



# Capítulo 1

## Capítulo 1 Introducción al dominio.

### 1.1.- Descripción entorno.

#### 1.1.1 Sección de Licencias.

#### 1.1.2 Sección de Oficina Técnica de Licencias.

#### 1.1.3 Sección de Documentación y Administración.

#### 1.1.4 Sección de Disciplina Ambiental.

#### 1.1.5 Memoria de gestión en los cuatro últimos años.



### **1.1.- Descripción entorno.**

El Servicio de Protección Ambiental surge, dentro de la estructura orgánica municipal, a finales de los ochenta, como consecuencia lógica de la adaptación a los nuevos tiempos y tendencias de las funciones hasta entonces realizadas por departamentos municipales cuyas actuaciones (e incluso sus denominaciones) se relacionaban con el antiguo Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas. En efecto, a partir de 1970 (declarado por la ONU "Año de Protección de la Naturaleza") comienza un cambio en la orientación de las normas incidentes en materia de usos y actividades; en adelante se buscará un nuevo enfoque desde la óptica de la ecología y el medio ambiente, entendido éste como "suma de circunstancias físicas, culturales, económicas y sociales que rodean a las personas, ofreciéndoles un conjunto de posibilidades para desarrollar su vida", y que pasa a ser valor constitucional por alusión de la propia Constitución Española (artículo 45º.) La protección del medio ambiente es obligación mínima de los Ayuntamientos de más de 50.000 habitantes (Ley de Régimen Local) y, en este sentido, la Ley General de Sanidad configura como "responsabilidades mínimas" de los Ayuntamientos, "el medio ambiente en su más amplia extensión".

Con el nuevo marco, perfilado definitivamente por la Ley autonómica de Protección Ambiental de 1994 y sus Reglamentos, se potencia la gestión medioambiental de las corporaciones locales de forma más actualizada y eficaz. Sin embargo, este aspecto medioambiental no puede hacernos olvidar que sigue manteniéndose la competencia sobre otros valores (condiciones técnicas, de tranquilidad, seguridad, salubridad, accesibilidad y salud de los usos y actividades), y la conjunción de todos ellos es lo que trata de lograr hoy día el Servicio de Protección Ambiental para la mejor consecución de sus fines: en definitiva, se trata de combinar la garantía de una calidad de vida suficiente para los ciudadanos, con el establecimiento de un sistema de control que no constriña el libre ejercicio de la actividad individual y empresarial. En relación con dichos fines y objetivos, se configura la actual estructuración y funciones



del Servicio, en torno a sus cuatro Secciones, que posteriormente se desarrollaran de forma amplia.

- **Sección de Licencias.**
- **Sección Oficina Técnica de Licencias.**
- **Sección de Documentación y Administración**
- **Sección de Disciplina Ambiental.**

Quedando de la siguiente forma estructurado el Servicio de Protección Ambiental(SPA) en nuestra primera aproximación.

### SERVICIO DE PROTECCIÓN AMBIENTAL(SPA)

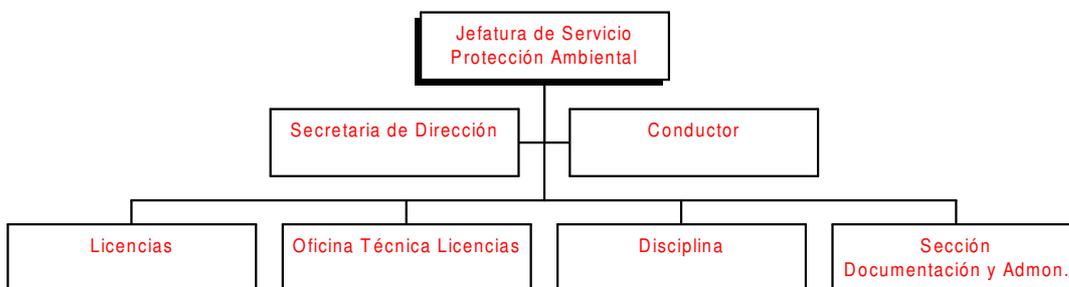


Fig 1.1.a Organigrama Simplificado.

Para mejorar la ingente tarea a realizar por el Servicio, expuesta con anterioridad, realizada en la actualidad por un relativamente escaso número de personas (65 trabajadores) y unas condiciones materiales ajustadas y claramente por debajo de los resultados exigidos, se ha acometido por la Alcaldía la inminente modernización del Servicio en todos los sentidos: tanto en su aspecto exterior (ampliación del Pabellón de la Madrina y cerramiento perimetral del mismo), como en el orden interno (informatización global –red interna y nuevos equipos informáticos- y adquisición de nuevos equipos de medición de efluentes (fundamentalmente de ruidos), ajustados a las últimas tecnologías –fuente de emisión omnidireccional, sonómetros, acelerómetros y equipos complementarios-, completándose todo ello con el estudio de la reestructuración de su organización interna, incluyendo la reincorporación –ya efectiva- de personal momentáneamente adscrito a otros centros de trabajo y la incorporación –en parte también llevada a cabo- de nuevo personal, a fin de conseguir acortar plazos de tramitación y actuación.



Continuamos con un análisis de cada uno de los cuatro grandes bloques que definíamos al inicio del capítulo, dicho análisis se hará de forma cuantitativa y cualitativa, para que en su momento se puedan analizar las posibles mejoras.





### Servicio de Protección Ambiental(SPA)

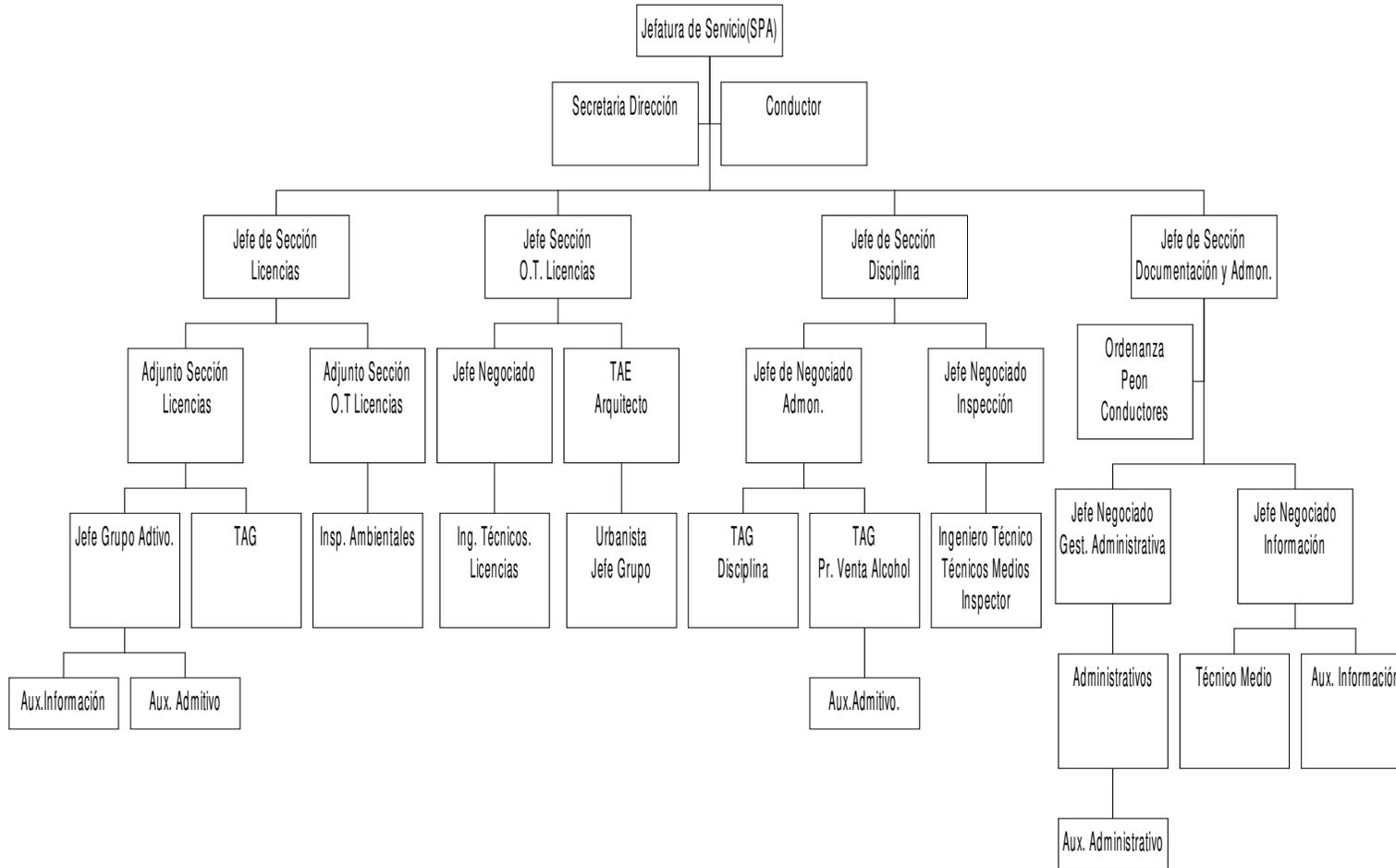


Fig 1.b Organigrama Completo.



### 1.1.1 Sección de Licencias.

En este apartado lo primero que hacemos es rescatar su parte de organigrama, puesto que dentro del Sistema del SPA se puede considerar como un subsistema denominado Subsistema de Sección de Licencias. El análisis se hará considerando a este como independiente operativamente hablando e interactuando con el sistema al cual pertenece organizativa mente.

Esto se hace siguiendo el criterio usado en los lenguajes de orientación a objetos en el que se recoge que: divide y vencerás .Reconsiderar lo obvio, desenmascarar presunciones, desambiguar conceptos conocidos y todo ello en busca de la simplicidad y usabilidad.

#### SECCIÓN DE LICENCIAS(SPA)

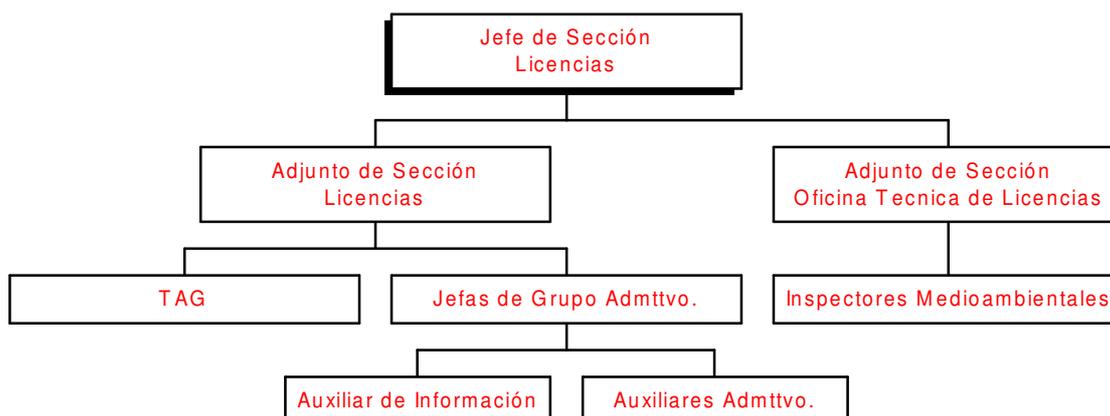


Fig 1.1.c Organigrama Subsistema Licencias.

Este subsistema integrado en el Servicio de Protección Ambiental(SPA) tiene una misión perfectamente definida, tramitación de toda la documentación y resolución de todos y cada uno de los recursos planteados por los administrados a SPA, en cuanto a solicitud de licencia se refiere.

Tiene una parte técnica que es la encargada de comprobar hechos, realizar análisis y estudios sonometricos para determinar la viabilidad de determinadas actividades en determinados lugares.



La parte de administración general es la que se encarga como se comentó antes de resolución de cuestiones y conflictos planteados al SPA. Por su puesto tiene una parte administrativa, cuya misión es facilitar los trámites necesarios para cada una de las actuaciones de este subsistema apoyando de la misma forma a la otra rama técnica.

Vamos a listar el número de trabajadores que conforman este subsistema en forma de tabla, indicando grupo de cotización, función, etc..

Nº de trabajadores	Grupo	Función
1	A	Jefe Sección
1	A	Adjunto Jefe
1	A	Adjunto jefe OT
1	A	TAG
2	C	Jefe Grupo Administrativo
5	D	Auxiliar Administrativo
1	D	Auxiliar Información
5	B	Inspector Medioambientales

Tabla 1.1.a. Relación de personas en la Sección de Licencias.

## TRAMITACIÓN LICENCIAS

- Gestión y tramitación de los expedientes administrativos de concesión de licencias, de Actividades e Instalaciones.
- Control del proceso administrativo.
- Información en materia administrativa, en los casos pertinentes, a los afectados en los expedientes.
- Informes sobre alegaciones y recursos jurídicos.



## OFICINA TÉCNICA DE LICENCIAS.

- Valoración técnica de la documentación aportada en la solicitud de apertura de actividades y control, en su caso, de las instalaciones y servicios, previo a la concesión de la licencia.
- Redacción de informes técnicos medioambientales.
- Información técnica al titular y/o técnico autor de un proyecto de actividades en trámite, cuando las circunstancias lo requieran.
- Concertación previa de cita y realización de la inspección atendiendo a todos los factores y manejo de aparatos técnicos necesarios.
- Inspección de actividades y/o instalaciones con anterioridad a su funcionamiento, redactando el informe preceptivo y proponiendo, en su caso, medidas correctoras.
- Información sobre cuestiones técnicas planteadas en alegaciones y recursos.
- Jefatura directa sobre los inspectores medioambientales.

## INSPECCIÓN AMBIENTAL

- Valoración técnica de los actos de indisciplina que generan daño ambiental.
- Organización, distribución y control de ejecución de las órdenes de inspección.
- Valoración a partir de los partes de inspección de las anomalías generadas por actividades o instalaciones.
- Redacción de informes técnicos finales, con propuestas de medidas correctoras, en su caso.
- Realización personal de inspecciones, cuando las características técnicas del problema lo requieran.
- Ampliación de información técnica, en su caso al titular afectado por un expediente disciplinario, en cuanto a las medidas correctoras que se le requieren.



- Estudio de las condiciones técnicas exigidas en la Licencia, en las actividades con expediente disciplinario.
- Detección de anomalías y redacción del informe pertinente.
- Redacción de los estudios para la declaración de Zona saturada por efecto auditivo.
- Estudio previo de los antecedentes administrativos y técnicos recogidos en el expediente, de acuerdo con los términos de la orden de inspección.
- Confirmación previa de la cita que garantice la realización de la inspección pero sin modificación de las condiciones de funcionamiento.
- Realización de la inspección atendiendo a todos los datos y factores que han de quedar reflejados en el Acta o Ficha de inspección, redactando el informe.
- Ejecución de precintado de actividades o instalaciones.



### **1.1.2 Sección de Oficina Técnica de Licencias.**

En este apartado lo primero que hacemos es rescatar su parte de organigrama, puesto que dentro del Sistema del SPA se puede considerar como un subsistema denominado Subsistema de Sección Oficina Técnica de Licencias. El análisis se hará considerando a este como independiente operativamente hablando e interactuando con el sistema al cual pertenece organizativa mente.

#### SECCIÓN DE OFICINA TÉCNICA LICENCIAS(SPA)

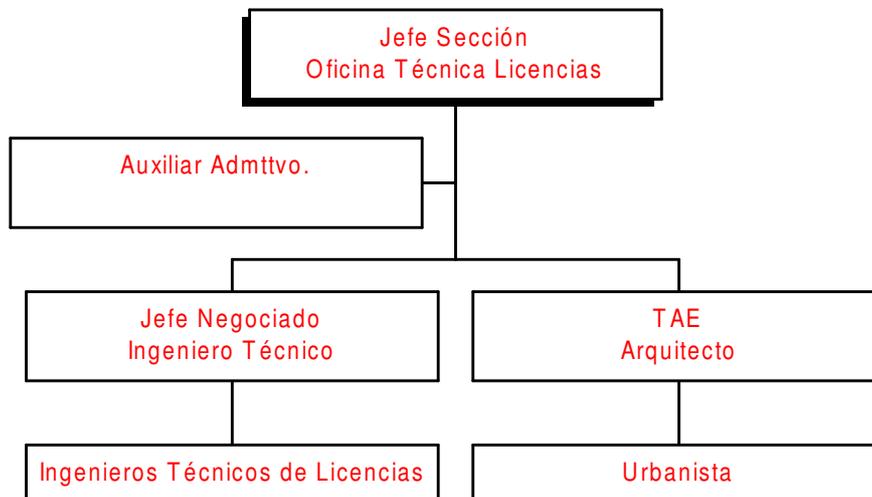


Fig 1.1.d Organigrama Subsistema Oficina Técnica de Licencias.

Este subsistema integrado en el Servicio de Protección Ambiental(SPA) tiene una misión perfectamente definida, análisis exhaustivo de todos los proyectos de apertura de actividades de índole comercial o también de tipo industrial.

Tiene dos partes técnicas bien diferenciadas en cuanto al análisis que anteriormente se comentaba estas son la rama medioambiental y la rama urbanística. Ambas se definen dentro del cumplimiento del marco normativo



actual, en cada una de sus ámbitos de aplicación. Tienen un staff de apoyo que ejerce las funciones propias de su cargo.

Vamos a listar el número de trabajadores que conforman este subsistema en forma de tabla, indicando grupo de cotización, función, etc..

Nº de trabajadores	Grupo	Función
1	A	Jefe Sección
1	D	Aux. Administrativo
1	A	TAE
1	C	Jefe de Grupo
1	B	Jefe de Negociado
3	B	Ingenieros Tec.

Tabla 1.1.b. Relación de personas en la Sección de Oficina Técnica Licencias.

#### OFICINA TÉCNICA DE LICENCIAS.

- Valoración técnica de la documentación aportada en la solicitud de apertura de actividades y control, en su caso, de las instalaciones y servicios, previo a la concesión de la licencia.
- Redacción de informes técnicos medioambientales.
- Información técnica al titular y/o técnico autor de un proyecto de actividades en trámite, cuando las circunstancias lo requieran.
- Concertación previa de cita y realización de la inspección atendiendo a todos los factores y manejo de aparatos. técnicos necesarios.
- Inspección de actividades y/o instalaciones con anterioridad a su funcionamiento, redactando el informe preceptivo y proponiendo, en su caso, medidas correctoras.
- Información sobre cuestiones técnicas planteadas en alegaciones y recursos.
- Redacción de informes técnicos urbanísticos.
- Emisión informes sobre barreras arquitectónicas y condiciones higiénico-sanitaria de los locales sujetos a licencia de apertura.



### 1.1.3 Sección de Documentación y Administración.

En este apartado lo primero que hacemos es rescatar su parte de organigrama, puesto que dentro del Sistema del SPA se puede considerar como un subsistema denominado Subsistema de Sección de Documentación y Administración. El análisis se hará considerando a este como independiente operativamente hablando e interactuando con el sistema al cual pertenece organizativa mente.

#### SECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN(SPA)

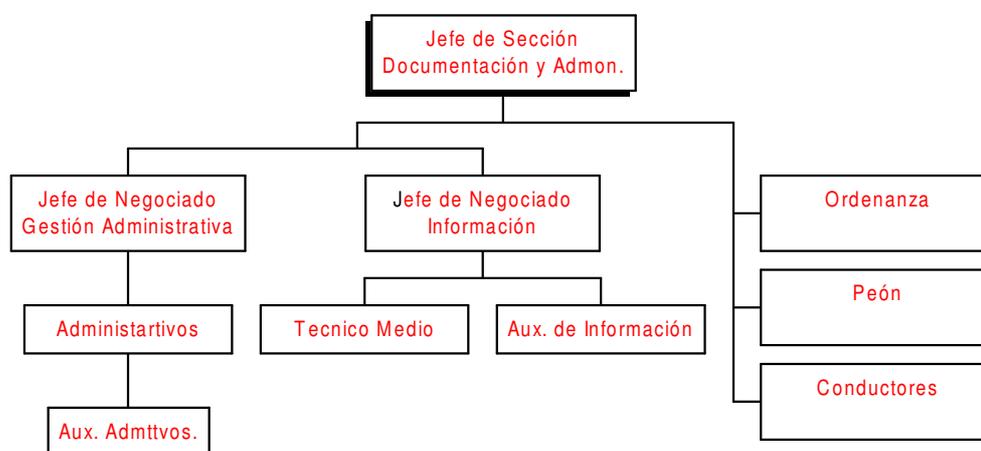


Fig 1.1.e Organigrama Subsistema Documentación y Administración.

Dentro de este subsistema cae un gran peso, debido a que cualquier actividad no claramente definida como función de otro subsistema, este pasa a tomarla como suya, lo cual es un inconveniente dada la falta de previsión por parte de la jefatura del subsistema.

De todas formas sus funciones principales son aquellas que coinciden con las ramas del organigrama representado arriba.

A grandes rasgos se tiene la parte que controla todo el flujo de documentación que existe dentro del Servicio de Protección Ambiental(SPA) en lo que se refiere a registro y transporte por medio del servicio de valija. La otra se trata de la información de tipo general y de tipo específico o sea técnica, servicio que se le presta al administrado para evitar demoras, gastos de dinero,



etc... de tipo innecesarios que se producen, estos cuando existen desconocimientos en el ámbito legal y formal de la administración pública.

Vamos a listar el número de trabajadores que conforman este subsistema en forma de tabla, indicando grupo de cotización, función, etc..

Nº de trabajadores	Grupo	Función
1	A	Jefe Sección
1	B	Jefe Negociado Información
1	B	Técnico Medio de Informac.
1	C	Jefe de Negociado Gestión
3	C	Administrativo
2	D	Auxiliar Administrativo
2	D	Auxiliar de Información
1	E	Ordenanza
3	Laborales	Conductores
3	E	Peones

Tabla 1.1c. Relación de personas en la Sección de Documentación y Administración.

## INFORMACIÓN

- Atención e información directa al público, facilitando entrevistas con el personal técnico a los titulares y/o técnicos responsables de proyectos en fase de tramitación, según prevean las normas internas y de acuerdo con las específicas características técnicas del problema.
- Información tecnológica de instalaciones industriales y de servicio.
- Control previo de la documentación de solicitudes de licencias.
- Recopilación, medioambiental, estudio y valoración de la normativa.

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Gestión y tramitación de todos los expedientes administrativos del Servicio.



- Gestión del Registro y archivo.
- Gestión de la contabilidad presupuestaria y control de los procesos administrativos de contenido económico relativos al Servicio.
- Relación y coordinación con otras unidades municipales y órganos extramunicipales.
- Inventario del Servicio.
- Asuntos generales y régimen interior del Servicio.



### 1.1.4 Sección de Disciplina Ambiental.

En este apartado lo primero que hacemos es rescatar su parte de organigrama puesto que este dentro del Sistema del SPA se puede considerar como un subsistema denominado Subsistema de Sección de Disciplina Ambiental. El análisis se hará considerando a este como independiente operativamente hablando e interactuando con el sistema al cual pertenece organizativamente.

#### SECCIÓN DE DISCIPLINA AMBIENTAL(SPA)

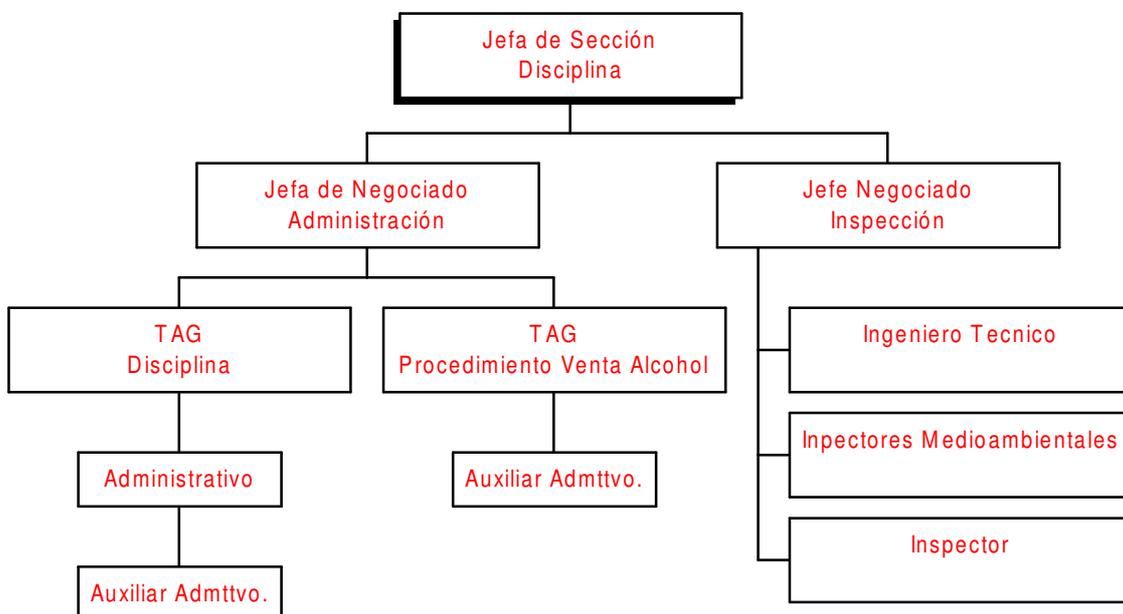


Fig 1.1.f Organigrama Subsistema Disciplina Ambiental.

Esta Sección como subsistema dentro del organigrama general presenta dos ramas principales de actuación inspección y administración, tramitación . Actúa cuando la prevención y todos sus mecanismos han fallado y se crean conflictos entre administrados, siendo su origen la denuncia del administrado o bien de oficio .

Vamos a listar el número de trabajadores que conforman este subsistema en forma de tabla, indicando grupo de cotización, función, etc..



Nº de trabajadores	Grupo	Función
1	A	Jefe de Sección
1	A	Jefe Negociado
1	B	Jefe Negociado
1	A	TAG
7	B	Técnico Medio
1	B	Inspector
1	C	Administrativo
5	D	Auxiliar Administrativo

Tabla 1.1.d. Relación de personas en la Sección Disciplina.

#### INSPECCIÓN AMBIENTAL.

- Valoración técnica de los actos de indisciplina que generan daño ambiental.
- Organización, distribución y control de ejecución de las órdenes de inspección.
- Valoración a partir de los partes de inspección de las anomalías generadas por actividades o instalaciones.
- Redacción de informes técnicos finales, con propuestas de medidas correctoras, en su caso.
- Realización personal de inspecciones, cuando las características técnicas del problema lo requieran.
- Ampliación de información técnica, en su caso al titular afectado por un expediente disciplinario, en cuanto a las medidas correctoras que se le requieren.
- Estudio de las condiciones técnicas exigidas en la Licencia en las actividades con expediente disciplinario.
- Detección de anomalías y redacción del informe pertinente.



- Redacción de los estudios para la declaración de Zona saturada por efecto auditivo.
- Estudio previo de los antecedentes administrativos y técnicos recogidos en el expediente, de acuerdo con los términos de la orden de inspección.
- Confirmación previa de la cita que garantice la realización de la inspección pero sin modificación de las condiciones de funcionamiento.
- Realización de la inspección atendiendo a todos los datos y factores que han de quedar reflejados en el Acta o Ficha de inspección, redactando el informe.
- Ejecución de precintado de actividades o instalaciones.

#### TRAMITACIÓN DISCIPLINARIA.

- Gestión y tramitación administrativa de los expedientes disciplinarios con una especial dedicación a partir de que se constata técnicamente la producción de daño ambiental.



### **1.1.5 Memoria de gestión en los cuatro últimos años.**

Hace cuatro años 1.999 - 2.003, el Área de Medio Ambiente partía de dos contextos básicos para desarrollar sus políticas en las materias que le correspondieron según decreto de organización de la Alcaldía. Esta acción se ha desarrollado a través de una estrategia basada en el diálogo permanente con las organizaciones y entidades ciudadanas porque sencillamente es mejor hacer política en medio de un ambiente de concordia que de confrontación, porque así se logran mayores cotas de efectividad en lo que a la gente le importa, que no es otra cosa que se resuelvan sus problemas de vida cotidiana.

Hoy se puede decir que el conjunto de programas, actuaciones concretas y planes de futuro que se han desarrollado en estos cuatro últimos años, se han hecho en armonía y en un amplio grado de acuerdo no sólo con organizaciones vecinales y de consumidores, asociaciones empresariales, ONG's y colegios profesionales, y también coordinando con otras Delegaciones municipales.

Con carácter general en cuanto a los objetivos concretos de gestión que estaban previstos, hay que destacar la estructura y ordenación de recursos para el desarrollo de dichos objetivos, tanto en lo que a políticas horizontales se refiere como a las sectoriales dentro del Área. Ello ha posibilitado que en el corto espacio de tres años, se haya logrado culminar los aspectos más laboriosos que todo procedimiento administrativo requiere y hayan cumplimentando objetivos de carácter legislativo, que es en definitiva una de las labores básicas del gobernante.

Esta es la lista de objetivos relacionadas con el Servicio de Protección Ambiental:

- 1) Modernización del Servicio de Protección Ambiental.
- 2) Constitución definitiva del Consejo Sectorial Local del Medio Ambiente y la sostenibilidad.
- 3) El desarrollo de la Agenda Local 21.
- 4) La aplicación de políticas de formación medioambiental en el ámbito vecinal, además del escolar.



- 5) La implantación de las directivas comunitarias en materia de ruido ("no puede media Sevilla divertirse a costa del descanso de la otra media") y de calidad del aire.
- 6) La participación e integración de Sevilla en los foros nacionales y europeos específicos.
- 7) Profundización en los programas de investigación con la Universidad, tendentes a la mejora del control de la calidad del aire en Sevilla.
- 8) Elaboración de normas y estructuras que permitan la aplicación de políticas de ahorro en lucha contra la sequía, entendida ésta como una necesidad estructural.
- 9) La mejora de las infraestructuras de abastecimiento y saneamiento de los barrios periféricos de Sevilla.
- 10) La mejora general de la limpieza viaria de la ciudad, especialmente duplicando como mínimo la frecuencia de limpieza en barrios periféricos.
- 11) La elaboración del Plan Estratégico Energético para Sevilla y puesta en marcha del mismo, como elemento básico de gestión del área energética.

El desarrollo de políticas horizontales se ha realizado utilizando tres ejes básicos de actuaciones, congruentemente con los acuerdos emanados de los foros internacionales de los que se hace eco o participa activamente la Comisión Europea.

Los tres ejes de referencia son:

- 1) Participación ciudadana. Carta de Aalborg.
- 2) Agenda 21. Indicadores de sostenibilidad.
- 3) Formación medioambiental.

El vehículo utilizado para materializar dichas políticas ha sido, como no podría ser de otro modo, el desarrollo normativo en el ámbito municipal y la participación en todos los foros importantes europeos. De hecho, Sevilla fue sede, en octubre de 2.000, de la primera Conferencia Europea de Indicadores



Comunes de Sostenibilidad, situándose la Ciudad en la vanguardia europea de la investigación de indicadores que nos permita medir con patrones comunes el grado de sostenibilidad de nuestras ciudades.

Para ello, en Pleno de diciembre de 1.999 se aprobó el PLAN DE MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN AMBIENTAL, que contenía el conjunto de medidas necesarias para el desarrollo planteado, y que ya se ha cumplimentado en su totalidad.

- Elaboración de una Ordenanza de Ruidos y Vibraciones que incorpora todo el desarrollo legislativo procedente de la Comunidad Europea, el Estado Español y la Comunidad Autónoma Andaluza. Aprobada por unanimidad en el pleno de febrero de 2.001, ha constituido una auténtica revolución en el tratamiento del ruido en Sevilla. La ordenanza se ha elaborado implicando a todas las entidades y organizaciones ciudadanas, así como instituciones municipales y autonómicas.
- Elaboración de una nueva Ordenanza de Actividades que incorpora todo el desarrollo legislativo procedente de la Comunidad Europea, el Estado Español y la Comunidad Autónoma Andaluza. Aprobada por unanimidad en el pleno de abril de 2.001, tiene fundamentalmente vocación de agilización de los procedimientos administrativos. La ordenanza se ha elaborado implicando a todas las entidades y organizaciones ciudadanas, así como instituciones municipales y autonómicas.
- Regulación de las terrazas de verano. Orden de la Delegación de marzo de 2.000 por la que se regula la actividad de las terrazas de verano en Sevilla. Revisada en abril de 2.002 y 2.003.

#### ACTUACIONES COORDINADAS.

Estas actuaciones se dirigen prioritariamente a aquellos establecimientos que tienen denuncias vecinales por ruido, así como los que producen venta ilegal de alcohol. Desde febrero de 2.000 se actúa en toda



Sevilla mediante visitas programada de un grupo constituido por inspectores de Medio Ambiente y Policías Locales.

