

Propuesta de modelo para la implantación de una Oficina de Información y Atención Ciudadana

 **movacaL**

MODELO DE OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA



Mancomunidad del Nordeste



Modelo de Oficina Virtual de Atención a los Ciudadanos de las Administraciones Locales
www.movacal.com

ANTECEDENTES.....	5
OBJETIVO.....	6
DESCRIPCIÓN DE LAS OACS.	6
Objetivos de las OACS.....	7
Principios de las Oficinas de Atención al Ciudadano.....	8
Misión de las Oficinas de Atención al Ciudadano	9
Visión de las Oficinas de Atención al Ciudadano	9
Valores de las Oficinas de Atención al Ciudadano	9
Descripción de la ubicación física. Espacio de acogida en las OACS.	10
El local.....	10
El mobiliario y equipamiento.....	12
La señalización	13
Asignación de espacios por usos.....	14
Recomendaciones.....	17
Descripción del sistema de información.	17
Funcionalidades.....	18
Herramientas	18
Descripción e integración orgánica de la OAC.....	20
Descripción del modelo tecnológico.....	21
Marco normativo	21
Objetivos.....	22
Gestor de colas	22
Pantallas Informativas	25
Call Center. Requisitos.....	25
Oficina virtual.....	27
Carpeta Ciudadana.....	28

Registro Telemático.....	28
Plataforma de Firma Electrónica.....	28
Pago Telemático Seguro.....	29
Pasarelas de Servicios.....	30
PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO.....	31
Modelo Organizativo.....	31
Funciones.....	33
Ventajas del sistema.....	34
Tipos de información.....	35
Información general.....	35
Información especializada.....	36
Información particular.....	36
Formas de identificación y autenticación.....	36
Tipos de atención.....	37
Atención presencial.....	38
Atención telefónica.....	40
Atención telemática.....	41
Organización y Recursos.....	42
Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana.....	43
Órgano de apoyo técnico.....	44
Recursos Humanos.....	45
Recursos materiales y tecnológicos.....	53
Catálogo de servicios y procesos de la Oficina de Atención al Ciudadano.....	54
Propuesta de funcionamiento descentralizado.....	59
Oficinas descentralizadas de atención ciudadana.....	60
Oficinas telemáticas.....	61
PROCESO DE IMPLANTACIÓN.....	62

Procedimiento general.....	62
Definición de la sistemática de implantación.....	63
Periodo de formación.....	63
Acciones de comunicación interna.....	64
Selección del personal.....	64
Formación del personal.....	65
Puesta en marcha de las oficinas.....	65
Información al ciudadano.....	65
CALIDAD EN LA GESTIÓN.....	66
Encuestas de satisfacción del ciudadano.....	67
Conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.....	67
Propuesta de encuesta de satisfacción inicial.....	68
Identificación de los factores clave de las OACs.....	70
Cuadro de mando de indicadores.....	71
Cartas de Servicio.....	72
Modelo de Carta de Servicios.....	74
ANEXO 1.....	77
Propuesta de encuesta de satisfacción al ciudadano.....	77

ANTECEDENTES

La evolución actual de las nuevas tecnologías, y la consolidación del acceso a éstas por parte de la ciudadanía, provocan a día de hoy un aumento de la exigencia en la calidad de los servicios que ciudadanos reciben en su relación con la Administración. Los Ayuntamientos son la Administración más cercana a los ciudadanos, por lo que deben comprometerse a ofrecer un servicio de valor añadido al ciudadano, a través de los diferentes canales con los que se relacionan con ellos.

Actualmente todas las administraciones públicas están desarrollando acciones para ofrecer un servicio de mayor calidad a los ciudadanos atendiendo a criterios de eficiencia y eficacia en el servicio y adaptándose a los cambios que está experimentando la sociedad, sobre todo en la utilización de las tecnologías de la información para relacionarse con las distintas administraciones públicas. El proceso de modernización de las administraciones pasa por considerar al ciudadano como el eje principal de sus acciones. La ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, supone un paso muy importante en la modernización de la administración ya que reconoce a los ciudadanos el derecho a relacionarse con las Administraciones Públicas utilizando medios electrónicos para el ejercicio de sus derechos.

En este proceso de cambio de la administración pública es fundamental la implicación de todo el personal que trabaja en el Ayuntamiento, pero sobre todo, el de aquellas personas que tienen responsabilidades en el consistorio ya que deben ser ellas quienes lideren este proceso de modernización.

Este proceso de cambio implica el rediseño de la atención al ciudadano, hacia una forma integrada entre los servicios de información y atención. Con la creación de una unidad especializada en dar información sobre todas las actividades del Ayuntamiento, así como la ejecución de tareas de control, seguimiento y coordinación de los trámites municipales.

Esta unidad especializada es la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC) que supone un nuevo modelo organizativo que tiene como objetivo la mejora de la calidad de la información, la optimización de los recursos y la mejora de la imagen corporativa. Se pretende así atender la creciente demanda de mejoras en la prestación de los servicios que solicitan ciudadanos, empresas y otros colectivos, de una forma ágil, fiable y segura.

OBJETIVO

El objetivo de este documento es presentar un modelo para la creación de Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC) en los Ayuntamientos de la Mancomunidad del Norte de Gran Canaria, Mancomunidad del Nordeste de Tenerife, Cámara Municipal del Nordeste de Azores y del Gobierno Regional de Madeira.

Se describirán las acciones a realizar, necesarias para que las administraciones de Canarias, Madeira y Azores estén en disposición de implantarlas y superar las dificultades similares a las que se enfrentan para la modernización de cada Administración, en el marco de sus particularidades y necesidades.

DESCRIPCIÓN DE LAS OACs.

Dentro del proceso de modernización de las Administraciones, las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC) son la puerta de entrada de los ciudadanos a las administraciones; fundamentalmente cuando estos necesitan consultar información acerca de los servicios del Ayuntamiento, solicitud de cualquier tipo de trámite o presentar documentación al Ayuntamiento.

Esto implica, revisar los conceptos de información y atención al ciudadano, la regulación del funcionamiento de las oficinas, determinar un perfil de competencias especial para el personal que las atiende, etc. Este cambio hacia la gestión integrada de los servicios de atención al ciudadano es una forma flexible de organizar el primer contacto entre la administración y sus clientes, hecho que supone, como mínimo, 4 niveles de necesidades:

1. Física.- Ubicación en un único espacio, de fácil acceso al ciudadano.
2. De información.- Gestión de la información e integración de los sistemas de información de la OAC con los del Ayuntamiento con bases de datos únicas.
3. Orgánica.- Creación de una unidad especializada en la captación, procesamiento y distribución del primer nivel de información.
4. Tecnológica.- Disponer de mecanismos y herramientas para poder atender las peticiones y necesidades del ciudadano.

Objetivos de las OACs

Los principales objetivos a cumplir por las OACs en su relación con los ciudadanos, se pueden resumir en los siguientes:

1. La voluntad de ser el principal referente para la ciudadanía, en todo lo que tenga que ver con la necesidad de información o atención que precise de la Administración.
2. La unificación del mensaje emitido por la administración ante el ciudadano.
3. Prestar el mayor número de Servicios de forma centralizada de manera que se facilite la relación del ciudadano con la Administración y su acceso a la información.
4. Flexibilizar los recursos, tanto humanos como técnicos, para adaptarlos a las necesidades y la demanda, sin que por ello se vea afectada la calidad de los servicios de la OAC.
5. Potenciar la imagen del Ayuntamiento, como una entidad al servicio de los ciudadanos y que ofrece servicios de valor añadido.
6. Generar, impulsar y potenciar la cultura organizativa de servicio al ciudadano.

Para llevar a cabo los objetivos que se acaban de describir, los Ayuntamientos se apoyan en los siguientes ejes:

1. Las personas
2. La calidad del servicio
3. Las tecnologías de la información.

Un elemento fundamental en las OACs es la cultura de la calidad. Al ser la satisfacción de los ciudadanos su principal objetivo, esta cultura de la calidad condiciona una determinada manera de trabajar y relacionarse con el ciudadano que busca la excelencia en el servicio. La cultura de la calidad junto con la utilización de las tecnologías de la información, influyen en la OACs en la medida que permiten que los usuarios de la Administración se relacionen con ella desde cualquier parte, además del canal presencial.

La utilización de plataformas tecnológicas conlleva la utilización de sistemas de información para dar soporte a los servicios, así como un nuevo diseño de las comunicaciones administrativas.

Además de los objetivos de las OACs, hay que tener en cuenta las tareas que deben llevarse a cabo para su correcto funcionamiento:

1. Revisión de los procedimientos administrativos de cara a su conocimiento, a su simplificación, identificación de responsables, puntos críticos, etc. en definitiva una adecuada gestión por procesos como primer paso para su mejora y posible informatización. La revisión y simplificación de los procedimientos no debe suponer una merma en la calidad de los mismos.
2. Actualización permanente de la información de la OAC. Para ello será fundamental la creación de mecanismos formales de comunicación entre los Servicios del Ayuntamiento y la OAC
3. Aumento de los puntos de acceso de los ciudadanos a la Administración aparte del edificio de la OAC, por medio de la creación de oficinas descentralizadas en otras partes del municipio que presten los mismos servicios que la central, utilización de kioskos electrónicos, medios móviles como guaguas, etc.

Principios de las Oficinas de Atención al Ciudadano.

En este apartado se definirá la misión, la visión y los valores de las Oficinas de Atención al Ciudadano.

Se consideran los conceptos referidos de misión, visión y valores de la siguiente manera:

- ❖ Comparten que la misión es el propósito de una organización; su razón de ser.
- ❖ Proporciona la ventaja de establecer un marco de referencia para todas las decisiones y ayuda a obtener la comprensión y el compromiso de empleados, ciudadanos y sectores interesados.
- ❖ Debe de ser consistente, realista y compartida.

Por su parte, el concepto de visión es una representación de lo que se considera el mejor futuro para la organización; es una misión realizada de forma excelente. Ha de tener la capacidad de motivar a las personas para que trabajen para su consecución.

Para definir la visión de una OAC, se tomarán en cuenta los valores fundamentales que caracterizan el servicio. La visión tratará de ser eficaz, motivadora, orientada a un futuro mejor y breve.

Atendiendo a estas apreciaciones, se establece que las Oficinas de Atención al Ciudadano actúan de acuerdo a los siguientes principios estratégicos.

Misión de las Oficinas de Atención al Ciudadano

La misión de las Oficinas de Atención al Ciudadano es integrar trámites diversos y todo tipo de información, descentralizándolos luego para acercarlos a los ciudadanos, simplificando todo lo posible su ejecución.

Visión de las Oficinas de Atención al Ciudadano

La Visión la expresan de la siguiente forma: Quieren llegar a ser reconocidas por los ciudadanos y por el resto de administraciones como una organización de referencia en:

- ❖ Ofrecer calidad de servicio y profesionalidad en la atención a las necesidades y expectativas de los ciudadanos
- ❖ Facilitar información clara
- ❖ Dispensar una atención personalizada
- ❖ Otorgar facilidad en la tramitación

Valores de las Oficinas de Atención al Ciudadano

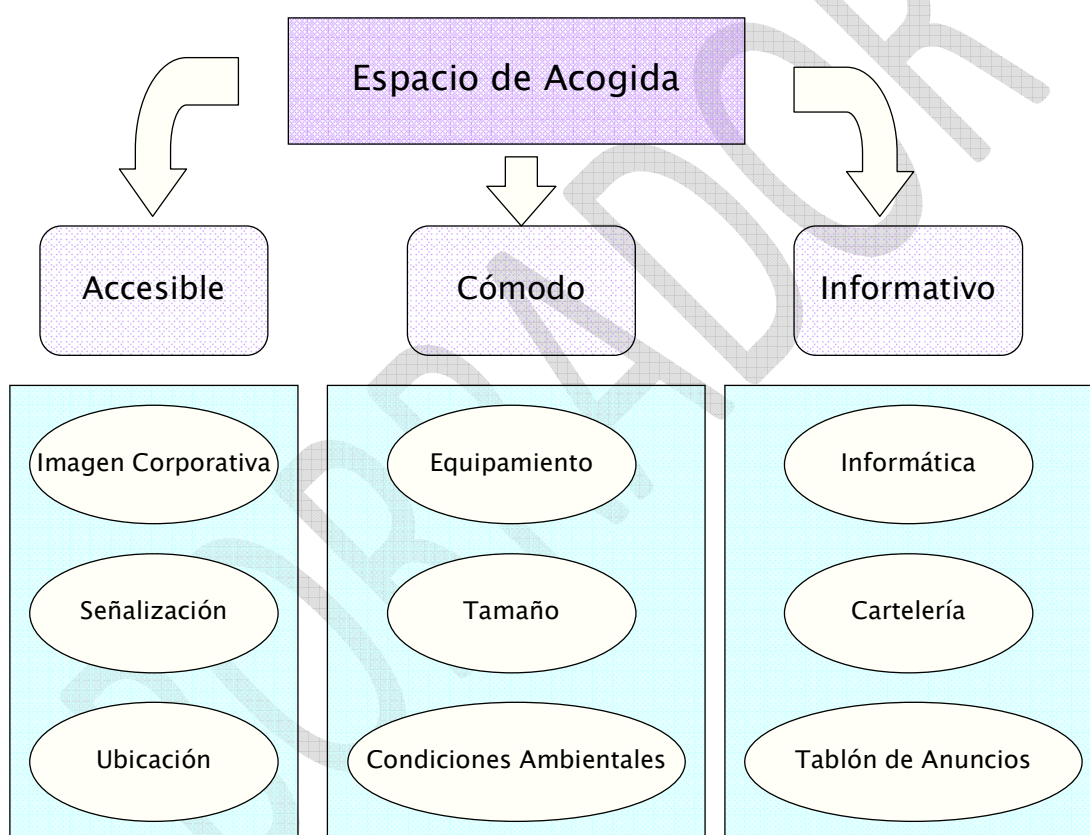
Los valores de las Oficinas de Atención al Ciudadano promovidos como parte de la cultura de Atención al Ciudadano entre su personal son:

- ❖ Orientación del servicio al ciudadano
- ❖ Polivalencia y flexibilidad
- ❖ Formación, iniciativa propia y autonomía
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Implicación con el servicio

Descripción de la ubicación física. Espacio de acogida en las OACs.

Otro de los elementos fundamentales para facilitar, mejorar y simplificar la atención al ciudadano es el espacio de acogida. Nuestro objetivo es que cuando el ciudadano nos visite, le facilitemos la localización y acceso a nuestras instalaciones y hagamos su estancia lo más cómoda posible.

Por ello, las instalaciones deben responder, en la medida de lo posible, a criterios de accesibilidad, comodidad y facilidad de acceso a la información:



En este contexto, para optimizar en la medida de lo posible el espacio de acogida al ciudadano, se deberán cuidar los siguientes elementos:

El local

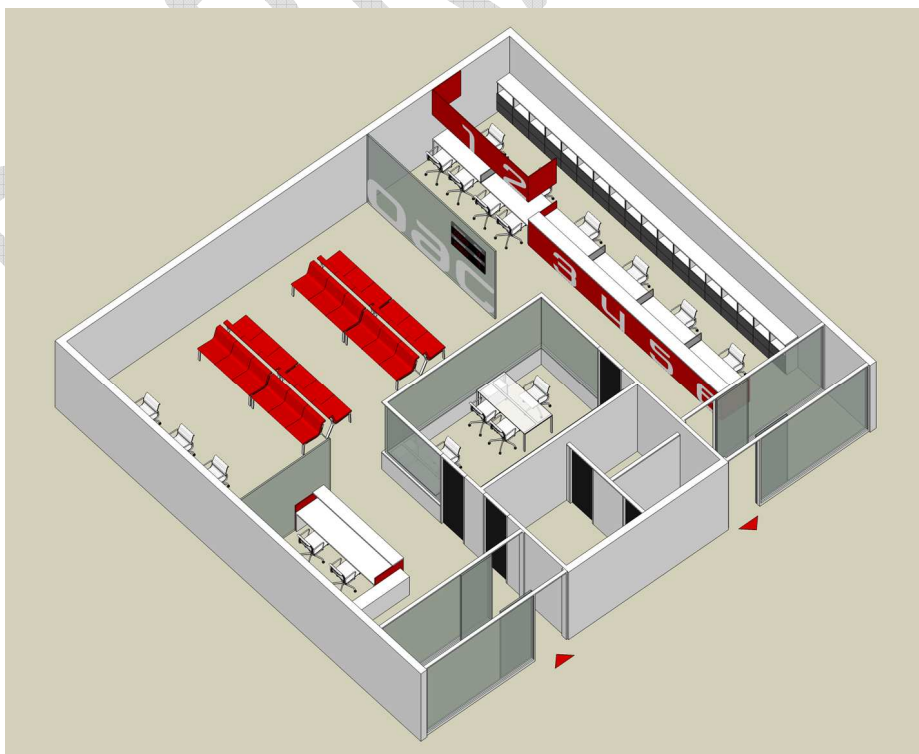
Respecto al local, se recomienda que reúna las siguientes condiciones:

- ❖ Ser céntrico.

