



**Escuela Superior de Ingenieros**

---

Proyecto Fin de Carrera:

**El proceso de mejora continua en la  
Administración Pública. Una aplicación en  
el Servicio de Protección Ambiental del  
Ayuntamiento de Sevilla.**

**Ingeniero de Organización Industrial.(Plan 98)**

**Alumno:** D. Manuel Joaquín Contreras Guerrero. DNI:28.736.698.  
**Tutor:** D.Rafael Ruiz Usano

# Índice General

Página

## Capítulo 0

- 0.1.- Proyecto Fin de Carrera.
- 0.2.-Objeto del PFC.
- 0.3.-Autor del PFC.
- 0.4.-Metodología empleada.
- 0.5.-Objetivos del PFC.

## Capítulo 1.-Introducción al dominio.

- 1.1.- Descripción entorno 1
- 1.1.1 Sección de Licencias. 2
- 1.1.2 Sección de Oficina Técnica de Licencias. 6
- 1.1.3 Sección de Documentación y Administración. 10
- 1.1.4 Sección de Disciplina Ambiental. 12
- 1.1.5 Memoria de gestión en los cuatro últimos años. 15
- 18

## Capítulo 2.-Descripción del flujo productivo.

- 2.0 Introducción 22
- 2.0.1 Definiciones Empleadas. 23
- 2.0.1 Definiciones Empleadas. 24
- 2.1 Definición de actores. 28
- 2.1.1 Agentes Externos 29
- 2.1.2 Sección de Licencias. 30
- 2.1.3 Sección Oficina Técnica de Licencias. 31
- 2.1.4 Sección de Documentación y Administración. 32
- 2.1.5 Sección de Disciplina Ambiental 32
- 2.2 Definición de casos de uso. 33
- 2.2.1 Especificación del CU Consulta Previa. 35
- 2.2.2 Especificación del CU Solicitud Licencia. 43
- 2.2.3 Especificación del CU Denuncias Disciplina Externas. 66
- 2.2.4 Especificación del CU de Requerimientos. 67
- 2.3 Consideraciones finales dentro del proceso productivo 68

## Capítulo 3.-Definición de problemas..

- 3.1-Introducción al marco legal. 69
- 3.2.-Definición de Problemas. 70
- 3.2.1.- Efectos Indeseables. 72
- 3.2.1.- Efectos Indeseables. 74
- 3.3.-Análisis de los efectos indeseables. 76
- 3.4.-Análisis del origen del problema. 82
- 3.5.-Árbol de Realidad Actual. 94
- 3.6.- Consideraciones finales. 96

<b>Capítulo 4.-Adaptación proceso de mejora.</b>	99
<u>4.0.- Introducción.</u>	100
<u>4.1.-Adaptabilidad.</u>	101
<u>4.2.-El Servicio Público de Calidad.</u>	102
<b>Capítulo 5.-Evaluación de alternativas.</b>	106
<b>5.0.-Introducción.</b>	107
<b>5.1.-Evaluación de posibles alternativas.</b>	108
<u>5.1.1.-Carta de Servicios.</u>	109
5.1.1.0.-Introducción.	109
5.1.1.1.-Estructura y contenido de las Cartas de Servicio	110
5.1.1.2.-Elaboración y gestión de las Cartas de Servicio	112
5.1.1.3.-Evaluación de la Calidad de los Servicios	113
5.1.1.4.-Desarrollo de la evaluación.	114
5.1.1.5.- Seguimiento de las Cartas de Servicio.	115
<u>5.1.2.- Modelo EFQM.</u>	116
5.1.2.0.-Introducción.	116
5.1.2.1.-Agentes y Resultados.	117
5.1.2.2.-Criterio Rendimiento Final de la organización.	118
5.1.2.3.-Criterio Resultado de clientes.	120
5.1.2.4.-Resultados en el Personal.	122
5.1.2.5.-Resultados en la Sociedad.	124
5.1.2.6.-Procesos.	126
5.1.2.7.-Colaboradores y Recursos.	128
5.1.2.8.-Personal.	130
5.1.2.9.-Política y Estrategia.	132
5.1.2.10.-Liderazgo.	134
5.1.2.11.-Innovación y aprendizaje.	136
<u>5.1.3.-Modelo Deming.</u>	138
<u>5.1.4.- Modelo Baldrige.</u>	140
<u>5.1.5.- Modelo Propio.</u>	143
<b>Capítulo 6.- Acciones de Mejora.</b>	144
<u>6.0.-Introducción.</u>	145
<u>6.1.- Modelo Propio.</u>	146
6.1.0.-Introducción.	146
6.1.1- Líneas de Mejora.	148
<u>6.2.-Estrategia propuesta.</u>	149
6.2.1.-Atención al ciudadano.-	150
6.2.2.-Programa de normalización, racionalización y simplificación de Pr.	154
6.2.3.- Aplicación de las nuevas tecnologías de la información.	157
6.2.4.- Estrategia de reorganización y reestructuración del Servicio.	159
6.2.5.- Programa hacia el aumento del rendimiento del funcionario.	160
6.2.6.- Establecer un plan de calidad, como elemento marco.	163
<u>6.3.-Consideraciones finales.</u>	164

<b>Capítulo 7.-Estudio de implantación.</b>	165
<u>7.0.-Introducción.</u>	166
<u>7.1.- Problemas en los RRHH.</u>	167
<u>7.2.-Problemas de índole económica.</u>	171
<u>7.3.-Problemas de índole Político-social.</u>	177
<u>7.4.-Consideraciones finales</u>	180
<b>Capítulo 8.-Consideraciones finales.</b>	181
<u>8.1.-Contenido.</u>	182
<u>8.2.-Objetivos.</u>	183
<u>8.3.-Metodología.</u>	184
<u>8.4.-Medios y normativa.</u>	185
<u>8.5.-Coste.</u>	186
<u>8.6.-Órgano o unidad responsable.</u>	187
<u>8.7.-Calendario de mejora.</u>	188
<u>8.8.-Sistema de evaluación.</u>	189