El balance comparativo muestra una evolución muy positiva a lo largo de estos años. El aumento de las licencias tramitadas, las inspecciones realizadas y los precintos ejecutados junto con la disminución de denuncias registradas, medidas correctoras aplicadas y clausuras decretadas, tiene una lectura muy clara → Se piensa que se trabaja más eficazmente.

<b>ACTUACIONES</b>	<b>95-99</b>	<b>99-03</b>	<b>95-98 / 99-03</b>
Consultas atendidas	113.975	136.026	<b>16,2</b>
Licencias tramitadas	9.693	10.482	<b>7,5</b>
Denuncias registradas	2.760	2.587	<b>-6,7</b>
Inspecciones realizadas	3.840	6.569	<b>41,5</b>
Medidas correctoras aplicadas	1.216	606	<b>-100,7</b>
Clausuras decretadas	1.275	1.427	<b>10,7</b>
Precintos ejecutados	227	404	<b>43,8</b>

- Elaboración del PRIMER INFORME SOBRE LA CALIDAD DEL AIRE en Sevilla.
- Elaboración del primer MAPA DE RUIDO del Casco Histórico de Sevilla.



# Capítulo 2

## Capítulo 2 Descripción del flujo productivo.

### 2.0 Introducción

#### 2.0.1 Definiciones Empleadas.

### 2.1 Definición de actores.

#### 2.1.1 Agentes Externos

#### 2.1.2 Sección de Licencias.

#### 2.1.3 Sección Oficina Técnica de Licencias.

#### 2.1.4 Sección de Documentación y Administración.

#### 2.1.5 Sección de Disciplina Ambiental.

### 2.2 Definición de casos de uso.

#### 2.2.1 Especificación del CU Consulta Previa.

#### 2.2.2 Especificación del CU Solicitud Licencia.

#### 2.2.3 Especificación del CU Denuncias Disciplina Externas.

#### 2.2.4 Especificación del CU de Requerimientos.

### 2.3 Consideraciones finales dentro del proceso productivo



## **2.- Descripción del flujo de proceso productivo.**

Nuestro proyecto se centra en el estudio del Servicio de Protección Ambiental del Excmo. Ayuntamiento de Sevilla, nos movemos en un entorno con una complejidad relevante, por lo que se ha decidido realizar una definición de cada una de las posibilidades en las que agentes externos interaccionan con nuestro Sistema, dicha descripción se realizará de una forma inicialmente sencilla y se entrará en profundidad en aquellos casos que sean aconsejables para la aplicación de la mejora continua prevista. Pero esto será después de una breve introducción y definición de términos, que nos ayudan a comprender.

Vamos a realizar una descripción de procesos en grandes bloques los cuales nos darán una visión amplia y general, pero nunca exhaustiva ya que esta se saldría del objeto del proyecto.



### **2.0.1 Definiciones Empleadas.**

**Establecimiento:** Edificación, recinto o espacio delimitado físicamente, ubicado en un emplazamiento fijo (permanente o provisional) y determinado, esté o no abierto al público, entendido como un espacio físico determinado y diferenciado. Cada Establecimiento incluye el conjunto de todas las piezas que sean contiguas en el espacio y estén comunicadas entre sí.

**Actividad:** Desarrollo de un determinado uso en el ámbito de un Establecimiento.

**Instalación:** Conjunto de equipos, maquinaria, mobiliario afecto (excluido el meramente decorativo) e infraestructuras que compone o de los que se dota a un Establecimiento donde se ejercen una o varias Actividades, fundamentalmente para el ejercicio de la misma.

**Apertura:** Se entiende por tal, y por tanto están sujetas a Licencia de Apertura que se regula en la Ordenanza Municipal de Actividades:

- El comienzo por vez primera de una Actividad en un Establecimiento.
- El traslado de una Actividad a un nuevo Establecimiento, aunque en el anterior ya contase con Licencia de Apertura.
- La ampliación del Establecimiento donde se desarrolle una Actividad legalizada, de manera que se incrementen su superficie o su volumen.
- La modificación sustancial de una Actividad legalizada ejercida en el mismo Establecimiento, aunque no exista variación del local en sí o de su Titular.
- La modificación de un Establecimiento como consecuencia de derribo, reconstrucción o reforma del edificio, aun cuando la configuración física del nuevo Establecimiento y de la nueva Actividad coincidan con los anteriormente existentes.
- La nueva *Puesta en marcha* de una *Actividad*, tras su cierre por un período superior a *un año*.



**Titular/Promotor:** Cualquier persona física o jurídica, pública privada, que posee, bajo cualquier título reconocido en Derecho, Establecimiento donde se ejerce o va a ejercerse la *Actividad* objeto de intervención municipal y tiene o prevé tener el poder decisorio sobre su explotación técnica y económica.

**Técnicas:** Tecnología utilizada junto a la forma en la que determinadas Instalaciones afectas a la Actividad se diseñen, construyan, mantengan, exploten o paralicen.

**Técnicas disponibles:** Las desarrolladas a una escala que permita su aplicación en el contexto del correspondiente sector de actividad, en condiciones económica y técnicamente viables, considerando costes y beneficios, tanto nacionales como foráneos, siempre que el titular pueda acceder a ellas en condiciones razonables y ajustadas a la naturaleza de la actividad.

**Técnicas mejores:** Las disponibles más eficaces para alcanzar un alto grado general de protección del medio ambiente, la salud de las personas y su seguridad.

**Mejoras técnicas disponibles:** La fase más eficaz y avanzada de desarrollo de las Instalaciones, determinante de las modalidades de explotación de las Actividades, que demuestre la capacidad práctica de determinadas técnicas para constituir, en principio, la base de los valores límites destinados a evitar o, si ello no fuera posible, reducir en general, las emisiones y su impacto en el conjunto del medio ambiente. La consideración de «mejor técnica disponible» vendrá determinada por diversos factores, entre los que habrán de tenerse en cuenta: la menor producción de residuos, el empleo de sustancias menos peligrosas, los avances técnicos y científicos, el carácter y efectos de las emisiones que se traten de controlar, la existencia de procesos de recuperación o reciclado, el consumo más racional de determinadas materias primas (en



especial el agua) utilizadas en el procedimiento, la necesidad de prevenir y reducir determinados accidentes e impactos globales de emisiones y riesgos, y el reconocimiento de la tecnología empleada por la Unión Europea, las organizaciones internacionales y los laboratorios homologados.

**Modificación sustancial:** Cualquier variación de la Actividad autorizada o en tramitación que pueda provocar repercusiones perjudiciales o importantes para la salubridad, la seguridad y la salud de las personas, y el medio ambiente. Se consideran en todo caso modificaciones sustanciales los incrementos de superficie y volumen del Establecimiento, el aumento de su aforo teórico (establecido en función de los valores de densidad fijados por las normas de protección contra incendios, a falta de otras más específicas) y su redistribución espacial significativa, así como cualquier actuación que precise Licencia de Obras que exceda de la categoría de «Obra Menor», de acuerdo con los criterios para ello establecidos por la Administración Urbanística municipal.

**Modificación no sustancial:** Por exclusión, las modificaciones que no puedan entenderse como sustanciales, al no provocar repercusiones perjudiciales o importantes para la salubridad, la seguridad, la salud de las personas y el medio ambiente.

**Puesta en marcha:** Se entenderá por Puesta en marcha el momento en que el Establecimiento y sus Instalaciones quedan a disposición de ser utilizados y la Actividad puede iniciar su funcionamiento, sin perjuicio de posteriores actuaciones administrativas derivadas de las comprobaciones que en su caso se realicen.

**Licencia Inicial:** Constituye, en los procedimientos que así se determinen, un paso previo a la concesión de la Licencia Definitiva de Apertura. Permite al titular de la actividad a ejecutar, obtenidas el resto de autorizaciones necesarias, las obras e instalaciones, y disponer el mobiliario y maquinaria concreta que le permita la efectiva implantación de la Actividad en el Establecimiento, de acuerdo con la documentación técnica aprobada



previamente y las condiciones , en su caso, impuestas por la administración municipal. en que así se indique, permite al Titular, tras la presentación en tiempo y forma de la documentación técnica final, la Puesta en marcha de la Actividad. En ningún caso la mera concesión de la Licencia Inicial permite la Puesta en marcha de la Actividad.

**Licencia de Apertura:** Permite al Titular, la Puesta en marcha de la Actividad, de acuerdo con la documentación técnica previa aprobada y las condiciones, en su caso, impuestas por la Administración Municipal, una vez presentada en tiempo y forma, cuando Procedimiento así lo exija, la documentación técnica final y tras haberse realizado, en su caso, las visitas de comprobación previa con resultado favorable y obtenido, en su caso, el resto de autorizaciones administrativas que procedan.

**Licencia Temporal:** Permite al Titular la Puesta en marcha de la Actividad, una vez emitida en tiempo y forma la documentación exigida por el Procedimiento correspondiente, obtenidas, en su caso el resto de autorizaciones que procedan, y realizada, con resultado favorable, en su caso, la visita de inspección. En todo caso, la autorización se entiende por un período de tiempo limitado, el cual figurará en la Resolución correspondiente.



## **2.1 Definición de actores.**

Vamos a enumerar aquellos que están involucrados en el Servicio de Protección Ambiental (SPA) dividiéndolos de forma coherente por grupos de responsabilidad y que coinciden con los cuatro subsistemas del principal más uno externo. Vamos a realizar siguiendo el siguiente esquema:

- **Actores externos**
- **Sección de Licencias.**
- **Sección Oficina Técnica de Licencias.**
- **Sección de Documentación y Administración**
- **Sección de Disciplina Ambiental.**

Hemos de tener presente que estos actores intervienen en mayor o menor medida dentro del proceso productivo del Servicio de Protección Ambiental, teniendo en cuenta que cada uno desempeña un rol específico y que todos tienen unas características comunes y estas son:

1. Representa a un agente que interactúa con el Sistema.
2. No es parte del sistema que se desarrolla.
3. Entran en información del Sistema.
4. Entra y recibe información.



### **2.1.1 Agentes Externos**

- Administrado.
- Colegios Profesionales.
- Profesionales
- Asociaciones Ciudadanas.
- Restos de Ciudadanos.
- Otras Administraciones.



### **2.1.2 Sección de Licencias.**

- Jefe sección licencias
- Adjunto sección licencias.
- TAG licencias.
- Jefe grupo Administrativo licencias.
- Aux. información licencias.
- Aux. administrativo licencias.
- Adj. sección oficina técnica licencias.
- Inspectores medioambientales.



### **2.1.3 Sección Oficina Técnica de Licencias.**

- Jefe secc. oficina técnica.
- Auxiliar administrativo.
- Jefe negociado ingenieros técnicos
- Ingenieros técnicos.
- TAE arquitecto
- Jefe de grupo urbanista.



#### **2.1.4 Sección de Documentación y Administración.**

- Jefe secc. documentación y administración.
- Jefe negociado gestión administrativa.
- Administrativos documentación y administración.
- Auxiliar administrativo documentación y administración.
- Jefe negociado información.
- Técnico medio.
- Auxiliar de información.
- Ordenanza.
- Peón
- Conductores.

#### **2.1.5 Sección de Disciplina Ambiental.**

- Jefe sección disciplina.
- Jefe negociado administración.
- TAG disciplina.
- Administrativo disciplina.
- Auxiliar administrativo disciplina.
- TAG venta de alcohol.
- Auxiliar administrativo venta alcohol.
- Jefe negociado inspección disciplina.
- Ingenieros técnicos.
- Inspectores disciplina.



## **2.2 Definición de casos de uso.**

Vamos a seguir en la línea marcada con la definición de estos Casos de Uso(CU) y que son requerimientos funcionales que describen de una manera detallada el comportamiento del Sistema con los diferentes actores. Estos los iremos definiendo conforme vayan apareciendo.

Vamos a comenzar por los casos de uso principales y que son aquellos que dan lugar a los principales procesos dentro del Servicio de Protección Ambiental, se consideran los más importantes y que se estudian por que desencadenan una secuencia de actividades siendo el origen de todos los demás, casi siempre parten del actor externo administrado.

<b>Casos de Usos genéricos</b>
1. Consulta previa.
2. Solicitud de Licencias.
3. Denuncias disciplina externas.
4. Requerimientos.

Ver Diagrama 1.2.a  
CU genéricos

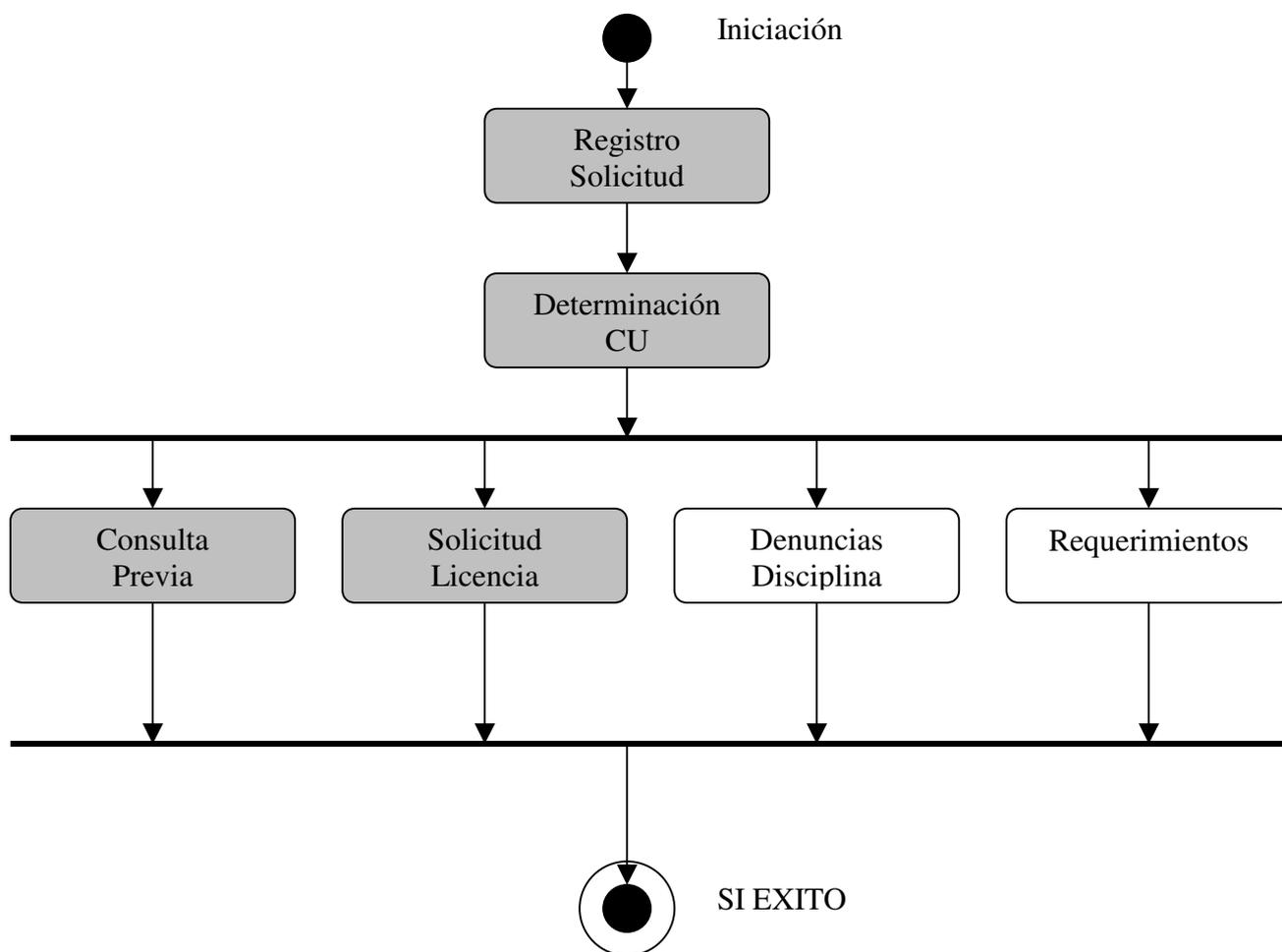


Diagrama 1.2.a CU genéricos

Casos de Usos genéricos
5. Consulta previa.
6. Solicitud de Licencias.
7. Denuncias disciplina externas.
8. Requerimientos.

CU objeto del proyecto



### **2.2.1 Especificación del CU Consulta Previa.**

La consulta previa es un proceso realizado por cualquier actor externo al sistema, para el requerimiento de información, dentro de las competencias del Servicio de Protección Ambiental.

Vamos a comentar los puntos más relevantes en cuanto a lo que se refiere la consulta previa, siendo datos importantes para la comprensión de los diagramas de flujo representados.

Ante la posibilidad de desarrollar una iniciativa, el promotor se encuentra con una multiplicidad de reglamentos técnicos y normativas urbanísticas que inciden sobre su proyecto. La gran mayoría puede albergar dudas sobre la viabilidad administrativa del mismo. La consulta previa es un procedimiento concebido para resolver este problema, según la siguiente fórmula:

1. Solicitud de información, según modelo normalizado.
2. Justificante del pago de la tasa municipal (en sellos municipales) que se abonan en la Plaza de la Encamación, nº 24. Planta baja.
3. Copia D.N.I. y, en su caso, acreditación de la representatividad.
4. Memoria descriptiva del tipo y características de la actividad, instalaciones que requiere, efluentes que pueda generar.
5. Plano de localización (Escala 1:2.000 ó 1:5.000. Preferentemente copia del Parcelario o P.G.O.U.)

**MUY IMPORTANTE:** El informe municipal dará respuesta en función estricta de los datos aportados en la solicitud. La omisión en ésta de algún dato básico puede generar una información desajustada a la realidad, con perjuicio para el solicitante.



Documentación → La documentación requerida de forma administrativa será en los términos recogidos la Ordenanza Municipal de Actividades, a la misma y de acuerdo con lo consultado el actor administrado incluirá la que crea que amplía el conocimiento para dar respuesta a dicha consulta.

Contestación y efectos → Esta se realizará de acuerdo con los términos de la misma y la documentación aportada, dicha respuesta no es vinculante conforme el sentido de informes técnicos que pudieran realizarse a posteriori.

Tramitación → En el plazo de cinco días se remitirá la documentación aportada para que, de acuerdo en los términos de la consulta, se realicen los informes técnicos y jurídicos.

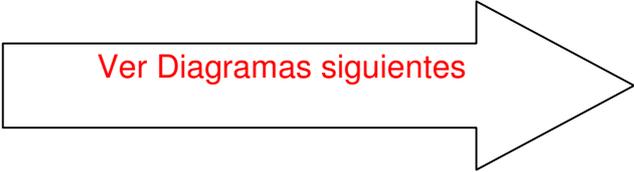
Contestación y plazo → En el plazo de quince días, salvo casos de especial dificultad técnica o administrativa. La contestación pone fin al procedimiento.

Encontrando dentro de este cuatro variantes en cuanto a lo que consulta previa se refiere, pero que todas ellas tienen el mismo tratamiento formal:

- a. Consulta Urbanística.
- b. Consulta Medioambiental.
- c. Consulta Disciplinaria.
- d. Consulta Legal

Caracterizados de la siguiente forma:

- Limites de la consulta previa. Empieza con la introducción en registro de la solicitud indicando el objeto de ella, acompañando la documentación necesaria para dar legalmente una respuesta. Finaliza con la contestación de dicha consulta o bien el desistimiento por parte del actor.
- Las interacciones CU y actor podrán ser requerimientos de documentación adicional.
- El objetivo es obtener una respuesta legal, antes de generar cualquier tipo de inversión.



Ver Diagramas siguientes

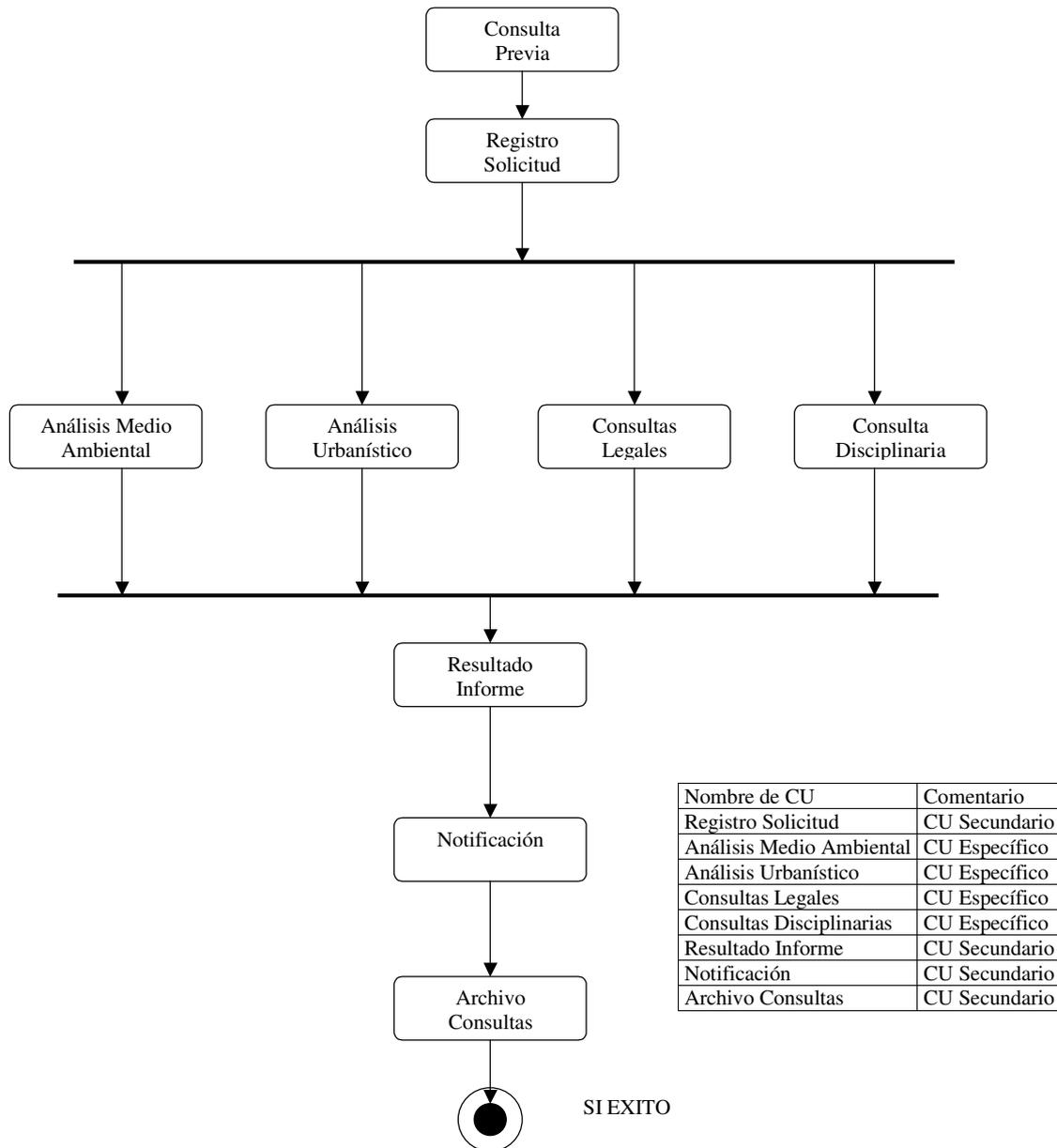


Diagrama 1.2.b CU Consulta Previa



Consulta de tipo legal	Variaciones
1. Usuario determina tipo consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal</li> <li>• MAmbiental</li> <li>• Disciplinaria</li> <li>• Urbanística</li> </ul>
2. Usuario Comprueba documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcta →ir a 3</li> <li>• Incorrecta→Requerimiento</li> </ul>
3. Correcta →Análisis Disciplinario.	
4. Actor informa Legalmente	SI EXITO

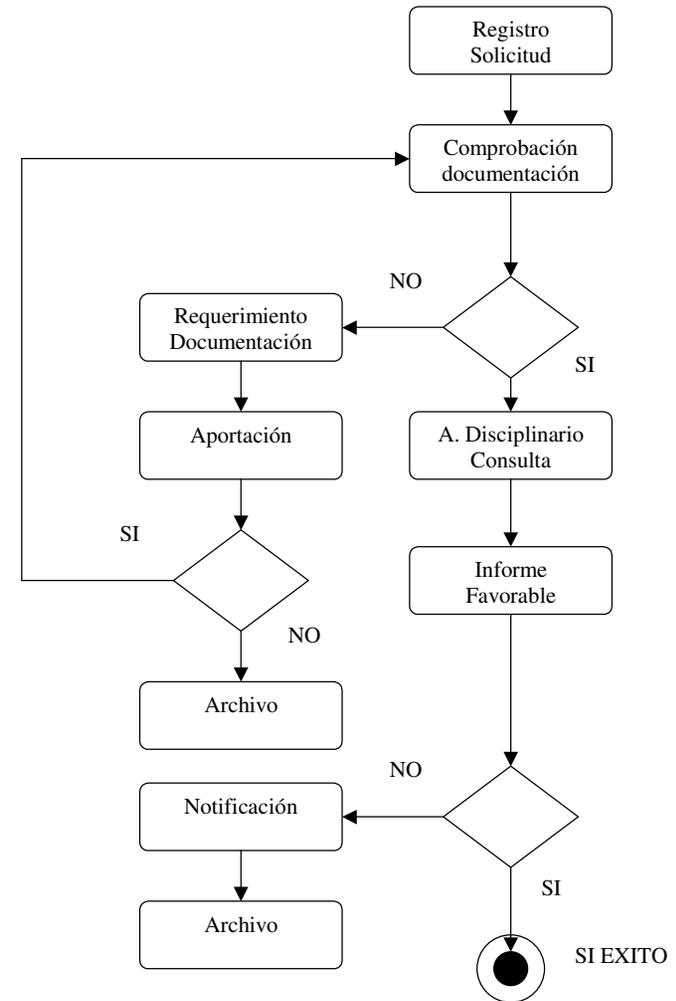


Diagrama 1.2.c CU Análisis Disciplinario



Consulta de tipo legal	Variaciones
5. Usuario determina tipo consulta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legal</li><li>• MAmbiental</li><li>• Disciplinaria</li><li>• Urbanística</li></ul>
6. Usuario Comprueba documentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correcta →ir a 3</li><li>• Incorrecta→Requerimiento</li></ul>
7. Correcta →Análisis Legal	
8. Actor informa Legalmente	SI EXITO

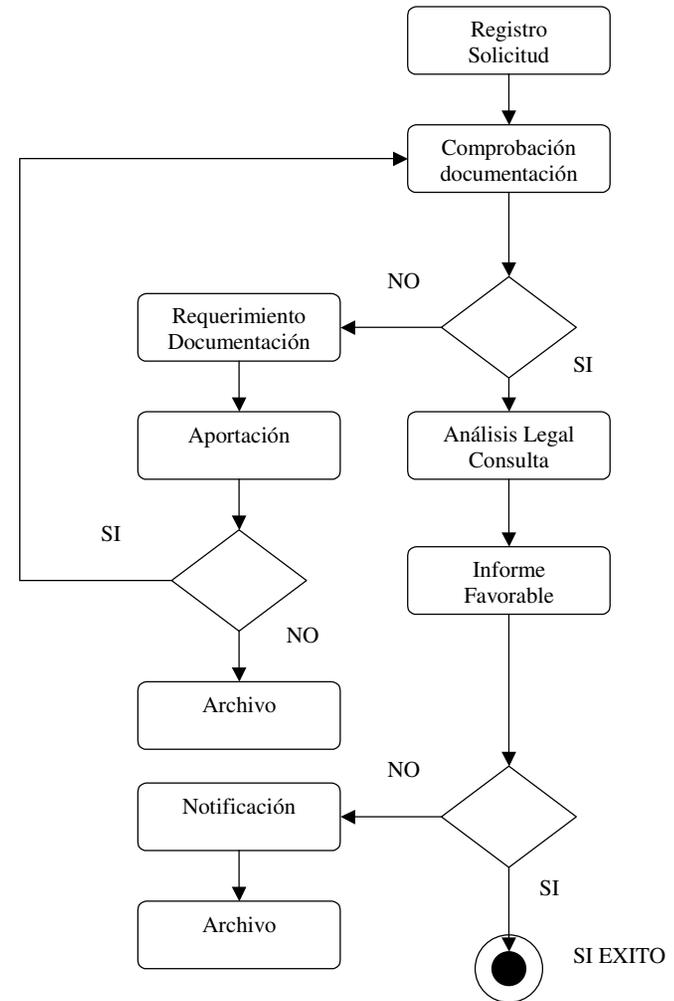


Diagrama1.2.d CU Análisis Legal



Consulta de tipo legal	Variaciones
9. Usuario determina tipo consulta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legal</li><li>• MAmbiental</li><li>• Disciplinaria</li><li>• Urbanística</li></ul>
10. Usuario Comprueba documentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correcta →ir a 3</li><li>• Incorrecta→Requerimiento</li></ul>
11. Correcta →Análisis Urbanístico	
12. Actor informa Legalmente	SI EXITO

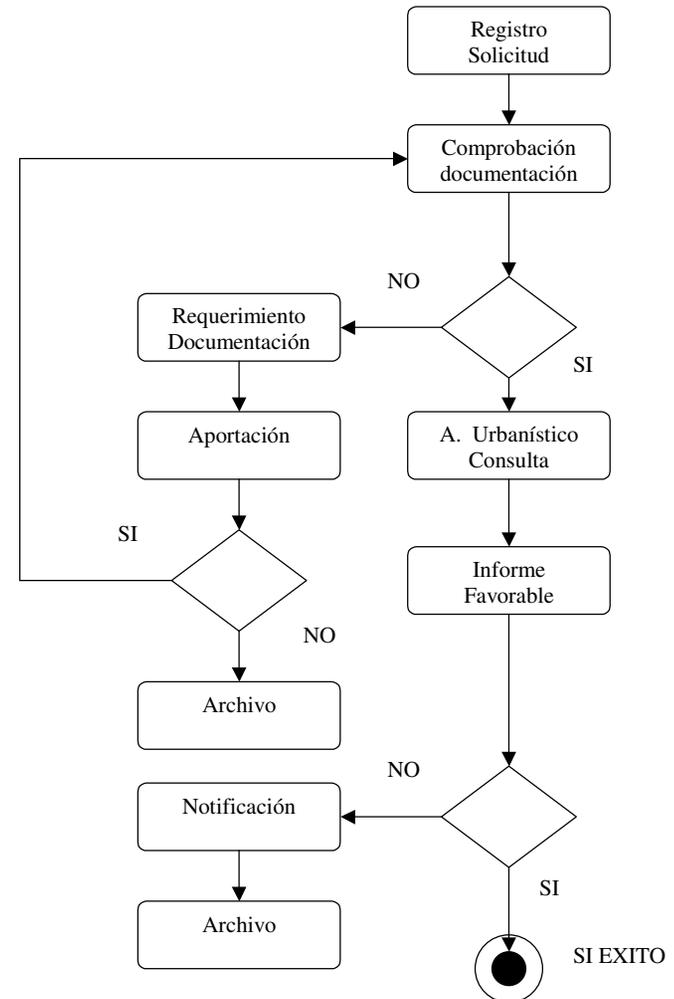


Diagrama 1.2.e.CU Análisis Urbanístico



Consulta de tipo legal	Variaciones
13. Usuario determina tipo consulta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legal</li><li>• MAmbiental</li><li>• Disciplinaria</li><li>• Urbanística</li></ul>
14. Usuario Comprueba documentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correcta →ir a 3</li><li>• Incorrecta→Requerimiento</li></ul>
15. Correcta →Análisis Medio A.	
16. Actor informa Legalmente	SI EXITO

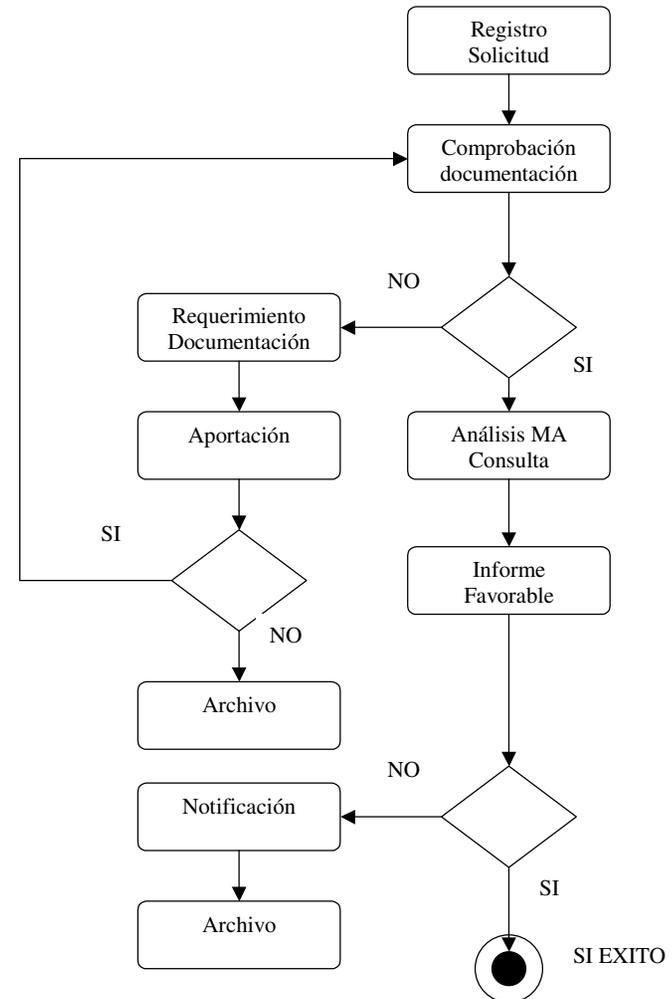


Diagrama 1.2.f. CU Análisis Medio Ambiental



### **2.2.2 Especificación del CU Solicitud Licencia.**

La solicitud de licencia es un proceso específico iniciado por el actor Administrado para la legalización de una actividad comercial o industrial.