- ❖ Contar con la superficie necesaria para prestar adecuadamente los servicios y tener posibilidades de efectuar una buena distribución.
- ❖ Preferiblemente, debe tratarse de una planta baja, permitiendo el acceso directo desde la calle.
- ❖ No tener barreras arquitectónicas que impidan el acceso a discapacitados, personas con carritos de bebés, mayores, etc.
- ❖ Contar con un pavimento antideslizante y resistente y puertas corta vientos de fácil apertura.
- ❖ Disponer de una iluminación adecuada al uso de cada zona.
- ❖ Disponer de mecanismos reguladores de temperatura (aire acondicionado).

Sin embargo, en ocasiones, por las características del propio edificio, por tratarse de una localización provisional, etc., no es posible cumplir todos los requisitos anteriormente descritos. En estos casos, si se considerase que la atención presencial pudiera estar condicionada, deberemos intentar orientar la prestación del servicio al ciudadano hacia la atención telefónica y telemática.

El desarrollo de este apartado se incluye en el documento **“Modelos físicos de las Oficinas de Atención al Ciudadano”**, elaborado en el marco del proyecto MOVACAL para las Oficinas de Atención de las administraciones intervinientes.



Plan Funcional OAC. Del documento “Modelos físicos de las Oficinas de Atención al Ciudadano”

El mobiliario y equipamiento

El mobiliario y equipamiento del espacio de acogida también influyen notablemente en la satisfacción de los ciudadanos. Por este motivo, las instalaciones deberán disponer y tener en buen estado los siguientes elementos:

- ❖ Directorio de Servicios.
- ❖ Mostrador para la información general/registro.
- ❖ Mesas para la información/tramitación.
- ❖ Expositores para colocar y contener impresos de los trámites más demandados.
- ❖ Mamparas de separación de las mesas de información /tramitación.
- ❖ Escribanías.
- ❖ Sillas para la zona de espera.
- ❖ Reloj y calendario.
- ❖ Papeleras.
- ❖ Escritorio público.
- ❖ Material de oficina normalizado para el uso del público: portalápices, bolígrafos, bandejas, etc.
- ❖ Expositores para colocar las Cartas de Servicios publicadas, así como otros folletos y publicaciones informativas editadas.
- ❖ Tablón de anuncios.
- ❖ Gestor de colas (según volumen de la atención prestada).
- ❖ Lector de DNIE.

Para mejorar el servicio prestado en las OACs, se recomiendan que éstas cuenten, o puedan contar, en un futuro, con los siguientes elementos:

- ❖ Puntos informatizados de consulta (kioscos).
- ❖ Autoservicio de venta de impresos.

La señalización

La señalización, tanto exterior como interior, es otro de los elementos que el ciudadano más valora cuando se dirige a nuestra administración.

1. Señalización exterior:

- Cada OAC deberá tener un cartel o panel normalizado con el escudo del Ayuntamiento correspondiente, según su política de imagen corporativa, en el exterior del edificio donde tenga su sede. De este modo, el ciudadano podrá identificar en todo momento el edificio público que va a visitar y qué departamentos son los que en él se encuentran.
- En el caso de que las puertas de entrada fueran de cristal, es conveniente que en éstas aparezca también el logotipo normalizado con el fin, no sólo de facilitar la localización de las dependencias, sino también de garantizar la seguridad de los visitantes a la entrada y salida del edificio.

2. Señalización interior

- Los puntos de atención al ciudadano, bien sean de registro, información, tramitación, etc., deben estar claramente identificados mediante carteles en los mostradores y carteles aéreos para asegurar la visibilidad de los puestos en caso de posibles aglomeraciones.
- La existencia de hojas estándar donde los ciudadanos puedan presentar sus reclamaciones y sugerencias debe estar señalizada mediante carteles informativos expuestos en lugares visibles para los ciudadanos.
- Las salidas de emergencias y extintores contra incendios deben estar claramente identificadas de acuerdo con la normativa vigente relativa a las evacuaciones y protección y prevención de incendios.
- Nuestras instalaciones deben contar con carteles y pegatinas de “Prohibido Fumar” en todo el recinto.

Un elemento fundamental en las OAC es la adecuación y utilidad de los elementos tangibles que se usan en las Administraciones, lo cual incide de forma notable en la satisfacción de nuestros usuarios. El desarrollo de este importante aspecto se incluye en el documento **“Manual de señalética interior de las Oficinas de Atención al Ciudadano”**, elaborado en el marco del proyecto MOVACAL para las Oficinas de Atención de las administraciones intervinientes.

Asignación de espacios por usos

Otra de las cuestiones fundamentales a tener en cuenta es la distribución de espacios, debiendo buscar el mejor aprovechamiento de áreas abiertas de atención al ciudadano empleando criterios de ergonomía. Este punto se desarrolla asimismo en el documento el documento **“Modelos físicos de las Oficinas de Atención al Ciudadano”**, elaborado en el marco del proyecto MOVACAL. En este contexto, se considerarán como requisitos esenciales:

- ❖ La estructura de los espacios actuales (si existen como tal dedicados a la atención al ciudadano).
- ❖ La mejora de las instalaciones y servicios (necesidades de espacios y equipamiento de los puestos de trabajo).
- ❖ El desarrollo y potenciación de las áreas de atención a ciudadanos, empresas y otras organizaciones.
- ❖ La incorporación de detalles estéticos armónicos e imagen corporativa.
- ❖ La mejora de los accesos.
- ❖ La evaluación de la orientación de las instalaciones.

Con el fin de optimizar al máximo los espacios disponibles, mejorando la atención al ciudadano, se propone que la asignación de espacios por superficies y usos siga la siguiente división de ambientes. La distribución real en cada Ayuntamiento estará condicionada por sus instalaciones existentes y el volumen esperado de ciudadanos que puedan acudir según su población.

1. Hall de entrada.

Por este espacio circulará la totalidad de las personas que realicen algún tipo de gestión con la Administración y deberá servir de filtro o primera orientación al ciudadano.

Se recomienda que este hall se estructure en un vestíbulo o recepción que incluya alguna persona como punto de Información para redirigir a los ciudadanos en sus consultas.

Igualmente, esta primera zona debería contener, según el volumen de personas a recibir, uno o varios sistemas de gestión de esperas que direccionen a los ciudadanos y asignen los turnos a las mesas o puestos de atención correspondientes, obteniendo posteriormente datos estadísticos de afluencia de público y tipología de consultas, que permitan establecer indicadores de calidad y medir el Índice de Percepción de la Calidad Percibida por los ciudadanos.

2. Zona de espera.

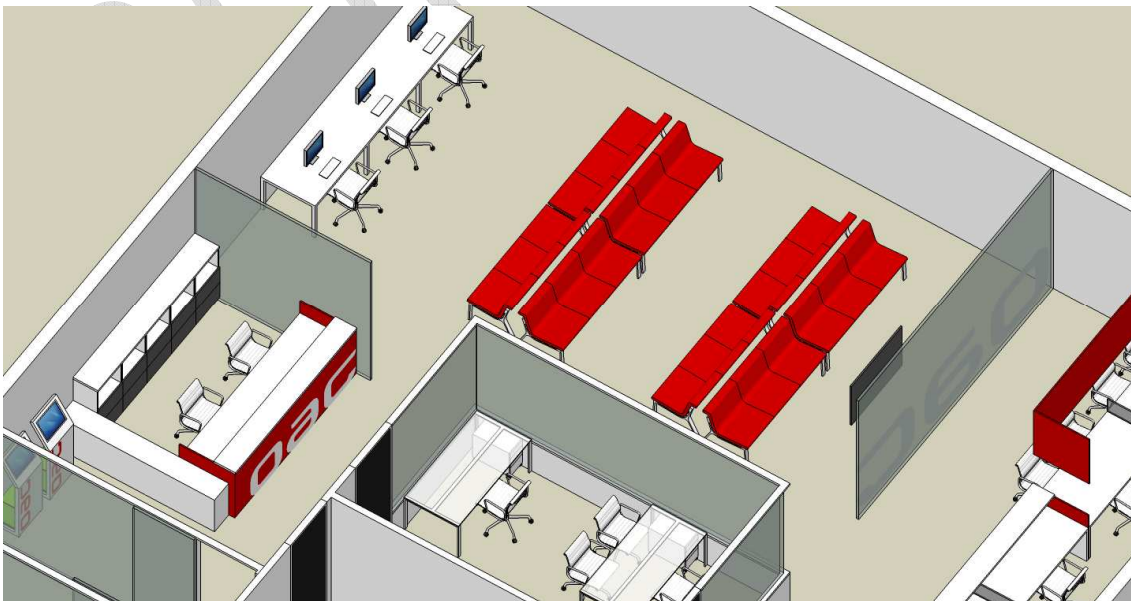
En esta área el ciudadano podrá esperar a ser atendido de forma cómoda. La zona de espera deberá estar perfectamente delimitada y definida, evitando así ser únicamente un espacio común donde se circule sin dirección mientras se espera el turno.

Esta área deberá contar igualmente con servicios propios de apoyo que faciliten la labor al ciudadano, con determinados estándares físicos comunes a todas las OACs, tales como:

- Tablón de anuncios que incluya información actualizada de manera formal.
- Expositor que contenga las Cartas de Servicios editadas por cada Ayuntamiento y los impresos más comunes, así como otro tipo de folletos y/o documentos dirigidos a informar al ciudadano.
- Escritorio público destinado a rellenar o gestionar cómodamente la información por parte del ciudadano.
- Soporte audiovisual que durante la espera proporcione información corporativa, además de tener integrada en ciertos casos la sucesión de los turnos que van siendo atendidos.

En esta zona se emplazarían los elementos opcionales descritos con anterioridad:

- Puntos informatizados de consulta (kioscos).
- Autoservicio de venta de impresos.



Zona de espera. Del documento "Modelos físicos de las Oficinas de Atención al Ciudadano"

3. Área de Información General y Registro.

En esta zona de atención inmediata, el ciudadano realizará todas las gestiones relacionadas con la obtención de información general y registro. En caso de Ayuntamientos con un flujo reducido de atenciones presenciales, el área de gestión personalizada, descrita en el apartado siguiente se integraría en éste.

Se expone la opción de que, con el fin de optimizar el espacio lo máximo posible y por la rapidez de la consulta, éste sea atendido de pie en un mostrador.

El puesto de trabajo del empleado se encuadra dentro del esquema mayoritario sentado-de pie, para el que se deberán habilitar mesas rectangulares con un suplemento o mostrador para mayor comodidad del ciudadano.

Para el caso más probable de sólo disponer de esta área de atención a los ciudadanos, el puesto de trabajo del empleado se encuadra en el esquema sentado-sentado, para el cual se recomienda elegir mesas angulares que permitan tener el ordenador sin que interrumpan la comunicación visual con el ciudadano.

4. Área de Gestión personalizada

Dentro de este espacio se informará y gestionará, si es preciso, sobre temáticas más concretas y específicas relacionadas con la tramitación administrativa de expedientes de cada Ayuntamiento.

En este área de atención, el ciudadano es atendido sentado por la por la lentitud y complejidad del tema que se trate, o por la confidencialidad de la demanda, garantizándolo con puestos de atención independientes y, si es posible, separados por biombos a media altura.

El puesto de trabajo del empleado se enmarca en el esquema sentado-sentado, para el cual se recomienda elegir mesas angulares que permitan tener el ordenador sin que interrumpan la comunicación visual con el ciudadano.

5. Espacios Anexos

Finalmente, nuestras oficinas podrán contar con espacios anexos donde se ubiquen otros servicios que permitan el buen funcionamiento de las mismas, tales como:

- Zona de archivo que sirva para el trabajo interno del personal de la Oficina y el archivo de la documentación y/o expedientes.
- Despacho para el Coordinador de la OAC.

Recomendaciones

Como ya hemos comentado anteriormente, las OACs deben de pasar a ser el lugar desde el que los ciudadanos perciben la mayor cantidad de información en cuanto a la imagen general de cada Ayuntamiento.

Por ello, a continuación se enumeran una serie de recomendaciones generales relacionadas con el espacio de acogida que pueden resultar útiles para mejorar la calidad del servicio que prestamos a los ciudadanos:

- ❖ Las instalaciones y servicios de las unidades de atención al ciudadano deben ser cómodas para los empleados públicos y ciudadanos, así como uniformes en la distribución de espacios.
- ❖ Incorporar detalles estéticos armónicos que identifiquen a las OACs de cada Mancomunidad, permitiendo al ciudadano relacionarlas entre sí, de forma que tenga la percepción de estar en una oficina dedicada a darle servicio. En este sentido, es conveniente crear una imagen común a todos los espacios destinados a la atención al público.
- ❖ Integrar, tanto en el mobiliario como en las demás instalaciones de la oficina, la imagen corporativa diseñada anteriormente.
- ❖ Mejorar la entrada a cada OAC, suprimiendo todas las barreras arquitectónicas existentes según la legislación actual.

Descripción del sistema de información.

Un Sistema de Información al Ciudadano diseñado para la OAC persigue los siguientes objetivos:

- ❖ Proporcionar a los ciudadanos e instituciones públicas y privadas información sobre las dependencias y centros, servicios, procedimientos, trámites, ayudas y subvenciones que son competencia del Ayuntamiento responsable. Esta información será igualmente accesible para todas las Concejalías.
- ❖ Orientar sobre el acceso a los servicios del Administración Local a ciudadanos, empresas y otras organizaciones.
- ❖ Ofrecer información a los interesados sobre el estado de tramitación de los procedimientos administrativos en los que son parte interesada.

- ❖ Informar y orientar sobre el acceso al Sistema de Reclamaciones y Sugerencias y facilitar directamente dicho acceso.
- ❖ Facilitar la iniciación y tramitación telemática de los procedimientos administrativos, de conformidad con las previsiones que se fijen.
- ❖ Suministrar otras informaciones de interés general.
- ❖ En las unidades donde exista registro, recibir todo escrito, comunicación u oficio dirigido a cualquier órgano del Ayuntamiento, procediendo a su remisión a la dependencia correspondiente.

Funcionalidades.

El sistema de información consiste en un repositorio común de información que funciona como una herramienta de información centralizada de tal forma que independientemente del canal utilizado por el ciudadano se le transmita la misma información.

Es un servicio orientado principalmente a la atención telefónica y presencial que permitirá obtener información sobre los contenidos almacenados en el sistema.

La información se almacena en fichas que son controladas a través de un módulo de Gestión de fichas, entendida ésta como la herramienta usada para la categorización, búsqueda y acceso a la información.

Herramientas

Se propone crear o actualizar una serie de herramientas a incorporar al sistema de información que se establezca.

1. Sistema de atención al ciudadano:
 - Herramienta de información centralizada de tal forma que independientemente del canal utilizado por el ciudadano se le transmita la misma información.
 - Gestión de la información: El sistema debe potenciar la calidad de la información. La información debe ser de calidad y fácil de entender por el ciudadano
 - Protocolo para la incorporación de nuevos contenidos
 - Protocolos de validación/publicación de contenidos

- Gestión del cambio: Implantación y formación en el uso de la herramienta a los operadores (presencial y telefónico) para poder ofrecer información al ciudadano.
- Implantación y formación en el uso de la herramienta a las distintas Consejerías.

2. Directorio Corporativo:

- Esta herramienta nos permite buscar el número de teléfono de cualquier trabajador de la Administración Local.
- La búsqueda resulta sencilla y puede realizarse de varias maneras: a través de los apellidos y nombre de la persona (no siendo necesario conocer todos los datos), o a través de la unidad administrativa en la que realiza su trabajo.

3. Sistema de inicio, tramitación electrónica y consulta de expedientes

- Servicio orientado principalmente a la atención presencial y telemática que permitirá obtener información sobre procedimientos y expedientes existentes, así como realizar trámites, de una manera eficaz, y flexible.
- En atención telefónica deberá habilitarse un sistema de identificación de acuerdo a la normativa vigente.

