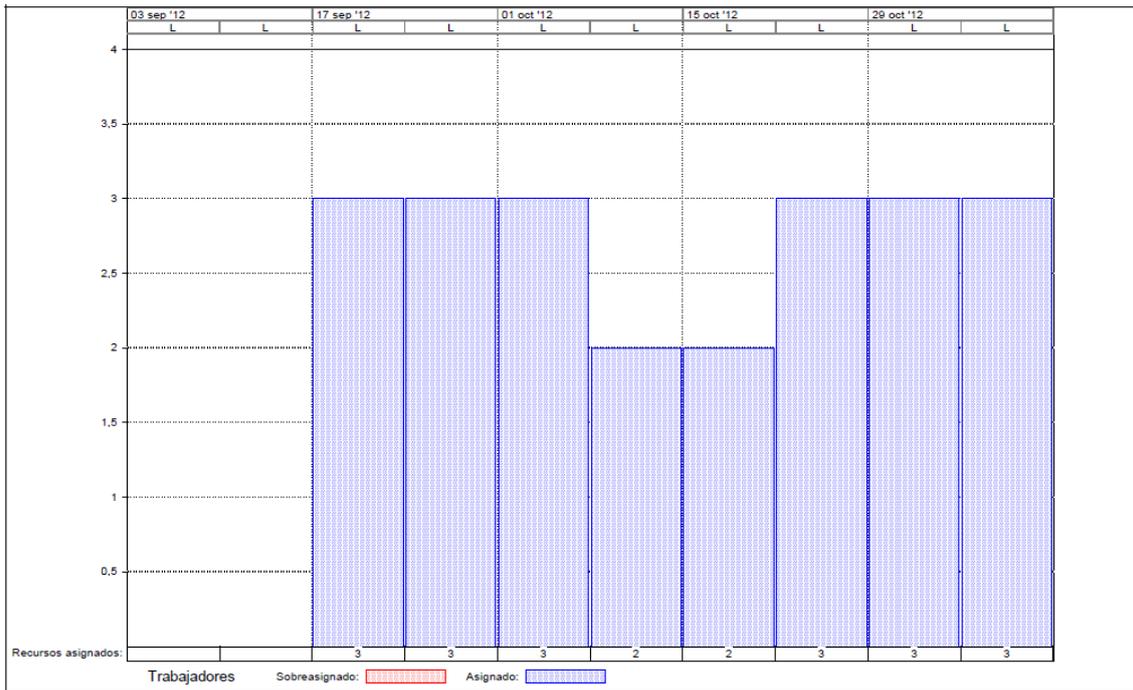


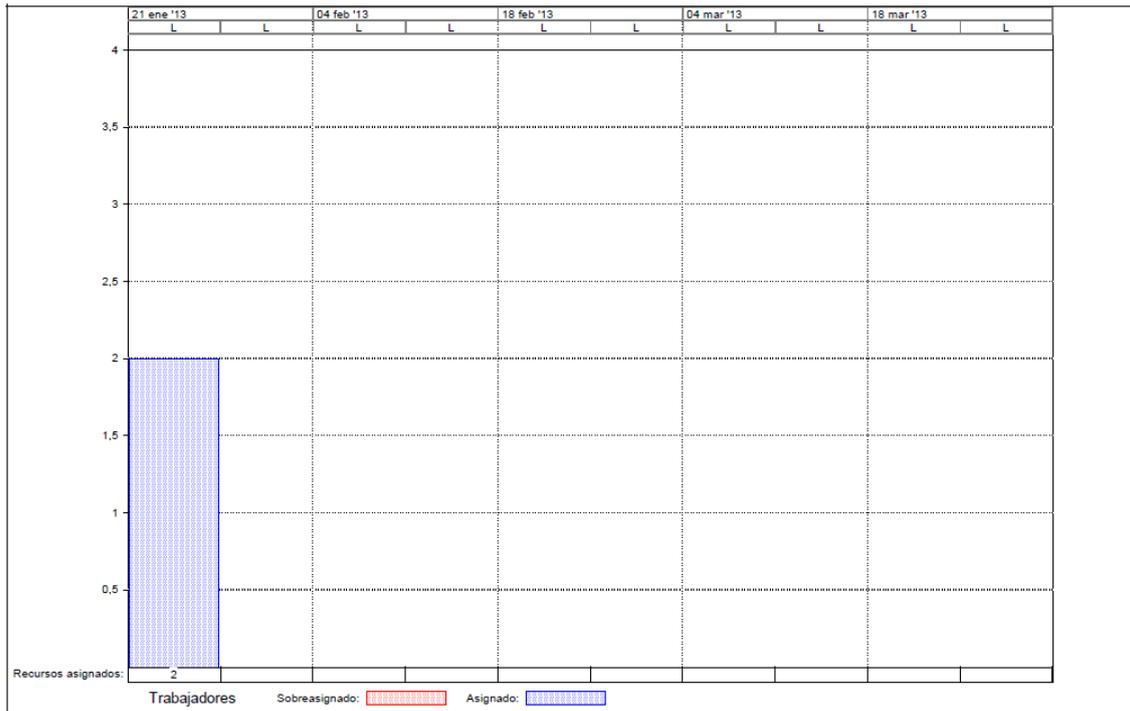
Finalmente mostramos los gráficos de la asignación de los recursos “directivos” y “trabajadores”, donde se puede observar que ya no existe ningún conflicto de sobreasignación:

Directivos:

Informe 4.2.13







Resumen del proyecto:

Fechas

Comienzo: lun 03/09/12

Duración

Programada: 103 días

Trabajo

Programado: 2.021,33 horas

Costos

Programados: 44.293,33 €

Estado de las tareas Estado de los recursos

Total de tareas: 19 Total de recursos: 3

Por lo tanto el proyecto pasará de tener una duración de 93 días a 103 días debido al retraso de ocho días más dos días del fin de semana de una actividad crítica, que es el periodo de pruebas y puesta en marcha hasta que terminen las actividades “selección de ciudadanos para pruebas” y “formación a los ciudadanos”. **El coste de los recursos humanos para la creación del proyecto no presenta ninguna variación y será de 44.293,33 €**

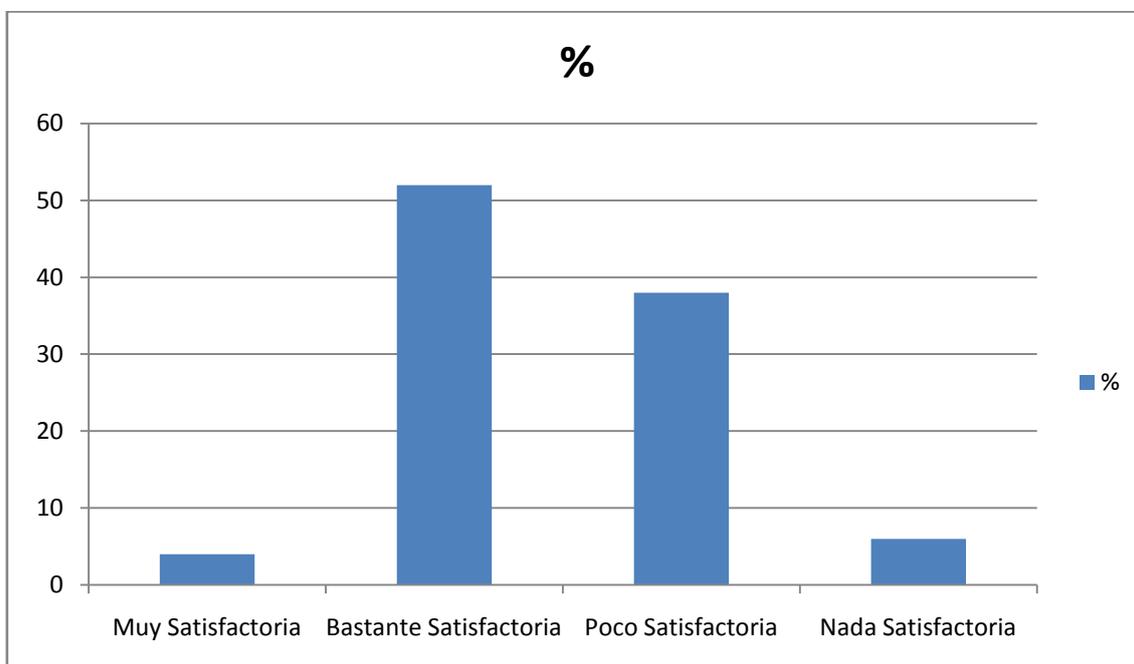
4.3.- Indicadores cuantitativos

En este apartado vamos a hacer referencia a una serie de datos reales extraídos de varios informes de una web (www.aeval.es) acerca de la valoración ciudadana de los servicios públicos, empleados públicos, las actitudes ciudadanas hacia la Administración electrónica y hacia las quejas y sugerencias.