El proceso sigue la siguiente secuencia:

1. Solicitud según modelo adjunto normalizado.
2. Copia del pago de tasas de Apertura. Su tramitación se efectúa en el Negociado Municipal de Rentas y Exacciones. Plaza de la Encamación, nº 24-3ª Planta.
3. Copia del D.N.I. y, en su caso, Escritura Constitución Entidad.
4. Proyecto firmado por técnico competente y visado por su Colegio Profesional, por triplicado.
5. Hojas de Parámetros del Proyecto por triplicado, firmadas por técnico competente y solicitante, siendo éstas visadas por el Colegio Profesional del técnico autor.

**MUY IMPORTANTE:** Se aportará además de lo referido anteriormente:

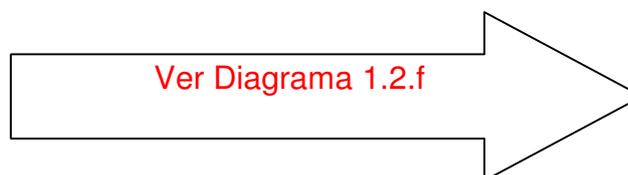
- En caso de actuaciones incluidas en el Anexo 1 de la Ley de Protección Ambiental de Andalucía:
  - Estudio de Impacto Ambiental en Anexo independiente al Proyecto por quintuplicado firmado por técnico competente y visado por su Colegio Profesional.
- En caso de actuaciones incluidas en el Anexo II de la Ley de Protección Ambiental de Andalucía:
  - Estudio de Informe Ambiental en Anexo independiente al Proyecto por quintuplicado firmado por técnico competente y visado por su Colegio

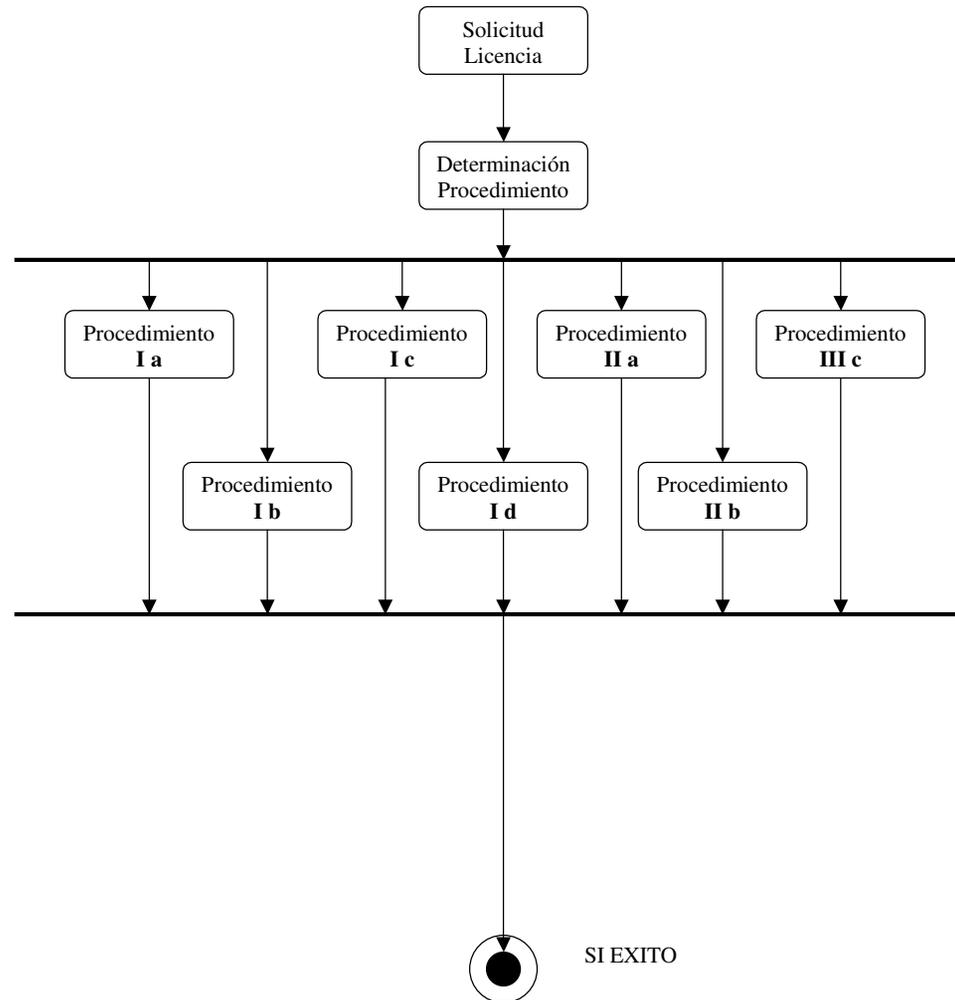


- Profesional.

Aquí hay un aspecto a indicar y que es el siguiente; hemos englobado bajo el CU genérico Solicitud de Licencias una serie de CU que son específicos y que nombraremos en las siguientes líneas.

- I. Procedimientos aplicables a las Licencias de Apertura de nueva implantación.
  - a. Procedimientos para actividades comprendidas dentro del ámbito de aplicación de la Ley 7/1.994 de Protección ambiental de 18 de Mayo y su posterior modificación por la Ley 12/1.999.
    - i. Pertenecientes Anexo I
    - ii. Pertenecientes Anexo II
    - iii. Pertenecientes Anexo III
  - b. Procedimiento para Actividades no Calificadas.
  - c. Procedimiento Abreviado.
  - d. Procedimiento para actividades ocasionales.
- II. Procedimientos para la modificación o ampliación de Actividades y Establecimientos autorizados.
  - a. Procedimiento en el caso de modificaciones sustanciales.
  - b. Procedimiento en el caso de modificaciones no sustanciales.
- III. Comunicaciones de Cambio de Titularidad.





Descripción	CU (codificación)
Procedimientos para actividades comprendidas dentro del ámbito de aplicación de la Ley 7/1.994 de Protección ambiental de 18 de Mayo y su posterior modificación por la Ley 12/1.999.	I a
Procedimiento para Actividades no Calificadas.	Ib
Procedimiento Abreviado.	Ic
Procedimiento para actividades ocasionales.	Id
Procedimiento en el caso de modificaciones sustanciales.	Ila
Procedimiento en el caso de modificaciones no sustanciales.	IIf
Comunicaciones de Cambio de Titularidad.	III

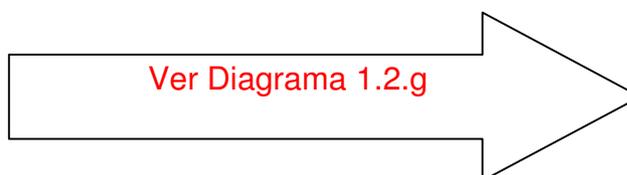
Diagrama 1.2.f. CU Solicitud licencia



Vamos a comentar los puntos más relevantes en cuanto a lo que se refiere la solicitud de licencia, siendo datos importantes para la comprensión de los diagramas de flujo representados.

Todas ellas tienen un tratamiento individual muy específico, teniendo en cuenta que la normativa observa esta distinción. Por lo tanto vamos a hacer algunas distinciones tratamiento específico:

**Grupo Ia**→ Procedimientos para actividades comprendidas dentro del ámbito de aplicación de la Ley 7/1.994 de Protección ambiental de 18 de Mayo y su posterior modificación por la Ley 12/1.999.



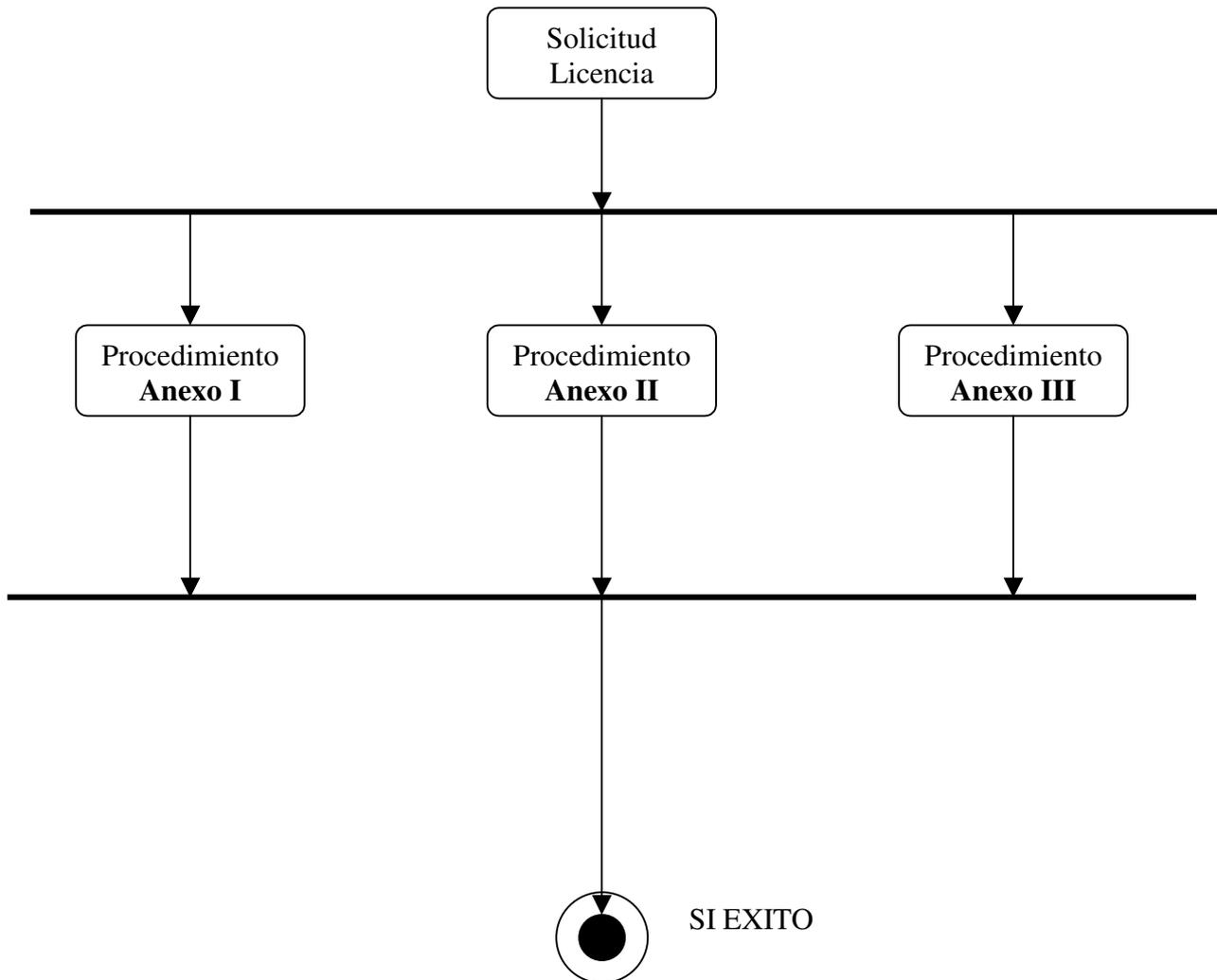


Diagrama 1.2.g. CU Procedimiento Ia



Aquellas que pertenecen al **Anexo I**

Alcance→Son aquellas actividades de tipo comercial o industrial englobadas en el Anexo I de la Ley 7/94.

Documentación →La documentación requerida de forma administrativa será en los términos recogidos la Ordenanza Municipal de Actividades, además del Estudio de Impacto Ambiental .

Información Pública.→Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de cinco días se abrirá un plazo de información de veinte días.

Informes Técnicos→ En dicho plazo se remitirá la documentación para emisión de informes de tipo Urbanístico y Seguridad contra incendios, también si lo estima oportuno el Medioambiental

Remisión al Órgano Medioambiental autonómico→Concluidos las dos actividades anteriores y en el plazo de diez se produce la remisión.

Resolución→A la vista de los informes y la declaración de impacto ambiental emitidos y del resultado de la información pública se resuelve la concesión o no de la Licencia Inicial.

Plazo→ Tres meses desde el inicio del procedimiento.

Presentación Documentación Técnica Final→En el plazo de tres meses desde la notificación de la Licencia Inicial se presentará la documentación requerida en la forma establecida.

Comprobación→En el plazo de un mes después de entregar la documentación final en plazo y forma requerido se procederá a la visita de comprobación.



Puesta en marcha→La concesión de la Licencia definitiva faculta al titular para explotar su actividad.

Aquellas que pertenecen al **Anexo II**

Alcance→Son aquellas actividades de tipo comercial o industrial englobadas en el Anexo II de la Ley 7/94.

Documentación →La documentación requerida de forma administrativa será en los términos recogidos la Ordenanza Municipal de Actividades, además del Informe Ambiental .

Información Pública.→Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de cinco días se abrirá un plazo de información de veinte días.

Informes Técnicos→ En dicho plazo se remitirá la documentación para emisión de informes de tipo Urbanístico y Seguridad contra incendios, también si lo estima oportuno el Medioambiental

Remisión al Órgano Medioambiental autonómico→Concluidos las dos actividades anteriores y en el plazo de diez se produce la remisión.

Resolución→A la vista de los informes y la declaración de impacto ambiental emitidos y del resultado de la información pública se resuelve la concesión o no de la Licencia Inicial.

Plazo→ Tres meses desde el inicio del procedimiento.

Presentación Documentación Técnica Final→En el plazo de tres meses desde la notificación de la Licencia Inicial se presentará la documentación requerida en la forma establecida.



Comprobación→En el plazo de un mes después de entregar la documentación final en plazo y forma requerido se procederá a la visita de comprobación.

Puesta en marcha→La concesión de la Licencia definitiva faculta al titular para explotar su actividad.



Aquellas que pertenecen al **Anexo III**

Alcance→Son aquellas actividades de tipo comercial o industrial englobadas en el Anexo III de la Ley 7/94.

Documentación →La documentación requerida de forma administrativa será en los términos recogidos la Ordenanza Municipal de Actividades y además del la exigida en el Reglamento de Calificación Ambiental.

Información Pública.→Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de cinco días se abrirá un plazo de información de veinte días.

Informes Técnicos→ En dicho plazo se remitirá la documentación para emisión de informes de tipo Urbanístico y Seguridad contra incendios, también si lo estima oportuno el Medioambiental

Dictamen Calificadorio y Resolución →A la vista de los informes emitidos y complementada la información pública vecinal, la comisión municipal emitirá el dictamen de calificación ambiental, tras lo cual remitirá al Órgano competente.

Resolución→A la vista de lo anterior el Órgano competente resuelve.

Plazo→ Tres meses desde el inicio del procedimiento.

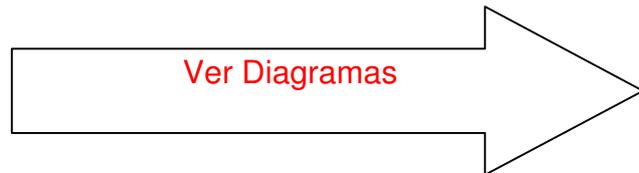
Presentación Documentación Técnica Final→En el plazo de tres meses desde la notificación de la Licencia Inicial se presentará la documentación requerida en la forma establecida.

Comprobación→En el plazo de un mes después de entregar la documentación final en plazo y forma requerido se procederá a la visita de comprobación.



Puesta en marcha→La concesión de la Licencia definitiva faculta al titular para explotar su actividad.

Comunicado a la Administración Autónoma→Se comunica la resolución en el plazo de diez días.



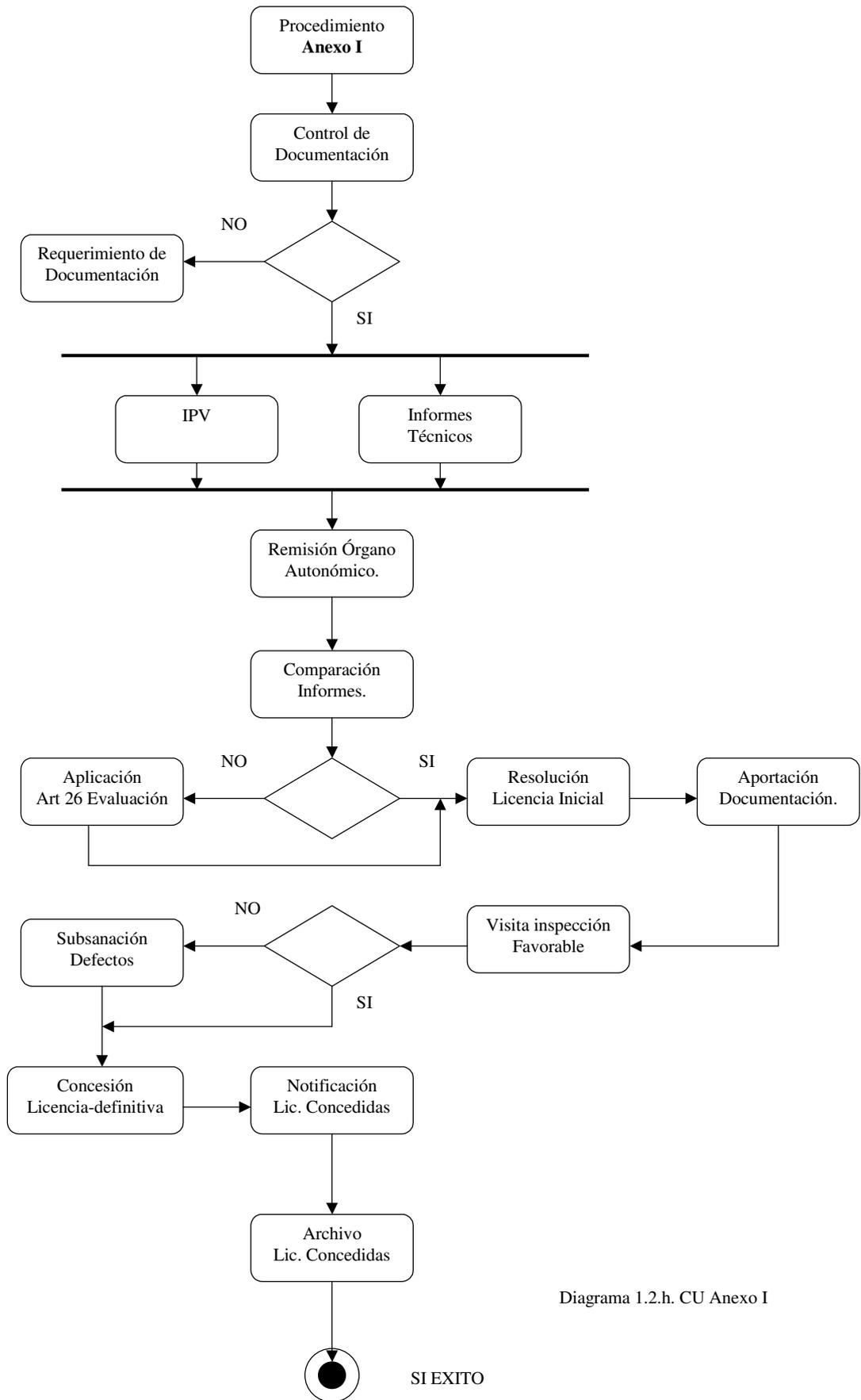


Diagrama 1.2.h. CU Anexo I

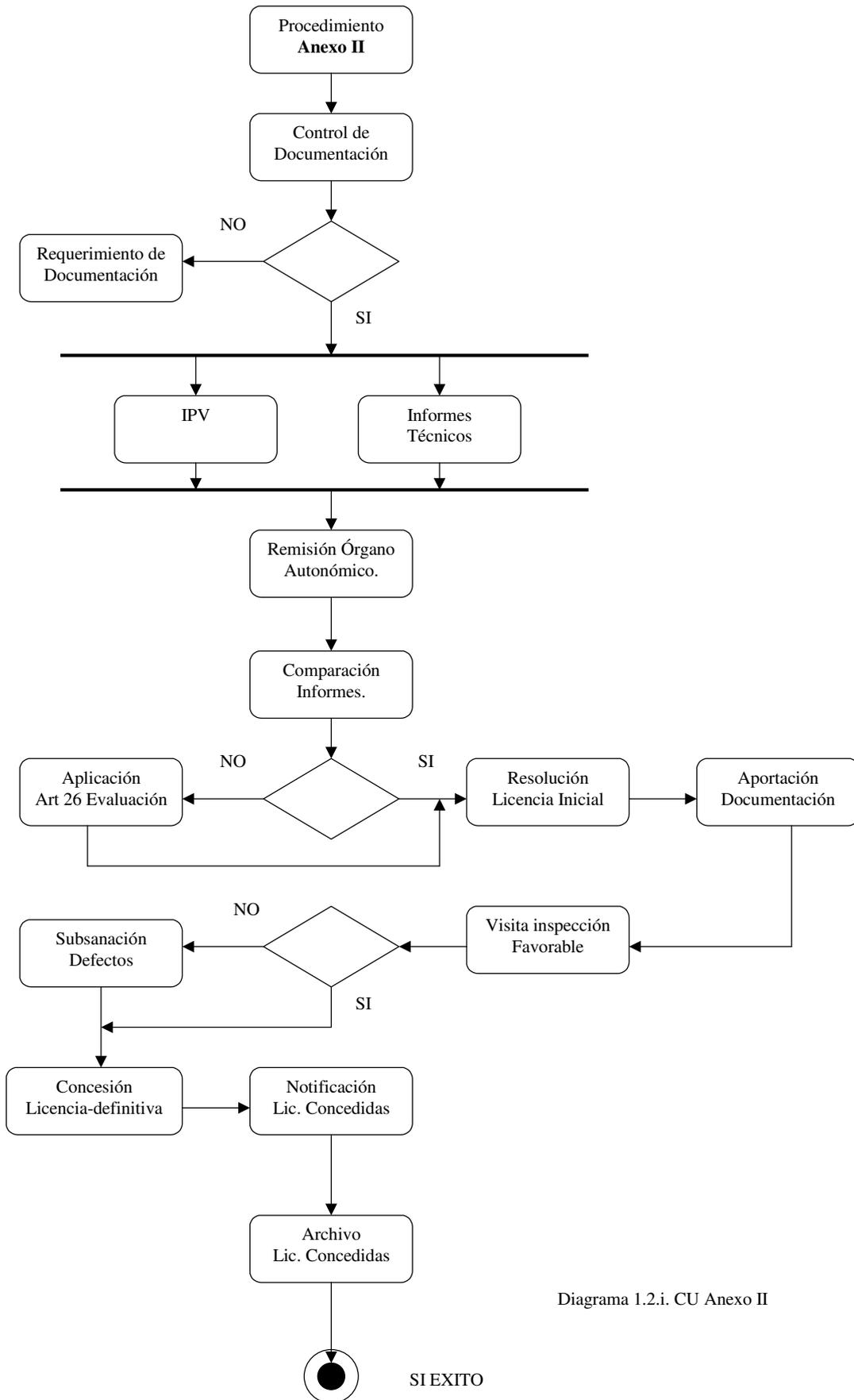


Diagrama 1.2.i. CU Anexo II

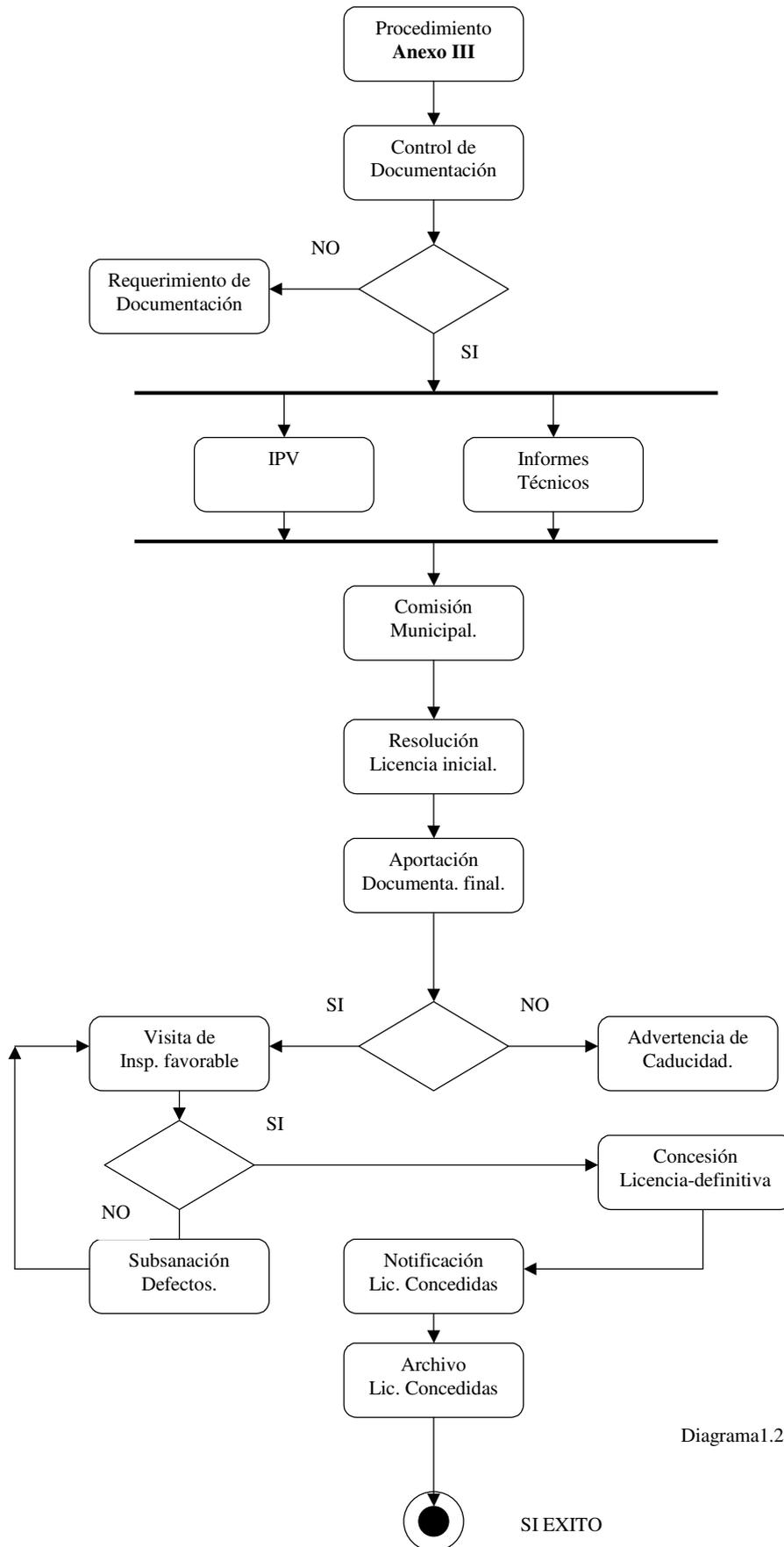


Diagrama 1.2.j. CU Anexo III



**Grupo Ib**→Procedimiento para actividades no calificadas.

Alcance→Son aquellas que están inmersas en el presente procedimiento sujetas a Licencia de Apertura y no comprendida en ninguno de los apartados anteriores.

Documentación→La documentación administrativa será la indicada en el Art. 22 de la Ordenanza municipal de Actividades del Ayuntamiento de Sevilla.

Información Pública→ Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de cinco días se abrirá un plazo de información de veinte días.

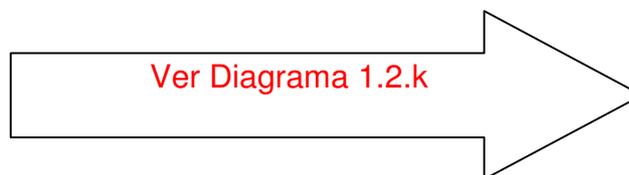
Informes Técnicos→ En dicho plazo se remitirá la documentación para emisión de informes.

Resolución→A la vista de lo anterior el Órgano competente resuelve.

Plazo→ Dos meses desde el inicio del procedimiento.

Puesta en marcha→En el plazo de tres meses el titular aportará en la forma requerida la documentación técnica final.

Comprobación→En el plazo de un mes después de entregar la documentación final en plazo y forma requerido se procederá a la visita de comprobación.







**Grupo Ib**→Procedimiento para actividades no calificadas.  
**Alcance**→Son aquellas que están inmersas en el presente procedimiento sujetas a Licencia de Apertura y no comprendida en ninguno de los apartados anteriores.  
**Documentación**→La documentación administrativa será la indicada en el Art. 22 de la Ordenanza municipal de Actividades del Ayuntamiento de Sevilla.  
**Información Pública**→ Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de cinco días se abrirá un plazo de información de veinte días.  
**Informes Técnicos**→ En dicho plazo se remitirá la documentación para emisión de informes.  
**Resolución**→A la vista de lo anterior el Órgano competente resuelve.  
**Plazo**→ Dos meses desde el inicio del procedimiento.  
**Puesta en marcha**→En el plazo de tres meses el titular aportará en la forma requerida la documentación técnica final.  
**Comprobación**→En el plazo de un mes después de entregar la documentación final en plazo y forma requerido se procederá a la visita de comprobación.

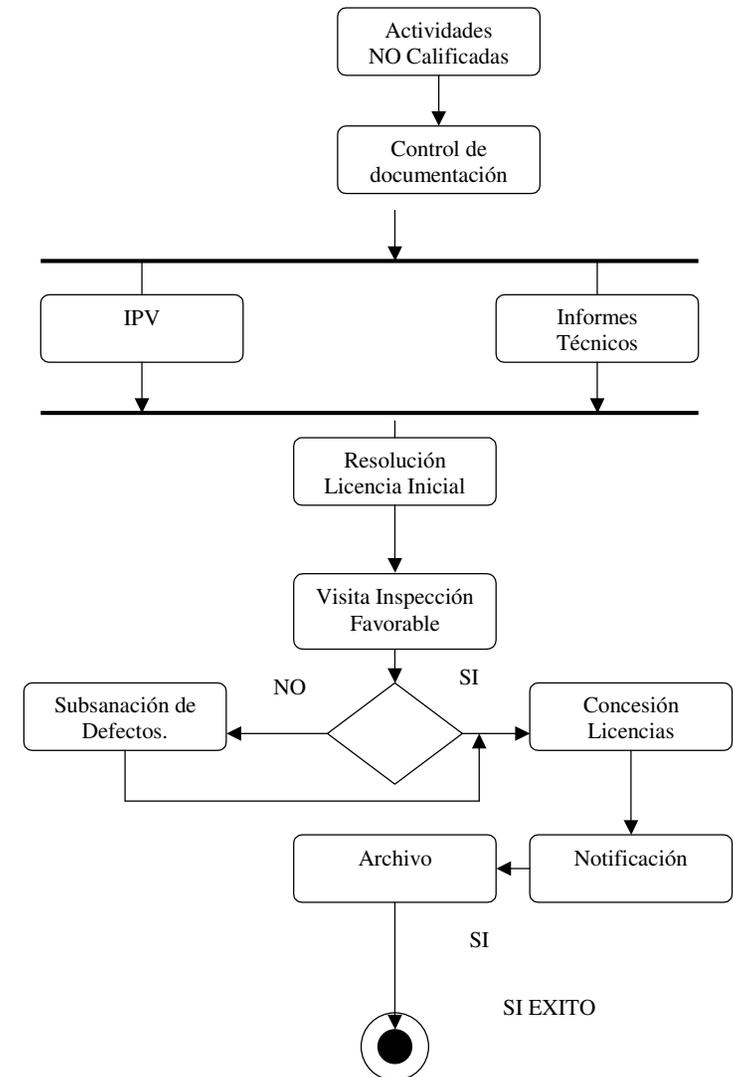


Diagrama 1.2.k. CU Actividades no Calificadas Ib



**Grupo Ic**→Procedimiento Abreviado.

Son actividades sin riesgo ambiental.