4. Inventario de procedimientos:

- El objetivo de este inventario es dotar a las unidades de información, y a aquellas otras que tengan relación con el ciudadano, de una herramienta potente que les proporcione información actualizada de todos los procedimientos a instancia de parte que resuelve nuestra Administración, con el fin de que la información proporcionada al ciudadano sea actualizada, homogénea y veraz.
- El sistema de búsqueda debe ser sencillo y autoexplicativo. Donde se pueda encontrar un procedimiento a partir de la unidad responsable de su tramitación, por el tipo de procedimiento de que se trate (autorizaciones, licencias, prestaciones sociales...) o a través de un texto libre que se encuentre en la información del procedimiento.

5. Guía de la comunicación:

- La guía de la comunicación es una herramienta muy útil. En ella disponemos de las direcciones y teléfonos de todas las oficinas y centros de trabajo de la Administración Autonómica, Estatal y Local. También se dispone de información sobre empresas, turismo, educación, cultura, sanidad, asociaciones, etc.

6. Comunicados de prensa:

- En este apartado encontramos la última información sobre cada Ayuntamiento, sus actuaciones, la actualidad económica, noticias de la Región, etc. Se podría incluir un apartado en el que aparecen todos los acuerdos de Pleno de Gobierno donde se pueden consultar las últimas actuaciones aprobadas.

7. Oferta de empleo público:

- Toda la información relacionada con empleo público puede ser consultada en este apartado: pruebas selectivas, convocatorias abiertas, situación de las mismas, listas de aprobados, etc.

• Contratación Administrativa:

- En esta sección se ofrece información relativa a la contratación administrativa de cada Ayuntamiento, clasificada tanto por la tipología de los contratos como por las unidades administrativas de origen.
- Los expedientes administrativos de contratación que se encuentran en plazo de presentación de proposiciones se ordenan cronológicamente, ofreciéndose la información de mayor interés para ciudadanos y empresas.

En la sede electrónica a establecer en cada Ayuntamiento, de acuerdo a la ley 11/2007, se podrán integrar parcial o totalmente las herramientas descritas. Se propone crear o actualizar una serie de herramientas a incorporar al sistema de información que se establezca

Descripción e integración orgánica de la OAC.

El contenido fundamental de la propuesta consiste en modificar el modelo tradicional de organización de la atención ciudadana, basado en estructuras verticales y estancas entre Servicios, en el que existe poca interacción entre las distintas unidades. En este modelo, lo

normal es que unas personas informen, otras registren, otras hagan certificados, etc. En definitiva, la información no se gestiona para que exista un único punto de referencia para el ciudadano en el que pueda recibir cualquier tipo de información que necesite.

Se debe crear una unidad especializada en la captación, procesamiento y distribución del primer nivel de información, interrelacionada con cada uno de los diversos departamentos municipales que le deriven las funciones de información y atención correspondientes a su actividad competencial.

La ubicación propuesta para la OAC en el organigrama de cualquier Ayuntamiento incluido en el proyecto MOVACAL es la creación de una unidad orgánica de carácter transversal, dependiente de alguna Concejalía de influencia sobre toda la organización como pueden ser la de Presidencia, Personal o Hacienda. Dependiendo de la distribución orgánica actual de cada ayuntamiento.

La creación de la OAC, supondrá un avance notable dentro del proceso de modernización que los Ayuntamientos implicados están desarrollando durante los últimos años y sirve como plataforma para avanzar en la consolidación de un nuevo modelo de relación con el ciudadano.

La información y atención son derechos esenciales en la relación entre la administración y los ciudadanos cuya regulación debe realizarse mediante una norma o reglamento regulador que actualice y potencie la organización interna y dinamice el funcionamiento y la coordinación de los servicios administrativos que centran su trabajo en las tareas de información y atención a los ciudadanos. De esta forma se establece el marco jurídico de su actuación, el contenido de su competencia, la atribución de funciones y el alcance de sus responsabilidades.

Descripción del modelo tecnológico

Marco normativo

El marco normativo vigente establece una serie de requisitos a tener en cuenta en el momento de diseñar el funcionamiento de la OAC. En el artículo 35 de la Ley de Procedimiento Administrativo, se determina que el ciudadano tiene, entre otros, los siguientes derechos:

1. Derecho a conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y a obtener copias de los documentos contenidos en ellos.
2. A identificar a las autoridades y al personal al servicio de las Administraciones Públicas bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos.
3. A formular alegaciones y a aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución.

4. A no presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate, o que ya se encuentren en poder de la Administración actuante.
5. Obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.

Con la ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, se reconoce a los ciudadanos el derecho a relacionarse con las Administraciones Públicas utilizando medios electrónicos en el desarrollo de procedimientos administrativos, así como para obtener información, realizar consultas y alegaciones, formular solicitudes, manifestar consentimiento, entablar pretensiones, efectuar pagos, realizar transacciones y oponerse a las resoluciones y actos administrativos. Obliga a las Administraciones Públicas a modernizarse para garantizar esos derechos

Objetivos

- ❖ Posibilitar la tramitación telemática de cualquier tipo de procedimiento administrativo.
- ❖ Mejorar la gestión interna del ayuntamiento, estableciendo un marco tecnológico y un marco metodológico que permitan optimizar la reingeniería de procesos, el rediseño de los procedimientos administrativos y el desarrollo de su tramitación electrónica.
- ❖ Garantizar la integración y compatibilidad de los nuevos sistemas de tramitación de expedientes electrónicos con el resto de sistemas de información y aplicaciones preexistentes.
- ❖ Conseguir, a través del uso de las nuevas tecnologías, una administración municipal más moderna, eficaz, eficiente y con mayores niveles de calidad.

Gestor de colas

Se deberá disponer de un sistema de gestión de colas en cada OAC. Al entrar el ciudadano en el recinto podrá recoger su número de turno en el dispensador de tickets. Éste lleva una pequeña pantalla donde aparecen los distintos servicios que se ofrecen en la OAC.

En la sala de espera o en el lugar que el recinto tenga habilitado para ello se podrán instalar pantallas de leds o televisores para informar de:

- ❖ El número de turno solicitado

- ❖ El código del servicio
- ❖ El lugar donde será atendido

El hecho de contar con una pantalla informativa cumple además con el cometido de delimitar la zona adjudicada para la atención al ciudadano de la zona de espera. El ciudadano esperará cerca de dicha pantalla, lo cual, no dificultará la libre circulación e intimidad de los que están siendo atendidos.

Se deberá valorar que las pantallas de información deben llevar incorporadas tarjetas de sonido para facilitar la información a personas disminuidas físicas.

El gestor de colas es una herramienta muy útil para la valoración de la calidad del servicio prestado a los ciudadanos. A través de él, podemos obtener indicadores cuantitativos de una gran relevancia como: número de personas atendidas, tiempo medio de espera, tipo de trámite, etc.

Este sistema tiene el objetivo específico de orientar las Administraciones al cliente, se garantiza tanto el cumplimiento de sus expectativas como la existencia de igualdad en el trato durante la prestación del servicio. Permite entregar un solo ticket en la entrada a cada cliente, independientemente de los trámites que necesite realizar y la ubicación de éstos en distintos puestos.

Con la implantación de este sistema, la OAC es capaz de presentar datos estadísticos consolidados de los servicios prestados a los ciudadanos. Estos datos, además de informar sobre volúmenes de gestión de ciudadanos en la OAC, también informan sobre el grado de cumplimiento de los objetivos comprometidos en las Cartas de Servicios. Además, todas las unidades y personas que conforman la organización de la Atención Ciudadana del Ayuntamiento tienen acceso a estos datos, según su nivel de integración.

Entre las ventajas que se están obteniendo con la utilización del Sistema, y los objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación del mismo, cabe destacar:

- ❖ Cumplir con uno de los compromisos de la Carta de Servicios: “En atención presencial, los tiempos medios de espera en ser atendido , en cómputo mensual, no superarán los 15 minutos en el 80 % de los casos ”.
- ❖ Mejorar la Calidad de la Atención Presencial, orientándola hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos.
- ❖ Implantación de herramientas tecnológicas para la Ordenación y Gestión de la Atención Presencial, que les sirva de guía y acompañante virtual a los ciudadanos, que vele por sus derechos y proporcione una atención personalizada durante su estancia en la Administración.

- ❖ Implantación de herramientas de medición de la calidad en los servicios, que permitan visualizar en tiempo real y de manera histórica los parámetros fundamentales de la atención presencial.
- ❖ Integración de las herramientas de direccionamiento y de medición de la Calidad.
- ❖ Fomento del ahorro de costes y una mejor utilización de los recursos.

Respecto a la Arquitectura del Sistema de Gestión de Colas deben incluirse las siguientes funcionalidades:

- ❖ Supervisión: El sistema debe permitir visualizar en tiempo real desde cualquier puesto de la red, toda la gestión de la atención presencial: Volumen de clientes esperando, tiempos de espera y atención, qué estándares realiza cada uno de los funcionarios, etc.
- ❖ Alarmas: Permitiendo un mejor cumplimiento de los objetivos de Calidad.
- ❖ Recopilación y Consolidación de los datos estadísticos: Las aplicaciones de recopilación de datos estadísticos, deben permitir la consolidación diaria de los datos.

Respecto a la información aportada por el Sistema, debe permitir elaborar con carácter mensual un informe de seguimiento de la Atención Presencial. Los datos que se extraen de los Sistemas y que son recogidos en el mencionado informe son los siguientes:

1. Respecto al número de clientes atendidos:
 - El número total de clientes atendidos mensualmente.
 - La media diaria de clientes atendidos.
 - La media diaria de clientes atendidos por franja horaria.

2. En relación con el seguimiento de los tiempos y objetivos, los Sistemas proporcionan la siguiente información:
 - Tiempo medio de espera por ciudadano.
 - Tiempo medio de atención por ciudadano.
 - Tiempo total de estancia por ciudadano.
 - Índice de satisfacción (mide el equilibrio entre el tiempo de espera y el tiempo de atención).
 - Grado de cumplimiento del objetivo de tiempo de espera establecido en las Cartas de Servicios.

Respecto a la Organización de la Atención Presencial, es preciso distinguir previamente entre:

- ❖ Demandas de servicio que son atendidas con rapidez (menos de cinco minutos). Atención inmediata.
- ❖ Demandas que requieren emplear un mayor tiempo de atención por razón de volumen o complejidad de los trámites.

El número de puestos de atención que se integran en cada Grupo dependerá en cada momento de la clase de servicio que se requiera por el ciudadano. La normalización de estos grupos es necesaria para reducir tiempos de espera y mejorar la atención al ciudadano.

Pantallas Informativas

Como acción complementaria, se propone valorar la implantación de un servicio de información audiovisual en la OAC, similar a los ya existentes en determinados organismos, con el fin de mejorar la información y la atención a los usuarios en las salas de espera de las oficinas.

Se instalará un número de monitores, dependiendo del tamaño y del número de salas de espera disponibles en cada oficina.

El objetivo fundamental con la implantación de pantallas informativas es mostrar información audiovisual de titularidad propia del Ayuntamiento a través de monitores, conjuntamente con información textual del Sistema de Gestión de Colas.

Call Center. Requisitos

Se debe dotar a las OACs con un sistema integral de gestión y atención de llamadas Call Center, que agilice la atención al ciudadano vía telefónica, guíe las consultas a los puestos de atención telefónica más adecuados y gestione las esperas telefónicas de los ciudadanos de la mejor forma posible.

Con este sistema Call Center se persigue prestar un servicio a los ciudadanos que conjugue calidad y recursos humanos y materiales y permita afrontar el crecimiento previsto de atenciones telefónicas mediante su automatización, seguimiento y control.

El sistema de Call Center deberá integrarse con la infraestructura de telecomunicaciones de cada Ayuntamiento.

El sistema deberá presentar las siguientes características:

1. Escalabilidad: Posibilidad de aumentar el número de puestos, extensiones, líneas, etc.
2. Modularidad:
 - Posibilidad de disponer de módulos Web, Fax, e-mail, WAP, etc
 - Posibilidad de agregar en el futuro módulos CTI (Computer Telephony Integration)
3. Software de Gestión: compatible con todos los sistemas operativos Windows

Un sistema de este tipo permite disponer de las siguientes funcionalidades:

1. ACD (Distribución automática de llamadas)
2. Enrutamiento:
 - Enrutamiento automático por marcación de dígitos del llamante
 - Enrutamiento automático por voz del llamante
3. Reenvío, llamadas y consultas a terceros por el agente:
 - A otros terminales o agentes
 - A números internos Cabildo
 - A números externos
 - A mensajes pregrabados
 - Intervención en llamadas por el supervisor
4. Mensajes pregrabados:
 - Mensaje de bienvenida e índice de opciones
 - Mensajes largos de ayuda y guía
 - Mensajes y música en colas de espera y retención
 - Buzón de noche y de saturación
5. Mensajes SMS
 - Envío y recepción de sms a listas de distribución e individual

Oficina virtual

Se define como una zona de acceso mediante identificación con certificado digital donde el ciudadano puede solicitar y obtener un completo servicio telemático.

La Oficina Virtual debe permitir gestionar la más diversa casuística de asuntos por la que cualquier ciudadano pueda dirigirse a la Administración. Debe lograr una total interacción entre el Ciudadano y la Administración, y cubrir las distintas etapas de gestión (informativa, de tramitación, de seguimiento, y de resolución) e incorporar a su vez las capacidades necesarias para el desempeño, por parte de la corporación, de las tareas destinadas a asistir y automatizar la tramitación, resolviendo y dando respuesta e información puntual al ciudadano a través de los medios telemáticos.

Se deberá dotar de utilidades avanzadas para la búsqueda de información y gestionar la información a todos los niveles de detalle y permitir tanto la tramitación de los asuntos como el seguimiento, a través de "La Carpeta Ciudadana", de los avances de cada procedimiento.

Deberá de estar conectada "on-line" con la base de datos del Sistema de Información Ciudadano, que se constituirá como Base de Datos centralizada de conocimiento, produciéndose de este modo una constante realimentación y actualización de dicho conocimiento y un enriquecimiento funcional de las instalaciones.

Debe permitir la integración total con la Plataforma de Servicios Comunes (@Firma, SPT, SNTS,..) y a la interoperabilidad interadministrativa en base a arquitecturas y modelos propuestos por la Administración (SOA, UDDI,..).

La Base de Datos de Conocimiento debe ser compartida por el módulo de Ventanilla Virtual, por el de Atención Presencial/telefónica, por la Carpeta Ciudadana o por el Gestor de Tareas Interno. Desde esta plataforma centralizada de Gestión del Conocimiento, de manera automatizada, se deberán actualizar los contenidos (catálogo de asuntos, apartados de interés, esquemas de resolución, bases Legales, diálogos interactivos, procedimientos, etc.) utilizados por los distintos módulos y subsistemas.

Información y Trámites WEB.

Su función principal es la realización de consultas al catálogo de procedimientos contenidos en la Oficina Virtual y la activación en su caso, del inicio de la tramitación. Debe permitir la localización rápida y ágil de cualquier procedimiento catalogado.

En la Oficina Virtual se podrá generar de forma automatizada las instancias requeridas para el inicio de un procedimiento a instancia de parte, el control de aportación de documentos, la emisión de notificaciones de subsanación en su caso, el justificante de la solicitud, comunicación por recepción y efectos de la solicitud, consulta de documentos aportados en expedientes anteriores.

Carpeta Ciudadana

Se define como una zona de acceso mediante identificación donde el ciudadano puede consultar la información particular que se encuentra disponible en los sistemas de información del Ayuntamiento.

Se trata de un módulo WEB dirigido al Ciudadano que recoge toda la información sobre trámites, comunicaciones, expedientes, documentos electrónicos, etc. Su uso es reservado a los ciudadanos que se registren como usuarios del servicio.

Contempla la información relativa a las solicitudes, expedientes en trámites y expedientes que se han presentado e iniciado el trámite, así como la evolución administrativa de los mismos. Para disponer de esta información se deberá implantar la conexión con el gestor de expedientes que facilite dicha información.

Entre otras funcionalidades, puede tener:

- ❖ Bandeja de Entrada y Salida de comunicaciones entre el ciudadano y el ayuntamiento.
- ❖ Consulta telemática de los expedientes.
- ❖ Visualización de documentos generados en la tramitación y documentos aportados.

Registro Telemático

Este módulo permitirá a los ciudadanos la presentación de forma electrónica y oficial de los documentos que hasta ahora debían de entregarse presencialmente en las oficinas de Registro Municipal.

Las anotaciones registrales deben ser realizadas de forma automatizada por el sistema a través de asistentes. El ciudadano deberá firmar la anotación en el momento de producirse, ya sea fichero a fichero o el paquete con todos los contenidos asociados a la operación.