En este estudio se analiza la percepción de los ciudadanos sobre los servicios públicos en España y nosotros vamos a utilizar estos datos como punto de partida para mejorar los resultados y así aumentar el grado de satisfacción ciudadana.

A continuación les mostramos un gráfico donde se refleja que más de la mitad de los ciudadanos que residen en España creen que el conjunto de los servicios públicos que prestan tanto el Estado como las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos funcionan de forma satisfactoria. Sin embargo un 38% declara que esta poco satisfecho y un 6% se siente nada satisfecho.

Gráfico 4.3.1



http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Informe_Percepcion_2011.pdf

De otro estudio extraído sobre la valoración de los ciudadanos a los trámites realizados con las administraciones podemos ver que pedir cita al médico tiene una alta valoración de 8.2 sobre 10, **sin embargo el trámite peor valorado por los ciudadanos es la presentación de quejas y sugerencias ante organismos de su municipio con un 4.5 sobre 10.**

Por otro lado, los ciudadanos que utilizan internet para hacer trámites están, en general, más satisfechos en todos los aspectos (tiempo, facilidad), que aquellos que prefirieron tratar con la Administración de manera presencial o por teléfono.

En cuanto a la identificación electrónica, su uso es muy bajo aún entre la población. Únicamente un 17% de la población lo ha utilizado en alguna ocasión. No obstante entre los titulares del certificado digital, un 70 % lo ha utilizado en alguna ocasión y su grado de satisfacción es alto, especialmente por el ahorro en tiempo y desplazamientos que consiguen.

De estos estudios podemos sacar las conclusiones de que hay un gran descontento entre la población en la presentación de quejas y sugerencias ante organismos de su municipio, casi la mitad de la población se declara poco satisfecha con los servicios prestados y que internet es la mejor apuesta de futuro para las tramitaciones por el ahorro en tiempo y desplazamientos que se consiguen. Estos datos avalan la realización del proyecto que hemos propuesto para reducir la burocracia, optimizar recursos y aumentar el grado de satisfacción ciudadana.

5.- Conclusiones

Las conclusiones que podemos extraer es que en plena crisis económica y periodo de recesión, uno de los temas del momento es la reforma de la Administración Local, por lo cual el proyecto plantea liderar la planificación y posterior evaluación, con sus debidos controles de un servicio que vamos a prestar al ciudadano que consiste en un sistema de información que va a intentar ser lo más eficiente posible, buscando la optimización de los recursos y que sea eficaz de cara a sus destinatarios reduciendo costes, ya que la administración, debe ser eficaz y al mismo tiempo sostenible. A su vez el servicio no solo busca ahorrar costes sino que busca prestar un servicio de calidad total, aumentando el grado de satisfacción ciudadana.

Aunque el desarrollo de este proyecto pueda suponer un desembolso importante para un ayuntamiento de 10.500 habitantes, este desembolso debe considerarse una inversión, ya que en la situación actual hay tres personas en la recepción del ayuntamiento encargadas de atender a los ciudadanos que acuden allí para solventar cualquier tipo de trámite. Con la propuesta realizada se podrían destinar a una o dos personas encargadas de atender a los ciudadanos a la realización de otras tareas administrativas, lo que al cabo del año se traduciría en una optimización de los recursos y una amortización del coste del sistema de información llevado a cabo, al descentralizar esta competencia, extendiendo sus funciones a los sistemas de información facilitado por el Ayuntamiento en los puntos de acceso del municipio, además de que supondría un aumento del horario de disponibilidad de atención al ciudadano permitiendo la accesibilidad a dicho sistema de información las 24 horas del día, lo que abre un abanico de posibilidades al ciudadano acostumbrado al limitado horario funcional y que aumentará sin duda el grado de satisfacción ciudadana.