1. Solicitud según modelo adjunto normalizado.
2. Copia del pago de tasas de Apertura. Su tramitación se efectúa en el Negociado Municipal de Rentas y Exacciones. Plaza de la Encamación, nº 24 3ª Planta.
3. Copia del D.N.I. y, en su caso, Escritura Constitución Entidad.
4. Proyecto firmado por técnico competente y visado por su Colegio Profesional, una copia.
5. Hojas de Parámetros del Proyecto firmada por técnico competente y solicitante, siendo éstas visadas por el Colegio Profesional del técnico autor.
6. Certificado urbanístico normalizado firmado por técnico competente y visado por su Colegio Profesional, según modelo normalizado adjunto.
7. Certificado técnico normalizado firmado por técnico competente y visado por su Colegio Profesional, según modelo adjunto.
8. Declaración jurada según la Ordenanza Municipal de Licencias según modelo normalizado.

Alcance→Son aquellas que cumplen de forma simultánea una serie de condiciones definidas en el art 93 de la Ordenanza Municipal de Actividades.

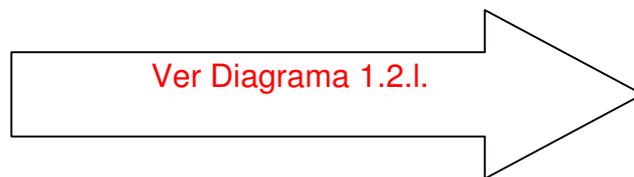
Documentación→La documentación administrativa será la indicada en el Art. 22 de la Ordenanza municipal de Actividades del Ayuntamiento de Sevilla. Aparte de



esta se le exigirán certificados técnicos según los modelos normalizados y declaración formal del titular de la actividad.

Iniciación, tramitación, y plazo→ Comprobada la integridad de la documentación y en el plazo de diez días se abrirá el Órgano competente concederá Licencia Definitiva de Apertura.

Puesta en Marcha→ La concesión de la Licencia Definitiva faculta al titular para la Puesta en Marcha de la Actividad. No obstante el titular será responsable de la misma.



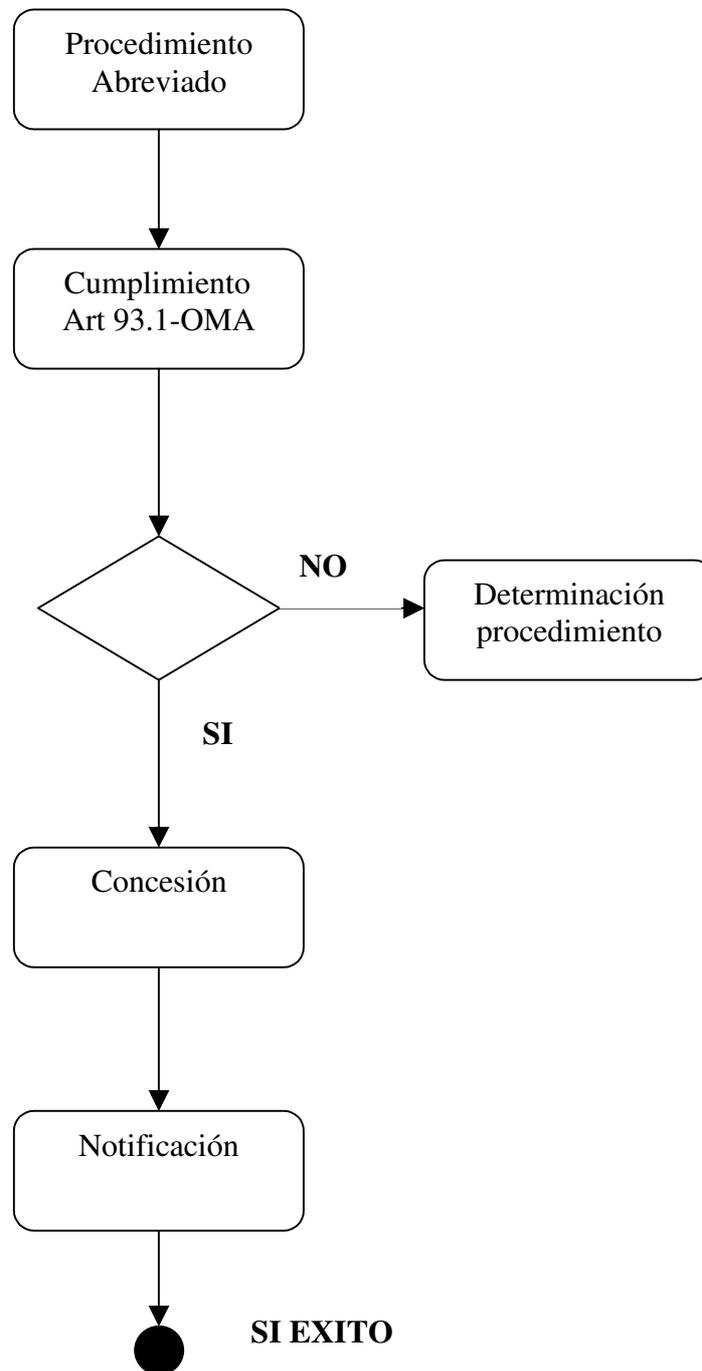


Diagrama 1.2.1. CU Procedimiento Abreviado Ic



**Grupo Id** → Procedimiento para actividades ocasionales.

Los promotores que deseen ejercer una actividad recreativa o de espectáculo público de carácter ocasional, por un período de tiempo inferior a veinticuatro horas, en un acto único, y en locales sin uso compartido con viviendas y no destinados habitualmente a la celebración de dichas actividades, o cuya licencia no habilite para ello, deberán obtener una autorización de la Alcaldía de Sevilla, que tendrá en todo caso carácter discrecional.

Para obtener la indicada autorización deberá presentar la siguiente documentación:

1. Solicitud según modelo adjunto normalizado.
2. Justificante de constitución del depósito previo de la tasa de apertura.
3. Acreditación de la personalidad del solicitante y en su caso, del representante.
4. Documento que acredite la disponibilidad del local en caso que pertenezca a una Administración o Ente Público.
5. Certificación técnica, suscrita por técnico competente y visada colegialmente donde se acredite:
  - a. Que en el local queda garantizada tanto la seguridad de las personas y bienes, como la idoneidad y solidez de sus instalaciones. El aforo máximo previsto para el local por las normas técnicas correspondientes. (Se deberá aportar Memoria y Planos en donde quede reflejado la NBE-CPI-96 en cuanto a protección Activa y Pasiva).
  - b. Que el local cumple con los niveles previstos por la Ordenanza Municipal de Protección Ambiental en materia de Ruidos, así como los



del Reglamento de Calidad del Aire de la Comunidad Autónoma Andaluza y la Orden que la desarrolla.

e. Que el local no está ubicado en edificio con uso compartido con viviendas y se adapta al Decreto 72/92 de la C.A.A. en cuanto a las Normas de Accesibilidad, etc.

Alcance→ Para la realización de este tipo de Actividad de carácter ocasional en un espacio o Establecimiento no destinado habitualmente para ello, deberá obtenerse la correspondiente Licencia Temporal, que tendrá en todo caso carácter discrecional.

Exigencias mínimas→ La realización de este tipo de Actividades sólo podrá tener lugar en espacios libres o en establecimientos no ubicados en edificios donde existan viviendas. El máximo periodo de tiempo autorizado será en todo caso igual o inferior a un mes.

Documentación→ la exigida reglamentariamente.

Antelación→ Toda la documentación requerida deberá presentarse con una antelación mínima de diez días antes de la Puesta en Marcha de la Actividad, salvo una excepción legalmente recogida.

Tramitación→ Comprobada la integridad y corrección de la documentación presentada en tiempo y forma, se emitirá un Informe de Seguridad y Protección contra Incendios antes de la fecha prevista de la Puesta en Marcha de la actividad.

Extinción→ La Licencia Temporal se extingue de forma automática a la terminación del periodo de tiempo fijado en la autorización concedida.

Ver Diagrama 1.2.m.

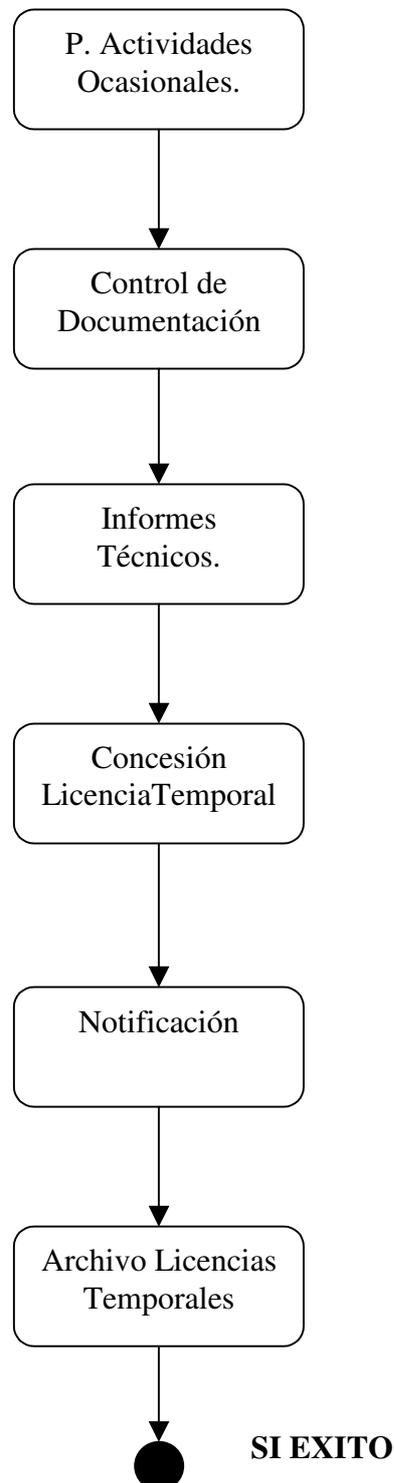


Diagrama 1.2.m. CU Procedimiento Actividades Ocasionales Id



**Grupo II** → Procedimientos para la modificación o ampliación de Actividades y Establecimientos autorizados.

En este proyecto no se abarcará el tema referido al Grupo II.

**Grupo III** → Procedimientos de Cambio de Titularidad.

Sólo serán de aplicación estas condiciones cuando el cambio de titularidad no lleve unido el de uso o modificación de instalaciones.

0. Solicitud según modelo adjunto normalizado.

1. Copia del pago de tasas de Apertura. Su tramitación se efectúa en el Negociado Municipal de Rentas y Exacciones. Plaza de la Encamación, nº24-3ª Planta.

2. Copia del D.N.I. y, en su caso, Escritura Constitución Entidad.

3. Copia de la Licencia del anterior titular.

4. Documento suscrito por el anterior titular cediendo los derechos de la licencia al actual titular.

Caracterizados de la siguiente forma genérica:

- Límites de la solicitud de licencia. Empieza con la introducción en registro de la solicitud indicando el objeto de ella y acompañada de la documentación necesaria y exigida reglamentariamente para su posterior Análisis (CU genérico). Finaliza con la notificación del resultado.
- Las interacciones CU y actor podrán ser requerimientos de anexos.
- El objetivo es obtener la legalización como determinan la Ordenanzas Municipales para poder ejercer una actividad comercial o industrial en Sevilla.



### **2.2.3 Especificación del CU Denuncias Disciplina Externas.**

Las denuncias de disciplina son un proceso específico realizado por un actor externo y que inicia una acción porque considera que se ha producido la vulneración de sus derechos siendo el origen de esta una actividad comercial o industrial.

Limites de la denuncia en disciplina. Empieza con la introducción en registro de la solicitud indicando el objeto de ella acompañando la documentación necesaria y exigida reglamentariamente para su posterior Análisis (CU genérico). Finaliza con la notificación de la resolución a los actores interesados



#### **2.2.4 Especificación del CU de Requerimientos.**

Los requerimientos son procesos específicos realizado por un actor externo, en el cual se le conmina al Servicio de Protección Ambiental a responder a cuestiones planteadas por otras administraciones.

Limites del requerimiento. Empieza con la introducción en registro de la solicitud indicando el objeto de ella acompañando la documentación necesaria y exigida reglamentariamente para su posterior Análisis (CU genérico). Finaliza con la notificación del resultado al actor interesado y origen.



### **2.3 Consideraciones finales dentro del proceso productivo**

El objeto del próximo capítulo es la definición de problemas observados en el conjunto de los procesos anteriormente mencionados y especialmente en aquellos que intervenga la Oficina Técnica de Licencias como un Subsistema dentro de SPA, pero con autonomía plena en lo que a su responsabilidad se refiere.



# Capítulo 3

---

---

## **Capítulo 3 Definición de problemas.**

### **3.1-Introducción al marco legal.**

### **3.2.-Definición de Problemas.**

#### **3.2.1.- Efectos Indeseables.**

### **3.3.-Análisis de los efectos indeseables.**

### **3.4.-Análisis del origen del problema.**

### **3.5.-Árbol de Realidad Actual.**

### **3.6.- Consideraciones finales.**



### **3.1-Introducción al marco legal.**

La evolución de la sociedad y la transformación del contexto en que se desenvuelven las organizaciones que prestan servicios exige una renovación de la Administración. El servicio a los ciudadanos es el principio básico que justifica la existencia de la Administración y que debe presidir su entera actividad, tal y como expresa la exposición de motivos de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

Los ciudadanos, como usuarios de los servicios públicos, tienen pleno derecho a conocer cuáles son los servicios que le prestan las Administraciones y a recibirlos con la mayor calidad posible.

El Servicio de Protección Ambiental con respecto a las competencias de otras Administraciones, debe asegurar una oferta de servicios adecuada en términos de equidad y calidad para el conjunto de la sociedad.

Congruente con las anteriores consideraciones, el artículo 3.2 de la mencionada Ley declara, entre otros, como principios de funcionamiento de la Administración, los de **eficacia y eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad, la racionalización y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos.**

En este sentido, el artículo 4 define el principio de servicio a los ciudadanos como el que asegura la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con la Administración. Ahora bien, los mecanismos administrativos convencionales como los usados en el Ayuntamiento de Sevilla y en especial en el Servicio de Protección Ambiental para garantizar los derechos ciudadanos a menudo son insuficientes e ineficaces. Por ello, el mismo artículo añade que la actuación de la Administración también debe asegurar la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones.



Por su parte, la Ley 4/1999, de 13 de enero, ha modificado la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, pensando -como declara su exposición de motivos- en el buen funcionamiento de la Administración pública y, sobre todo, en lo que se refiere a los ciudadanos, que son los destinatarios de su actuación. Así la nueva formulación del artículo 3 de la Ley 30/1992, enriquece el conjunto de principios generales informadores de la actuación administrativa con la mención expresa de los de confianza legítima de los ciudadanos, de transparencia y de participación.

En otro orden de cosas, en el ámbito de la Unión Europea y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las administraciones vienen abordando sus procesos de reforma desde premisas similares, que incluyen el modelo de la gestión de calidad como una opción para avanzar en la mejora de la gestión pública. La gestión de calidad está orientada al usuario, a la obtención de resultados acordes con lo que ellos esperan y a la mejora continua de la prestación del servicio a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos y de la satisfacción de los propios usuarios.



### **3.2.-Definición de Problemas.**

En el Capítulo II se definieron los flujos productivos y en el mencionado marco normativo nos movemos y en la que el administrado se vuelve el centro de interés de cada una de las actuaciones de la Administración. En este entorno favorable nace la imperiosa necesidad de adaptar un plan de mejora.

Tomando como base a los flujos estudiados y usando métodos tradicionales como son : la observación y la pregunta determinamos una serie de problemas, se trata de un método poco ortodoxo y metodológico pero nos servirá para determinar, en primera aproximación, las líneas de mejora.

A partir de estos problemas que ahora en adelante denominaremos efectos indeseables, intentaremos definir u obtener las causas origen de estas disfunciones organizativas dentro de este Subsistema.

En el Servicio de Protección Ambiental(SPA), no se ha implantado ningún proceso de mejora continua<sup>1</sup>, desde su creación en los años 80, por lo que ha de suponerse que los procedimientos usados nunca han sido estudiados en profundidad para la búsqueda de eficiencia, control de la gestión y de los resultados, responsabilidad, racionalización y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos. En su diseño de procesos lo único que se tuvo en cuenta fu el estricto cumplimiento de la legislación vigente en lo que afecta a los procedimientos administrativos. En muchos casos se observa que la aplicación del derecho administrativo no se hace de forma correcta.

La propuesta es definir una posible estrategia, para la mejora de aquellas causas origen, de los efectos indeseables obtenidos. **No debiendo entenderse como un estudio y mejora de tiempos.**

---

<sup>1</sup>Según los archivos consultados y que están en poder del Sección de Documentación y Administración,



Pero he de indicar que esta estrategia puede ser fácilmente extraíble a cualquier otra parte del Servicio de Protección Ambiental y en definitiva de la Administración.

Si seguimos en la línea marcada y se analiza de forma conceptual el proceso más significativo tenemos que:

"El ciudadano solicita una licencia para una actividad que quiere legalizar" fig 1.2.f entonces comienza un camino largo y tedioso que a veces se vuelve interminable. En el mejor de los casos se resuelve en dos años como valor medio. La obtención de la licencia definitiva pasado este tiempo implica un esfuerzo por parte del administrado enorme, soporta unas presiones que en muchos casos le hacen desistir de su intención de ejercer una actividad comercial.

Si usamos la variable tiempo de resolución de un expediente como indicador de una autoevaluación, obtenemos que la Administración no es todo lo ágil que requiere el ciudadano.

Otro dato constatado, es que dentro del proceso de la Solicitud de Licencia existen diferencias de criterios, por ejemplo:

- Subproceso que dependiendo del técnico que lo realice difiere el resultado. Lo cual implica que los procedimientos no están formalizados y reglados de forma concienzuda y lógica como salida del sistema un perjuicio para el administrado. También se podría definir como otro indicador de autoevaluación.



### **3.2.1.- Efectos Indeseables.**

Vamos a listar una serie de efectos indeseables que son muy conocidos por todos los funcionarios (servidores públicos), lógicamente no son todos debido que el único método empleado es la observación y la experiencia del observador.

Debemos pensar que la Administración no tiene problemas de recursos o limitaciones físicas, sino que cuando estas aparecen se puede entender que son debidas a una mala gestión cuyo origen se localiza en el foco donde aparece el efecto indeseable o en otro pero ligado de forma muy estrecha al que es objeto del análisis.

No se trata de un simple listado de efectos indeseables, sino que puede ser la base de un plan de mejora conceptual, fácilmente aplicable.

1. **Los expedientes tardan mucho tiempo en ser resueltos.**
2. **Las notificaciones de las resoluciones de los procedimientos administrativos son demasiado lentas.**
3. **Hay gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado.**
4. **Algunos movimientos de expedientes dentro del servicio son innecesarios.**
5. **Los procesos de trabajo son incorrectos en alguna de sus componentes.**
6. **Pérdida temporal de expedientes.**
7. **No existe una comunicación eficaz y fluida con el administrado por parte de la Administración.**
8. **El Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia.**
9. **Algunos funcionarios realizan su trabajo con gran desánimo.**
10. **La gran cantidad de formalismos innecesarios retrasan el procedimiento.**
11. **La gran cantidad de trabajo provocada por la enorme burocracia no se reparte de forma equitativa.**



- 12. Existe poca colaboración por parte del administrado.**
- 13. Dentro de la Oficina Técnica cuando un servidor público se va de vacaciones o enferma sus expedientes se retrasan.**
- 14. Los formatos de los expedientes se desarman y no se mantienen enteros ni bien cuidados.**
- 15. Al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información.**

Comentar que se trata de una lista extensiva pero no exhaustiva al no seguir un método de obtención prefijado. Siendo estos UDE's lo suficientemente representativo del subsistema que se estudia.



### **3.3.-Análisis de los efectos indeseables.**

Vamos a ampliar un poco la definición de estos efectos indeseables, con la siguiente premisa:

Estas limitaciones del sistema en análisis no son obvias, ya que hay veces que son conjuntos de políticas, no fácilmente identificables, puesto que de ser así ya hubieran sido eliminadas.

#### **1. Los expedientes tardan mucho tiempo en ser resueltos.**

- a. Creando un perjuicio al administrado y al resto de los grupos de interés no sólo de índole económica sino también de carácter social.
- b. Hemos de tener presente que ésta es una de las mayores reclamaciones por parte de los administrados en cuanto a que cualquier procedimiento de tipo administrativo se convierte en evento largo y tedioso de resolver.
- c. Esta queja o reclamación no suele ser transmitida por parte del administrado a la administración, puesto que aunque sí se puede realizar por medio de un escrito en el Registro General, éste no lo conoce suficientemente y además no tiene confianza de que sirva para algo más que una pérdida de tiempo.

#### **2. Las notificaciones de las resoluciones de los procedimientos administrativos son demasiado lentas.**

- a. Una vez tomada una resolución dentro del expediente, se procede a la comunicación del estado de éste para poder seguir con los trámites del procedimiento.
- b. Comentar que la notificación se hará en los términos recogidos en la Ley 30/1.992 y posteriores modificaciones ley 4/1.999, pero no indica la forma ni método de realizarla. En dicha ley se nombran unos mecanismos telemáticos que no se usan.



- c. El servicio de notificación dentro del Ayuntamiento de Sevilla, pertenece al Área de Gobierno interior y está caracterizado por lentitud e ineficacia. El Área de Gobierno Interior que es el encargado de realizar las notificaciones, pero que al no pertenecer al Servicio de Protección Ambiental queda fuera del objeto del proyecto.

### **3. Hay gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado.**

- a. Este punto es uno de los Caballos de Batalla del Servicio de Protección Ambiental de Sevilla, puesto que la mayoría de técnicos que acuden a la profesión libre son aquellos recién diplomados y que no conocen la dinámica de la Administración.
- b. Debido a la falta de formación, en este aspecto, que reciben en las escuelas universitarias aumentan el trabajo de análisis de los proyectos. Aumentando el número de resoluciones desfavorables para el administrado.
- c. En este aspecto se debería incidir más dentro del ámbito universitario.
- d. Habría de aumentar la colaboración con los Colegios profesionales, para transmitir la mejor forma de realizar los proyectos.

### **4. Algunos movimientos de expedientes dentro del servicio son de tipo innecesario.**

- a. El sistema de información el cual posee el Servicio de Protección Ambiental no se actualiza con la suficiente celeridad por parte del responsable, lo que provoca movimientos innecesarios.
- b. Debido a que no se leen y se analizan las solicitudes por parte de la sección de Documentación y posteriormente por parte de la administrativa de Licencias, los expedientes acaban en lugares inadecuados.



**5. Los procesos de trabajo son incorrectos en alguna de sus componentes.**

- a. Los procesos de trabajo no han sido revisados desde su adaptación a la Ley de Procedimiento Administrativo.
- b. Nunca se ha realizado un Estudio de Métodos y Tiempos. Pero tampoco nadie se ha parado a pensar la mejor forma, lógica, para realizarlos.
- c. La rigidez de estos procedimientos anticuados es la que da movimientos innecesarios dentro del servicio.
- d. No existe un adecuado Layout de las estaciones de Trabajo.

**6. Pérdida temporal de expedientes.**

- a. Debido a los fallos dentro del sistema de información comentados en el punto 4 se produce este fenómeno adicional.
- b. Fallos en los métodos de trabajo por parte del personal del Negociado de Tramitación de Licencias.
- c. No se controla todo lo que fuera deseable los movimientos internos de expedientes de expedientes.

**7. No existe una comunicación eficaz y fluida con el administrado por parte de la Administración.**

- a. Esta incomunicación se acentúa debido a la mayoría de las actividades son gestionadas por consultoras de ingeniería y/o arquitectura. Debido a esto un gran número de veces el administrado no tiene constancia del estado real del expediente.
- b. Al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información.
- c. Los funcionarios encargados de función específica no le prestan la suficiente atención.

**8. El Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia.**

- a. Debemos ver los puntos anteriores.
- b. Debido a esto, las cargas innecesarias de trabajo cae en peso muerto sobre los funcionarios.



- c. Gracias a este UDE's se producen innecesarias cargas de trabajo y se multiplican las gestiones.

### **9. Algunos funcionarios trabajan con gran desánimo.**

- a. El funcionario es el motor de cualquier procedimiento administrativo, por lo que no se debe descuidar la satisfacción personal del trabajador.
- b. En este servicio no se realizan acciones de motivación personal, desde tiempos remotos<sup>2</sup>.
- c. Hemos de considerar al funcionario como un servidor de lo público o servidor público, conceptos según diferentes opiniones.
- d. Esta pieza del engranaje de la administración es fundamental en importancia, puesto que es su elemento visible y estandarte.
- e. El funcionario es el mejor de todos aquellos que se presentaron a la oposición, por lo que hemos de considerar que si se talla este diamante en bruto no existirá problemas de futuro.
- f. Su poca motivación da como resultado una insuficiente satisfacción lo cual deriva en su trabajo diario.

### **10. La gran cantidad de formalismos innecesarios retrasan el procedimiento.**

- a. Se observa que este UDE's también se focaliza en el procedimiento de trabajo empleado.
- b. El estricto cumplimiento de la ley no supone el empleo de técnicas poco eficientes.

---

<sup>2</sup> Información procedente de los archivos del Servicio.



**11. La gran cantidad de trabajo provocada por la enorme burocracia no se reparte de forma ecuánime.**

- a. Aquí realmente lo que se indica que las carga de trabajo no están bien repartidas en cuanto que hay subsistemas dentro del servicio que recibe una gran carga.
- b. Aquí se da como válido el principio de Pareto en el que se dice que el 80% del Trabajo se carga sobre el 20% de los funcionarios.
- c. Esto no esta suficientemente valorado en el calendario laboral lo que provoca falta de motivación.
- d. Da como resultado fricciones internas que no ayudan a los intereses de los ciudadanos.
- e. También se ha de tener en cuenta que cuando se habla de reparto se ha de tener en cuenta la valoración de puestos existentes.

**12. Existe poca colaboración por parte del administrado.**

- a. Esta falta de colaboración a veces se da por lo mencionado en el apartado 7.
- b. Este es el resultado de una falta de confianza hacia el mecanismo administrativo y falta de conocimiento de derechos y obligaciones en general.
- c. Desconocimiento de la Administración, guardando un recuerdo de anteriores administraciones.

**13. Dentro de la Oficina Técnica cuando un servidor público se va de vacaciones o enferma sus expedientes se retrasan.**

- a. Son situaciones reales y conocidas pero que no se prevén en la planificación y organización del trabajo.
- b. Esta situación perjudica al procedimiento administrativo llegando a veces hasta el incumplimiento de los plazos estipulados por Ley.

**14. Los formatos de los expedientes se desarman y no se mantienen enteros ni bien cuidados.**



- a. La forma en que se presentan los proyectos son muy diversa en cuanto a lo que se refiere a encuadernación, lo cual da problemas a la hora de su transporte y almacenamiento.
- b. En algunos momentos el Servicio requiere más copias de lo que realmente le hace falta.
- c. El formato del expediente no es lo suficiente resistente para su uso.
- d. A veces el servicio destruye copias cuando entiende que no son necesarias.
- e. La presentación de más copias implica el aumento de volumen de los expedientes, lo cual es propicio para que estos se desarmen.

**15. Al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información.**

- a. Si el Administrado necesita información sobre procedimientos, tiempo de resoluciones, estados de expedientes u otro dato dependiente del Servicio de Protección Ambiental ha de acudir personalmente al Edificio de La Madrina.
- b. Estando en la Era de las Tecnologías en el Servicio de Protección Ambiental brillan por su ausencia.
- c. En la página Web del Servicio a la que se accede a través de [www.sevilla.org](http://www.sevilla.org) se obtiene una información que es prácticamente nula.
- d. El Administrado ha de emplear su valioso tiempo para obtener un derecho inherente a la condición de administrado.

-Los puntos anteriores son hechos constatados y resultado de una observación de los procesos de trabajo empleado en el Servicio de Protección Ambiental. En esta primera aproximación lo que se está buscando, después de la aplicación de una herramienta de análisis, es determinar las líneas de trabajo.

-Hemos de definir un procedimiento para la autoevaluación de cada una de las unidades organizativas y así obtener una lista de problemas que sea un fiel reflejo de la realidad y no como la anterior que es una primera aproximación. Dicho procedimiento se planteará llegado el momento de definir diferentes estrategias.



### **3.4.-Análisis del origen del problema.**

Tenemos una lista de Efectos Indeseables obtenidos de la observación y la pregunta, ahora vamos a emplear los procesos de razonamiento lógico para determinar sus orígenes. Cuando se determine la raíz del problema a través de este método se definirán unas líneas de trabajo sobre las cuales incidir para la mejora.

Se emplea una parte de la técnica de los Procesos de Razonamiento Lógico desarrollada por Elyautt Goldratt.

Se parte de que el objeto de esta sección no es dar un seminario sobre los Procesos de Razonamiento Lógico sino más bien un conjunto de nociones básicas sobre este método, que nos servirán como referencia para seguir adelante en el análisis.

La idea que sugiere el uso de esta técnica (PR) radica en su utilidad para dar soluciones cuando las limitaciones no son recursos físicos sino otro tipo de restricciones como es el caso que nos ocupa, la política dentro de la Administración Pública.

Debemos pensar que la Administración no tiene problemas de recursos o limitaciones físicas, sino que cuando estas aparecen se puede entender que son debidas a una mala gestión.

Estas limitaciones del sistema en análisis no son obvias, ya que hay veces que son conjuntos de políticas, no fácilmente identificables, puesto que de ser así ya hubieran sido eliminadas.

### **Proceso de Razonamiento Lógico(PR)**

<b>¿Qué cambiar?</b> Árbol de la Realidad Actual	<b>¿A qué cambiar?</b> Eliminación de Conflictos . Árbol de Realidad Futura .	<b>¿Cómo cambiar?</b> Árbol de Prerrequisitos. Árbol de Transición.
---	---	---



Vamos a desglosar este cuadro siguiendo su propia estructura.

### **¿Qué cambiar?**

Es el equivalente al primer paso de los cinco de mejora continua (TOC), identificación de la restricción, pero debemos tener en cuenta que no se trata de una limitación física por lo tanto no puede usarse una evidencia de este tipo.

Aquí trabajamos con un origen de coordenadas que se denominan Efectos indeseables(UDEs). Estos Efectos Indeseables, en adelante UDEs, se obtienen por la experiencia del técnico en el sector que realiza el análisis. Teniendo presente que se pueden usar otros procedimientos para su obtención y que se comentarán en su momento.

Debe prestar atención a que existen efectos relacionados entre ellos, aquí el desafío se encuentra en relacionar causa efecto. Para obtener de dichos UDEs una o más causas que son el origen de todos. Puesto que la filosofía de esta técnica es atacar el origen y no los efectos resultantes.

Para ello se crea el Árbol de Realidad Actual (ARA). Se sabe donde actuar, puesto que el ARA determina el problema base, no sólo de los UDE's listados sino de otros muchos no tenidos en cuenta en el análisis.

Los demás elementos no se describirán al no ser necesarios en este momento.

Recuperamos la Lista de Efectos Indeseables:

1. Los expedientes tardan mucho tiempo en ser resueltos.
2. Las notificaciones de las resoluciones de los procedimientos administrativos son demasiado lentas.
3. Hay gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado.
4. Algunos movimientos de expedientes dentro del servicio son innecesarios.



5. Los procesos de trabajo son incorrectos en alguna de sus componentes.
6. Pérdida temporal de expedientes.
7. No existe comunicación eficaz y fluida con el administrado por parte de la Administración.
8. El Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia.
9. Algunos funcionarios realizan su trabajo con gran desánimo.
10. La gran cantidad de formalismos innecesarios retrasan el procedimiento.
11. La gran cantidad de trabajo provocada por la enorme burocracia puntos anteriores no se reparte de forma equitativa.
12. Existe poca colaboración por parte del administrado.
13. Dentro de la Oficina Técnica cuando un servidor público se va de vacaciones o enferma sus expedientes se retrasan.
14. Los formatos de los expedientes se desarmen y no se mantienen enteros ni bien cuidados.
15. Al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información.

Vamos a ir construyendo el ARA tomando como UDE's más significativo el **UDE 1**.