La plataforma debería desarrollarse en el mismo entorno y con las mismas características técnicas y metodológicas de la Ventanilla Virtual y la Oficina presencial, para evitarse la necesidad de implementar pasarelas de conexión

Plataforma de Firma Electrónica

La plataforma de firma electrónica permitirá tanto a los ciudadanos como a los empleados públicos enviar y recibir documentación debidamente firmada digitalmente. Tras la reciente aprobación de la Ley 11/2007 se promueven y facilitan una serie de servicios destinados al cumplimiento de las obligaciones de las Administraciones para con los ciudadanos en materia de identificación y autenticación electrónica.

El Ministerio de Administraciones Públicas ha implantado un proyecto denominado "Plataforma de validación y firma electrónica". Este proyecto se centra en facilitar a las aplicaciones los complementos de seguridad necesarios para implementar la autenticación y firma electrónica avanzada basada en certificados digitales de una forma eficaz y efectiva.

Se ofrecen así servicios que impulsan el uso de la certificación y firma electrónica en los sistemas de información de las diferentes Administraciones públicas que así lo requieran

La introducción de la firma-e y el DNI-e es ya una necesidad en la tramitación telemática de todas las Administraciones públicas, sin embargo, el desarrollo y extensión tecnológica que están teniendo está siendo desigual y pausada en el tiempo. Entre los inhibidores del uso generalizado de estas nuevas técnicas de identificación y firma, está la complejidad tecnológica que hay que introducir en los sistemas de información, los elevados costes e inversiones a realizar o la falta de recursos especializados disponibles en los diferentes organismos Públicos.

La Plataforma de validación y firma electrónica cubre los siguientes objetivos:

1. Impulsar la implantación de la firma-e y el DNI-e mostrando una visión uniforme a los ciudadanos.
2. Reducir los costes en licencias, soporte, infraestructuras, etc., por parte de los organismos usuarios.

Pago Telemático Seguro

Sistema de pago telemático seguro que permita realizar pagos a través de Internet.

En cuanto a la plataforma de Pago Telemático Seguro podemos plantear dos opciones: por un lado utilizar el Servicio de Pago Telemático promovido por el MITyC a través del Organismo Red.es y por otro lado utilizar un Servicio Personal con cada una de las Entidades Bancarias con las que existiera un acuerdo de colaboración, siempre que se garantice la ejecución del pago.

La solución de Red.es ofrece mucha más seguridad y garantías en su funcionamiento, aunque su mayor coste puede obligar a decidimos por la segunda opción.

RED.ES

El Servicio de Pago Telemático “SPT”, pertenece a la plataforma de servicios comunes promovida por el MITyC, y ha sido desarrollado por el Organismo “Red.es” a partir del modelo de la AEAT.

Se dispone como estándar telemático de pago seguro, universal y abierto a los distintos tipos de organismos y Entidades Financieras.

Pasarelas de Servicios

Se debe permitir las conexiones de la nueva plataforma de atención telemática con las aplicaciones actualmente en explotación.

Las pasarelas de Servicios que se deben implementar serían:

- ❖ Pasarela de Servicios Carpeta Ciudadana.
- ❖ Pasarela de Servicios Registro de Entrada y Salida.
- ❖ Pasarela de Servicios Registro Telemático.
- ❖ Pasarela de Servicios de Firma Electrónica.
- ❖ Pasarela de Servicios Sistema de Información al Ciudadano.
- ❖ Pasarela de Servicios otras aplicaciones Backoffice (Padrón de Habitantes)

El objetivo en la implantación de la PASARELA DE SERVICIOS es conseguir la interoperatividad automática (sin necesidad de una acción humana) de los datos entre los diferentes componentes del Sistema. Sin una correcta definición del método y lenguajes utilizados para la comunicación, los módulos no podrían entenderse.

Existen actualmente varios escenarios de conexión entre los componentes del Sistema, debido a la adopción por parte del Ayuntamiento de componentes (aplicaciones) pertenecientes a diferentes empresas, dando lugar a un variado número, sobre todo en aquellos componentes pertenecientes al back office. Estos escenarios son los siguientes:

1. WebService.- Es, sin lugar a dudas, la mejor opción para la integración. Mediante un SOA se establecerán las funciones básicas de comunicación entre los componentes que permitan utilizar dicho servicio.
2. Intercambio de mensajes.- Si no es posible comunicarse vía webservices con las aplicaciones existentes, puede utilizarse una estrategia de intercambio de mensajes a través de una tabla compartida por ambas aplicaciones o a través de librerías de API'S.

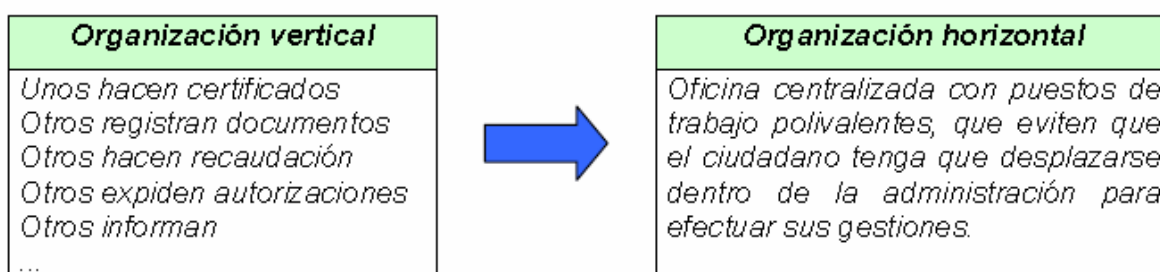
3. Intercambio de ficheros.- En el peor de los casos en el cual, los módulos ya existentes en los Ayuntamientos que no permitan ningún tipo de intercambio mediante los métodos de integración vistos anteriormente, siempre puede utilizarse ficheros de intercambio los cuáles también serían en formato XML y encriptados.

PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO

Modelo Organizativo

El contenido fundamental de la propuesta consiste en modificar el modelo tradicional de organización de la atención ciudadana en las Administraciones Públicas, basado en estructuras verticales y estancas entre Servicios, en el que existe poca interacción entre las distintas unidades y no hay canales formales para el intercambio de información. En este modelo, lo normal es que unas personas informen, otras registren, otras hagan certificados, etc. En definitiva, la información no se gestiona para que exista un único punto de referencia para el ciudadano en el que pueda recibir cualquier tipo de información que necesite.

El modelo de OAC que se propone es el de una oficina constituida por personal formado y capacitado para atender las demandas de información y atención de la ciudadanía. Basado en una estructura horizontal, en el que la colaboración entre Servicios y Unidades y el intercambio de información se realicen de una manera preestablecida y coordinada, de manera que se pueda prestar un servicio completo al ciudadano, sin necesidad de hacerle pasar por distintos Servicios para realizar algún trámite. El personal que forme la OAC, no solamente debe tener la formación y aptitudes para trabajar de cara al público, sino que también debe tener la competencia de poder realizar diversas tareas que ahora son realizadas por distintos Servicios, siempre con el objetivo de informar y de facilitar al ciudadano su relación con la Administración.



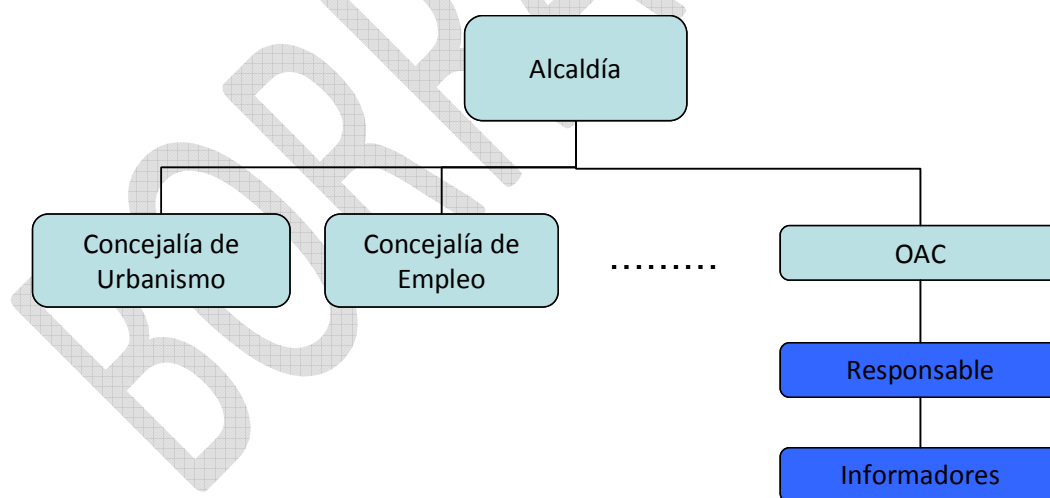
Se trata de que en estas oficinas se puede llegar a atender el 90 % de las demandas de los ciudadanos, pudiendo realizar tareas como:

- ❖ Atención e información (general, particular y especializada).

- ❖ Seguimiento de Expedientes para la información de su estado.
- ❖ Tramitación directa de procedimientos que puedan ser gestionados en su totalidad desde la oficina con una adecuada coordinación con los Servicios.
- ❖ Gestión de citas con Técnicos municipales, coordinación de actividades municipales, entregas de entradas para eventos organizados por el Ayuntamiento.
- ❖ Cotejo y compulsa de documentos que vayan a ser entregados en el Ayuntamiento.
- ❖ Otras, incluidas en el Catalogo de Servicios de la OAC.

En definitiva, el modelo propuesto, debe ser capaz de prestar un servicio de calidad al ciudadano, consiguiendo que identifiquen a la OAC como el punto de referencia para cualquier aspecto que necesiten de la Administración.

La ubicación propuesta para la OAC en el organigrama de cualquier Ayuntamiento incluido en el proyecto MOVACAL es la creación de una unidad orgánica dependiente de alguna Concejalía de influencia transversal sobre toda la organización como pueden ser la de Alcaldía, Personal o Hacienda. También dependiendo del organigrama actual de cada Ayuntamiento puede depender directamente de la Alcaldía. A continuación se muestra un organigrama modelo:



Dadas las características e importancia estratégica de las OAC como puerta de entrada del ciudadano a la Administración y que tendrá que colaborar estrechamente con todos los Servicios de la Corporación, es fundamental el impulso político y de gestión que se les debe dar, por lo que se recomienda sean ubicadas en Servicios con funciones transversales dentro de la Administración o directamente dependientes de la Concejalía de Presidencia o Alcaldía.

Debe existir un órgano de apoyo y coordinación técnica de todo el proceso de cambio continuo que supone la implantación y gestión de una OAC. Este órgano de apoyo técnico debe realizar

periódicamente evaluaciones de calidad del servicio prestado a los ciudadanos, valorándose el cumplimiento de los objetivos planteados, y elaborando propuestas de mejora para su incorporación al funcionamiento de la OAC.

Funciones

La filosofía corporativa de trabajo transversal entre los diferentes servicios del Ayuntamiento, informadora de la propuesta de funcionamiento de la OAC va dirigida a crear una oficina que deje de ser el “saco roto” de la actividad administrativa municipal para transformarla en una oficina que tenga entidad propia, que lidere toda la atención que se da al ciudadano desde el Ayuntamiento y que al mismo tiempo sea impulsora de la mejora de su funcionamiento.

El principio organizativo consiste en un trabajo horizontal y transversal, que concentre en la OAC y sus oficinas descentralizadas la atención del 90% de las demandas de los ciudadanos y la resolución de un porcentaje importante de las mismas.

Con esta propuesta se intenta alcanzar los objetivos siguientes:

- ❖ Facilitar el acceso a los ciudadanos.
- ❖ Rentabilizar los recursos adecuándolos a las necesidades y a la demanda.
- ❖ Movilizar los papeles en lugar de hacer moverse al ciudadano.
- ❖ Potenciar la imagen global del Ayuntamiento.
- ❖ Generar, impulsar y potenciar la cultura organizativa de servicio al ciudadano.

Para superar las normales reticencias que se producen en cualquier propuesta de cambio, hay que realizar una campaña interna de comunicación que trasmita a los trabajadores de la corporación que este cambio supone un avance y una mejora importante en el servicio que se da al ciudadano, y también en la propia estructura interna del Ayuntamiento.

La descripción de sus funciones se enumeran a continuación:

- ❖ La recepción y acogida a los ciudadanos para facilitarles ayuda para la localización de dependencias municipales.
- ❖ La información sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, o para acceder al uso o disfrute de un servicio público o beneficiarse de una prestación, apoyando o ayudando en la cumplimentación de instancias, si se precisa.

- ❖ El seguimiento de expedientes, facilitando información del estado de tramitación a quienes acrediten la condición de interesados.
- ❖ La recepción de solicitudes para el inicio de tramitación de expedientes, que los ciudadanos quieran presentar al Ayuntamiento o a los Organismos Autónomos, con la consiguiente comprobación de la documentación inicial que se aporte.
- ❖ La ejecución de gestiones rápidas y sencillas como las correspondientes al empadronamiento municipal, la renovación del libro de familias numerosas, expedición de permisos de obras menores, entrega de fotocopias de bases de empleo público, fe de vida para pensiones en el extranjero, compulsas de documentos, expedición de tarjetas ciudadanas, inscripciones en cursos culturales y deportivos, censo de animales de compañía y otorgamiento de licencias para la tenencia de animales potencialmente peligrosos, etc.
- ❖ La recepción de reclamaciones o sugerencias formuladas por los ciudadanos.
- ❖ La asistencia a los ciudadanos en el ejercicio del derecho de petición.

Ventajas del sistema

Las ventajas más importantes de una OAC son las siguientes:

1. Para el Ayuntamiento:
 - Racionaliza los recursos humanos y materiales
 - Imagen de voluntad de servicio al ciudadano
 - Mejora permanente del funcionamiento para acercarse al ciudadano
 - Elimina flujo de público a diferentes servicios
 - Posibilita la atención racional a través de la cita previa
 - Produce una mejora global de la productividad

2. Para los ciudadanos:
 - Favorece el trato personal e individualizado con el público
 - Resuelve todas las cuestiones generales y normalizadas
 - Mayor agilidad en la atención a las demandas

- Se mueve el papel en lugar del ciudadano en los trámites
- Filtra peticiones y consultas que hace el ciudadano
- Mejora la imagen del Ayuntamiento frente a la ciudadanía

Tipos de información.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la información de una administración local se clasificará en información general, especializada y particular.

Información general

La información general versará sobre los fines, competencias, estructura y funcionamiento de los diferentes Órganos y Servicios del Ayuntamiento, localización y horario de oficinas, trámites de los diferentes tipos de expedientes y documentación que se exige, forma de gestión, divulgación de las actividades y servicios prestados por la Administración y, en general, cuantos datos sirvan de base a quienes hayan de relacionarse con la Administración Local.

La información general se facilitará obligatoriamente a los ciudadanos, sin exigir para ello acreditación de legitimación alguna.

A través del Sistema de Información Ciudadana del Ayuntamiento se permitirá acceder a la información de los procedimientos administrativos competencia del propio Ayuntamiento. Se establecen como datos básicos de cada procedimiento los siguientes:

- ❖ Normativa reguladora
- ❖ Servicio responsable con su dirección, teléfono, correo electrónico y demás medios de comunicación de que disponga
- ❖ Documentos necesarios para el inicio del procedimiento, plazos y la necesidad, en su caso, de abono de tasas, impuestos o precios públicos.
- ❖ Igualmente se incorporará el impreso normalizado de inicio del procedimiento.

La información general deberá ser facilitada y actualizada por cada una de las Áreas correspondientes.

Información especializada

La información se entenderá especializada cuando, por sus características específicas, requiera una mayor profundización en la respuesta o sea preciso efectuar consultas complementarias.

Los servicios del Ayuntamiento dispondrán de perfiles específicos en el Sistema de Información al Ciudadano que les permita introducir información relevante para los ciudadanos y así posibilitar su consulta tanto por los ciudadanos como por otros servicios del propio Ayuntamiento.

La OAC, en su caso, canalizará las citas que los ciudadanos puedan solicitar con los Técnicos de las diferentes Concejalías con el fin de proporcionarles la información especializada que necesiten.

Información particular

La información particular consistirá en facilitar a los interesados o a sus representantes el estado de tramitación en que se encuentra su expediente administrativo y la identidad de las autoridades y el personal bajo cuya responsabilidad se tramitan. Esta información sólo podrá ser facilitada a las personas que tengan la condición de interesados en cada procedimiento o a sus representantes legales de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 31 y 32 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre.