También debemos hablar sobre las dificultades presentadas a lo largo del proyecto para su realización en algunos aspectos como en la gestión de los procesos en la que hemos tenido que realizar una serie de fichas de proceso para evaluar y mejorar continuamente el servicio prestado. De otro modo no tendría ningún sentido ya que en poco tiempo el servicio quedaría desfasado y con errores en sus procedimientos. Es difícil medir el grado de satisfacción del ciudadano, puesto que para ello hemos tenido que diseñar un modelo de encuesta para poder analizar posteriormente, a partir de una muestra de la población y mediante indicadores, en qué medida el ciudadano está satisfecho por el servicio prestado por el ayuntamiento y si aportaría algo

más a dicho servicio. Durante la gestión de la planificación del sistema de información realizado con Microsoft Project, hemos tenido que resolver problemas de reasignación de recursos, puesto que al disponer de unos recursos limitados, debíamos evitar cualquier conflicto y esto había que resolverlo evitando un aumento en el coste del proyecto. Para ello hemos tenido que desglosar cada una de las actividades y agrupándolas en fases para poder ver cuáles eran las actividades críticas que no podían posponerse sin retrasar el proyecto. Al realizar la planificación con Microsoft Project tenemos la ventaja de que hemos podido obtener informes acerca de dicha planificación resumiendo los datos más importantes y permitiéndonos hacer un cálculo de los costes de una manera muy esquemática y clara, sin dejar margen al más mínimo error.

Otra conclusión que podemos sacar es que es imprescindible la creación de fichas de proceso para el proceso de evaluación del sistema de información. Las fichas de proceso nos permiten evaluar todas las incidencias, informes de no conformidad o ver de forma esquemática cómo se van a realizar las auditorías internas. Esto nos permite recopilar información interna para su posterior evaluación y análisis.

Para realizar el apartado de indicadores cuantitativos hemos tenido que buscar informes ya realizados acerca de tramitaciones en la Administración para extraer estadísticas sobre el grado de satisfacción de los ciudadanos y poder extraer conclusiones sobre el problema que vamos a tratar.

Por otro lado, somos conscientes de la dificultad de adaptar las nuevas tecnologías a la Administración Pública, pero la creación de zonas wi-fi y su adaptación a las tramitaciones, supone un avance en el mundo de las telecomunicaciones y una mejora continua de la eficiencia en la administración, reduciendo costes y burocracia, lo que conllevará también a un aumento significativo del grado de satisfacción de los ciudadanos.

6.- Posibles futuras líneas de investigación

En un principio el proyecto realizado va enfocado a la planificación y evaluación de un sistema informático de una administración local, como es el ayuntamiento de un pueblo, pero la mejora continua de esta aplicación puede abrir un abanico de posibilidades, de manera que esta aplicación se traslade a diferentes ministerios para la que se puedan hacer trámites a distancia, como por ejemplo, en la dirección general de tráfico etc...

Para ello contamos con la utilización de las últimas tecnologías, como son las redes wifi, con las que se abren nuevas vías dentro del mundo de las telecomunicaciones en las administraciones públicas, enfocado siempre a obtener un máximo rendimiento y eficacia dentro de las organizaciones y en concreto al destinatario final, que no es otro que el ciudadano.

Además en un futuro utilizaremos las fichas de procesos realizadas durante el proyecto, así como los cuestionarios y los indicadores del grado de satisfacción ciudadana para realizar estudios y comparar los datos extraídos con los datos previos para entrar en una dinámica de mejora continua y no quedar estancados ni desfasados.

7.- Bibliografía

Bibliografía

Albert Badia, D. (2002). *Calidad, modelo ISO 9001: versión 2000: implantación, certificación, transición, auditoría y acreditación*. Bilbao.

J.M, J., & F.M Gryna, M.-H. (1995). *Análisis y planificación de la Calidad*. México.

Olías de Lima, B. Manual de organización administrativa del Estado. En B. O. Lima, *Manual de organización administrativa del Estado*.

Senllé, A. (2001). *ISO 9000:2000: calidad y excelencia, , Gestión 2000*. Barcelona.

Tecnología., I. A. (s.f.). Guía para una gestión basada en procesos. *Guía para una gestión basada en procesos*.

Valencia, A. d. (s.f.). *www.valencia.es*. Recuperado el 26 de Mayo de 2012, de <http://www.valencia.es/ayuntamiento/valenciaya.nsf/vDocumentosTituloAux/Wi-Fi>

wikipedia. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>

www.aeval.es. (s.f.). Recuperado el Junio de 2012, de http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Informe_Percepcion_2011.pdf

www.xatakaon.com. (s.f.). *www.xatakaon.com*. Recuperado el 26 de Mayo de 2012, de <http://www.xatakaon.com/tic/las-administraciones-publicas-como-operadoras-de-wifi-gratuito-te-explicamos-la-normativa-vigente>