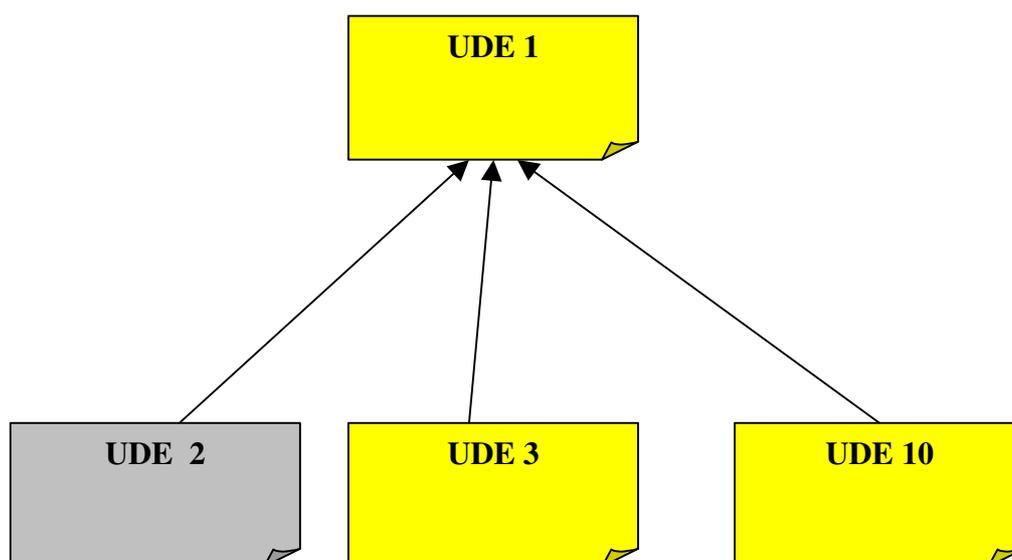


Diagrama UDE's nº1



Vamos a hacer las objeciones legítimas respecto a estos UDE's presentados:

- Si las notificaciones son lentas (UDE 2) entonces los expedientes tardan en resolverse (UDE 1). Esto por sí sólo es una causa suficiente puesto que aunque los plazos, estén recogidos en la Ley 30/1.992 y posteriores modificaciones, se sabe por la experiencia que después de dos intentos su publicación en el BOP no es del todo efectiva. Este UDE 2 se sale del objeto de estudio este proyecto y será el centro de otro estudio en su momento.
- Si existe gran cantidad de resoluciones desfavorables (UDE 3) entonces los expedientes tardan en resolverse (UDE 1). Debe entenderse que esta causa aumentaría el número de notificaciones y de análisis de proyectos, anexos, etc
- Si existen gran cantidad de formalismos (UDE 10) absurdos entonces los expedientes tardan en ser resueltos (UDE 1). En el inicio del capítulo debimos aprender a diferenciar formalismos absurdos impuestos por una mala gestión de procesos a requisitos legales. Observamos que existen relaciones de casualidad que no son únicas en su género.

Análisis diagrama UDE's nº 2

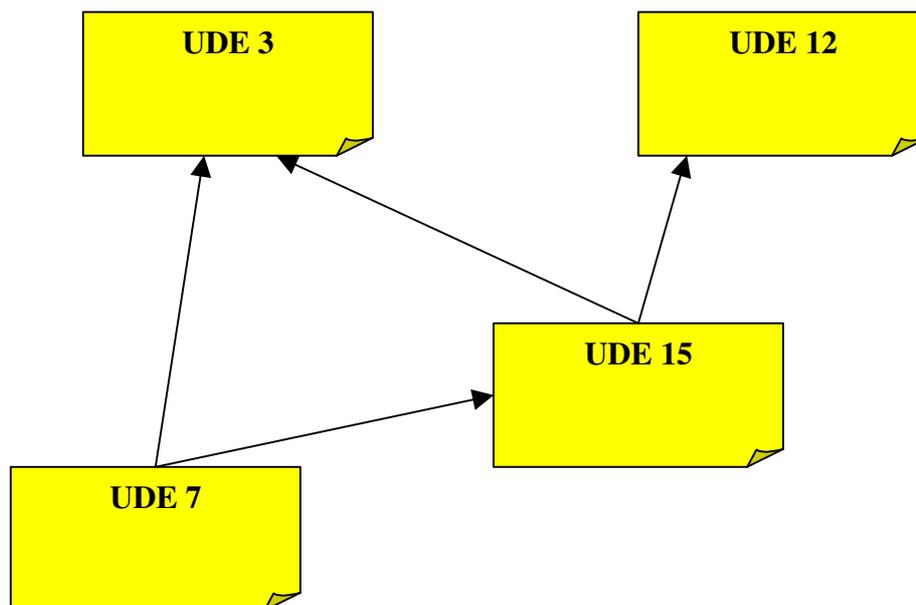


Diagrama UDE's nº2



Vamos a hacer las objeciones legítimas respecto a estos UDE's presentados:

- ⊖ Si al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información(UDE 15) entonces no colabora de forma activa con la administración (UDE 12). Esto puede dar lugar a que si al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información(UDE 15) entonces hay un gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado(UDE 3).No está suficientemente informado.
- ⊖ Si no existe comunicación fluida entre Administrado-Administración(UDE 7) entonces a este primero le cuesta trabajo acceder a la información(UDE 15). Esta comunicación puede establecerse por medio de muchos caminos, no sólo personales sino también de tipo telemático.
- ⊖ Si no existe comunicación fluida entre Administrado-Administración(UDE 7) entonces se producen un gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado(UDE 3).

Siguiendo con la línea marcada analizamos diagrama UDE's nº 3:

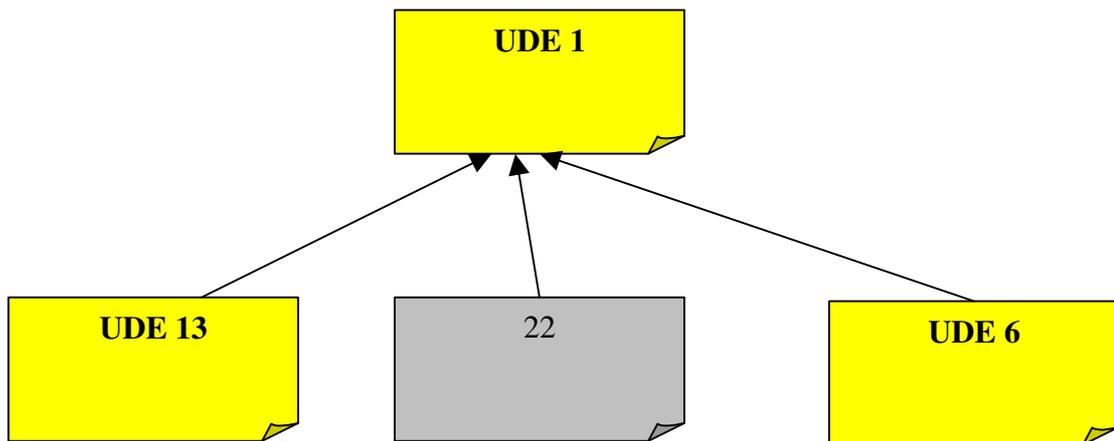


Diagrama UDE's nº 3

La nota 22 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → Los funcionarios no dan todo el rendimiento que debieran.

Vamos a hacer las objeciones legítimas respecto a estos UDE's



presentados:

- ⊖ Si algún funcionario se va de vacaciones su trabajo se retrasa (UDE13) entonces indiscutiblemente si no hay algún procedimiento previsto los expedientes tardan en ser resueltos(UDE1).
- ⊖ Si existe pérdida temporal de expedientes(UDE 6) entonces los expedientes tardan en ser resueltos(UDE1).
- ⊖ Si los funcionarios como grupos de interés no dan el suficiente rendimiento (22), entonces no se cumplen los plazos y los expedientes tardan mucho en resolverse(UDE 1).

Presentamos a análisis el diagrama nº 4.

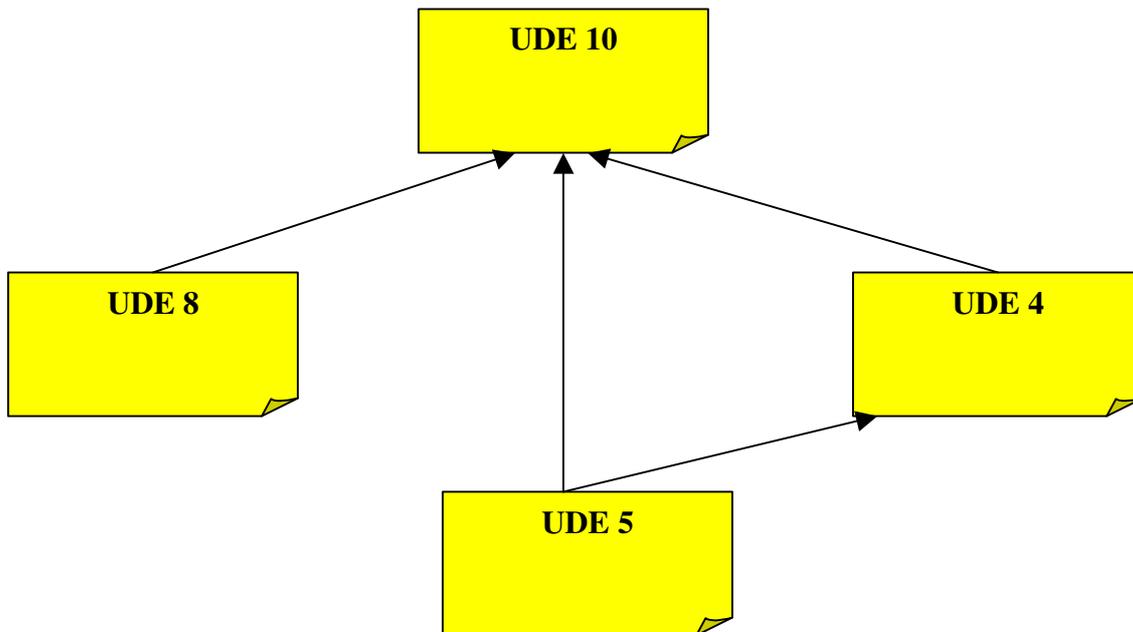


Diagrama UDE' nº 4

- ⊖ Si el Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia(UDE 8) entonces la gran cantidad de formalismos retrasan el expediente (UDE 10).
- ⊖ Si la definición de los procedimientos dentro del Servicio de Protección Ambiental son incorrectos(UDE 5) entonces da lugar a movimientos de expedientes incorrectos (UDE4) y entonces provoca una gran cantidad de formalismos que retrasan el expediente(UDE 10).



Presentamos a análisis el Diagrama UDE nº 5.

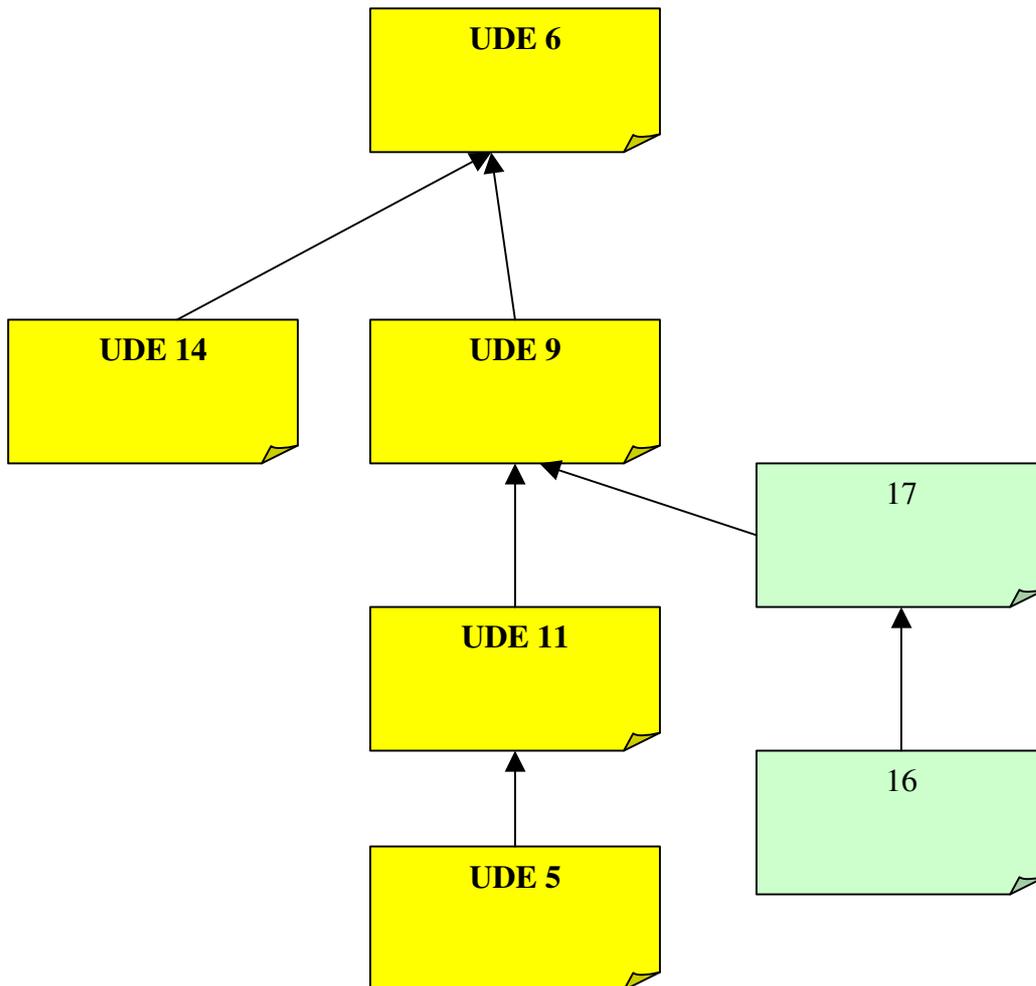


Diagrama UDE' s nº 5

La nota 17 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → Los funcionarios no tienen la adecuada motivación que requiere el puesto que ocupan.

La nota 16 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → Los funcionarios no tienen una adecuada valoración de puestos de trabajo.

- o Si los formatos de los expedientes se desarmen y no se mantienen enteros ni bien cuidados (UDE 14) entonces puede ocurrir una pérdida temporal de expedientes (UDE 6), siendo esta total o parcial.



- ⊖ Si algunos funcionarios realizan su trabajo con gran desánimo(UDE 9) entonces se puede producir una pérdida temporal de expediente(UDE 6) , esto ocurre cuando se manejan miles de expedientes.
- ⊖ Si los funcionarios no tienen la adecuada motivación que requiere el puesto que ocupan(nota 17) entonces se produce en el funcionario un desánimo al trabajar(UDE 9).
- ⊖ Si los funcionarios no tienen una adecuada valoración de puestos de trabajo(nota 16) entonces no tienen la adecuada motivación que requiere el puesto que ocupan(nota 17).
- ⊖ Si la gran cantidad de trabajo provocada por otros UDE´ s no se reparte de forma ecuánime(UDE 11) entonces se produce en el funcionario un desánimo al trabajar(UDE 9).
- ⊖ Si los procesos de trabajo son incorrectos en alguna de sus componentes(UDE 5) entonces el trabajo no se reparte de forma ecuánime(UDE 11).

Presentamos a análisis el diagrama nº 6.

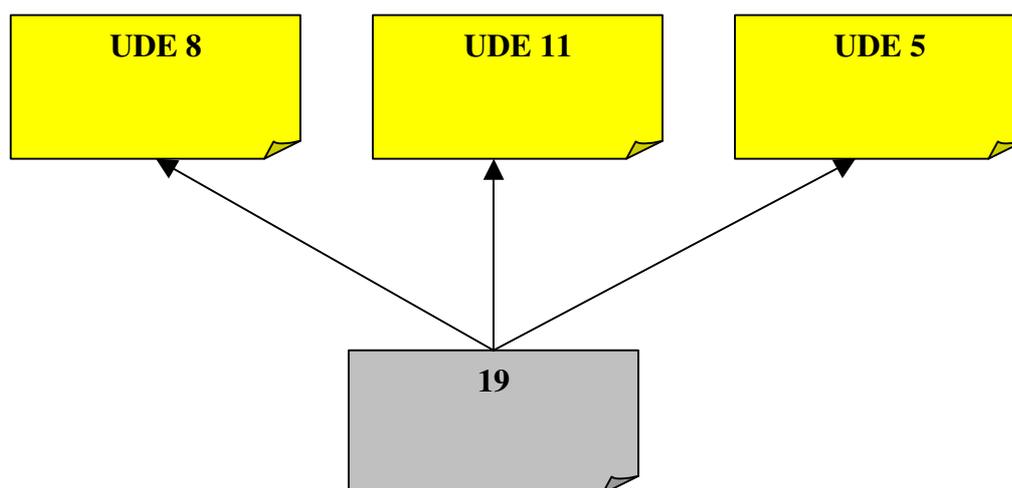


Diagrama UDE´ s nº 6.

La nota 19 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → No hay una adecuada normalización de procedimientos.



- Si no hay una adecuada normalización de procedimientos(nota 19) entonces el Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia(UDE 8) . Aquí salta la necesidad de un catálogo de procesos.
- Si no hay una adecuada normalización, racionalización y simplificación de procedimientos(nota 19) entonces se producen grandes cantidades de trabajo (UDE 11), en algunos casos innecesarios.
- Si no hay una adecuada normalización, racionalización y simplificación de procedimientos(nota 19) entonces sus procesos no están definidos de forma correcta

Presentamos a análisis el Diagrama nº 7.

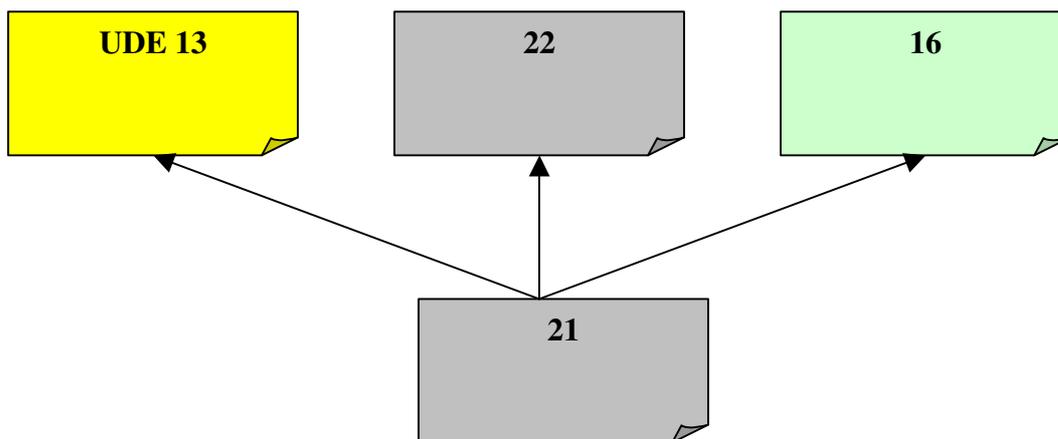


Diagrama UDE's nº 7

La nota 21 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → No existe una adecuada política de Recursos Humanos dentro del Ayuntamiento de Sevilla.

- Si no existe una adecuada política de Recursos Humanos(nota 21) entonces los funcionarios no dan un buen rendimiento(nota 22) no se suelen identificar con el trabajo que realizan , lo cual no es bueno para el ciudadano.
- Si no existe una adecuada política de Recursos Humanos(nota 21) entonces como resultado da que si algún



funcionario se va de vacaciones su trabajo se acumula(UDE 13), esta objeción legítima habría que incluirla en la de normalización de procesos

- Si no existe una adecuada política de Recursos Humanos(nota 21) entonces no puede hacer una adecuada valoración de puestos de trabajo(nota 16).

Presentamos a análisis el Diagrama nº 8.

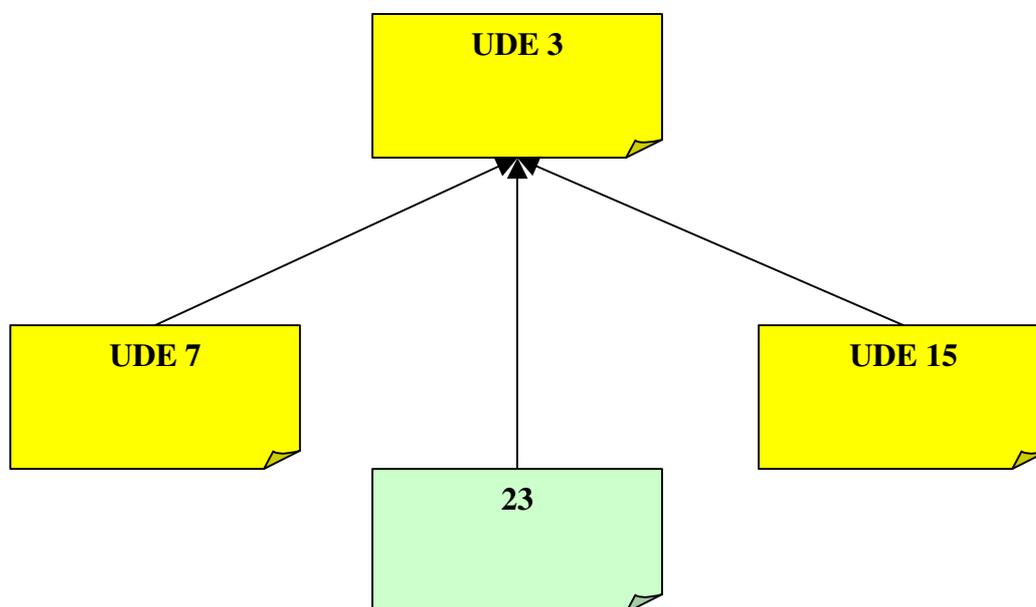


Diagrama UDE's nº 8

La nota 23 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal →Escasa colaboración entre los Colegios Profesionales y el Servicio de Protección Ambiental.

- Si no existe la adecuada colaboración con los colegios profesionales(nota 23) entonces aumentan la resoluciones desfavorables(UDE 3). Existe una desinformación acusada por parte de los técnicos.
- Si al administrado le cuesta trabajo acceder a la información (UDE 15) entonces da como resultado un aumento de resoluciones desfavorables(UDE 3).
- Si no existe comunicación fluida Administración-



Administrado(UDE 7) entonces aumenta la cantidad de resoluciones desfavorables para los Administrados(UDE 3). Puesto que está roto el canal de comunicación Administrado-Administración.

Presentamos a análisis el diagrama nº 9.

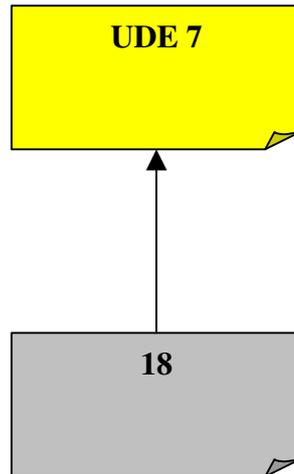


Diagrama UDE' s nº 9

La nota 18 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal →No existe una adecuada atención al ciudadano.

- ⊖ Si no existe una adecuada atención al ciudadano(nota 18) entonces no puede existir una comunicación fluida Administrado-Administración.

Presentamos a análisis el diagrama nº 10.

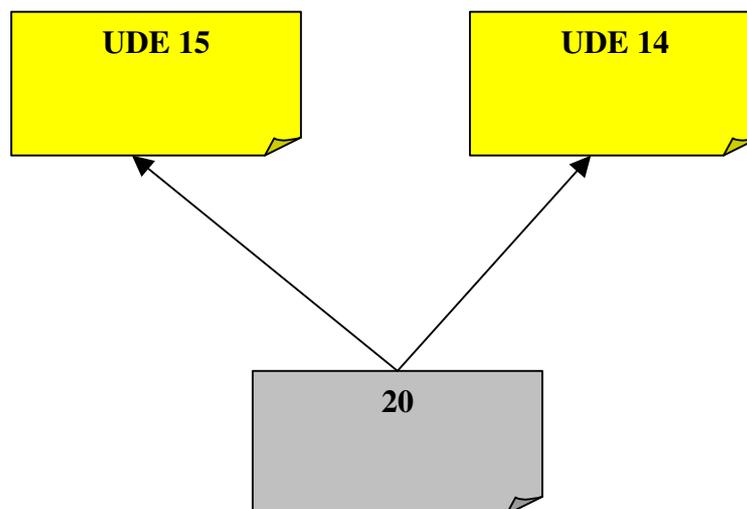


Diagrama UDE' s nº 10



La nota 20 se refiere a una observación pero que no es un efecto indeseable como tal → No existe un adecuado uso de los modernos sistemas de información.

- Si no existe una adecuada gestión de los sistemas de información (nota 20) entonces al administrado le cuesta trabajo acceder a dicha información. También hay problemas de tipo interno en la gestión de la información.
- Si los proyectos no están informatizados se amontonan los papeles, a veces inservibles, estropeándose los expedientes.

Hasta ahora hemos ido analizando casos aislados para que su comprensión sea más fácil, en el siguiente punto se presenta el Árbol de Realidad Actual Completo, haciendo hincapié que aunque no se han definido todos los UDE's posibles los aquí enumerados son suficientes para el objeto de este proyecto.





Resumen de Leyendas empleadas en el cuadro anterior:

Leyenda	Significado
1	UDE 1. Los expedientes tardan mucho tiempo en ser resueltos.
2	UDE 2. Las notificaciones de las resoluciones de los procedimientos administrativos son demasiado lentas.
3	UDE 3. Hay gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado.
4	UDE 4. Hay gran cantidad de resoluciones desfavorables para el administrado.
5	UDE 5. Los procesos de trabajo son incorrectos en alguna de sus componentes.
6	UDE 6. Pérdida temporal de expedientes.
7	UDE 7. No existe comunicación eficaz y fluida con el administrado.
8	UDE 8. El Servicio de Protección Ambiental se ahoga en burocracia.
9	UDE 9. Algunos funcionarios realizan su trabajo con gran desánimo.
10	UDE 10. La gran cantidad de formalismos innecesarios retrasan el procedimiento.
11	UDE 11. La gran cantidad de trabajo provocada por algunos puntos anteriores no se reparte de forma ecuánime.
12	UDE 12. Existe poca colaboración por parte del administrado.
13	UDE 13. Dentro de la Oficina Técnica cuando un servidor público se va de vacaciones o enferma sus expedientes se retrasan.
14	UDE 14. Los formatos de los expedientes se desarman y no se mantienen enteros ni bien cuidados.
15	UDE 15. Al Administrado le cuesta trabajo acceder a la información.

Leyenda	
16	Nota 16. Los funcionarios no tienen una adecuada valoración de puestos de trabajo.
17	Nota 17. Los funcionarios no tienen la adecuada motivación que requiere el puesto que ocupan..
18	Nota 18. No existe una adecuada atención al ciudadano.
19	Nota 19. No hay una adecuada normalización de procedimientos.
20	Nota 20. No existe un adecuado uso de los modernos sistemas de información.
21	Nota 21. No existe una adecuada política de Recursos Humanos dentro del Ayuntamiento de Sevilla.
22	Nota 22. Los funcionarios no dan un buen rendimiento.
23	Nota 23. Escasa colaboración con lo Colegios Profesionales.



### **3.6.- Consideraciones finales.**

Hemos de llamar la atención que existen efectos relacionados entre ellos, aquí el desafío superado se encontraba en relacionar causa efecto. Para obtener de dichos UDEs una o más causas que son el origen de todos. Puesto que la filosofía de esta técnica es atacar el origen y no los efectos resultantes.

Si observamos el ARA del punto anterior se define como líneas de mejora los siguientes puntos:

- ⊖ **Atención al ciudadano.**
- ⊖ **Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.**
- ⊖ **Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.**
- ⊖ **Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.**
- ⊖ **Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.**
- ⊖ **Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.**

Dando como origen y hacia donde realizaremos la mejora:

1. Atención al ciudadano.
  - a. Uno de los pilares básicos dentro de la actuación de la Administración. La búsqueda de la plena satisfacción de todos los grupos de interés, que afectan al Servicio de Protección Ambiental.
  - b. Acceso fácil a toda la información necesaria para su relación con la Administración.
  - c. Como detalle importante consideramos que la nota 23 se incluye en este ítem. Debido a que si se aumenta la colaboración con los Colegios Profesionales se incrementaría la calidad prestada dando como resultado una mejor atención al ciudadano.
2. Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.



- a. Para evitar muchos trastornos innecesarios tanto a los funcionarios como a los grupos de interés. Se trata de la implantación de lo normalizado hasta su máxima expresión, guardando un equilibrio.
  - b. Se evitan arbitrariedades producidas por la diferencias de criterios.
  - c. Los grupos de interés saben a priori, partiendo de unos datos de salida, las determinaciones de la Administración
3. Aplicación de las nuevas tecnologías de la información .
    - a. Apoyo a la gestión de la información.
    - b. Uso de las nuevas tecnologías, internet, correo electrónico, información on line, etc..
    - c. Acceso a la información en tiempo real.
    - d. Gestión horizontal del conocimiento dentro del Servicio de Protección Ambiental.
  4. Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.
    - a. Nuevo estudio y reorganización del Servicio, aumentando el papel de los Recursos Humanos dentro de la Administración.
    - b. Un concepto diferente y moderno enfocado hacia la eficiencia personal y material.
  5. Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.
    - a. Esto requiere un apoyo al capital más importante y hasta ahora menos valorado dentro de la administración.
    - b. El funcionario ha de sentirse parte fundamental de la Administración y no como un simple engranaje.
    - c. Dar una nueva visión y responsabilidad al funcionario.
  6. Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.
    - a. Elemento integrante de todo lo nombrado hasta ahora.
    - b. La calidad dentro de la Administración desde su elemento más prescindible hasta el más importante.



En el próximo capítulo se verá la posibilidad de mejorar dentro de la Administración, pero enfocado desde el punto de vista legal ya que la adaptabilidad económica y resistencias de los funcionarios se dejará para su análisis una vez implantado el proceso de mejora.

Y como nota final a este capítulo indicar que la obtención de los UDE's se debe realizar de una forma seria usando un equipo multidisciplinar, que los defina, siendo estos lo suficientemente representativos para no dejar al azar ningún elemento importante.



# Capítulo 4

## Capítulo 4 Adaptación proceso de mejora.

### 4.0.- Introducción.

### 4.1.- Adaptabilidad.

### 4.2.- El Servicio Público de Calidad.



#### **4.0.- Introducción.**

Partimos de la base de la existencia de una política de mejora que intenta darle a la calidad de servicios públicos su sitio dentro de la Administración Local. En la que el Administrado se convierte en el centro de interés de todo el proceso de mejora continua. Determinada la voluntad política de implantación esta ha de desarrollarse en un entorno legal, que la apoye y proteja de sus detractores.

Se tendrá en cuenta las limitaciones legales existentes debido a que cualquier procedimiento de tipo administrativo está regulado hasta el último detalle por la Ley 30/1.992 y posteriores modificaciones de la Ley de Procedimiento Administrativo. Lógicamente se parte del sometimiento a la legalidad y donde se centra el estudio es en los métodos usados para cumplimentar los preceptos legales.

El marco normativo actual apoya el proceso de mejora continua dentro de la Administración y para determinar este dato sólo hemos de acudir al Artículo 103 de la Constitución Española en el que se enuncia:

*La Administración pública actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.*

En el texto magno se observa la existencia ideológica de romper la pesada inercia de la Administración y que después de 25 se sigue manteniendo ésta. Después de esta las leyes de tipo administrativo de inferior rango continúan en la misma dirección.



#### **4.1.-Adaptabilidad.**

Todo sistema y método es mejorable por definición, por lo que también se incluyen los procesos usados en la Administración pública. Lo importante a tener en este tipo de métodos es el estricto y escrupuloso cumplimiento de la ley.

Tendremos en cuenta que la relación Administración-Administrado se mantiene a largo plazo, por lo que todas y cada una de las actuaciones se deben planificar respecto a este concepto, caso de no hacerlo así sería un error de tipo imperdonable dando unas consecuencias, que en muchos conceptos producen daños de tipo irreparables.

En cuanto a esto, y en el caso que nos ocupa, es un intento de mejorar la relación Administración-Administrado mejorando el servicio público que presta. Corrigiendo defectos e implantando soluciones efectivas, buscando un modelo de calidad que se ajuste de forma correcta al Servicio de Protección Ambiental (SPA).

Por eso definimos que el modelo que se busca para esta entidad de tipo organizativa es aquella que de manera ordenada y racional, agrupa los elementos sobre los que se fundamenta la prestación de servicios públicos de calidad y que satisface las necesidades de los diferentes grupos de interés (stake holders) y por supuesto optimizando el uso de recursos internos.

En esta organización del sector público se debe asumir el reto con tanto interés como en el sector privado, llegando incluso a ser innovador al desarrollar en áreas como la atención al ciudadano, resolución de expedientes, etc..bajo el principio de eficacia del servicio y no de la rentabilidad del mismo. Esto debe ser un compromiso de SPA y en definitiva de toda la Administración dando como resultado:

- Satisfacción de los grupos de interés
- Mejorar calidad del servicio



## **4.2.-El Servicio Público de Calidad.**

Comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en los servicios requiere una visión tridimensional que define las diferencias existentes entre los servicios y los bienes físicos.