Cuando la información al ciudadano se refiera a los datos de carácter personal que afecten de alguna forma a la intimidad o privacidad de las personas físicas, la información se proporcionará con las limitaciones y en los términos establecidos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, y en el artículo 37 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

La Oficina de Atención al Ciudadano, en su caso, canalizará las citas que los ciudadanos puedan solicitar con los Técnicos de las diferentes Consejerías con el fin de proporcionarles información particular en relación con los expedientes que se estén tramitando en las mismas.

Formas de identificación y autenticación

Para la identificación de un ciudadano ante el Ayuntamiento se admitirán, en las relaciones electrónicas, sistemas de firma electrónica que sean conforme a lo establecido en la Ley 59/2003 de Firma electrónica y Sección 1ª, Capítulo II de la Ley 11/2007, y garanticen la

identificación de los interesados y, en su caso, la autenticidad e integridad de los documentos electrónicos.

Los ciudadanos para poder acceder a la información de carácter particular que les afecte por alguno de los canales no presenciales, deberán acreditar su identidad ante el Ayuntamiento.

1. Los ciudadanos podrán utilizar los siguientes sistemas de firma electrónica para relacionarse con la Administración municipal y sus organismos públicos:
 - Los sistemas de firma electrónica incorporados al Documento Nacional de Identidad para personas físicas. Su régimen de utilización y efectos se regirá por su normativa reguladora.
 - Sistemas de firma electrónica avanzada, incluyendo los basados en certificado electrónico reconocido.
 - Otros sistemas de firma electrónica como la utilización de claves concertadas en un registro previo como usuario, la aportación de información conocida por ambas partes u otros sistemas no criptográficos, en los términos y condiciones que en cada caso se determinen.

2. Por su parte, la Administración municipal y sus organismos públicos podrán utilizar los siguientes sistemas para su identificación electrónica y para la autenticación de los documentos electrónicos que produzcan:
 - Sistemas de firma electrónica basados en la utilización de certificados de dispositivo seguro o medio equivalente que permita identificar la sede electrónica y el establecimiento con ella de comunicaciones seguras, que deberán ser solicitados por el Secretario del Ayuntamiento al proveedor del sistema.
 - Firma electrónica del personal al servicio de la Administración municipal y sus organismos públicos. Podrá utilizarse la firma electrónica basada en el DNI de la persona o se podrá proveer al personal de una firma electrónica que identifique de forma conjunta al titular del puesto o cargo y a la Administración u órgano en la presta sus servicios, que deberán ser solicitados por el Secretario del Ayuntamiento al proveedor del sistema.

Tipos de atención

La atención que debe darse en las OACs, debe incluir los tres tipos de atención al ciudadano que permiten actualmente las nuevas tecnologías:

1. Atención presencial.

2. Atención telefónica
3. Atención telemática

Atención presencial

La atención presencial es la que se presta directamente a las personas que se acercan a la OAC y comprende las siguientes funciones:

- ❖ De recepción a los ciudadanos, al objeto de facilitarles la orientación y ayuda que precisen y, en particular, la relativa a la localización de dependencias y funcionarios.
- ❖ De orientación e información, cuya finalidad es la de ofrecer las aclaraciones y ayudas de índole práctica que los ciudadanos requieren sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los tramites, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, o para acceder al disfrute de un servicio público o beneficiarse de una prestación.
- ❖ De tramitación, inicio y tramitación de expedientes administrativos.
- ❖ De recepción de las sugerencias y reclamaciones formuladas por los ciudadanos, para mejorar la calidad de los servicios.

La atención presencial debe situarse en un local en planta baja (OAC), en un entorno amplio para permitir el trabajo de los informadores así como asegurar la confidencialidad necesaria en las consultas de los ciudadanos. En el apartado 3.2 se describió la infraestructura necesaria para equipar a las OAC para la atención presencial.

La característica básica y principal del servicio de Atención Presencial es la de la polivalencia de su personal. Una polivalencia apoyada en la preparación del personal y en la normalización e informatización de procedimientos y servicios, que aporta una ventaja organizativa y de funcionamiento de gran importancia.

Cita Previa

Dentro de los índices de percepción de la calidad en la atención presencial adquiere especial importancia la evaluación de los tiempos de espera, percibiéndose una elevada sensibilidad en este aspecto por parte de los ciudadanos. En la Carta de Servicios propuesta se establece como compromiso de calidad resolver con agilidad las solicitudes y lograr que los tiempos medios de espera, en cómputo mensual, no superen los 15 minutos en el 80% de los casos. Esta línea refuerza una decidida orientación al trámite de las solicitudes en tiempo real y una apuesta clara por la reducción de tiempos de espera.

Como opción a valorar, una vez la oficina esté a pleno funcionamiento y de acuerdo a los horarios de atención implantados, es prestar un servicio de cita previa para la presentación y tramitación de expedientes.

El ofrecer al ciudadano la opción de atención fuera del horario ordinario, previa cita, propicia una expectativa de ser atendido en la hora fijada, lo que intensifica la sensibilidad apuntada. Uno de los objetivos fundamentales para lograr una buena atención presencial es garantizar al ciudadano (en la medida que los recursos así lo permitan), que su tiempo también es muy importante. Por ello, debe darse la posibilidad de identificar el día y la hora que más le convenga y además determinar la franja horaria más adecuada para su visita a la OAC.

Con esta actuación se muestra una imagen de una administración ágil y moderna, que permite al Cliente reservar una Cita para que su tiempo y el tiempo de los funcionarios que le van a atender se aproveche al máximo posible. La Cita permite además una mejor planificación de los recursos, dado que se conoce de antemano el volumen de ciudadanos que accederán a la OAC y se puede planificar de una manera más óptima. Por ello el Servicio de Cita Previa deberá aportar como mínimo la siguiente funcionalidad:

Reserva de Citas:

1. Servicio de Atención Telefónica

- El cliente llama al teléfono de atención ciudadana local 010 y solicita una Cita, para uno o varios trámites.
- Esto permite también al Servicio de Atención Telefónica identificar si el servicio se puede prestar sin necesidad de que el Cliente se desplace a la OAC.

2. Internet

- A través de la página Web del Ayuntamiento, el ciudadano puede reservar una Cita para aquellos trámites que se consideren adecuados para éste tipo de reservas. Además , se pondrían a disposición del Cliente los datos estadísticos disponibles para facilitarle franjas horarias más adecuadas para la reserva .
- Esta Cita se asignaría a través del Certificado Digital y el Cliente recibiría un Código / Localizador para su uso al llegar a la administración como identificador de su Cita.

3. Atención presencial

- Al Cliente que está siendo atendido por un funcionario se le daría la posibilidad de reservar una Cita para sus necesidades sucesivas.

La atención a los ciudadanos citados debe ser conocida por todos los ciudadanos que se encuentren en la OAC para evitar posibles malentendidos y eso además debe ser un incentivo para que los demás también lo soliciten.

Atención telefónica

La atención telefónica en la OAC es un canal utilizado para informar y gestionar aquellos trámites a los ciudadanos que utilicen el teléfono para ponerse en contacto con el Ayuntamiento.

El servicio telefónico permite que los ciudadanos se ahorren el desplazamiento innecesario al Ayuntamiento por lo que no tienen que personarse en la OAC u otra oficina municipal.

La mayoría de las OAC analizadas disponen de un teléfono 010 que puede ser gratuito o con coste similar al de una llamada local. También se pueden habilitar otros números del tipo 900 o, incluso, aprovechar el número de teléfono del Ayuntamiento para dar el servicio telefónico.

Del análisis de otros Ayuntamientos que disponen de oficinas de atención ciudadana, se deduce que los Ayuntamientos participantes en el proyecto no van a tener el volumen necesario para verse en la necesidad de crear un servicio de atención telefónico propio. En algunos casos, podrían no separar las funciones de atención a Centralita (recepción y canalización de llamadas telefónicas) ya existente, con las nuevas de Información y Tramitación Telefónica abordadas en la OAC. En estos casos, se puede valorar que el personal del servicio de Atención Telefónica desempeñe ambas tareas, las propias de Centralita y las de la OAC (informar y gestión de trámites).

Sin embargo, al disponerse de un sistema de información al ciudadano donde se recoge toda la información de cada Ayuntamiento, se debería considerar la externalización de este servicio de forma mancomunada. De este modo, un único call center prestaría servicio a todos los ayuntamientos que se asociaran. La información que se facilitaría a los ciudadanos sería la incorporada desde cada Ayuntamiento, por lo que éstos mantendrían en todo momento el control y gestión de la información que se les facilita a sus ciudadanos y la calidad de ésta.

La externalización del servicio de atención telefónico tiene una serie de ventajas como son:

- ❖ Disponer de un número siempre constante de telefonistas
- ❖ Horarios más amplios de atención
- ❖ No se tendría que adquirir un sistema de call center propio ni dotar a este servicio de personal del Ayuntamiento

El horario de atención telefónica debería ser, al menos el mismo que el empleado para la atención presencial, el resto del tiempo que no cubra la atención telefónica debería cubrirse con la utilización de mensajes automáticos que puedan ayudar al ciudadano.

1. Información

La función de informar es el servicio básico del canal telefónico y en donde se dará información general del Ayuntamiento y de la ciudad a los ciudadanos.

El personal que trabaje en el canal telefónico debe dominar las técnicas de comunicación verbal y conocer de manera importante el Ayuntamiento, su organización y servicios, sus trámites, etc. En algunos Ayuntamientos el personal que atiende las llamadas de la OAC ha sido formado de tal manera que puede también desempeñar las tareas de Atención Presencial, lo que le confiere un conocimiento fundamental a la hora de informar, asesorar y realizar trámites por teléfono. La información estaría recogida en el sistema de información al ciudadano.

2. Gestión de trámites

La función de gestión de trámites permite a la OAC la resolución o el comienzo de aquellos trámites que los Ayuntamientos determinen que se pueden dar por ese canal.

Un factor importante a tener en cuenta en la gestión de los trámites es confirmar la identidad de la persona que llama. Para ello se le solicita al ciudadano información que en ese momento el informador ve por pantalla como DNI, fecha de nacimiento, etc., y que sólo el ciudadano debe saber. En cualquier caso se le envía la documentación a la dirección que figura en el padrón.

Una vez dada la información al ciudadano, y en el caso en el que se requiera la presentación de documentación para el servicio solicitado, se le puede enviar al ciudadano vía correo ordinario o email la documentación necesaria para que este la presente posteriormente en el Ayuntamiento.

Atención telemática

La atención telemática en la OAC es un canal utilizado para informar y gestionar aquellos trámites a los ciudadanos que utilicen los medios telemáticos para ponerse en contacto con el Ayuntamiento.

La atención telemática permite que los ciudadanos se ahorren el desplazamiento innecesario al Ayuntamiento por lo que no tienen que personarse en la OAC u otra oficina municipal.

La mayoría de las OAC analizadas están implantando soluciones de oficinas telemáticas a través de sus sedes electrónicas (web municipales), de acuerdo a lo establecido en la ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

La Administración municipal utilizará las tecnologías de la información de acuerdo con lo dispuesto en Ley 11/2007, asegurando la disponibilidad, el acceso, la integridad, la autenticidad, la confidencialidad y la conservación de los datos, informaciones y servicios que gestionen en el ejercicio de sus competencias.

Para lograr las prestaciones buscadas se ha de desarrollar un sistema compuesto al menos por los siguientes módulos:

- ❖ Oficina virtual
- ❖ Información y Trámites WEB.
- ❖ Carpeta Ciudadana
- ❖ Registro Telemático
- ❖ Plataforma de Firma Electrónica
- ❖ Pago Telemático Seguro
- ❖ Pasarelas de Servicios

Organización y Recursos

Los órganos responsables que intervienen en la actividad del Servicio de Información y Atención al ciudadano son:

1. La OAC en su calidad de unidad administrativa encargada de la coordinación de la atención a la ciudadanía en el Ayuntamiento.
2. Las oficinas especializadas de información dependientes de cada Área, que actuarán ejerciendo las labores de atención en sus respectivos ámbitos de competencia.
3. El área de Modernización y Calidad que deberá realizar periódicamente evaluaciones de calidad del servicio prestado a los ciudadanos, con el objetivo de elaborar propuestas de mejora.
4. El Área de Informática y Nuevas Tecnologías que dará soporte y mantenimiento a los diferentes servicios prestados.
5. Los Jefes y Responsables Técnicos de las Áreas Municipales.
6. La Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana.

Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana.

Bajo la presidencia de la Alcaldía o persona en quien delegue, se constituirá la Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana, de la que formarán parte:

- ❖ El/La Secretario/a del Ayuntamiento.
- ❖ El/La Interventor/a y/o el/la Tesorero/a del Ayuntamiento, cuando se traten asuntos que afecten a los servicios económicos municipales.
- ❖ El/la Responsable de la Oficina de Atención Ciudadana, que actuará como secretario de la comisión.
- ❖ El/la Responsable del Área de Modernización y Calidad.
- ❖ Los/las Directores/as o técnicos responsables de cada una de las áreas, que serán convocados a todas aquellas reuniones en las que se debatan asuntos de su interés específico.
- ❖ El/La Responsable de la Unidad de Informática.
- ❖ Otro personal técnico de asesoramiento en aquellas reuniones que se requiera su participación. Su propuesta y convocatoria la realizará el secretario de la comisión.

La comisión tendrá como objetivo general la consolidación del nuevo modelo de relación centrado en la ciudadanía, manteniendo como propósito final proporcionar un servicio de calidad. Las principales funciones de la Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana son:

1. Revisar y actualizar el catálogo de procedimientos administrativos municipales.
2. Impulsar el proceso de simplificación e implementación de procedimientos en el sistema horizontal de gestión de expedientes y la Oficina Virtual del Ayuntamiento.
3. Promover los procesos de modernización de la administración y la administración electrónica en el Ayuntamiento de
4. Colaborar con el área de Atención Ciudadana en la definición de los objetivos, indicadores y estándares de la atención ciudadana.
5. Establecer los criterios para simplificar, normalizar y actualizar los impresos y la documentación de cada procedimiento.

Órgano de apoyo técnico.

Además de lo ya descrito para los tres tipos de atención, debe existir un órgano de apoyo y coordinación técnica de todo el proceso de cambio continuo que supone la implantación y gestión de una OAC.

Las funciones de este órgano de apoyo técnico serían:

- ❖ Realizar periódicamente evaluaciones de calidad del servicio prestado a los ciudadanos, valorándose el cumplimiento de los objetivos planteados, y elaborando propuestas de mejora para su incorporación al funcionamiento de la OAC.
- ❖ Normalización de procedimientos administrativos para su incorporación al sistema de gestión de expedientes.
- ❖ Apoyo a la normalización documental.
- ❖ Redacción de memorias de gestión de las OACs.
- ❖ Coordinar, asesorar y participar en las actuaciones encaminadas a velar por la calidad de información que se ofrece al ciudadano.
- ❖ Análisis de efectividad y uso de los módulos de información actuales.
- ❖ Propuesta de acciones para el incremento en el acceso y utilización de la información.
- ❖ Coordinación y evaluación continua del inventario de procedimientos realizado en cada Concejalía
- ❖ Coordinar, asesorar y participar en las actuaciones para homogeneizar la aplicación de técnicas de simplificación, racionalización y control de gestión en las OACs
- ❖ Proponer los criterios de calidad que deberán cumplir todos los procedimientos administrativos iniciados por los diferentes Servicios.
- ❖ Cartas de Servicio. Asesoramiento, impulso y coordinación de su elaboración en las diferentes unidades.
- ❖ Establecimiento de parámetros de información e indicadores para poder controlar de manera eficaz la gestión y poder también realizar una evaluación de seguimiento de la actuación de las OACs.

Se propone valorar la posibilidad de crear un órgano con la capacidad técnica para desarrollar las funciones descritas. Debido a la pequeña entidad de las OACs de muchos Ayuntamientos, el poco personal disponible en éstos, su alta carga de trabajo y la necesidad de que estas personas dispongan de un perfil específico de conocimientos; es conveniente que este órgano

se cree de forma general entre varios Ayuntamientos, en el marco de la organización de las Mancomunidades. Este personal puede ser tanto de carácter interno o externo.

La conveniencia de disponer de una estructura técnica de este tipo, es consecuencia de la necesidad de mantener el esfuerzo de gestión del cambio de forma continuada en el tiempo. La creación de una OAC no se limita a un esfuerzo puntual sino que supone un cambio de la cultura organizacional hacia la atención al ciudadano que debe dotarse de medios que faciliten e impulsen el proceso.

Recursos Humanos

El personal que trabaja en las OACs debe conocer la organización del Ayuntamiento en la que trabajan. Esto requiere que la plantilla tenga una formación específica para trabajar en la OAC.

Otro de los elementos a tener en cuenta es que se debe favorecer la comunicación de la OAC con el resto de Servicios del Ayuntamiento, así como la mejora continua de los servicios prestados como una manera de incrementar su grado de satisfacción.

En este apartado se explicará la configuración cómo se constituye la plantilla de la OAC, así como las competencias y perfiles de cada una de ellas.

Estructura del personal de la OAC

Para dimensionar el personal que trabajará en la OAC se han utilizado criterios de población. La población de los Ayuntamientos que participan en este proyecto oscila entre los 1300 habitantes de Artenara y los 37.000 de Los Realejos, según datos del ISTAC.

1. Responsable

El modelo de estructura de personal propuesto es el de un responsable para la OAC, pudiendo ocupar este puesto algunos de los técnicos pertenecientes a la Concejalía de Presidencia o Alcaldía, no siendo necesaria la creación de un puesto con dedicación exclusiva a la OAC ya que el responsable, además de coordinar la OAC, también puede tener otras funciones relacionadas su puesto en la Concejalía de Presidencia o Alcaldía.

La descripción del puesto de trabajo del responsable es la siguiente:

- ❖ Grupo: A/B
- ❖ Aptitudes.
 - Máxima vocación de servidor público.

- Estilo de trato amable, ameno, educado, receptivo y desenvuelto.
 - Capacidad de actuación con atención, orden, criterio, precisión, realismo, objetividad y sentido común.
 - A nivel operativo, constancia, dinamismo, afán emprendedor e iniciativa.
 - Socialmente extrovertido.
 - Personalidad madura, grado de equilibrio, estabilidad y buen nivel de autocontrol emocional.
 - Con gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad.
 - Motivación por el puesto.
 - Experiencia en las funciones propias del puesto.
 - Cualidades organizativas, de gestión y mando. Sentido de la planificación.
- ❖ Conocimientos.
- Conocimiento de la organización municipal, su funcionamiento y procedimientos de tramitación.
- ❖ Funciones
- Velar por el correcto funcionamiento de la OAC.
 - Dirigir al personal del servicio, asesorándole en el desarrollo de su cometido.
 - Atención personal al ciudadano cuando la demanda lo exija.
 - Dimensionar permanentemente los recursos persona/espacio en función de la demanda.
 - Planificar el trabajo previa previsión de la demanda.
 - Mantener actualizado el sistema de información.
 - Recogida constante de datos cualitativos y cuantitativos de la demanda interpretándolos y traduciéndolos en propuestas concretas.

2. Informadores

Para establecer el número de Técnicos Especialistas Informadores se debe partir del número de habitantes de cada Ayuntamiento en los que se pretenda implantar una OAC, estimándose

que como mínimo el 50% de dicha población utilizaría los servicios de la Oficina, considerando dentro de este porcentaje la reincidencia del mismo ciudadano para la realización e un mismo tramite o de otros varios, requiriendo un tiempo medio de atención de 8 minutos. El cálculo mostrado a continuación es un ejercicio orientativo de las necesidades que pueden plantearse en cada OAC en un primer momento. Ya una vez implanta la oficina, y a través del seguimiento de los indicadores que se establezcan, se deberá ajustar el número de informadores a la realidad de cada municipio, buscando en todo momento lograr un alto grado de satisfacción de los usuarios.

Cálculo del número de horas al día de atención al público por informador.

- ❖ El número de días no laborables por año y trabajadora serán:

Festivos	14
Sábados	52
Domingos	52
Vacaciones	30
Total no laborables	148 días / año

- ❖ Días laborables por año = $365 - 148 = 217$ días / año.
- ❖ Días de apertura de la OAC = $217 + 30 = 247$ días / año
- ❖ Si el absentismo medio de la oficina se cuantifica en seis jornadas laborables por empleado y año.
 - Días laborables por año = $217 - 6 = 211$ días / año.
- ❖ Jornada laboral de atención al público. La jornada laboral es de 7 horas y media de las que 6 horas se dedicarían a la atención a los ciudadanos. Además, se ha de considerar un descanso diario de 30 min.
 - Jornada diaria de atención al público = $7.50 - 1.50 - 0.5 = 5.5$ (5 horas y media)
- ❖ Número de horas de atención anuales netas. Será el resultado de multiplicar el número de horas de atención anuales por un factor que considera las diversas actuaciones que no permitan a un informador prestar atención a un ciudadano en ese momento. Se considerará un factor de 0,8 para considerar todas las circunstancias que rodean el trabajo diario y pueden impedir al informador atender al ciudadano en ese momento.

- Horas de atención anuales = $211 * 5,5 = 1.1160,5$ hr anuales
- Horas de atención anuales netas $1.1160,5$ hr x $0,8 = 928,4$ hr. Anuales.
- T (minutos) de atención anuales netas = 55.704 min.

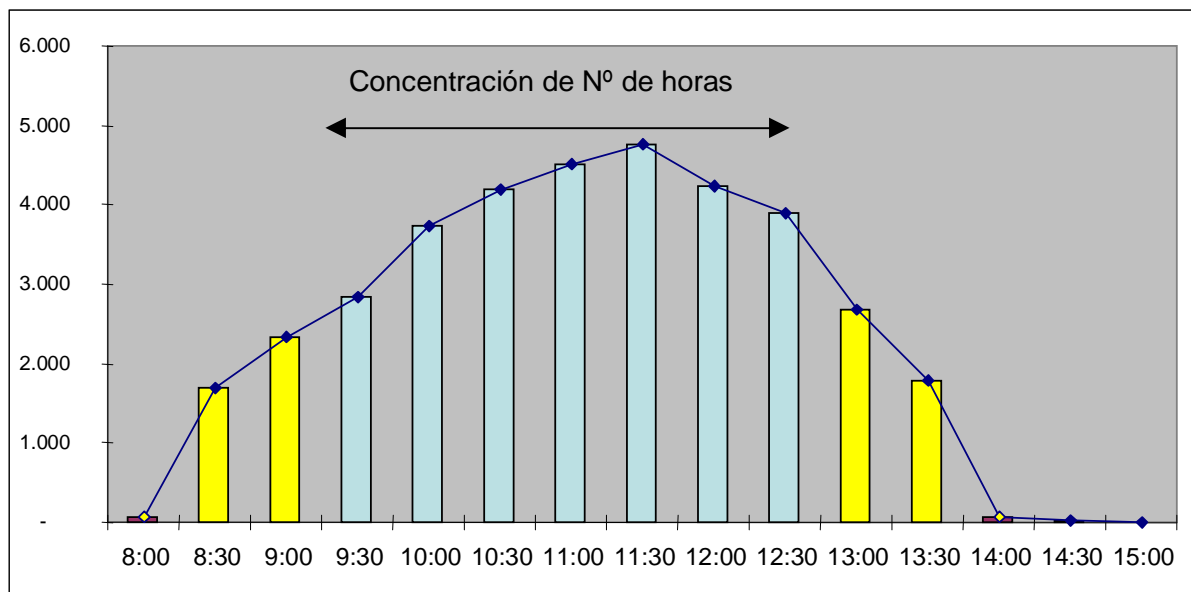
Cálculo del número de informadoras necesarias en el entorno actual.

	Municipio	Nº habitantes*	Nº de personas / año	T _(min) de atención / año	T _(min) de atención x Informadora / año	Ratio 1 **	nº Informadores necesarios
	Gran Canaria						
Mancomunidad del Norte de Gran Canaria	Agaete	5.782	2891	23128	55704	0,42	1
	Artenara	1.257	628,5	5028	55704	0,09	1
	Arucas	36.259	18129,5	145036	55704	2,60	3
	Firgas	7.524	3762	30096	55704	0,54	1
	Gáldar	24.405	12202,5	97620	55704	1,75	2
	Moya	8.054	4027	32216	55704	0,58	1
	Aldea de S. Nicolás (La)	8.539	4269,5	34156	55704	0,61	1
	Santa María de Guía	14.069	7034,5	56276	55704	1,01	2
	Teror	12.926	6463	51704	55704	0,93	1
	Valleseco	3.968	1984	15872	55704	0,28	1
	TENERIFE		0		55704		1
Mancomunidad del Norte de Tenerife	Garachico	5.416	2708	21664	55704	0,39	1
	Guancha (La)	5.487	2743,5	21948	55704	0,39	1
	Icod de los Vinos	24.024	12012	96096	55704	1,73	2
	Matanza de Acentejo	8.369	4184,5	33476	55704	0,60	1
	Puerto de la Cruz	32.219	16109,5	128876	55704	2,31	3
	Realejos (Los)	37.559	18779,5	150236	55704	2,70	3
	Rosario (El)	17.182	8591	68728	55704	1,23	2
	Santa Úrsula	14.013	7006,5	56052	55704	1,01	2
	Sauzal (El)	8.996	4498	35984	55704	0,65	1
	Tacoronte	23.562	11781	94248	55704	1,69	2
	Tanque (El)	3.015	1507,5	12060	55704	0,22	1
	Victoria de Acentejo	9.023	4511,5	36092	55704	0,65	1

* datos ISTAC 2010

** Ratio 1 : (T_(min) de atención / año) / (T_(min) de atención x Informadora / año)

El número total de horas calculado no se distribuye uniformemente a lo largo del horario de atención al ciudadano, existiendo unas horas de mayor acumulación de consultas realizadas. Tal y como se refleja en el gráfico siguiente, obtenido del funcionamiento normal de una Oficina de Atención al Ciudadano, se observa que de 9 y media a 13 horas se concentran el mayor número de horas de trabajo.



Como ya se ha indicado anteriormente, estos valores son un dato de partida y el valor final del número de informadores deberá estar condicionado al catálogo de servicios que se prestan desde la OAC, y a la existencia o no de canales alternativos implantados.

El número de informadores propuesto puede variar en circunstancias puntuales para cubrir bajas, vacaciones, campañas, etc. Este personal adicional se cubrirá con el personal de la lista de reserva, en caso de convocar un proceso de selección para contratar personal externo, o con personal interno.

La descripción del puesto de trabajo del informador es la siguiente:

- ❖ Grupo: C/D.
- ❖ Conocimientos técnicos.
 - Conocimientos sobre la Organización y servicios del Ayuntamiento.
 - Conocimiento y manejo de Procedimiento Administrativo.
 - Conocimientos en técnicas de comunicación y de atención al público.
 - Manejo de herramientas informáticas de gestión y de información.
 - Conocimiento de herramientas de calidad.
 - Conocimiento de los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con el Ayuntamiento.
- ❖ Aptitudes / habilidades.

- Máxima vocación de servidor público.
- Estilo de trato desenvuelto, receptivo, amable, educado y ameno.
- Capacidad de actuación con orden, criterio, precisión, objetividad y sentido común.
- Socialmente extrovertido.
- A nivel operativo, constancia, dinamismo e iniciativa.
- Desenvoltura para comunicarse de un modo claro y fluido.
- De respuesta ágil, precisa y objetiva.
- Personalidad madura, equilibrada y autocontrolada.
- Motivación por el puesto y experiencia en la organización.
- Gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad.

❖ Actitudes.

- Amabilidad y atención.
- Discreción y prudencia.
- Aspecto personal adecuado.
- Afán de solucionar y resolver.
- Imparcialidad y objetividad: No opina, no valora.
- Adaptabilidad a la cultura del ciudadano.
- Que evita la utilización de lenguaje técnico ante el ciudadano.
- Orientación hacia la calidad del servicio.

❖ Funciones

- Atender al público que se persone en la OAC:
- Tramitando las demandas propias de su competencia.
- Orientando la tramitación de las demandas restantes.
- Facilitando información.
- Aportando permanentemente a su superior sugerencias para la mejora del servicio.

Personal interno o externo

Una vez explicada cuáles son los recursos humanos que formarán las OACs, conviene ahora determinar la conveniencia de contratación de personal externo o interno para ocupar el puesto de informador. El responsable de la OAC es un puesto transversal, tal y como se comentó en el apartado anterior y es necesario que sea en todo caso personal propio del Ayuntamiento al tener entre sus funciones principales la de coordinarse y ejercer de nexo de unión entre la OAC y el resto de servicios del Ayuntamiento.

En la tabla mostrada a continuación se describen las ventajas e inconvenientes de contratar personal externo o interno.

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
Personal interno	Personal interno
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la Organización• Disponer de memoria histórica	<ul style="list-style-type: none">• Problemas de adaptación a los nuevos horarios de trabajo• Descapitalización en RRHH de las Unidades Administrativas que aportan el personal• Hábitos adquiridos• Negociar con los representantes del personal la modificación de las nuevas condiciones de trabajo del personal que pasa de una Unidad Administrativa a la OAC.
Personal externo	Personal externo
<ul style="list-style-type: none">• Más adaptable a los requerimientos del nuevo servicio:• Nuevo horario de trabajo• Nuevos procedimientos de trabajo• Modos de atención al público• Vocación de servicio• Evita los posibles conflictos internos por cesión de personal	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del trabajo y de la Organización

La elección entre la contratación de personal interno o externo debe hacerse dependiendo de la situación particular de cada Ayuntamiento. Un factor a tener en cuenta es la posibilidad

de crear nuevos puestos de trabajo (plazas) debido a la situación económica que estamos atravesando y que impide en muchos casos su creación. Se plantea como primera propuesta aprovechar los recursos humanos existentes en el Ayuntamiento y ya destinados a la atención al público en los distintos servicios y que, con la debida formación, podrían formar parte de la plantilla de la OAC.

En cualquier caso la decisión a tomar, tal y como se explicó al principio del párrafo anterior, corresponde a cada Ayuntamiento en función de sus circunstancias y después de haber analizado todas las opciones posibles para la incorporación del personal de la OAC.

Del análisis de las experiencias de otras oficinas ya implantadas del entorno del Proyecto MOVACAL, como son las OACs de Santa Lucía y Arucas, en Gran Canaria; y Arona y Candelaria en la isla de Tenerife, se observa que en todas ellas se ha optado por disponer de personal propio, con plazas ya en propiedad (funcionarios) en algunas de ellas, y disponer de una lista de reserva o personal de convenio para cubrir bajas y necesidades del servicio.

En el caso en el que se decidiera contratar a nuevo personal para ocupar los puestos de informadores, habría que hacer una convocatoria pública de empleo para cubrir él o los puestos. En dicha convocatoria habría que especificar:

- ❖ El n. de puestos a cubrir
- ❖ Descripción del puesto
- ❖ Perfil de los candidatos

Estas son las pruebas que deben pasar los candidatos a ocupar el puesto de informador:

- ❖ Pruebas de valoración de aptitudes en relación con las requeridas para ocupar el puesto.
- ❖ Redacción y manejo del Procesador de Textos Word y velocidad en el manejo del teclado
- ❖ Pruebas de personalidad para valorar las características de personalidad del candidato en relación con las precisas para el desempeño del puesto.
- ❖ Entrevista y valoración de méritos

Tanto los candidatos admitidos como los de la lista de reserva deberán pasar por un proceso de formación (atención al ciudadano, manejo de ordenador, tramitaciones, información, actividad municipal, etc.) antes de desempeñar su cargo en la OAC.

Recursos materiales y tecnológicos

1. Recursos materiales

Para un correcto servicio de atención, y de acuerdo a lo descrito en el apartado 3.2 de este documento, se propone el siguiente equipamiento mínimo para cada oficina:

El puesto

Cada puesto deberá contar con:

- ❖ 1 mesa
- ❖ 1 silla ergonómica
- ❖ 1 cajonera
- ❖ 2 sillas confidente
- ❖ 1 armario para la gestión documental
- ❖ Material de oficina
- ❖ Consumibles

Equipamiento del entorno

El entorno del puesto deberá contar con:

- ❖ 1 Expositor de folletos e instancias
- ❖ 1 Buzón de sugerencias y reclamaciones
- ❖ 1 panel que identifique la oficina
- ❖ De 5 a 10 sillas para los ciudadanos en espera
- ❖ 1 mesa de centro (opcional, dependiendo de las dimensiones del lugar)

La oficina

La oficina debe estar equipada como mínimo de:

- ❖ Acceso para discapacitados
- ❖ 1 aseo (ó 2 dependiendo del Plan General del Municipio)
- ❖ Medidas de seguridad.
- ❖ Cartel externo de identificación de la oficina

Las Oficinas deben cumplir las normas correspondientes del Plan General Municipal de Ordenación de los municipios donde se fueran a implantar y del Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.