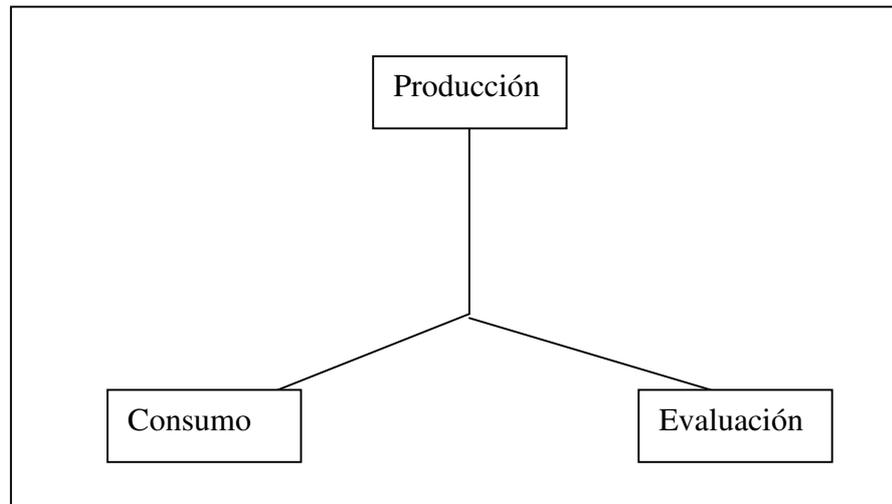


Fig 1.4.a Visión del Servicio Público.

Los servicios no son tangibles, quiere decir que son prestaciones, experiencias que tiene un ciudadano en su relación con la Administración. Por lo tanto no es fácil establecer especificaciones precisas de cómo elaborar dicha prestación para así poder estandarizar su calidad, lo mismo ocurre con su evaluación que puede ser compleja debido a su intangibilidad.

Dichos servicios no son homogéneos puesto que varía de un día a otro incluso de un usuario a otro como toda actividad en la que interviene el ser humano. Para ampliar información sobre este concepto hemos de acudir al capítulo 2.

Aunque los servicios prestados por el Servicio de Protección Ambiental no sean del todo homogéneos, estos se realizan en un número limitado por lo que la realización de un catálogo de procesos sería fácil de realizar.



Producción del servicio y consumo son conceptos inseparables, puesto que se está produciendo y en el mismo momento se está consumiendo. La evaluación del ciudadano tendrá en cuenta el resultado final del mismo, su percepción, experiencia, instalaciones, trato personal, profesionalidad y un largo etc...

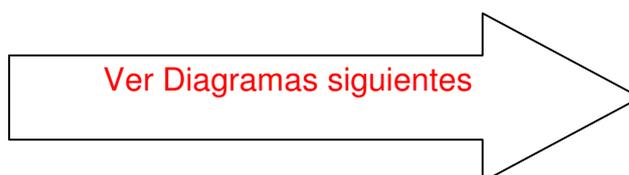
Para acometer una mejora continua se ha de conocer el concepto de calidad y que se puede definir:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Expectativa del Servicio}}{\text{Percepción del Servicio}}$$

Fig 1.4.b Calidad de Servicio<sup>3</sup>

Este concepto nos interesa que sea lo más próximo a 1 lo cual determina que el grado de equilibrio entre ambos conceptos es el ideal. Por lo tanto nuestros objetivos de mejora serán sobre aquellos elementos que provocan el desequilibrio.

Para obtener un patrón de modelo conceptual de calidad en los servicios vamos a recurrir al desarrollado por el Profesor A. Parasuraman de la Universidad de Miami.



---

<sup>3</sup> Fuente El Gato de Alicia ed 2001

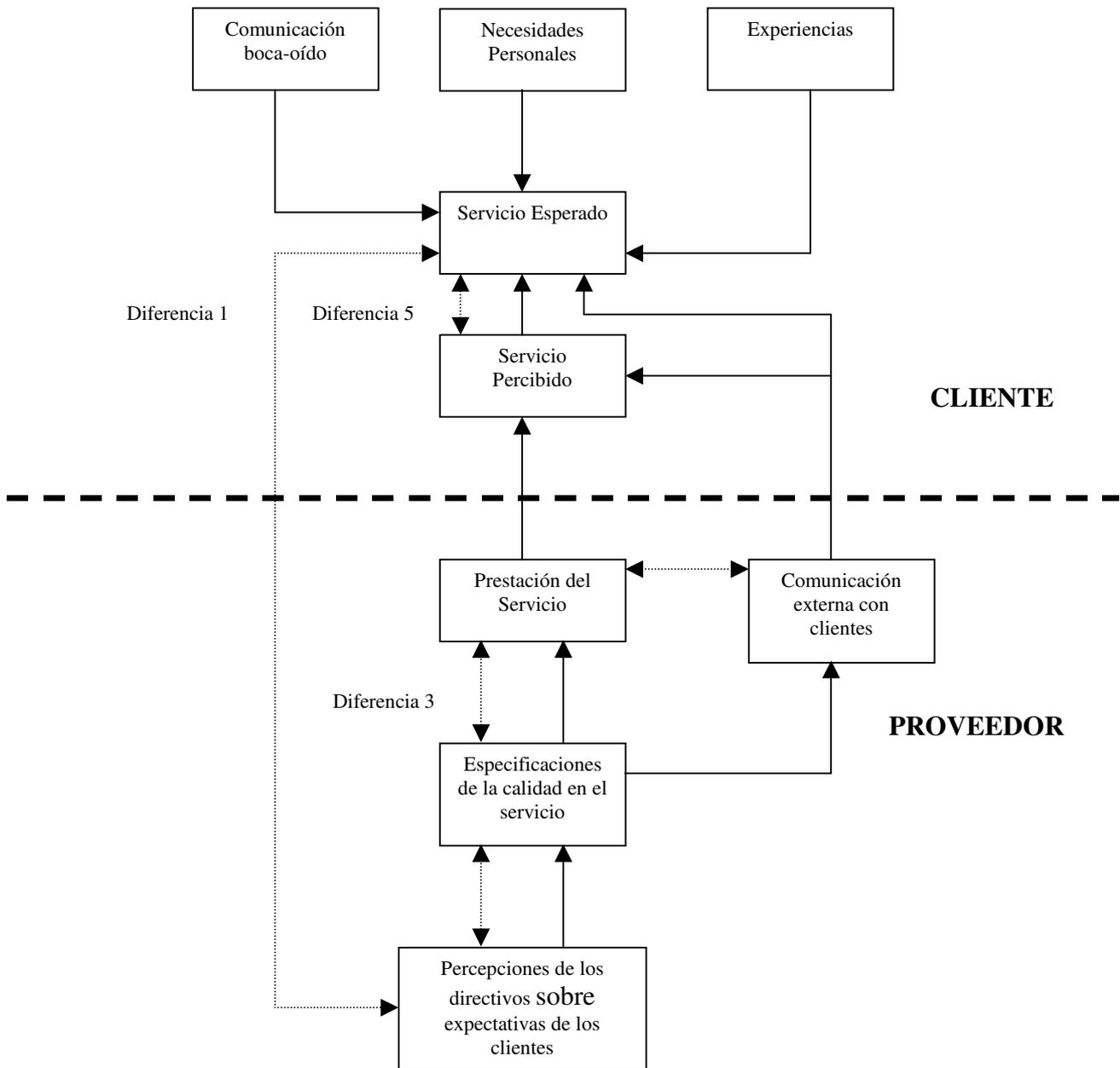


Fig 1.4.c Mapa conceptual de la calidad de los servicios<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuente Zeithaml, 1992



Este modelo de los servicios en el que el administrado tiene una expectativa sobre el servicio a recibir. Esta expectativa está influida por una serie de factores como son:

- Experiencias.
- Necesidades Personales.
- Comunicación boca –oído.

La Administración presta un servicio que a su percepción es el que cumple con una serie de prerequisites preestablecidos.

Tenemos que si el coeficiente definido como expectativa/percibido no es 1 o cercano a este aparece la diferencia 5 entre el servicio esperado y el servicio realizado que determina la calidad del mismo, este es consecuencia de la suma de otras diferencias que en el gráfico son dibujadas en líneas discontinuas.

El gestor Administración pública para conseguir que el servicio percibido por el usuario sea lo más parecido a lo esperado por éste, debe conocer cuales son las expectativas del administrado en cuanto a lo que se refiere al servicio público solicitado- diferencia 1. El conocimiento de estas expectativas le permitirá especificar las características del servicio para cumplir las expectativas de lo ciudadanos.

También hemos de tener en cuenta el cómo se implementan estas especificaciones ,diferencia 3 y las posibles repercusiones en la propia prestación del servicio. Esto determina que el Servicio de Protección Ambiental debe estar pendiente de la prestación.



# Capítulo 5

## Capítulo 5 Evaluación de alternativas.

### 5.0.-Introducción.

### 5.1.-Evaluación de posibles alternativas.

#### 5.1.1.-Carta de Servicios.

##### 5.1.1.0.-Introducción.

##### 5.1.1.1.-Estructura y contenido de las Cartas de Servicio(CS).

##### 5.1.1.2.- Elaboración y gestión de las Cartas de Servicio.

##### 5.1.1.3.-Evaluación de la Calidad de los Servicios.

##### 5.1.1.4.-Desarrollo de la evaluación.

##### 5.1.1.5.- Seguimiento de las Cartas de Servicio.

#### 5.1.2.- Modelo EFQM.

##### 5.1.2.0.-Introducción.

##### 5.1.2.1.-Agentes y Resultados.

##### 5.1.2.2.-Criterio Rendimiento Final de la organización.

##### 5.1.2.3.-Criterio Resultado de clientes.

##### 5.1.2.4.-Resultados en el Personal.

##### 5.1.2.5.-Resultados en la Sociedad.

##### 5.1.2.6.-Procesos.

##### 5.1.2.7.-Colaboradores y Recursos.

##### 5.1.2.8.-Personal.

##### 5.1.2.9.-Política y Estrategia.

##### 5.1.2.10.-Liderazgo.

##### 5.1.2.11.-Innovación y aprendizaje.

#### 5.1.3.-Modelo Deming.

#### 5.1.4.- Modelo Baldrige.

#### 5.1.5.- Modelo Propio.



## **5.0.-Introducción.**

En capítulo III se definieron algunos efectos indeseables y fueron estos después de un análisis los que nos indicaron la dirección de mejora. Se ha de decir en apoyo de la forma de proceder que aunque no se haya hecho una lista completa de efectos indeseables dentro del servicio, los obtenidos son suficientemente representativos.

Después de la aplicación, de una parte de la teoría de los procesos de razonamiento, a la lista inicial de UDE´s se obtienen los problemas origen de estos y de otros que aunque no han sido mencionado explícitamente lo están.

Por lo que ahora son estos problemas origen nuestro dato de partida para el desarrollo de una estrategia válida.

Si recordamos un poco, en la definición de problemas se comentó que el método de obtención de efectos indeseables fue la simple observación y experiencia de este técnico, por lo que ha de indicarse que esta forma de obtener los **fallos** organizativos y procedimentales dentro de un sistema no es adecuado en el momento en el que se quiera acometer un proceso de mejora de servicios dentro de un sistema.

Se ha de tener presente que este capítulo define las posibles herramientas a usar, con un análisis de tipo aplicativo.



### **5.1.-Evaluación de posibles alternativas.**

Estas herramientas son algunas de las que se pueden utilizar, las hemos escogido por su adecuado uso al caso objeto de estudio

Vamos a evaluar las siguientes alternativas:

1. **Carta de Servicio.**
2. **Modelo EFQM.**
3. **Modelo DEMING.**
4. **Modelo BALDRIGE.**
5. **Modelo PROPIO.**

Se van a definir todos y cada uno de ellos pero se incidirá sobre todo en aquellos más cercanos a nuestro estudio. El modelo 5 se trata de un híbrido basado preferentemente en los resultados de experiencias anteriores y que es el **Modelo Propio** a usar como una serie de actuaciones para abonar el campo para otro modelo consolidado.



### 5.1.1.-Carta de Servicios.

#### 5.1.1.0.-Introducción.

Este elemento se define como una parte integrante de una estrategia más compleja, y como tal se realizará su tratamiento. Esta será redactada con la observación del R.D. 1.259/1.999 de 16 de Julio. Las Cartas de Servicio son documentos estrictos que constituyen el instrumento a través del cual el Servicio de Protección Ambiental (SPA) informa a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios.

Este podría definirse como el instrumento impulsor de una corriente de mejora continua que aborda la Administración en general y que el Ayuntamiento de Sevilla va muy retrasado, con la sola implantación de un sistema ISO 9000 en la Delegación de Tráfico y Transportes, Tussam y la reciente creación de un Departamento de Calidad con un área de actuación en RRHH.

El Servicio de Protección Ambiental debe adoptar una visión de calidad en un intento de satisfacer al ciudadano prestando servicios legalmente aceptables cumpliendo una serie de requisitos condicionados por todos los grupos de presión (actores definidos en Capítulo 1).



#### **5.1.1.1.-Estructura y contenido de las Cartas de Servicio(CS).**

Las Cartas de Servicio expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos sus contenidos, que se distribuirán en los siguientes apartados:

1. De carácter general y legal:
  - a. Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio.
  - b. Servicios que presta.
  - c. Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.
  - d. Forma de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios, evitando retrasos.
  - e. Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.
  - f. Disponibilidad y acceso al libro de quejas y sugerencias que se refiere el capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano, y, en particular, formas de presentación de las quejas y sugerencias, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 18,3 del citado Real Decreto, plazos de contestación y efectos de las mismas.
2. De compromisos de calidad:
  - a. Niveles de calidad que se ofrecen, y, en todo caso:
    - i. Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos y/o para la prestación de los servicios.
    - ii. Mecanismos de comunicación e información, ya sea general o personalizada.
    - iii. Horarios y lugares de atención al público.
  - b. Indicaciones que faciliten el acceso al servicio y mejoren las condiciones de la prestación.



- c. Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene que, en su caso, existan.
  - d. Indicadores para la evaluación de la calidad.
3. De carácter complementario:
- a. Las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente la forma de acceso y, en su caso, los medios de transporte
  - b. Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad responsable de la Carta de Servicios.
  - c. Otros datos de interés de los servicios prestados.



#### **5.1.1.2.- Elaboración y gestión de las Cartas de Servicio.**

La Elaboración de dicha CS del Servicio de Protección Ambiental deberá realizarse dentro de este, por servidores públicos que conocen perfectamente el dominio y plenamente dedicados a ello, actualización, modificación, etc... Con la aprobación por parte de entidades mayores, puesto que el Sistema de Protección Ambiental que aquí estamos considerando como un ente aislado, pertenece a su vez a otros y ya con unas connotaciones de tipo político importante.

Se realiza bajo un marco mayor de proceso de mejora dentro del Ayuntamiento. Pero de momento esta CS será elaborada de forma aislada teniendo en cuenta su enlace con un engranaje mucho más amplio y por su puesto como parte del sistema de gestión de la calidad implantado.



### **5.1.1.3.-Evaluación de la Calidad de los Servicios.**

Este concepto se define, bajo la óptica del Real Decreto 1.259/1.999 y teniendo en mente la definición de calidad de servicio público realizada en la fig 1.4.b del capítulo 4.

A los efectos de presente Real Decreto se entiende por evaluación de la calidad el proceso integral y continuado de medición del servicio prestado a partir de los compromisos declarados en la Carta de Servicios, las expectativas de los usuarios y los programas de mejora desarrollados.

La evaluación de la calidad se compondrá de dos niveles: auto evaluación y evaluación externa.

- La autoevaluación permitirá a los responsables de los órganos u organismos identificar y corregir deficiencias y establecer los correspondientes planes de mejora. Siempre en los planes de mejora se recomienda determinar las limitaciones propias dentro del Servicio.
- La evaluación externa proporcionará al Servicio de Protección Ambiental la información agregada necesaria para la adecuada ordenación de los servicios a los ciudadanos, para la adopción de iniciativas generales de mejora, así como para informar a los ciudadanos sobre los niveles de calidad ofrecidos y facilitarles el ejercicio efectivo de sus derechos.



#### **5.1.1.4.-Desarrollo de la evaluación.**

Mediante la autoevaluación se analizarán los procesos y los resultados informando sobre la calidad de los servicios y el seguimiento de la respectiva carta de servicios. En la autoevaluación se recogerá la opinión de los usuarios y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio tiene en el resto de la comunidad. La Secretaria de Estado para la Administración Pública asegurará la homogeneidad de los sistemas de auto evaluación de los órganos y organismos.<sup>5</sup>

La evaluación externa Consistirá en un examen por una entidad ajena al ámbito de la Administración local, sobre la base de las autoevaluaciones realizadas por los órganos y organismos dependientes o adscritos a cada Departamento.

---

<sup>5</sup> Redactado conforme al RD 1.259/1.999



#### **5.1.1.5.- Seguimiento de las Cartas de Servicio.**

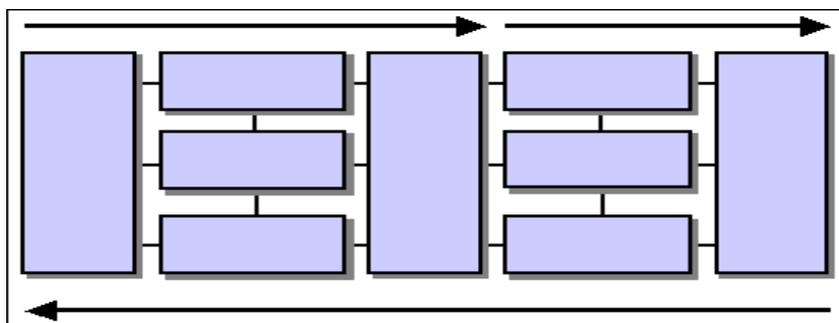
La aplicación y puesta en marcha de una CS por parte del Servicio de Protección Ambiental implica un seguimiento, analizando las posibles desviaciones y las medidas correctoras impuestas.

Este seguimiento implica a los responsables que a partir de diferentes fuentes y corrientes de mejora a la elaboración de planes o programas anuales de mejora de los servicios que se presten. Lógicamente estos programas determinaran su alcance definiendo objetivos, equipo responsables, medios a utilizar, presupuesto de ejecución etc. Posteriormente una autoevaluación determinará el grado de cumplimiento de dicho plan de mejora.



## **5.1.2.- Modelo EFQM.**

### **5.1.2.0.-Introducción.**



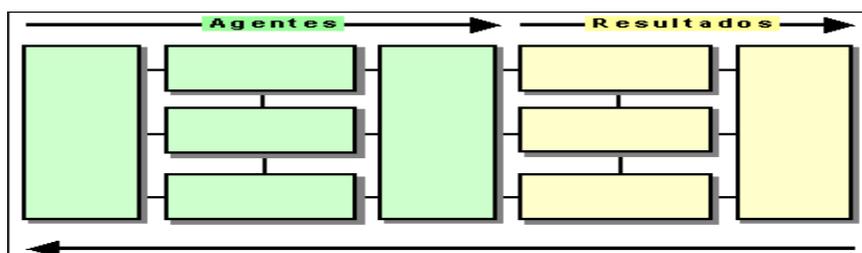
### **El Modelo EFQM de Excelencia**

La idea básica del Modelo es proporcionar al Servicio de Protección Ambiental una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos los denominaremos "criterios".

Hay dos grupos de criterios :

- Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
- Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.





### **5.1.2.1.-Agentes y Resultados.**

Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores" : los que reciben los efectos de la actividad de la organización y definido en capítulos anteriores(capítulo 1)

El Modelo considera como resultados todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para el ciudadano la obtención de licencia; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los administrados, la protección de derechos y libertades individuales; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento.

El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes" . Representan el conjunto de actividades del Servicio de Protección Ambiental como organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona.

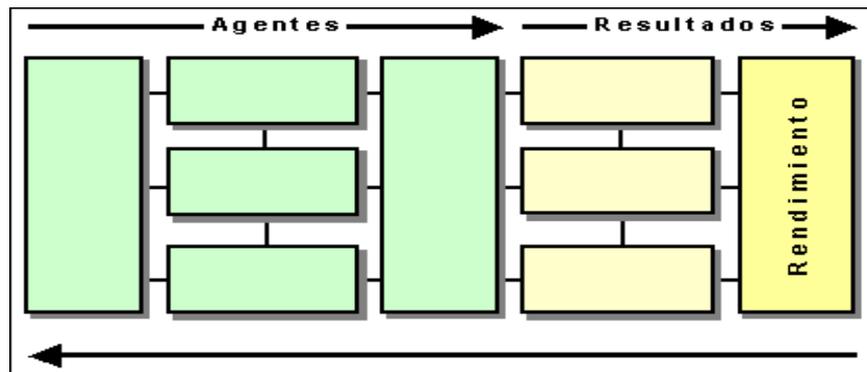
Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización. En nuestro caso este completaría a las líneas de mejora definidas en el capítulo 3.



### **5.1.2.2.-Criterio Rendimiento Final de la organización.**

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos:

- a. Resultados clave
- b. Indicadores clave



Rendimiento Final: Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales . Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Hemos de tener en cuenta que hablamos de un servicio público el rendimiento final no incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, el beneficio, el valor de la acción etc. Pero si incluirá otros indicadores como: número de licencias concedidas, sanciones impuestas, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia informativa.

Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario, legalmente definido en la Ley de Presupuestos del Estado.

Se distingue entre resultados clave (verdaderamente finales) de los indicadores (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, cumplimiento de plazos legales, repetición de actuaciones, etc ) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "cuadro de mando" .



Dentro del Servicio de Protección Ambiental hablaríamos de eficacia en el cumplimiento normativo, eficiencia en la prestación de los servicios a los ciudadanos y el logro de los objetivos(metas) fijadas.

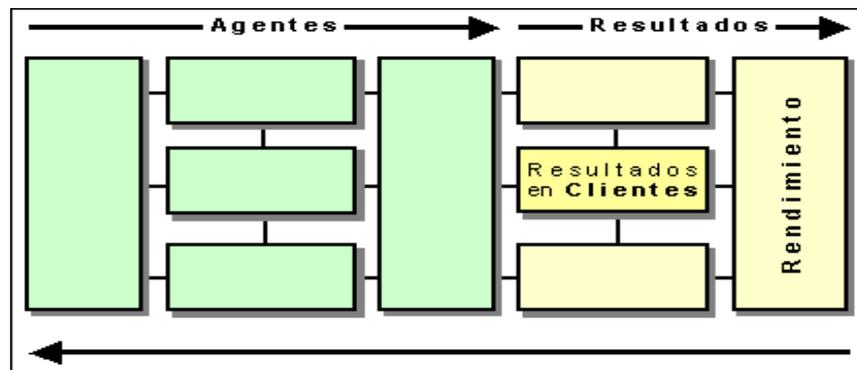


### **5.1.2.3.-Criterio Resultado de clientes.**

Resultados en los Clientes

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos.

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores



Resultados en los Clientes: Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos) .

La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades ) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios , sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresadas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización . Este punto es importante debido a que el Servicio de Protección Ambiental no tiene mecanismos eficazmente implantados que tengan esta consideración.



Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones, etc.)

Este criterio intenta determinar el servicio percibido por el administrado. Evalúa logros de la organización identificando la percepción real de los ciudadanos sobre el servicio que se presta.

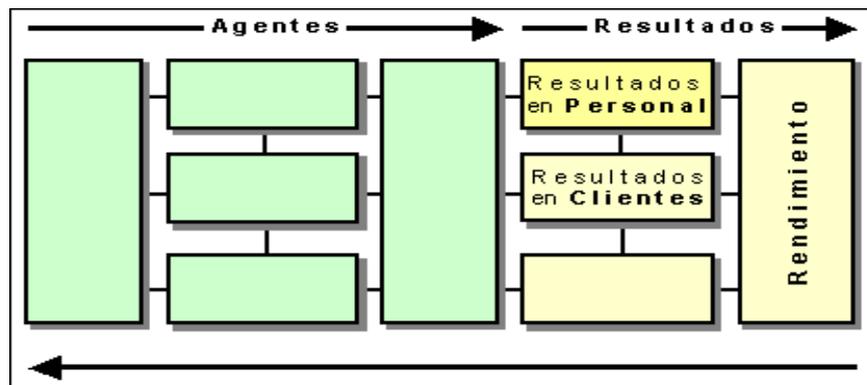
El nivel de satisfacción debe ser extraído de estos a través de algún método.



#### **5.1.2.4.-Resultados en el Personal.**

La satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores



Resultados en el Personal El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social. Este está estrechamente ligado con el UDE´s nº 9 : Algunos funcionarios realiza su trabajo con gran desidia. Habría que buscar los orígenes de esta frustración.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía , y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se puede determinar como una balanza que ha de estar en un perfecto equilibrio dinámico y se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.



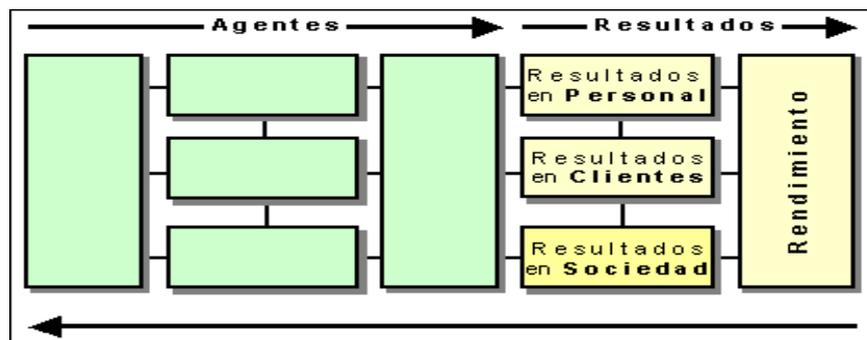
También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc



### **5.1.2.5.-Resultados en la Sociedad.**

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores



Resultados en la Sociedad: Toda organización vive inmersa en la sociedad y más la Administración pública que mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados ( otras autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole, ...). También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre la producción de ruidos, contaminaciones por partículas, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.



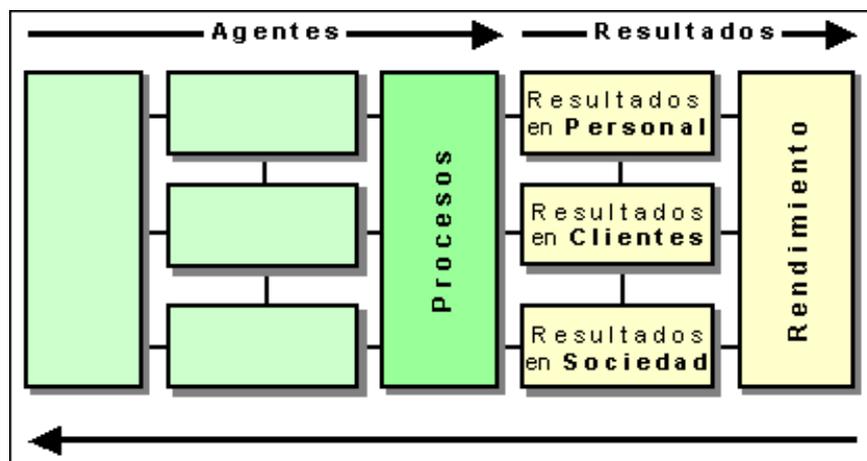
El Servicio de Protección Ambiental debe conocer hasta que punto están garantizados todos los derechos de los ciudadanos, equilibrio entre el descanso, salud, etc con la realización de actividades de tipo comercial y/o industrial.



### **5.1.2.6.-Procesos.**

El núcleo del Modelo y como tal se le dedico el capítulo 2 completo para conocer casi al 100% de los procesos dentro del SPA

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores



Procesos: Examinemos ahora el primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos :

- Cómo se diseñan y gestionan : qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos, ...
- Cómo se mejoran : cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios, ...
- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.



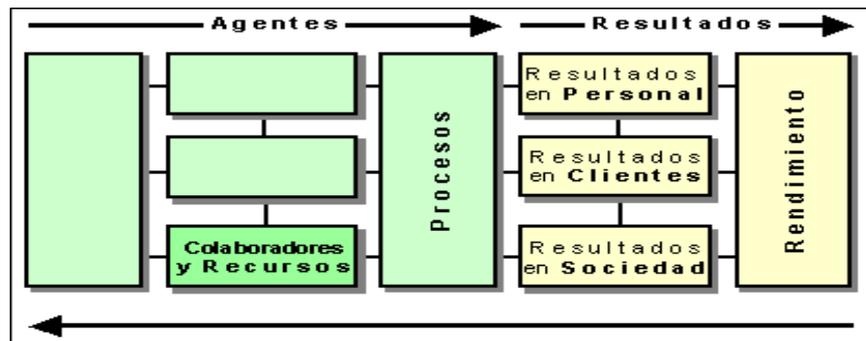
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes , cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

La gestión de procesos en una unidad administrativa debe buscar optimizar la eficacia y la eficiencia en función de los ciudadanos, cuyas necesidades y prioridades deben estar identificadas.



### **5.1.2.7.-Colaboradores y Recursos.**

El núcleo de la gestión clásica, este criterio tiene una implantación directa en la Administración pública:



Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procedimientos.

Colaboradores y Recursos: Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio anterior recién examinado.

Cómo se gestionan:

- Las relaciones con los proveedores , con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y financieros:  
Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los edificios, equipos y materiales :  
Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables, ...
- La tecnología :  
La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.



- La información y el conocimiento :  
Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

El concepto es la gestión de recursos siempre con el objetivo de ser eficientes en el manejo de estos. El conocimiento de un recurso clave, olvidado años atrás, debe realizarse a través de una gestión horizontal, siendo transparente y accesible a todo actor que lo necesite en su función.

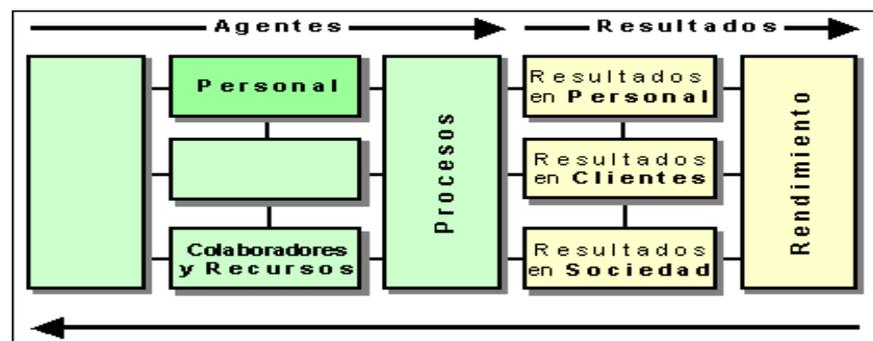


### **5.1.2.8.-Personal.**

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial tanto para el trabajo individual como en equipo. En este concepto el Servicio de Protección Ambiental posee un capital humano y que ha de administrar siguiendo los principios aquí descritos.

Cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Cómo se responsabiliza al personal y se le da autoridad. Cómo se le remunera y reconoce, y cómo se dialoga con él.



Gestión del Personal: Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen , considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

- La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos . La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.
- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas: El aprendizaje y el desarrollo personal .
- La implicación y la asunción de responsabilidades : La integración de todos en un proyecto común .



- El diálogo entre las personas y la organización:  
La comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- La remuneración , el reconocimiento y la atención a las personas:  
Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

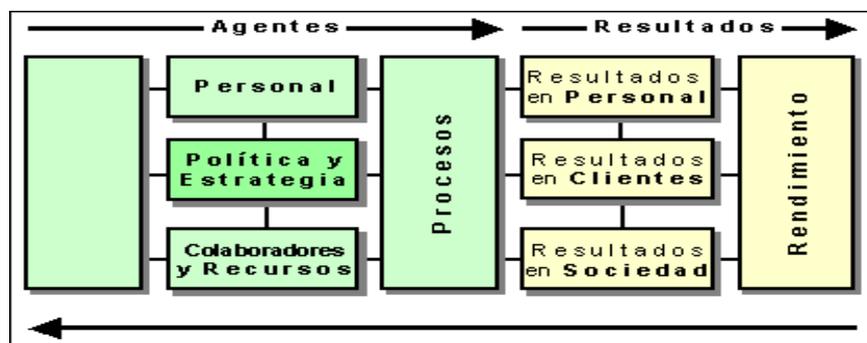
En definitiva hacer que los servidores públicos compartan los objetivos de la organización haciendo más factible una gestión del personal dentro del Servicio de Protección Ambiental.



### **5.1.2.9.-Política y Estrategia.**

La planificación a medio y largo plazo, cosa que va más allá de las aspiraciones políticas de cualquier equipo de gobierno. El proceso de mejora continua es un engranaje que ha de ponerse en marcha lo antes posible, para que ese medio, largo plazo de frutos en un futuro no demasiado lejano.

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.