2. Recursos tecnológicos

Las condiciones tecnológicas que se proponen para las oficinas son las siguientes:

El puesto

Cada puesto deberá contar con:

- ❖ 1 PC
- ❖ 1 teléfono
- ❖ 1 equipo multifunción (impresora, fotocopidora y fax)

Telecomunicaciones

La oficina debe estar equipada como mínimo de:

- ❖ Acceso a Internet
- ❖ Acceso a la Intranet del Ayuntamiento (Si se dispone de ella)
- ❖ Acceso telefónico
- ❖ Para la atención por el canal telefónico se debe seleccionar una centralita que se adapte a las necesidades de los Ayuntamientos y que posea, entre otras, las funcionalidades descritas en el apartado de descripción del modelo tecnológico: distribución de llamadas, mensajes en espera, movilidad, etc.

En líneas generales hay que disponer conexiones rápidas y con gran velocidad de transmisión, para que la comunicación sea dinámica y permita una resolución de las necesidades de los ciudadanos.

Catálogo de servicios y procesos de la Oficina de Atención al Ciudadano

Los servicios que puede prestar una oficina de atención al ciudadano de una Administración Local son:

1. Información y ayuda:

- Información en relación con la organización administrativa y los servicios del Ayuntamiento.
- Información sobre cómo tramitar procedimientos administrativos.
- Información pormenorizada respecto de los servicios que se presten en el ámbito de cada corporación.
- Información general sobre empleo público, contratación subvenciones y ayudas de la UE publicadas en los diferentes boletines.
- Ayuda para la cumplimentación de formularios e impresos.
- Difusión de campañas institucionales (igualdad derechos de la mujer, accesibilidad a servicios, etc.).

2. Registro de documentos:

- Recepción y registro de entrada de solicitudes y documentos.
- Examen de documentos adjuntos a las distintas solicitudes e instancias.
- Compulsa de documentos que acompañen la documentación entregada en registro.

3. Servicios de atención inmediata:

- Trámites de cita previa con los técnicos o dependencias correspondientes.
- Información respecto al estado de tramitación de los expedientes administrativos a instancia de parte.
- Dispensar los impresos y formularios necesarios para los trámites administrativos.
- Gestión con firma electrónica.
- Alta en el padrón municipal. Inscribirse como vecino cuando se procede de otro municipio.
- Cambio de domicilio. Comunicar el traslado del domicilio, siempre dentro del propio municipio.
- Volante o certificado de empadronamiento. Documento que acredita los datos que constan en el padrón municipal de habitantes.

- Expedición y renovación del libro de familia numerosa. Obtener o actualizar el reconocimiento de la condición de familia numerosa, acreditada por el título.
- Licencia de obras menores en ciclo rápido y normal. Autorización para realizar obras de reforma en viviendas que por sus características previamente establecidas se pueden obtener en una única visita al Ayuntamiento o en una semana.
- Licencias de terraza. Autorización para instalar en la vía pública una terraza al titular de un establecimiento de hostelería.
- Fe de vida para pensiones en el extranjero. La acreditación documental de que una persona vive, para seguir recibiendo su pensión en el extranjero.
- Compulsa de documentos. Comparar un documento original y su copia, para certificar que son iguales.
- Tarjeta ciudadana. Documento polivalente, útil para identificar a su titular en determinados trámites o servicios comunes.
- Inscripciones en cursos culturales o deportivos.
- Registro de animales de compañía. Inscripción de un animal en el censo para su control y seguimiento del estado sanitario.
- Licencia de tenencia de animales potencialmente peligrosos. Autorización para la tenencia de animales de razas calificadas como presuntamente peligrosas.
- Obtención de licencias: Instalación de contenedores o sacos de escombros, cerramiento de terrazas, etc.

4. Inicio y consulta de tramitación:

- Licencias o Autorizaciones municipales para obras, actividades en locales y ocupación de la vía pública.
- Participación en procesos selectivos de Oferta Pública de Empleo Municipal.
- Obtención de Certificados e Informes.
- Inicio y tramitación de Ayudas, Subvenciones y Becas.
- Solicitud de plazas aparcamiento para residentes y discapacitados.
- Solicitud de contenedores de basura.
- Recursos de multas de tráfico local.

5. Participación y derechos:

- Sugerencias y Reclamaciones. Los escritos que se presentan como consecuencia de cualquier actuación irregular en las dependencias administrativas (tardanzas, desatenciones, etc) o ideas de los ciudadanos sobre cualquier materia para mejorar el funcionamiento de los servicios municipales.

Cuadro de procesos de la OAC.

Tramite	Proveedor	Destinatario	Impresos		Modo de Tramitación			
			Papel	Web	Presencial	Teléfono	Telemática	
Información								
Información sobre Equipamientos, servicios y campañas municipales	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre Organismos y tramites usuales de otras administraciones	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre El municipio: Asociaciones, empresas, turismo, ocio, etc.	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre Situación personal sobre tributos, procesos selectivos de empleo público	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre Contratación pública del Ayuntamiento, ayudas, subvenciones, becas y tramites	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre Agenda cultural, de ocio y deportiva.	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Información sobre Censo electoral en procesos electorales	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Físicas	√	√	√	√	√
Tramites de gestión inmediata								
Registro: Documentación dirigida al Ayuntamiento u otras administraciones	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		
Padrón: Alta, modificación y cambios de domicilio	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Físicas	√	√	√		√
Fe de vida para pensiones en el extranjero	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Físicas			√		
Cambio de domicilio	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Físicas	√	√	√		√
Obtención de justificantes y certificados de empadronamiento	Área de Ciudadana	Atn.	Personas Físicas	√	√	√	√	√

Reclamaciones al censo electoral	Área de Atn. Ciudadana	Personas Físicas	√	√	√		
Comunicación de actuaciones para realizar: Pequeñas obras en viviendas, gestiones para el desarrollo de actividades en locales, etc.	Área de Atn. Ciudadana y Oficina Técnica	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Obtención de licencias: Instalación de contenedores o sacos de escombros, cerramiento de terrazas, etc.	Área de Atn. Ciudadana y Oficina Técnica	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		
Altas, bajas, modificación, gestión de recibos de actividades municipales: Deportivas, culturales, formación, etc.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Gestiones tributarias: Domiciliación bancaria de tributos	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Cita previa: Con técnicos y Concejales	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.			√	√	√
Duplicados de recibos y emisión de certificados	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas			√		
Alta de vehículos en el IVTM	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		
Modificaciones del impuesto de bienes inmuebles IBI	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		
Registro de animales de compañía	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.	√	√	√	√	√
Licencia para tenencia de animales potencialmente peligrosos	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.	√	√	√	√	√
Pago de tributos	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√			√
Punto de información catastral	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.			√		
Reserva de pistas deportivas e instalaciones municipales	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.			√	√	
Tarjeta ciudadana y clave de acceso a carpeta ciudadana.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.	√	√	√	√	√
Inicio y consulta de tramitación							
Licencias o Autorizaciones municipales para obras, actividades en locales y ocupación de la vía pública.	Área de Atn. Ciudadana y Oficina Técnica	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Participación en procesos selectivos de Oferta Pública de Empleo Municipal.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.	√	√	√		
Licencia de terrazas	Área de Atn. Ciudadana y Oficina Técnica	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√

Certificados e Informes.	Área de Atn. Ciudadana y Oficina Técnica	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Ayudas, Subvenciones y Becas.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Baja en el impuesto de actividades económicas	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		
Solicitud de plazas aparcamiento para residentes y discapacitados	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.	√	√	√		√
Solicitud de contenedores de basura	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		√
Compulsa de documentos municipales	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas			√		
Recursos de multas de tráfico local.	Área de Atn. Ciudadana y Área de Hacienda	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√		√
Avisos e incidencias en la vía pública.	Área de Atn. Ciudadana y Policía Local	Personas Fís.			√	√	
Sugerencias y Reclamaciones.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís. y jurídicas	√	√	√	√	√
Foros	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.					√
Consultas ciudadanas.	Área de Atn. Ciudadana	Personas Fís.			√	√	√

Propuesta de funcionamiento descentralizado.

La distribución demográfica características de la mayoría de núcleos poblacionales de Canarias implica una gran deslocalización de los núcleos principales. La mayoría de Ayuntamientos no cuentan actualmente con oficinas de gestión municipal en los barrios, pero sí que cuenta con otros equipamientos que permiten, al mismo tiempo que la descentralización administrativa, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para ofrecer un servicio de oficina virtual al ciudadano.

Estos equipamientos pueden ser Centros Cívicos o culturales, y puntos públicos de acceso a Internet que se podrían disponer en los locales de las sedes de asociaciones de vecinos, y por lo tanto conocidas, diseminadas y al alcance de la mayoría de ciudadanos.

Considerando estos equipamientos en su conjunto, podemos a partir de un rediseño de circuitos administrativos y del aprovechamiento de las ventajas que nos ofrecen las nuevas

tecnologías, ofrecer un servicio telemático (Oficina virtual) mediante los puntos públicos de acceso a Internet, y unas oficinas descentralizadas (los centros culturales), que serían un paso intermedio.

La implantación de éstas oficinas descentralizadas se debería realizar en fases posteriores a las descritas en el apartado 5, ya cuando el sistema estuviera totalmente implantado.

Oficinas descentralizadas de atención ciudadana.

Las oficinas descentralizadas, se conciben como espacios presenciales y telemáticos a la vez, ubicados en dependencias de edificios de titularidad pública y diferentes y alejados de la ubicación de la OAC, donde el ciudadano puede obtener, mediante un sistema que combina la atención en algunos casos presencial, con la telefónica, y telemática para conseguir que pueda acceder a un nivel similar de atención que podría tener desplazándose personalmente a la OAC.

Los beneficios que se quieren conseguir para el ciudadano, son los siguientes:

- ❖ Comodidad y proximidad
- ❖ Evitarle viajes y pérdidas de tiempo inútiles.
- ❖ Ofrecer una mayor calidad en el servicio.
- ❖ Acercar la administración al ciudadano facilitando las relaciones entre ellos.

Para un correcto funcionamiento estas oficinas deben de tener las mismas señas de identidad que la oficina central, y deben estar equipadas con ordenador, teléfono, fax, conexión telemática a la red municipal, impresora e Internet.

El espacio para atención debe asegurar la suficiente confidencialidad para el usuario, y debe dotarse de un informador ciudadano quien deberá tener un perfil profesional que le permita:

- ❖ Orientar en primera instancia cualquier consulta que le formule el ciudadano.
- ❖ Articular y dominar los canales telemáticos de comunicación con la OAC central.
- ❖ Dominar competencias administrativas necesarias para el desarrollo de sus funciones: registro de entrada y salida de documentos, cumplimentación de impresos de trámites, etc..

En cuanto al horario, la disponibilidad de personal normalmente obliga, según la experiencia de otras OACs insulares visitadas, a organizar un horario de días de la semana y horas en los que el informador acudiría a esa oficina descentralizada.

Las competencias de esta oficina deberían ir en dos sentidos:

1. De inicio de un expediente, mediante la correspondiente solicitud y trámite que corresponda.
2. De consulta de expedientes o de tramitación. Para ello deberá contar con conexión directa con la OAC, y más concretamente con el programa de seguimiento de expedientes.
3. Centro de recogida de notificaciones para las que deban ser personales, y evitar así el desplazamiento al ciudadano.

Oficinas telemáticas.

Entendemos por oficinas telemáticas puntos de acceso a Internet que permitan el acceso a la Administración, no solo para consultar información sino para enviar documentación, e iniciar la tramitación electrónica de expedientes administrativos mediante la identificación con el DNIe. Se debe valorar la opción de Kioscos electrónicos, que disponen de similares funcionalidades.

Estas oficinas virtuales deberán contar, además con un teléfono que permita realizar llamadas al 010, a los efectos que puedan consultar dudas y otras cuestiones en tiempo real.

Estas oficinas telemáticas, al igual que las oficinas descentralizadas, se diferencian de la OAC en que solamente disponen de servicio front-office, y que en ninguno de los dos casos dispondrán de back office, ya que esto, por su propia definición, es un servicio que debe unificarse en un único lugar, que debe ser la oficina central de atención al ciudadano.

Para las oficinas telemáticas se deberá disponer de un sistema de información al ciudadano plenamente operativo y actualizado, con un portal de información en Internet para el acceso de los ciudadanos a los contenidos existentes en él.

Este portal deberá ser interactivo para poder ofrecer acceso al programa de seguimiento de los expedientes, y a partir de allí iniciar los procesos de trámites municipales y/o consultar el estado de cualquiera de los expedientes en que cada ciudadano es parte interesada.

Estas oficinas podrán desarrollar todo su potencial administrativo en el momento en que se disponga de una oficina virtual que permita el desarrollo de la ley 11/2007 de 22 de junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, donde se reconoce a los ciudadanos el derecho a relacionarse con las Administraciones Públicas utilizando medios electrónicos.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Procedimiento general.

El proceso de implantación de cualquier servicio municipal, y por ello con más motivo una oficina de estas características, cuyo ámbito de actuación afecta a todo el ayuntamiento, deberá comprender los apartados siguientes:

1. Liderazgo decidido y comprometido del gobierno municipal.
 - Se requiere del impulso decidido por parte del Alcalde y su equipo de gobierno, con un concejal al frente que lo lidere, para poder llevar a cabo este cambio organizativo y cultural.
 - Presentación del proyecto a los Alcaldes o personal de su equipo de gobierno con capacidad de liderazgo.
2. Presentación del proyecto, con el correspondiente soporte técnico a los directivos (Secretario, Interventor, Jefes de Servicio) que tengan que ayudar a su implantación.
 - Los directivos del Ayuntamiento deben ayudar en su implantación, colaborando en el diseño de las actuaciones que se deberán llevar a cabo en la oficina, facilitando información y al mismo tiempo los recursos humanos y materiales necesarios.
3. Determinación de las actividades a realizar por la oficina. Esto conllevará las siguientes actuaciones:
 - Análisis de las actuaciones susceptibles de ser trasladadas a la oficina. Creación del catálogo de servicios prestados desde la OAC.
 - Acuerdo con las áreas para la distribución de las competencias y los recursos.
 - Regulación del funcionamiento general. (Mediante una ordenanza general de funcionamiento: Reglamento de atención al ciudadano).
4. Normalización de los procedimientos. Esta acción encaminada a facilitar la administración electrónica debe conducir con el tiempo a la elaboración del correspondiente manual de procedimientos administrativos.

5. Desarrollo de los aplicativos informáticos de sistema de información y gestor de contenidos, administración electrónica y gestor de expedientes, bases de datos, etc...
6. Determinación de los locales idóneos y el equipamiento necesario.
7. Selección del personal. Incluyendo la formación, reasignación de efectivos, etc.
8. Puesta en funcionamiento de la oficina de atención.

Definición de la sistemática de implantación.

Para poner en marcha un proceso de cambio organizacional tan profundo con esperanza de éxito, deberán de llevarse a cabo una serie de actuaciones previas:

1. Determinar si la configuración estructural actual y las funciones que se realizan se adecuan a las necesidades reales, la previsible evolución del entorno y los requerimientos legislativos actuales (Ley 11/2007).
2. Evaluar la calidad de la información o del servicio que se presta, y definir los nuevos servicios que quieran prestarse a través de la oficina, al tiempo que se definen también el nivel de atención que se pueda ofrecer.
3. Verificar el grado de conocimiento que tienen los ciudadanos o las entidades interesadas en los servicios que se ofrecen desde el ayuntamiento.
4. Analizar la organización interna de cada área que realiza atención al ciudadano en cada ayuntamiento por lo que respecta al espacio físico, medios materiales, colas, retrasos, etc.
5. Analizar la adecuación del personal a los requerimientos del servicio, y promover las acciones formativas necesarias para conseguir el nivel de competencias deseado.

Periodo de formación

Para poder implantar todo este proceso con éxito es necesario que, aparte del liderazgo político, se haga un proceso de formación para potenciar el cambio organizativo, ya que este tipo de funcionamiento implica un proceso de reorganización interna muy importante.

Para ello se plantea una propuesta de formación del profesional, que debería contener un triple objetivo:

1. Formar a los técnicos y directivos municipales en los procesos de cambio organizacional y en las variables que intervienen en todo proceso; unificar criterios y terminología a utilizar.
2. Sensibilizar a los directivos y técnicos en el cambio organizacional así como definir su papel e influencia en el mismo.
3. Facilitar la comunicación, eliminar las posibles barreras y generar un entorno favorable para el trabajo en equipo entre los participantes.

Acciones de comunicación interna.

En primer lugar debe iniciarse una campaña de contactos con los jefes de todos los servicios del Ayuntamiento, a los efectos de informar de la iniciativa, y de proceder a estudiar los posibles trámites a incluir.