#### Política y Estrategia :

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- Se basan en los intereses, necesidades y expectativas de sus actores , comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- Se desarrollan , revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.
- Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave



- Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan , transformándolos en objetivos y metas por toda la organización

Pretende conocer subsistema como el administrativo, formula y revisa su planificación estratégica transformándola en planes concretos

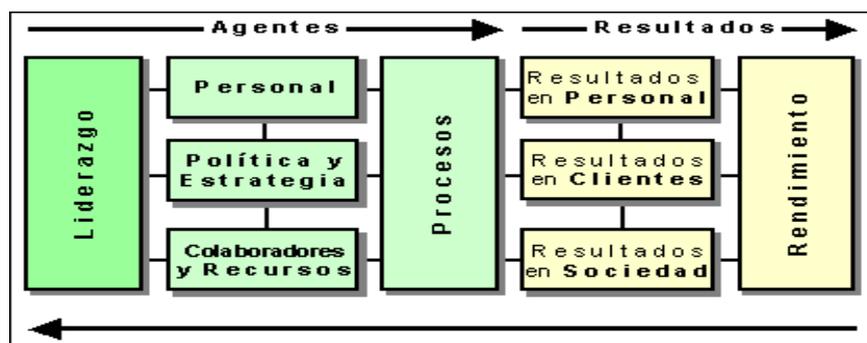


### **5.1.2.10.-Liderazgo.**

El motor del Modelo, la forma en que el equipo de dirección desarrolla la misión, la visión y los valores necesarios para el éxito a largo plazo. Este punto brilla por su ausencia dentro del Servicio de Protección Ambiental, aquí existe una carrera por ocupar poder sin tener presente los objetivos de la organización.

Cómo los materializa en compromisos personales expresados en acciones y comportamientos.

Y cómo facilita y asegura que se alcancen, desarrollando y poniendo en práctica un sistema de gestión adecuado.



**Liderazgo** : El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección .

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal .
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión : la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permante de todo ello.
- El establecimiento relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.

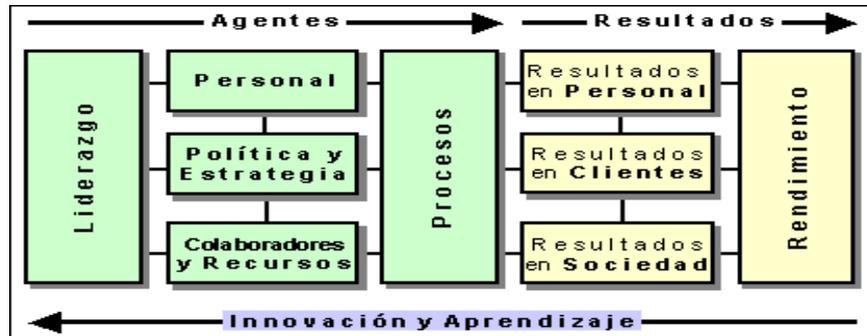


- La motivación de las personas, mediante la comunicación , la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Como dice Sun Tzu en su libro El arte de la guerra: "**La autoridad es cuestión de inteligencia , honradez, humanidad, valor y severidad**"

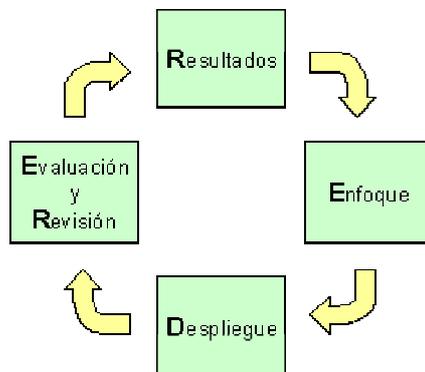


### 5.1.2.11.-Innovación y aprendizaje.



La flecha de realimentación subraya la importancia que el modelo concede a la Evaluación y Revisión de los Enfoques de los criterios "agentes" en función de los Resultados obtenidos, es decir al aprendizaje organizacional mediante la innovación y la mejora permanente.

El diagrama REDER lo expresa también de forma gráfica.



La Lógica REDER

1. Se planifican los resultados deseados.
2. Se desarrollan enfoques adecuados para alcanzarlos.
3. Se despliegan e implantan los enfoques.
4. Se evalúan los resultados obtenidos, y se revisan los enfoques

Consideraciones:



El Modelo es no-prescriptivo , es decir respeta la personalidad de cada organización y reconoce que existen distintos enfoques para lograr la excelencia. Y eso es lo que lo hace para el Servicio de Protección Ambiental.

**El uso principal del modelo es la autoevaluación , de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de mejora .**

Sobre esta base, y una vez realizado un trabajo de priorización, puede construirse un plan de acción tendente a mantener aquellos y realizar las mejoras correspondientes a éstas.

En definitiva es una mejora continua dentro de una organización que aprende.



### **5.1.3.-Modelo Deming.**

Desarrollado en Japón en 1951 y gestionado por la IUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). El principal objetivo de la evaluación es comprobar, mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, que se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

Está agrupado en diez capítulos, los cuales analizaremos con detalle a continuación:

- Capítulo 1. La política de la compañía y su planificación. Aquí se examina cómo se concretan las políticas de dirección, calidad y control de calidad y se comunican, a su vez, a todos y cada uno de los sectores de la empresa, así como si éstos son adecuados y presentados de forma clara.
- Capítulo 2. La organización y la dirección. Se examina la organización en el sentido de cómo están definidas y clarificadas las posiciones de autoridad/responsabilidad y de cómo se promueve la cooperación interdepartamental, así como la estructuración del control de calidad en la organización.
- Capítulo 3. La educación y difusión del control de calidad. Se analizan la formación en control de calidad de los recursos humanos y el aprovechamiento posterior de dicha formación. Esta formación puede llevarse a cabo a través de cursos o a través del trabajo diario.
- Capítulo 4. La recogida, transmisión y uso de la información. Se examina cómo se recoge y analiza la información sobre calidad, tanto intra como extra organizacional y cómo ésta se transmite a todos y cada uno de los sectores de la empresa.
- Capítulo 5. El análisis. Se estudia la selección y análisis de los problemas referentes a la calidad, las herramientas y métodos utilizados, así como el uso de los análisis conseguidos.
- Capítulo 6. Los procedimientos de estandarización. Se examinan los sistemas de establecimiento de estándares, así como los procedimientos de revisión y actualización de los mismos en la



organización.

- Capítulo 7. El control. Se analiza cómo se revisan periódicamente los procedimientos para el mantenimiento y mejora de la calidad, así como la definición de responsabilidades en esta materia.
- Capítulo 8. Garantizando la calidad. Se examina el sistema implementado para garantizar la calidad, así como todos los elementos vinculados a dicho sistema.
- Capítulo 9. Los resultados. Capítulo en el que se miden los resultados producidos en los productos; si son o no de calidad, si se han mejorado o no, si globalmente (recursos físicos y materiales, humanos, tecnológicos, etc.) todo ha mejorado.
- Capítulo 10. Los planes de futuro. Se analiza si se conoce la situación actual de la organización y la manera en que se realiza la planificación para la mejora de la calidad.



#### **5.1.4.- Modelo Baldrige.**

El Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige se crea en Estados Unidos en 1.987, con la misión por un lado, sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la Gestión de la Calidad Total como método competitivo de gestión empresarial y, por el otro, disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

El origen del premio Baldrige fue consecuencia del reconocimiento de que la productividad estadounidense, al comienzo de la década de los ochenta, estaba en declive. Bajo los auspicios del presidente, entonces Ronald Reagan, la American Productivity and Quality Center (Centro Americano de Productividad y Calidad) organizó una serie de consultas en 1983 para preparar una conferencia de productividad a realizar en la Casa Blanca. En el informe final de esas conferencias se recomendaba la creación de un Premio Nacional de Calidad, semejante al premio Deming en Japón, y con una estructura, contenidos y requisitos muy semejantes al sistema del premio japonés. Fue así como surgió el premio Baldrige, que debe su nombre en honor al secretario de Comercio Malcolm Baldrige, muerto en un accidente poco antes de que el Senado aprobara la ley que lo instauraba.

El premio se basa en criterios diseñados para definir una norma de excelencia de calidad para las organizaciones que traten de alcanzar los más altos niveles de calidad, funcionalidad y competitividad generales. La evaluación tiene en cuenta todos los requisitos clave para alcanzar la excelencia en calidad, al igual que las conexiones entre esos requisitos clave. El juicio de asignación del premio comprende cuatro elementos: la planificación, la implantación, la medición y la realimentación del sistema.

Las empresas deben sobresalir en los siete criterios siguientes:

- Criterio 1. Liderazgo. El criterio de liderazgo examina cómo crean y sostienen los altos ejecutivos valores claros y visibles de calidad, junto con un sistema de administración que guíe a todas las actividades de la compañía hacia la excelencia en calidad. El liderazgo necesita comunicar



los valores de calidad por toda la organización y establecer un sistema de medición para determinar cómo se han adoptado esos valores de calidad. El liderazgo en calidad debe comprender todos y cada uno de los elementos clave de la organización o empresa.

- Criterio 2. Información y análisis. Este criterio examina el objeto, validez, uso y administración de los datos y la información que respalda al sistema general de administración de calidad de la compañía. Determinar los criterios de selección de datos, así como la adecuación de los mismos. Los procesos, por su parte, deben ser correctos para asegurar la consistencia, normalización, revisión, actualización y acceso a tiempo a los datos.
- Criterio 3. Planificación estratégica de la calidad. Este criterio tiene en cuenta el proceso de planificación de la empresa para alcanzar o retener el liderazgo en calidad, y el modo en que la compañía integra la planificación de la mejora de calidad en la planificación general del negocio.
- Criterio 4. Utilización de los recursos humanos. En este criterio se examina la eficacia de los esfuerzos de la empresa para desarrollar y alcanzar el potencial completo de la fuerza de trabajo, incluyendo la administración, y para mantener un ambiente que conduzca a la participación plena, liderazgo de calidad y progreso personal y organizacional. La organización debe alentar la participación del empleado, facultar al trabajo en equipo y a la innovación.
- Criterio 5. Garantía de la calidad de productos y servicios. Este criterio tiene en cuenta los métodos sistemáticos que aplique la empresa para garantizar y asegurar la calidad de bienes y servicios, basados principalmente en el diseño y control de procesos, incluyendo el control de materiales, partes y servicios comprados. Las necesidades de los clientes se deben convertir en los requisitos adecuados de producto y procesos. La empresa debe crear métodos para diseñar, desarrollar y validar, puntualmente los productos, proceso y servicios.
- Criterio 6. Resultados de la calidad. Este criterio examina los niveles de calidad y su mejora basándose en mediciones objetivas derivadas del análisis de las operaciones de la empresa. También se examinan los niveles



actuales en comparación con los de empresas de la competencia.

- Criterio 7. Satisfacción del cliente. El criterio final examina lo que sabe la compañía del cliente, los sistemas generales de servicio al cliente, capacidad de respuesta y su capacidad de cumplir con condiciones y expectativas.

A cada criterio principal se le asigna un número máximo de puntos que se pueden ganar en el proceso de evaluación. Esos puntos se distribuyen entre varios subcriterios. Un sistema de calificaciones para los puntos examinados se basa en tres dimensiones de evaluación: método, difusión y resultados. El método se refiere a los sistemas que usa la empresa para alcanzar los objetivos que se mencionan en cada criterio. La difusión se refiere el grado en que se aplican los métodos a todas las áreas y actividades pertinentes mencionadas y que están implícitas en cada criterio. Los resultados se refieren a las consecuencias y efectos al alcanzar los objetivos mencionados e implícitos en los criterios.



### **5.1.5.- Modelo Propio.**

Este modelo a usar se define como un primer acercamiento al ciudadano dándole a conocer sus derechos, mecanismos de reclamación y que es lo que debiera esperar de la administración pública.

Para ello las líneas de mejora son<sup>6</sup>:

- Atención al ciudadano.
- Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.
- Programa de apoyo a la ventanilla única empresarial.
- Aplicación de las nuevas tecnologías de la información .
- Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.
- Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.
- Establecer un plan de calidad.

Este punto es el objeto del próximo capítulo

---

<sup>6</sup> Obtenidas por la aplicación de los Procesos de Razonamiento Lógico a los UDE's obtenidos Capítulo 3.



# Capítulo 6

## Capítulo 6 Acciones de Mejora.

### 6.0.-Introducción.

### 6.1.- Modelo Propio.

#### 6.1.0.-Introducción.

#### 6.1.1- Líneas de Mejora.

#### 6.2.-Estrategia propuesta.

#### 6.2.1.-Atención al ciudadano.-

#### 6.2.2.-Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.

#### 6.2.3.- Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.

#### 6.2.4.- Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.

#### 6.2.5.- Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.

#### 6.2.6.- Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.

### 6.3.-Consideraciones finales.



## **6.0.-Introducción.**

El desarrollo de una buena solución a un problema que abarca tantas vertientes no es fácil, sino que requiere la implantación de un programa a su vez compuesto por otros de índole más pequeña aplicando aquí el principio de divide y vencerás, de lo complejo a lo sencillo.

En el capítulo 3 se obtuvo la dirección de mejora que ahora vamos a recordar:

- ⊖ Atención al ciudadano.
- ⊖ Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.
- ⊖ Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.
- ⊖ Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.
- ⊖ Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.
- ⊖ Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.

En el capítulo 5 se comentaron diferentes técnicas usadas y reconocidas de forma internacional para acometer un proceso de mejora continua y estas son:

1. Carta de Servicio.
2. Modelo EFQM.
3. Modelo DEMING.
4. Modelo BALDRIGE.
5. Modelo PROPIO<sup>7</sup>

Se desarrollará un Modelo Propio adaptado a las características del Servicio de Protección Ambiental, teniendo en cuenta cada uno de los detalles y elementos integrantes de esta parte de un engranaje, mucho más completo y potente, como el Ayuntamiento de Sevilla.

---

<sup>7</sup> Este modelo no se definió sino que conforme se desarrolle en este capítulo se irá explicando.



## **6.1.- Modelo Propio.**

### **6.1.0.-Introducción.**

Lo que hemos ido proyectando en este documento y sí lo recopilamos podemos definirlo como Modelo Propio, para ello recapitulemos.

#### **Modelo Propio.**

##### **→ Fase I → Elección de equipo de mejora.**

En este proyecto el equipo está definido por un sólo técnico y que es el autor del proyecto, pero se recomienda un equipo multidisciplinar formado por cinco miembros, como elementos operativos más un supervisor. Debe elegirse aquellos miembros con un conocimiento amplio del dominio, perteneciendo cada uno a una parte del Servicio de Protección Ambiental.

Equipo de mejora.

<b>Subsistema al que pertenece.</b>	<b>Requisitos.</b>
Oficina técnica Licencias.	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Licenciados con conocimientos en gestión de la Calidad.</li><li>○ Motivación especial hacia los procesos de mejora continua.</li><li>○ Conocimiento sobre la actividad de su subsistema.</li></ul>
Sección Licencias	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Licenciados con conocimientos en gestión de la Calidad.</li><li>○ Motivación especial hacia los procesos de mejora continua.</li><li>○ Conocimiento sobre la actividad de su subsistema.</li><li>○ Capacidad de trabajo en grupo.</li></ul>
Administración y Documentación.	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Licenciados con conocimientos en gestión de la Calidad.</li><li>○ Motivación especial hacia los procesos de mejora continua.</li><li>○ Conocimiento sobre la actividad de su subsistema.</li><li>○ Capacidad de trabajo en grupo.</li></ul>
Sección de Disciplina	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Licenciados con conocimientos en gestión de la Calidad.</li><li>○ Motivación especial hacia los procesos de mejora continua.</li><li>○ Conocimiento sobre la actividad de su subsistema.</li><li>○ Capacidad de trabajo en grupo.</li></ul>
No definido	<ul style="list-style-type: none"><li>○ No se requieren conocimientos ni aptitudes especiales.</li></ul>
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad de organizar el trabajo en grupo.</li><li>○ Liderazgo.</li></ul>



En ésta fase no sólo se incluye la elección del equipo con las premisas anteriores sino la formación en el modelo a aplicar. Esto sería previo a todo, siendo el estudio geotécnico de este edificio.

→ **Fase II→Aplicación de la estrategia propuesta en este proyecto.**

La estrategia ha sido la desarrollada en este proyecto que ahora procedemos a recordarla:

- Conocimiento del dominio →Capítulos 1 y 2.
- Definición de problemas con la obtención de las líneas de mejora→Capítulo 3.
- Posible adaptación al Servicio de Protección Ambiental→  
Capítulo 4
- Acciones de mejora→Capítulo 6.
- Estudio de implantación →Capítulo 7.



### **6.1.1- Líneas de Mejora.**

Las líneas de mejora para éste proyecto fueron obtenidas partiendo de una información suministrada por la observación y pregunta, decir que es la forma de realizar un proyecto de fin de carrera sin ayuda externa, pero también indicar que no es todo lo riguroso que requeriría un proyecto real.

Estos datos de partida que los denominamos UDE<sup>8</sup> los ha de obtener el equipo de mejora por medio de procesos estadísticos definidos.

Salvando ésta nota remitimos al lector al Capítulo III.

Usaremos para la definición de un plan de acción los conceptos definidos en el Capítulo V

---

<sup>8</sup> UDE's efectos indeseables. Ver capítulo III



## **6.2.-Estrategia propuesta.**

Tenemos diferentes líneas de mejora las cuales se van a comparar con los diferentes criterios de EFQM para ver como están afectadas a la hora de definir las acciones., adecuadas a nuestro objetivo.

Criterios de EFQM:

- Liderazgo. 1
- Política y estrategia. 2
- Personas. 3
- Recursos y Alianzas. 4
- Procesos. 5
- Resultados relativos a clientes. 6
- Resultados relativos a personas. 7
- Resultados relativos a la Sociedad. 8
- Resultados clave. 9

Se define un cuadro en que se enfrentan las líneas de trabajo propuestas en la mejora y los criterios que le afectan, siendo variables dicotómicas.

Línea de mejora	Criterio que le afecta								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Atención al Ciudadano	◆	◆			◆	◆		◆	◆
Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	
Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.		◆		◆	◆	◆	◆	◆	
Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.	◆	◆	◆		◆	◆			◆
Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆
Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

A raíz de esta comparación definimos una batería de actuaciones que ayuden a preparar el terreno para la mejora proyectada.



### **6.2.1.-Atención al ciudadano.-**

El ciudadano del siglo XXI, es un sujeto activo, informado y conocedor de sus derechos, dispuesto a cumplir con sus obligaciones democráticas y asumir sus compromisos con la colectividad, pero también más exigente ante una administración, que no sólo debe prestar servicios y gestionarlos de manera eficaz y eficiente, sino que ha de tener en cuenta su opinión, sus demandas y sus expectativas.

El modelo tradicional de administración pública, basado exclusivamente en la legalidad de actuación, uniformidad en la oferta de servicios, estabilidad de su entorno y rígida organización del trabajo, ha devenido insuficiente a la hora de abordar la resolución de los problemas nuevos de la sociedad actual.

Se aboga en este punto por mantener y potenciar:

- Calidad de vida.
- Bienestar social.
- Equilibrio social.
- Desarrollo sostenible.

Son las actuaciones previstas cuyo objeto es aumentar el concepto atención al ciudadano y tenemos:

**Actuación 1.** La elaboración de la Encuesta de Calidad, realizada por el equipo de trabajo definido anteriormente, ajustando los items al Servicio de Protección Ambiental obteniendo una visión exterior del trabajo de los funcionarios. Datos de partida. Esta encuesta deberá contener las siguientes medidas como mínimo:

- Accesibilidad a la información.
- Trato/ amabilidad.
- Calidad de la información obtenida.
- Comprensión de las necesidades del Administrado.
- Rapidez del servicio.
- Eficacia.



- Profesionalidad.
- Grado de defectos, errores, reclamaciones.
- Indemnizaciones derivadas de funcionamientos incorrectos.
- Cartas de reconocimiento.

La elaboración de estas encuestas deberán ser hechas con todo el rigor estadístico y no dejando nada al azar, para un posterior tratamiento informático.

**Actuación 2.** La realización de las Encuesta de Calidad de forma permanente, a través de la red<sup>9</sup>, y dos anuales por los métodos tradicionales tomando una amplia muestra lo suficientemente representativa de la población objeto de estudio.

**Actuación 3.** Realización de un Estudio Semestral de la Satisfacción de los administrados que solicitan licencias, esto sería una encuesta de calidad pero específica para los ciudadanos que solicitan alguna Licencia de Apertura

**Actuación 4.** Realización de una aplicación de tipo informático, que resuelva todas las FAQ posibles para los diferentes casos de uso, este aplicativo estará disponible en internet, sin limitaciones de horario, sin esperas, sin desplazamientos, etc..

Se podrán consultar toda la información legalmente permitida sobre cualquier proceso o expediente a cargo del Servicio de Protección Ambiental.

Se procederá a la instalación de diversos terminales dentro del propio servicio, para posibilitar el acceso a todos los colectivos.

**Actuación 5.** Implantación de un sistema informatizado de Sugerencia y Reclamación, para permitir conocer los defectos de los cuales adolece el Sistema objeto de Estudio.

---

<sup>9</sup> Cuando se hable de los Sistemas de Información se ampliará con el suficiente grado de detalle.



**Actuación 6.** Realización de una carta de Servicios en los términos recogidos en el Capítulo V.

Carta de Servicio dentro de Medio Ambiente:

1. **Agilización de la concesión de licencias**, Agilización de los trámites de concesión de licencias de apertura de actividades inocuas mediante el procedimiento abreviado, en un plazo inferior a 30 días. Las consultas sobre instalación de actividades se resolverán en un máximo de 10 días.
2. **Verificación de medidas de seguridad**, para garantizar la seguridad, se realizarán inspecciones periódicas, especialmente en actividades catalogadas como potencialmente peligrosas, y en establecimientos de gran afluencia de público (aquellas afectadas por la Ley 13/1.999).
3. **Atención mediante cita previa** servicio de información integral sobre la instalación de actividades, mediante cita previa, y concertando la misma en un plazo no superior a dos días, evitando así tiempos de espera y repetición de visitas improductivas.
4. **Atención personalizada** desde el inicio de la tramitación de su expediente de licencia, una persona se encargará de todo su seguimiento y será su interlocutor de manera permanente hasta su resolución
5. **Protección Ambiental** en los establecimientos potencialmente molestos, por la posible emisión de contaminantes, se efectuará una especial vigilancia y control. Las reclamaciones de los ciudadanos que se sientan afectados por ruidos se resolverán en un plazo de tres días.
6. **Consulta telefónica y a través de internet de expedientes** para ahorrar tiempo y desplazamientos, se podrán efectuar telefónicamente o por internet todas las consultas sobre la tramitación de licencias.



7. **Contra las actividades clandestinas** a fin de garantizar que toda actividad se encuentra en situación legal y, sobre todo, segura para las personas, se prestará especial vigilancia a la detección y erradicación de actividades clandestinas.
  
8. **Sugerencias y reclamaciones** se podrán formular todo tipo de sugerencias y reclamaciones relativas a la actividad municipal a través del personal encargado de visitar las empresas ( ingenieros e inspectores) y por internet. Estas sugerencias y reclamaciones serán estudiadas y contestadas por escrito por el personal responsable en un plazo no superior a 10 días.
  
9. **Cumplimiento de horarios** con el fin de permitir el descanso vecinal y luchar contra el ruido se velará por el cumplimiento de los horarios de las actividades. Para ello se efectuarán campañas periódicas de inspección y se visitarán los establecimientos sobre los que exista denuncia.



### **6.2.2.-Programa de normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.**

La observación nos señaló un déficit importante de nuestro sistema de gestión en los principales procesos de la organización, y se afrontan desde una mirada global y horizontal a toda la Institución, y con una orientación clara hacia el ciudadano-cliente. Se trata de abordar los procesos clave orientados a cliente con una visión complementaria a la de los programas, y sobre todo con una visión horizontal y transversal, puesto que es ahí donde se detectan los principales problemas, independientemente de la pertenencia a una u otra área.

La "Visión Procesos" es complementaria a la de programas y nos ayuda a mejorar e integrar nuestro sistema de gestión en el marco del modelo EFQM de gestión de calidad. Esta nueva visión y el análisis, revisión y mejora de los procesos ha de ser progresiva según las prioridades que vayamos marcando y culminará en su día con la elaboración de cuadros de mando (con indicadores) de dichos procesos del Servicio de Protección Ambiental que permitan al Equipo de Gobierno y al Comité Directivo tener un mejor control de la Organización y del despliegue de estrategias, y tomando decisiones con datos correctos.

Pero fundamentalmente esta visión y la extensión de esta metodología pretende mejorar el funcionamiento cotidiano de muchos procesos que afectan a varios Subsistemas y a sus relaciones, incluidos los procesos de planificación, decisión y control, que finalmente repercuten en el ciudadano. En definitiva, mejorar la coordinación y los resultados.

Llegados a este punto tendremos en cuenta que es una triple vertiente lo que se observa en este apartado como son la normalización, racionalización y simplificación, por lo que para cumplir estas premisas partimos desde:

#### **1. Orientación a Objetivos y Resultados.**

- a. Compromiso con los Objetivos de la Institución.



b. Responsabilidad en los Resultados.

**2. Cultura de Transparencia y Participación.**

a. Conocimiento de Misión, Visión y Valores. Intervención en la definición de los Objetivos.

b. Participación en la Mejora del Trabajo

**3. Cultura de Colaboración y Coordinación.**

a. Sentido de Pertenencia a la Institución.

b. Necesidad de trabajar coordinadamente hacia la consecución de objetivos compartidos: trabajo en equipo.

**4. Responsabilidad y Conciencia de Costes.**

a. Conciencia de gestión de recursos de los ciudadanos.

b. Gestión responsable y eficiente de los recursos.

**Actuación 7.** Realización de un estudio de métodos y tiempos en cada uno de los procesos definidos en el Capítulo II. Esta actuación se llevará a cargo por el equipo de mejora definido. En el plazo de dos años a contar desde el inicio del programa de mejora deberán estar definidos todos y cada uno de los casos de uso del sistema. Dando como resultado la elaboración de un Mapa de Procesos además de un inventario de los procesos clave.

Aquí hay un detalle importante como verificar la correcta aplicación del procedimiento Administrativo.

**Actuación 8.** Elaboración y adaptación de una Metodología de Gestión de Procesos, incluyendo las acciones formativas necesarias y desarrollando una experiencia piloto (posible extensión a otra):

- Proceso de solicitudes, autorizaciones y licencias.

**Actuación 9.** Realización de acciones que inciden en la gestión y mejora de los Procesos, que incluyen el conocimiento y punto de vista de los empleados en el análisis de los mismos (talleres de mejora).



**Actuación 10.** Aplicación de sistemas normalizados para la gestión de procesos como la norma ISO 9002, o UNE 45000 (Acreditación y certificación). Igualmente las acciones en éste sentido derivadas de la política y estrategia. Esta actuación enlazará con la número 7. En el plazo de Tres años.



### **6.2.3.- Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.**

En este apartado se denota la importancia de las nuevas tecnologías. El Servicio de Protección Ambiental debe ser un subsistema dinámico para cumplir un objetivo claro de mejora, para ello y como un sólo ente debe hacer uso de estas.

Estas acciones se orientarán hacia resultados claros y tangibles en cada uno de los grupos de interés teniendo:

- Grupo de ciudadanos en general: deberán tener un conocimiento claro de los procedimientos, funcionamiento interno del Servicio de Protección Ambiental (SPA), legalidad de establecimientos, información general, educación ambiental, zona de descargas, etc.. Creación de una página Web con amplia información.
- Grupo de Administrado que tramitan algún expediente en SPA.
  - Tendrá acceso al estado de su expediente y de los informes técnicos realizados, podrá realizar consultas a los técnicos informantes. Aplicación de la página Web .
  - La presentación de proyectos será a través de la red internet, no descartando la forma tradicional. Para ello se exigirá un certificado de firma electrónica, para seguimiento y notificaciones que de éste se deriven. A través de la página Web.
- Grupo de funcionarios. Se opta por la gestión horizontal de la información erradicando aquel dicho de que "la información es poder", debiendo mejorar las bases de datos dentro de la red intranet del Servicio de Protección Ambiental, incluir dentro de nuestra página Web una zona privada que incluya datos relevantes, salarios, días de permiso, estado de ayudas solicitadas, cursos, etc...

**Actuación 11.** Mejorar el sistema de información interno, en cuanto a programas usados por los técnicos informantes y el resto de funcionarios, esto va muy relacionado con la línea de mejora dos.



Una vez normalizado, simplificado y racionalizado los procedimientos se deberá usar la herramienta informática para hacer el trabajo diario un poco más ameno y fácil. Esta actuación se debe llevar en línea con las actuaciones comprendidas en 6.2.2

**Actuación 12.** Creación de una página Web con toda la información deseable desde el punto de vista del ciudadano de a pie, ésta debe ser realizada por un personal adscrito al Servicio de Protección Ambiental y en continua actualización siendo estos los contenidos más importantes:

1. Información sobre la estrategia y política del SPA.
2. Información sobre casos de uso.
3. Legislación ambiental.
4. Links a otras páginas de interés medio ambiental.
5. Consultas sobre la situación legal de establecimientos.
6. Descarga de formatos usados en SPA.
7. Zona privada para el funcionario.

Esta Web deberá ser realizada por un experto informático adscrito a SPA pero bajo la supervisión directa del equipo de mejora, en un plazo máximo de dos años.

**Actuación 13 .** Creación dentro de la Web de una oficina virtual, con todos los requisitos legales y de procedimiento recogidos en la Ley 30/1.992 y posteriores modificaciones.

Esto ha de ir parejo con el visado electrónico que podrían realizar los Colegios Profesionales al cual pertenece el técnico redactor.

Teniendo un dato actual y es la colaboración existente por parte de la Junta de Andalucía y 56 municipios de la comunidad para implantar la firma electrónica lo que permitirá al ciudadano realizar trámites a través de internet.

Anterior y como requisito previo se debe realizar una experiencia de Benchmarking con la Agencia Tributaria Estatal.

En definitiva todo este conjunto de actuaciones van encaminadas al uso de las mejores técnicas disponibles. Que en muchos casos se están haciendo un mal uso de ellas y así no se le saca el rendimiento necesario para dar un servicio de Calidad al Ciudadano.



#### **6.2.4.- Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.**

Este puede determinarse como uno de los pilares básico y siguiendo esa frase de "renovarse o morir" continuamos comentado que la actual estructura del servicio no es la más idónea, puesto que pone de manifiesto las carencias existentes. El Servicio de Protección Ambiental mantiene la misma estructura desde su inicio, a finales de los ochenta, y se comentaba que esta debe ser dinámica como la actividad empresarial.

Cuatro subsistemas bien definidos y diferenciados provoca una política clasista que no ayuda al concepto de enfoque ciudadano.

Las actuaciones que se definen tienen claramente una visión de reforma completa, para así estar en simbiosis con el entorno que le rodea..

**Actuación 14.** Definición de una nueva relación de puestos de trabajo, evitando ser tradicionalistas y tomando como datos de partida la normalización, racionalización y simplificación de procedimientos. Sólo a partir de aquí se podrán definir los perfiles necesarios. Plazo objetivo para este item un año desde la normalización, racionalización y simplificación de procedimientos.

No debemos olvidar realizar una adecuada valoración de puestos de trabajo, tarea llevada a cabo por un elemento independiente al servicio de Protección Ambiental, teniendo en cuenta que la valoración se realiza siempre en función de la singularidad del puesto y no en virtud de aquel quién ocupa el puesto actitud usada hasta el momento.

Esta actuación va relacionada de forma directa con la siguiente línea de actuación que habla sobre el aumento de rendimiento del funcionario y que debe estar lo suficiente motivado.

**Actuación 15.** Acción de reestructuración interna del Servicio optando por una estructura más plana y donde la figura del funcionario sea considerado como el valor base de la organización.

Dando la suficiente autonomía para que pueda resolver los problemas que se le presenten en el transcurso de su hacer diario y que no se convierta sólo en hacer sino en buen hacer.



### **6.2.5.- Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.**

El Servicio de Protección Ambiental deberá renovarse hacia lo que hemos adelantado en algún punto anterior, organización con visión personas.

Nuestro modelo basado en el europeo de calidad de la EFQM, prescribe claramente que las políticas de Recursos Humanos deben estar alineadas con la política y estrategia: esto es obvio y debe tener consecuencias en la gestión cotidiana.

Todos entendemos la importancia de la gestión de las personas cercanas a nosotros, pero nos cuesta mucho más entender la globalidad. Estas cuestiones inciden en el día a día, y hay que considerarlas al abordar la gestión de las personas.

Hay buenos profesionales dentro del Servicio de Protección Ambiental con alto grado de madurez y profesionalidad en general, si bien están sumido en lo que podríamos considerar como "momento valle", donde ya no tienen iniciativa, puesto que la maquinaria de la Administración los arrastra.

Por lo tanto se pretenden un conjunto de actuaciones encaminadas a despertar y motivar lo suficiente a estos trabajadores para que de nuevo tomen el papel que nunca debieron perder. Aumentando la motivación, aumentando las posibilidades de promoción interna, todos ellos son beneficios para la organización y nuestra visión ciudadano.

Las actuaciones que se definen van encaminadas a que esta visión se abra paso, e iniciemos una etapa donde cada vez más claramente las personas sean y se sientan protagonistas de la buena gestión de la Institución.



**Actuación 16.** Elaboración de una encuesta de satisfacción laboral, como parte de la autoevaluación de la organización, debiendo ser realizada por un gabinete de psicólogos que traten de forma habitual estos temas

Con esta actuación se evidencia la necesidad de "profesionalizar" más la gestión de las personas, darle a todos los efectos la importancia que tiene, y desarrollar estas políticas de una manera global, rigurosa, coherente con la estrategia de la organización, alejada de decisiones más o menos arbitrarias o unilaterales.

**Actuación 17.** Revisión y relanzamiento del programa de SUGERENCIAS DE EMPLEADOS, agilizando con esto los canales de comunicaciones internas. Simplificar el procedimiento, aclarar sus finalidades y utilidades (qué es y qué no es) y desarrollar el reconocimiento adecuado, estimulando la mejora y motivación del personal. Incluyendo la edición semestral de un Boletín de Comunicación Interna, fuera de intereses sindicalistas. El personal encargado de estas tareas será rotatorio formado por un grupo de trabajadores del SPA.

**Actuación 18.** Dirigida a los componentes del Ápice Estratégico del SPA tendente a cambiar la visión que tienen sobre las personas, es la principal tarea a iniciar tras la autoevaluación, la consciencia de que la satisfacción de las personas es el factor fundamental para la satisfacción del ciudadano.

Es una tarea que hay que comenzar asumiendo su necesidad, tanto por el equipo directivo como por el equipo de gobierno.

Acciones que fomentan la implicación de los directivos en la articulación del Sistema, potenciando **el liderazgo** de los mismos, como modelo de referencia de la Institución en el camino hacia la Excelencia, con el refuerzo del Plan de Calidad, y al papel de los Directivos como líderes e impulsores del mismo.

**Actuación 19.** Establecimiento de un reconocimiento oficial a los trabajadores por su distinguida labor, esta acción no debe ser realizada sólo en el ámbito del



Servicio de Protección Ambiental sino en todo el Ayuntamiento de Sevilla, será un reconocimiento por colectivos, entre otros se recogen:

- Carta de reconocimiento por la jerarquía política.
- Anuncio en prensa.
- Alguna compensación en descanso.
- Etc..

**Actuación 20.** Realizar y fomentar la participación del Servicio de Protección Ambiental en el proceso de elaboración de los **PLANES DE FORMACIÓN** del Ayuntamiento, implicando a los Directivos en su definición (contenido y personas asistentes), difundiendo los resultados y la evaluación, y potenciando la implicación interna.



**6.2.6.- Establecer un plan de calidad, como elemento marco de toda la filosofía anterior.**

Como resumen y elemento marco de todo nuestro sistema de gestión dentro del Servicio de Protección Ambiental se enumeran una serie de conceptos como principios de la orientación en la gestión municipal hacia las necesidades ciudadanas, esto es "Cumplir con lo que los vecinos esperan de nosotros":

- La calidad está en función de las expectativas del vecino que hay que conocer y medir.
- La calidad se valora en función de costes, que hay que ajustar de forma permanente.
- La calidad se obtiene con la participación de todos los grupos de interés (stake holders).
- La Calidad supone la mejora continua a partir de la revisión de los resultados obtenidos y el permanente conocimiento de las demandas ciudadanas con las consiguientes acciones correctoras.

**Actuación 21: AUTOEVALUACIÓN** periódica, siguiendo el modelo E.F.Q.M., con carácter general en cada legislatura para todo el Servicio de Protección Ambiental del Ayuntamiento de Sevilla y su posible extensión a las áreas. Memoria de cara a la obtención del **Sello de EXCELENCIA EUROPEA**.

**Actuación 22:** Creación de un Departamento de Calidad dentro del Servicio de Protección Ambiental, que trabaje en la línea aquí propuesta y tome el relevo del equipo de mejora, de forma permanente.

Podrá ser el mismo equipo de mejora propuesto en este documento pero convertido en una parte más del sistema redefinido con objeto de este proceso de mejora continua.



### **6.3.-Consideraciones finales.**

En este capítulo se han desarrollado un conjunto de 22 actuaciones en el plazo de cuatro años, cada una de estas actuaciones está definida de forma clara y sencilla, pero teniendo presente que para un mayor desarrollo necesitaríamos otro documento adicional a este, puesto que estas consideraciones se salen del objeto analítico del proyecto.

En el próximo capítulo se hará un análisis de la repercusión de la implantación de la batería de 22 actuaciones dentro del SPA.



# Capítulo 7

---

---

## Capítulo 7 Estudio de implantación.

### 7.0.-Introducción.

### 7.1.- Problemas en los RRHH.

### 7.2.-Problemas de índole económica.

### 7.3.-Problemas de índole Político-social.

### 7.4.-Consideraciones finales



## **7.0.-Introducción.**

Desarrollada una solución, sería la hora de la definición de una estrategia de implantación pero, antes de ello vamos a hacer un análisis desde una triple vertiente como es RRHH, económico y político-social para ver los posibles contratiempos.

Se determinaron 22 actuaciones para obtener la meta prefijada dentro de la línea de mejora marcada. El análisis que toca va engranado y como continuación de la parte desarrollada en el Capítulo IV.



### **7.1.- Problemas en los RRHH.**

Este tipo de iniciativas de mejora continua se debe por regla general a un impulso político que no suele ser bien recibido por el profesional ejecutivo y funcionario. El ente político realiza su programa electoral al margen del conocimiento del dominio lo que provoca desajustes en la maquinaria.

Las estrategias de mejora continua son a largo plazo y por supuesto con un horizonte temporal superior a cuatro años siendo este el político.

Se parte de un programa político, el cual es un conjunto de intenciones honorables pero que en la mayoría de los casos no se ajusta a la realidad organizacional, no se puede llevar a cabo sin una serie de pasos previos, que por regla general se omiten, siendo estos requisitos de tipo obligatorio. Este programa no está consensuado por el ápice estratégico del servicio al que se dirige la mejora. En dicho ápice existe un desconocimiento de la política y estrategia de mejora continua, diseñada por el entorno político, lo cual provoca problemas de adaptación que se transmiten con el efecto Dominó hacia abajo en el organigrama del subsistema.

Éste se acentúa cuando llega al Núcleo de Operaciones que es el elemento de la organización al cual se le exige más dentro de un proceso de mejora continua.

Si recordamos la relación de la resistencia al cambio dentro de una organización:

$$R = \frac{1}{A * B * C}$$

Donde la R es la resistencia al cambio y es inversamente proporcional al producto de tres factores:



1. **A: Amenaza.** La percepción por parte de los servidores públicos de que la implantación de cualquier sistema de gestión de la calidad puede reducir su cuota de participación o importancia dentro del propio servicio.
2. **B: Beneficio.** La percepción del beneficio que introduce la mejora buscada, se vuelve a incidir sobre la falta de comunicación entre el ente político y el ente ejecutivo.
3. **C: Cómo cambiar.** El conocimiento de la técnica a emplear ayuda a reducir la resistencia al cambio. El conocimiento de las mejores técnicas a emplear ayuda en el cambio.

Esto es la recopilación en una expresión de lo que todo trabajador de una organización sabe pero, que nunca se para a pensar.

Vamos a hacer hincapié en los beneficios que reporta para el Servicio de Protección Ambiental, enfrentarse a un proceso de mejora continua:

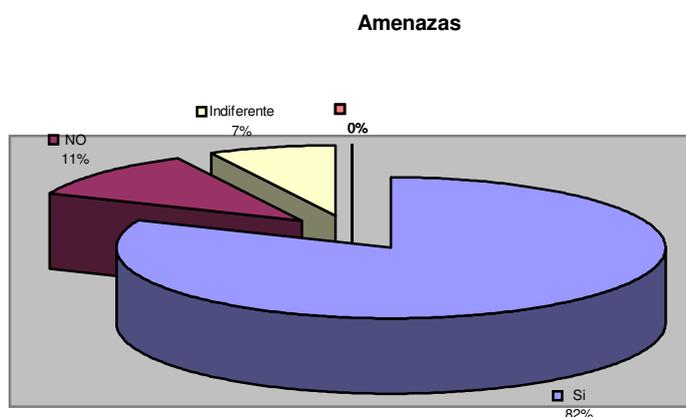
1. Costos más bajos, lo que puede permitir actuaciones de reducción del gasto corriente sin reducir el servicio prestado.
2. Incremento de la satisfacción de los grupos de interés.
3. Incremento de la satisfacción del funcionario público.
4. Reconocimiento de la labor del organismo.
5. Beneficio al Administrado como centro de todo este proceso.
6. Etc..

Esto denota la necesidad de que se recoja en la estrategia un paso destinado a la sensibilización del funcionario hacia la mejora de la organización. Esta etapa abonaría el campo de cultivo de implantación del proceso de mejora continua.

Como indicador, vamos a mostrar los resultados de una pequeña encuesta realizada por el técnico autor del proyecto, a las preguntas:

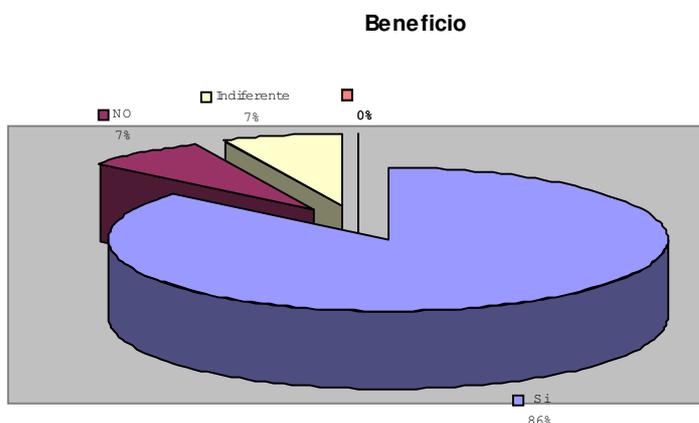


**Si conocieses la amenazas de no establecer una estrategia de mejora continua, ¿ La apoyarías?**



Respuesta pregunta nº 1

**Si conocieses los beneficios que proporcionaría una estrategia de mejora continua al Servicio de Protección Ambiental, ¿ La apoyarías?**

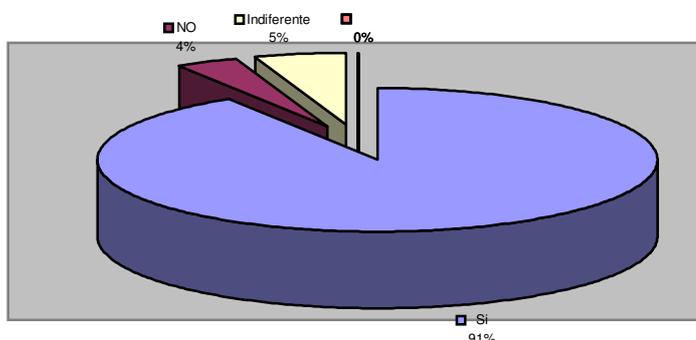


Respuesta pregunta nº 2



## Si conocieses la forma de realizar el cambio, ¿lo aceptarías?

Conocimiento de forma de realizar el cambio



Respuesta pregunta nº 3

De esta pequeña encuesta, de sólo tres preguntas, podemos deducir que aumentando la información y la sensibilización dentro de la organización disminuyen las fricciones internas y el ambiente se vuelve propicio. Esto también se determinó como un problema origen de los UDE's, se aboga por gestión horizontal tanto de la información como del conocimiento.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se saca una actuación previa:

**Actuación 0:** Campaña de sensibilización por parte del personal interno del Servicio de Protección Ambiental hacia la Calidad de Servicio.



## 7.2.-Problemas de índole económica.

En el aspecto económico se ha de indicar que el primer punto a considerar es la necesidad de implantación del proceso de mejora, bien sea por voluntad política o por voluntad propia. Establecida la necesidad llega el momento de poner medios, de los cuales la Administración no carece sino que están mal gestionados.

Antes de evaluar la necesidad económica vamos a realizar un análisis de las partidas presupuestarias asignadas al Servicio de Protección Ambiental previstas para el años 2.003.

Nº Partida	Concepto	Cantidad
07200-44404-22001	Prensa, revistas, libros, publicaciones	3,606.00 €
07200-44404-22602	Publicidad y propaganda	12,621 €
07200-44404-22660	Gastos Diversos	3,005 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos	30,050 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos(II)	60,101 €
07200-444404-62300	Equipo de medición ruidos	36,100 €
07200-444403-62601	Equipo y material informático	12,020 €
	Total	157,503.00 €

Cuadro presupuesto nº 1

Si realizamos una representación gráfica, para su mejor comprensión obtenemos:

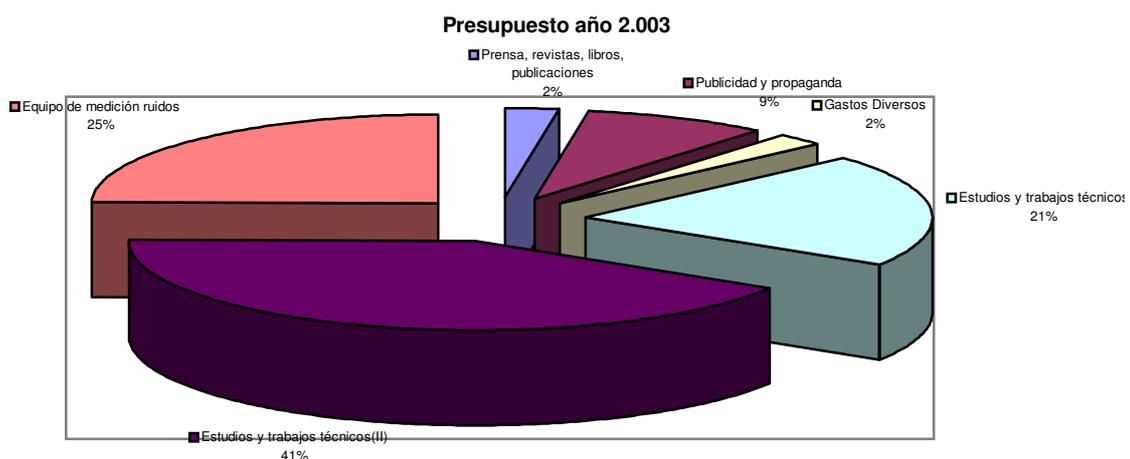


Gráfico presupuesto 2.003



Si hay algo que se observa a primera vista es que el presupuesto contiene diferentes partidas, cada una de ellas perfectamente definidas y que en principio no se gastan para otro concepto a no ser que debido a necesidades internas puedan existir transferencias entre partidas.

Vamos a recuperar el conjunto de las actuaciones previstas y se van a valorar en €uros/año. También tendremos en cuenta que el equipo de mejora sería un elemento permanente a tener presente a la hora de elaboración del presupuesto, debido a la necesidad de cubrir vacantes.

Hemos de incidir que alguna de las actuaciones previstas no tendrán contenido económico, puesto que la asignación de medios será de tipo interna y con los recursos propios de la organización.

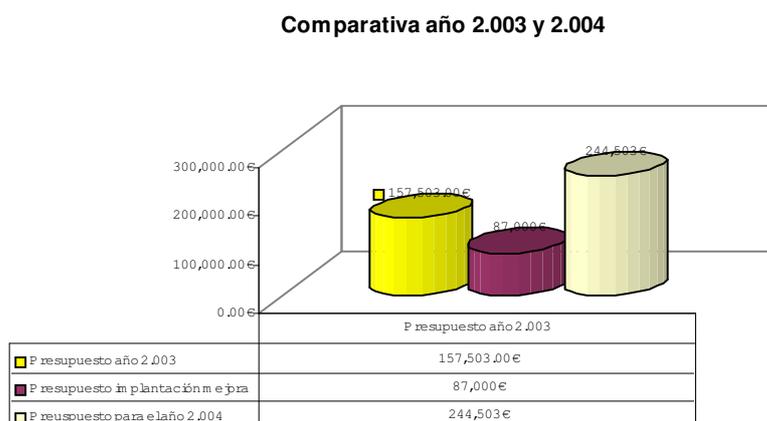
Nº de Actuación	Duración (meses)	Asignación (€/años)
0	6	3.000€
1	6	12.000€
2	6	14.000€
3	6	5.000€
4	9	0€
5	9	0€
6	2	0€
7	24	13.000€
8	6	3.000€
9	2	0€
10	36	12.000€
11	6	0€
12	24	0€
13	12	3.000€
14	12	3.000€
15	12	3.000€
16	6	6.000€
17	2	3.000€
18	2	1.000€
19	2	0€
20	2	0€
21	6	6.000€
22	24	0
	TOTAL	87.000€

Cuadro presupuesto nº 1



En el cuadro anterior se aprecia la duración de las actuaciones y la previsión de gastos para implantar este programa de mejora continua, teniendo en cuenta que este sólo es el inicio del un círculo de mejora.

Si se supone que el presupuesto se gasta tal cual está definido en Cuadro presupuesto nº 1 y se compara con el del año 2.004 en el que se ha asignado una nueva partida para la implantación de la mejora tenemos que:



Cuadro comparativo año 2.003 y 2.004

Se ha observado que las partidas presupuestarias para el año 2.004 se incrementada en el valor de la asignación económica del proceso de mejora continua, esto se traduce en un aumento del presupuesto del Servicio de Protección Ambiental en un 55,23%. Este incremento sería **inadmisibile** a primera vista por lo que se va ha proceder a un pequeño análisis de los presupuestos anteriores.

Se observa en relación a los cuatro últimos presupuestos que las partidas destinadas a Estudios y trabajos técnicos (II) y la partida destinada a Equipos de medición de ruidos no siempre se gasta y se produce su transferencia a otra partida. Por lo que la solución prevista es la destinar durante los tres primeros años estas dos partidas a una nueva denominada Implantación del proceso de mejora continua dentro del Servicio de Protección Ambiental. Lo que implica que una nueva distribución dentro del presupuesto del año 2.004:



Nº Partida	Concepto	Cantidad
07200-44404-22001	Prensa, revistas, libros, publicaciones	3,606.00 €
07200-44404-22602	Publicidad y propaganda	12,621 €
07200-44404-22660	Gastos Diversos	3,005 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos	30,050 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos(II)	0 €
07200-444404-62300	Equipo de medición ruidos	9,201 €
07200-444403-62601	Equipo y material informático	12,020 €
-----	Implantación del proceso de mejora continua	87,000 €
	Total	157,503.00 €

Cuadro presupuesto nº 2

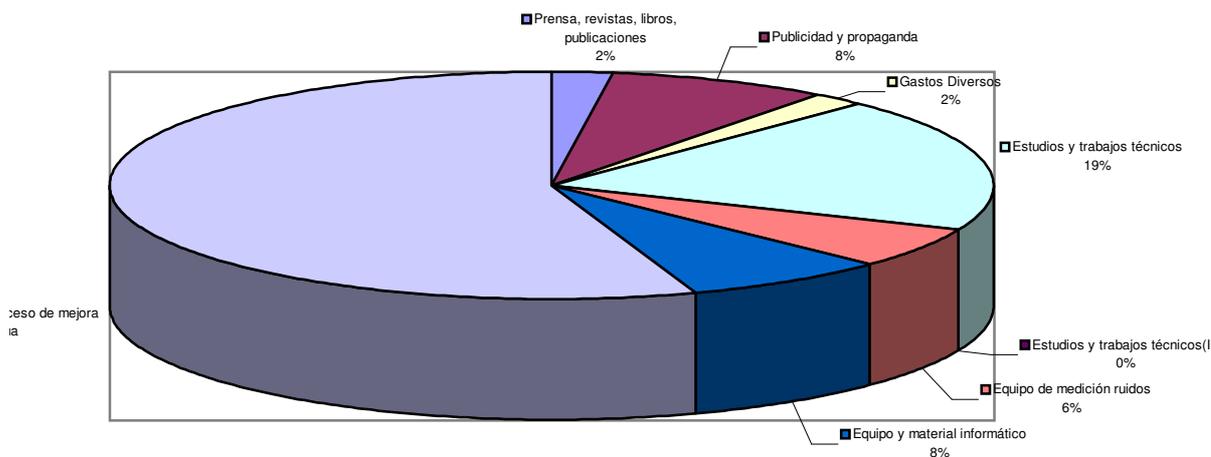


Gráfico presupuesto 2.004

A partir del segundo año después de la implantación los costes bajarían quedando para éste y el tercer año de la siguiente forma:



Nº de Actuación	Asignación (€/años)
0	3.000€
1	0€
2	14.000€
3	5.000€
4	0€
5	0€
6	0€
7	0€
8	0€
9	0€
10	0€
11	0€
12	0€
13	0€
14	3.000€
15	3.000€
16	6.000€
17	3.000€
18	1.000€
19	0€
20	0€
21	6.000€
22	0
	44.000€

Cuadro presupuesto-tiempo nº 2

Siendo la asignación presupuestaria para el año 2.005 y 2.006 la siguiente:

Nº Partida	Concepto	Cantidad
07200-44404-22001	Prensa, revistas, libros, publicaciones	3,606.00 €
07200-44404-22602	Publicidad y propaganda	12,621 €
07200-44404-22660	Gastos Diversos	3,005 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos	30,050 €
07200-44404-22706	Estudios y trabajos técnicos(II)	44,000 €
07200-444404-62300	Equipo de medición ruidos	8,201 €
07200-444403-62601	Equipo y material informático	12,020 €
-----	Implantación del proceso de mejora continua	44,000 €
	<b>Total</b>	<b>157,503.00 €</b>

Cuadro presupuesto nº 3

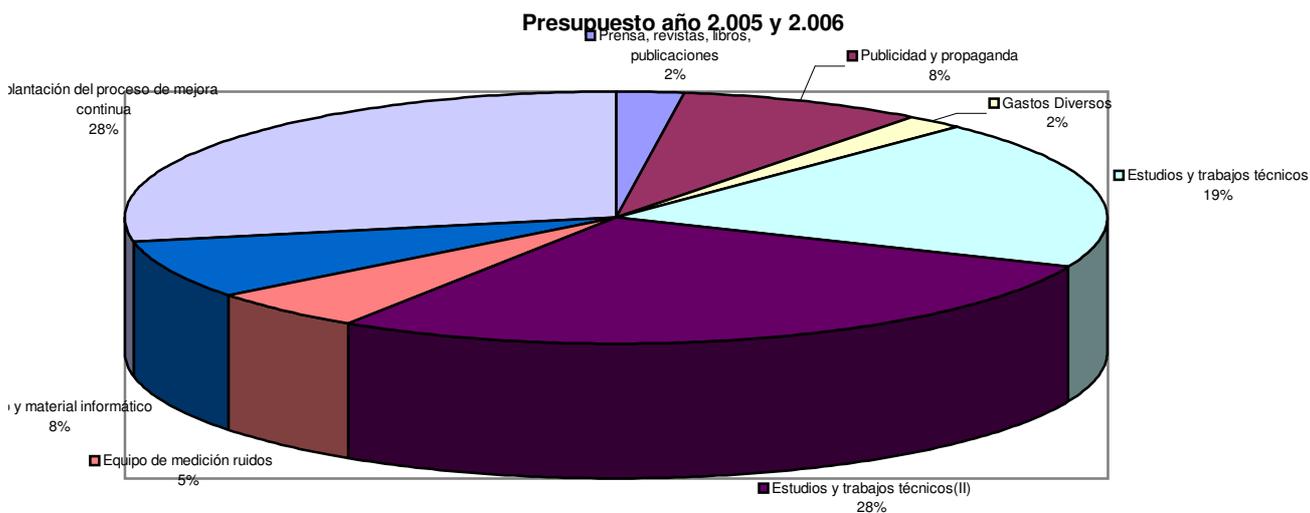
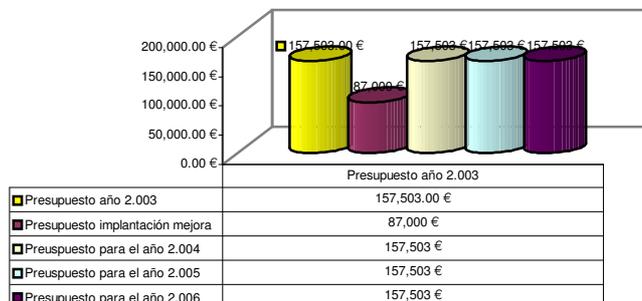


Gráfico presupuesto 2.005 y 2.006.

Realizando nueva comparativa durante los tres primeros años del programa de implantación:

**Comparativa año 2.003 a 2.006**



En relación a esto se determina que la solución es **económicamente factible**, al no suponer un esfuerzo económico por parte de la Administración. En este proceso de mejora se repercute el coste sobre otra partida no aprovechada y no sobre el Administrado.

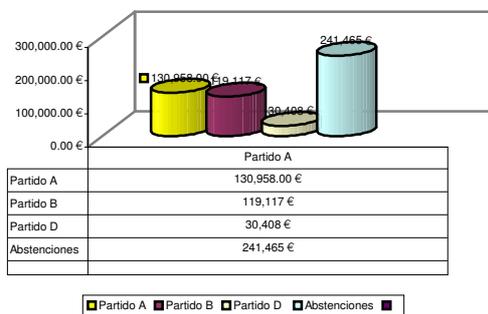


### **7.3.-Problemas de índole Político-social.**

En este epígrafe se comenzará comentando que la voluntad social es el reflejo de los resultados obtenidos en las elecciones municipales, que es el caso que nos ocupa. En las pasadas elecciones se obtuvo un resultado un tanto atípico, quiere decirse que de los posibles 581.939 votantes según las fuentes de Estadística del Ayuntamiento de Sevilla sólo votaron 340.474 lo que significa un 58.5%, y el resto de los 241.465 se abstuvieron dato este a tener en cuenta en lo que se refiere a la confianza por parte del Administrado hacia la Administración, que la ve como un ente lejano.

Si se pretende realizar un análisis sobre la resistencia al cambio dentro del ámbito político no se debe dejar de mencionar el resultado de las pasadas elecciones siendo este el siguiente<sup>10</sup>:

**Resultados pasadas elecciones.**



Esta voluntad social se refleja en lo dirigentes políticos y es por lo que debe ser inquietud de éstos ponerles en el centro de atención y cambiar a lo denominado "visión ciudadana", se han de dejar de rodeos a los problemas diarios de los ciudadanos y adaptar procesos que redundan en beneficio de todos los grupos de interés.

<sup>10</sup> Se omitirán los nombres de los partidos políticos para no realizar propaganda partidista.



La sociedad exige una administración eficiente en todo sus aspectos haciéndole su vida en relación con esta más fácil cada día, el administrado desea tener confianza en su administración por lo que no se le ha de defraudar.

La sociedad en la que está inmersa la administración es un ente dinámico el cual acepta las mejoras asumiendo sus costos.

El Administrado debe estar informado de todo lo que se cuece dentro, si se le informa su resistencia al cambio será menor aumentando su colaboración en cada uno de los aspectos.

La voluntad política suele estar ligada a un corto plazo de cuatro años por lo que siempre se buscan actuaciones para que su gestión se haga visible y se le de la publicidad necesaria para un mantenimiento del estatus político. Olvidan a veces el cumplimiento estricto de la ley y lo único que ejecutan son actuaciones para un beneficio de tipo partidista.

En el caso que nos ocupa la Delegación de Medio Ambiente se encuentra en un campo abonado puesto que sólo está dirigida por un partido político, lo que significa que su voluntad es la que se lleva a cabo, lejos de rencillas partidistas.

La voluntad política actual según fuentes oficiales :

- Cambio de la denominación del Servicio de Personal a RRHH, dato interesante a considerar a los trabajadores como capital imprescindible.
- Mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores.
- Creación del departamento de Calidad.
- Certificaciones de Calidad para todos los servicios municipales.
- Aumentar la infraestructura informática del Ayuntamiento de Sevilla.
- Una nueva valoración de puestos de trabajo.
- Formación continua.
- Comisión de Seguridad e Higiene en el trabajo.



- aumentar el rendimiento de los trabajadores.
- Modernización del aparato municipal.

La sociedad quiere avanzar y como reflejo de esto sus dirigentes deben poner todos los medios a su alcance para ello.

Según los datos expuestos anteriormente el ambiente es favorable para la implantación de nuestro proceso de mejora continua.



#### **7.4.-Consideraciones finales.**

Hechos los análisis previos se determina que las actuaciones como parte del proceso de mejora continua aquí propuesto es factible de un múltiple punto de vista

También se debe llamar la atención sobre el concepto de que todo proceso y en particular el aquí definido requiere una evaluación continua(actuación 21).



# Capítulo 8

## Capítulo 8 Consideraciones finales.

**8.1.-Contenido.**

**8.2.-Objetivos.**

**8.3.-Metodología.**

**8.4.-Medios y normativa.**

**8.5.-Coste.**

**8.6.-Órgano o unidad responsable.**

**8.7.-Calendario de mejora.**

**8.8.-Sistema de evaluación.**



### **8.1.-Contenido.**

Este documento tiene un conjunto de 22 actuaciones desarrolladas con poco grado de detalle, solamente para servir de guía de referencia al equipo de mejora. Pudiendo ser objeto de otro estudio una implantación con todo grado de detalle de las actuaciones aquí previstas

Con el transcurso de los años a posterior de la aplicación se podrá constatar que este documento es un instrumento valiosísimo para dar a conocer las posibilidades de mejora dentro del Servicio de Protección Ambiental y dentro de la Administración en general.

Ha sido diseñado para evitar reproches por partes de los grupos de interés posibilitando por parte de los responsable las actuaciones y correcciones necesarias para un funcionamiento adecuado.

Cierto y verdad que la administración tiene un mal cartel<sup>11</sup> y muchas veces deficientemente valorada, para ello se ha de producir un cambio radical en la actitud de la Administración como ente abstracto del que todo aquel que con su esfuerzo contribuye a su buen hacer diario.

---

<sup>11</sup> Mal cartel significa una mala imagen de cara al exterior.



## **8.2.-Objetivos.**

No obstante lo anterior, el paso del tiempo debe demostrar que con una aplicación seria de los procesos de mejora en el Servicio de Protección Ambiental se acercaría a lo que debe ser un servicio público de calidad.

Esta batería de actuaciones están dirigidas a una mejora de unos procedimientos hoy por hoy obsoletos. Búsqueda de canales de comunicación directa, fluida y mejor con el ciudadano para usarlo como instrumento de mejora.

Se optaba por el marco del Modelo EFQM de la Excelencia adaptado a la Administración Local y más concretamente al Servicio de Protección Ambiental.

Debe ser un sistema dinámico para que cuando se produzca una queja, sugerencia, irregularidad, desatención, etc.. la Administración sepa corregir y mejorar.

Este proyecto no solo trata de recoger un conjunto de actuaciones que son limitadas, si no se hace con el espíritu de mejora continua, puesto que si se hace con este espíritu este es el inicio de una etapa de esplendor dentro de la Administración Local.



### **8.3.-Metodología.**

La metodología a seguir en la implantación de este proceso de mejora viene descrita en los capítulos anteriores con el grado de detalle requerido pero teniendo en cuenta que el equipo de mejora planificará cada una de las actuaciones.

Debiendo tener presente que no podemos resaltar una metodología patrón para el conjunto de las actuaciones.



#### **8.4.-Medios y normativa.**

Alguno de los conceptos introducidos en este proyecto propone algunos conceptos no contemplados dentro del marco normativo actual por lo que habrá de dictar las normas reguladoras para amparar estos conceptos, para no producir las lagunas legales que dan tan mal resultado a la administración y al conjunto de los intereses ciudadanos.



### **8.5.-Coste.**

Para el presente ejercicio el coste es una cantidad mínima necesaria para la selección del equipo.

Para el siguiente ejercicio año 2.004 la cantidad<sup>12</sup> mínima estimada del proyecto es de OCHENTA Y SIETE MIL EUROS (87.000€) imputada en los conceptos definidos en el Cap VII

En los dos siguientes ejercicios años 2.005 y 2.006 se precisa una cantidad inferior de CUARENTA Y CUATRO MIL EUROS(44.000€) desglosados en los conceptos definidos en el Cap. VII.

---

<sup>12</sup> Datos orientativos tomando como bases otras estimaciones similares.



### **8.6.-Órgano o unidad responsable.**

El equipo responsable de la implantación de este proceso de mejora es el equipo definido con todo grado de detalle en el Cap. 6.

Tendrá plena autonomía de decisión y sólo responderá ante el organismo jerárquicamente superior y motor de la iniciativa de mejora.



### **8.7.-Calendario de mejora.**

En el año 2.003 se debe preparar el dominio para la implantación de las actuaciones dentro del proceso de mejora y preparación de la estrategia global.

Luego las actuaciones deberán desarrollarse en los tiempos y secuencias previstas.

Este inicio del proceso de mejora tiene una duración de tres años comienzo 2.003 y finalización prevista 2.006.



### **8.8.-Sistema de evaluación.**

Trimestralmente y desde el inicio del programa de mejora se realizarán evaluaciones en los que se hará una revisión de las metas parciales procediendo al ajuste de las posibles desviaciones.

El personal encargado de la evaluación será un equipo diferente al que realiza la implantación para realizarlo de una forma objetiva.