Posteriormente debería realizarse una acción interna de información a toda la organización con las mismas finalidades, y en conjunto con los Jefes de cada Servicio la creación de equipos de trabajo para establecer procedimientos y normalizar los servicios a prestar desde la OAC.

Para ello pues, la previsión de actuaciones debería ser la siguiente:

1. Presentación de la iniciativa al Comité de Dirección del Ayuntamiento, con implicación directa del responsable político del proyecto.
2. Conversaciones con los respectivos jefes de los servicios municipales, a los efectos de trabajar la formación de los grupos de trabajo, y la integración en la OAC de las personas que actualmente se ocupan de los puntos de información de cada servicio.
3. Creación de los grupos de trabajo para trabajar los trámites y gestiones a implantar, y la mejor forma de llevarlos a cabo, así como la racionalización de su tramitación.

Selección del personal.

El personal que ha de formar parte de esta oficina, debe reunir un perfil especial de competencias profesionales, entre las que deberán estar incluidas las de sinergia con los usuarios, las técnicas de atención personal y el conocimiento de los circuitos y trámites administrativos.

En un primer momento, se propone la incorporación a la oficina de las personas que ya están atendiendo puntos de información en otros servicios, si fuera necesario disponer de más personal deberían de tener la categoría de informador, con las competencias, aptitudes y habilidades definidas.

Formación del personal.

El personal que deba formar parte del equipo de atención ciudadana, salvando lo explicado en el punto anterior, deberá recibir formación en tres puntos principales:

1. Formación en atención directa a las personas: modos de atender, comprensión de las demandas, búsqueda de soluciones, resolución de conflictos, etc.
2. Formación en circuitos y trámites administrativos, así como en la forma de resolución de los expedientes.
3. Formación en nuevas tecnologías: programas de textos, bases de datos, cálculo, Internet, etc.

En función de los perfiles de las personas, deberá elaborarse el plan de formación de cada uno de ellos. Estos planes de formación deberán ser genéricos para todo el personal, en el caso de los temas de carácter general: actualización de legislación, mejoras en las bases de datos, nuevas herramientas electrónicas, etc., e individualizado para cada uno de ellos en los temas del perfil en que sea necesario incidir.

Puesta en marcha de las oficinas.

Para que el servicio tenga éxito, debe planificarse también la entrada en funcionamiento de las diferentes oficinas y canales de atención al ciudadano.

La puesta en marcha se hará después de los pasos anteriores de selección y formación del personal, la planificación que se propone es la siguiente:

1. Un período de 6 meses de funcionamiento de la OAC, para poder detectar, en su caso, los posibles desajustes que se producen con esta nueva forma de atención, y proceder a estudiar y rectificarlos.
2. Tras este periodo inicial, poner en marcha los canales no presenciales, telefónico y telemático que dispondrán de un período menor, en principio de tres meses, para proceder a las mismas actuaciones que la oficina presencial.

Información al ciudadano.

Finalmente, debe programarse, antes de la apertura de las oficinas, una campaña de divulgación entre la ciudadanía.

Esta campaña deberá incluir dos apartados:

1. Un apartado mediático, en el que se incluirán anuncios en el periódico local, anuncios en los medios radiofónicos también locales, y la inclusión de pancartas divulgativas en los espacios de difusión municipal de las vías públicas.
2. Un segundo apartado de difusión a los usuarios concretos, que comprendería tríptico explicativo, así como algún tipo de material complementario.

CALIDAD EN LA GESTIÓN.

Calidad es la aptitud, actitud y capacidad de la institución en su conjunto, y de cada una de sus partes para identificar y satisfacer las necesidades de los usuarios.

La implantación de una oficina virtual de atención al ciudadano debe plantearse en términos de calidad, creando para ello la Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana que impulse el funcionamiento desde esta perspectiva.

La composición, funcionamiento y funciones de esta Comisión para la Mejora de la Atención Ciudadana debe desarrollarse en el Reglamento de Atención Ciudadana de cada Ayuntamiento. Este grupo de calidad estará compuesto por personas de los diferentes servicios municipales que deberán dotar de contenido y de competencias a la oficina. Este grupo contará con la asistencia del órgano de apoyo técnico descrito en este documento. Este órgano sería el responsable de implantar lo definido y aprobado por el grupo de calidad.

El objetivo final no es otro que el determinar la mejora continua del servicio, siempre con la orientación hacia el ciudadano, y elaborando como producto final una Carta de Servicio en la que se plasmen los compromisos de calidad que se quieren alcanzar con esta oficina.

La propuesta de proceso de trabajo a realizar, podría ser el siguiente

1. Identificación de los procedimientos clave del Ayuntamiento, elaborando un conjunto de indicadores de calidad.
2. Averiguar el nivel de servicio que desean recibir los ciudadanos. Para ello deberían incluir encuestas de opinión, y gestiones mediante la técnica del “ciudadano anónimo” o cuestionarios de satisfacción.
3. Propuestas de mejora en áreas tales como: relaciones con las áreas del Ayuntamiento, funcionamiento interno del servicio y tratamiento de la información.
4. Establecimiento de los compromisos del servicio.

5. Elaboración de la Carta de Servicio.

Encuestas de satisfacción del ciudadano.

Conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Conocer lo que más valoran los ciudadanos y lo que mejorarían de los servicios que les prestamos es uno de los puntos clave para continuar avanzando en el proceso de modernización y mejora.

Entender cuáles son sus necesidades, demandas y expectativas concretas nos ayudará a:

- ❖ Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, pudiendo dirigir de una manera más acertada las pautas de actuación a seguir en el proceso de mejora, al haber delimitado las áreas o aspectos que requieren nuestro esfuerzo.
- ❖ Proyectar una imagen de modernidad y preocupación por los ciudadanos, gozando del reconocimiento de los mismos, al desarrollar acciones de mejora que se anticipan y adaptan a los cambios y demandas sociales.

Por ello, es fundamental contar con un sistema capaz de averiguar las necesidades y expectativas que:

- ❖ Permita determinar, a través de diversas técnicas, el nivel de satisfacción de la ciudadanía en relación con los servicios que se ofrecen.
- ❖ Delimita aquellos aspectos menos valorados por los ciudadanos, con el objetivo de establecer acciones dirigidas a la mejora de los mismos.
- ❖ Facilite, adicionalmente, que los resultados obtenidos con la aplicación de estas herramientas sean susceptibles de utilización en distintos tipos de análisis, en función de las necesidades del momento y de los requerimientos concretos de cada administración.

Además, poder conocer la evolución de las necesidades y expectativas de los ciudadanos en relación con la atención que prestan las distintas unidades de cada administración local contribuye a:

- ❖ Comparar los resultados obtenidos a los largo del tiempo y determinar si la calidad de los servicios ha mejorado.

- ❖ Conocer si las acciones de mejora que se han llevado a cabo han dado el resultado esperado y si la línea de trabajo que se ha seguido ha sido la apropiada.
- ❖ Revisar las acciones de mejora que estén previstas para un futuro, adaptándolas y enfocándolas en función de los resultados extraídos de las mediciones.

Esta evaluación de la satisfacción de los ciudadanos y de la calidad de los servicios requiere de un compromiso firme por parte de cada administración en diversos ámbitos:

- ❖ Esforzarse en habitar a las distintas unidades en la utilización de los diferentes indicadores y sistemas de medición como parte del desarrollo de sus funciones.
- ❖ Llevar a cabo las actividades necesarias que esta evaluación de la satisfacción de la ciudadanía requiera para su correcto desarrollo, con la periodicidad que se haya estimado oportuna.
- ❖ Poner en marcha las acciones oportunas para mitigar aquellas áreas y aspectos de mejora concretos detectados en cada una de las unidades.

Es indispensable conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios que se le presta a los ciudadanos.

Esta preocupación por conocer las demandas y exigencias de la ciudadanía no ha de considerarse como algo puntual sino que ha de encuadrarse en un marco de continuidad en el futuro, dado su carácter cambiante con el paso del tiempo.

Propuesta de encuesta de satisfacción inicial.

Se realizará una encuesta de satisfacción del ciudadano. Se medirán variables tanto cualitativas como cuantitativas, siguiendo el modelo SERVQUAL.

El instrumento más utilizado para analizar la calidad del servicio es la escala SERVQUAL (Parasuraman y Cols., 1988), compuesta por las siguientes dimensiones:

- (a) fiabilidad, consiste en prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente;
- (b) capacidad de respuesta, disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido;
- (c) seguridad, conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza;
- (d) empatía, esfuerzo por entender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada;

(e) aspectos tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El Modelo Servqual (“Service Quality”), también llamado Modelo de Discrepancias, es una herramienta que permite conocer cómo los ciudadanos definen y evalúan la calidad de los servicios.

Según este modelo, la medición de la calidad de un servicio está determinada por las diferencias existentes entre las percepciones de los usuarios y sus expectativas con respecto a la prestación de un determinado servicio. Este Modelo entiende la calidad como una medida de la satisfacción del ciudadano con el servicio prestado, siendo mayor la calidad del servicio cuanto mayor es la satisfacción del usuario.

1. Análisis cualitativo.

- En primer lugar, se identifican y seleccionan los atributos que van a posibilitar la medición de la satisfacción en relación con los servicios que se prestan en la actualidad.
- Estos atributos se plasman en el diseño de los cuestionarios de percepciones y expectativas que se utilizarán en las encuestas que se realizan a la ciudadanía en la siguiente fase.

2. Análisis cuantitativo.

- En función de los atributos seleccionados, se realizan las encuestas de percepción y de expectativas mediante un sencillo cuestionario de fácil cumplimentación por los ciudadanos.

3. Análisis de los datos obtenidos y elaboración de informe de resultados.

- Finalmente, se analizan todos los resultados y datos obtenidos en las encuestas realizadas teniendo en cuenta:
 - Los criterios de percepción en la calidad del servicio (valoración del servicio que el ciudadano ha recibido).
 - Los factores que influyen en las expectativas (valoración de lo que el servicio debería ser).

4. Definición del Índice de Percepción de Calidad de los Servicios (IPCS).

- Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se establece un indicador que mide la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios, determinando la valoración media que el ciudadano concede al servicio prestado por la Administración en la atención al ciudadano.

- El IPCS, que tiene en cuenta los factores que los ciudadanos consideran más importantes para determinar la calidad de los servicios, también se utiliza para realizar un seguimiento, midiendo la evolución del nivel de calidad de los servicios prestados por el Gobierno de Cantabria en función de la variación del índice.

La evaluación continuada de la calidad realizada con el Modelo Servqual contribuye a determinar si la línea seguida en relación con la atención que presta a los ciudadanos es o no adecuada, así como a identificar posibles áreas de mejora.

Se realizará una encuesta de satisfacción inicial que determine el nivel actual de satisfacción de los ciudadanos de cada municipio con el servicio que reciben. Estableciéndose así un punto de inicio para la futura valoración de la evolución del nivel de satisfacción de los ciudadanos tras las actuaciones a implantar. Se facilitará de este modo, priorizar las actuaciones a desarrollar en aquellas áreas más demandadas.

Esta encuesta inicial deberá simplificar e incorporar variables que nos permitan conocer el perfil del ciudadano que acude al ayuntamiento en cada caso y los servicios o tramites que realiza.

En el anexo 1 de este documento se muestra propuesta de encuesta de satisfacción.

Identificación de los factores clave de las OACs.

Procede ahora identificar los factores clave de los servicios ofrecidos por las Oficinas de Atención al Ciudadano y sus valores estándares de cumplimiento para que respondan a las necesidades de los ciudadanos. Es decir establecer la relación entre objetivos de calidad y por tanto expresión de compromiso de calidad del servicio" y "expectativa y/ o necesidad del ciudadano".

Desean un servicio fiable, seguro, ágil, cercano, fácil, en todos los canales, amable y profesional. Por ello, se deben establecer los niveles estándares de cumplimiento de los servicios y procesos de las Oficinas de Atención para conseguir que se presten de la manera deseada.

Se entiende por estándar el valor que se espera alcance una determinada variable y refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos.

Como elemento metodológico para facilitar la fijación de los estándares, se ha recurrido a la tabla que se incorpora, en la que se listan los factores clave de calidad del servicio:

Factores Clave	Estándar
Facilidad de realizar los tramites	90% de los tramites realizables en la OAC
Explicaciones claras y lenguaje apropiado	80% de los usuarios satisfecho con las explicaciones y lenguaje utilizado
Facilidad en la obtención de impresos	90% de los impresos en expositores y web municipal
Tiempos de atención	Dedicar a cada ciudadano tiempo en función del servicio que solicite
Tiempos de espera	90% de los ciudadanos que realizan trámites de atención inmediata esperen menos de 10'.
	90% de los ciudadanos que realizan otros trámites esperen menos de 15'.
Rapidez en la resolución del tramite	Incorporar anualmente un tramite como de atención inmediata
	Incorporar anualmente un tramite a través de la página web (oficina virtual)
	Responder el 90% de la reclamaciones en un plazo de máximo de 30 días
Atención con amabilidad y cortesía	90% de los ciudadanos satisfechos con la acogida y trato recibido
Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	Todas las oficinas dotadas del equipamiento necesario
	Garantizar funcionamiento del sistema informático en el 98% en computo anual

Cuadro de mando de indicadores

En los últimos años se han producido dos verdaderas revoluciones en la gestión de las empresas: la primera, la revolución de la medición con la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales y, la segunda, la

revolución del “ValueReporting”, la transparencia absoluta mediante la cual los directivos de las empresas informan al mercado con todos los indicadores internos que utilizan en su gestión.

Tanto por la primera revolución, la de la medición vía indicadores, también y sobretodo, no financieros, como por la segunda, la de la transparencia, el Cuadro de Mando Integral resulta una herramienta adecuada y muy popular, ya que permite conseguir ambos retos.

Por otro lado, estas revoluciones, que en origen surgen en el Sector Privado, son perfectamente aplicables al Sector Público, donde por cierto, con unos ciudadanos cada vez más exigentes, con unos recursos públicos que no son ilimitados, las técnicas de gestión de empresa privada resultan no solo deseables si no imprescindibles, para garantizar el correcto funcionamiento de nuestras organizaciones.

Se ha de definir un cuadro de mando de indicadores para cuantificar y controlar el rendimiento de los procesos y detectar cualquier variación sobre los niveles y exigencias del servicio prestado a los ciudadanos en cada momento.

Con el objeto de establecer el seguimiento estratégico de la oficina y la mejora continua de resultados, esta acción comprende la definición de un cuadro de mando que permita la unificación y filtrado de todos los indicadores, así como el mantenimiento y alimentación de los mismos.

Se han de definir los indicadores y los ejes de los que se compondrá dicho cuadro de mando y los mecanismos y protocolos de incorporación de información, así como su evaluación. También será necesario definir umbrales de mejora en cada una de las métricas definidas e indicadores que permitan detectar desviaciones en el proceso de mejora de prestación del servicio de atención ciudadana.

El desarrollo de este apartado se contempla, por su importancia y significación, como un documento independiente, denominado “Propuesta de cuadro de mando para una oficina de atención ciudadana”

Cartas de Servicio

La Carta de Servicios es un documento público, accesible, sencillo y claro que proporciona a los ciudadanos información acerca de los servicios que se prestan en un órgano administrativo, organismo, entidad o empresa pública, poniendo especial énfasis en los estándares de calidad que, de manera explícita, se compromete a cumplir e incluyendo formas de participación ciudadana.

Las Cartas de Servicios constituyen instrumentos idóneos para actualizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos al proporcionarles una influencia más directa sobre los propios servicios públicos, para fomentar la mejora continua de su calidad y para hacer explícita la

responsabilidad de los gestores públicos ante los ciudadanos, a los que transforman en verdaderos clientes de la Administración.

Mediante las Cartas de Servicios se definen y comunican claramente los compromisos para que sean ampliamente conocidos por los ciudadanos, incrementándose la confianza y credibilidad de éstos en la Administración Pública al percibir una mejora continua en su eficiencia y eficacia.

BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA CARTA DE SERVICIOS	
Para la Organización	Para el ciudadano
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se integra a Sistema de Gestión de la Calidad ISO/EFQM. ❖ Fomenta la participación ciudadana al recoger su opinión sobre la calidad del servicio. ❖ Contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. ❖ Se focalizan los esfuerzos y se producen mejoras continuas en el proceso y en los tramites ❖ Se hace público el canal establecido para las sugerencias y reclamaciones. ❖ El ciudadano percibe las mejoras en el servicio que recibe. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conoce los servicios y sabe que esperar: se centran sus expectativas. ❖ Tiene claro el procedimiento para presentar sus sugerencias y reclamaciones. ❖ Participa evaluando el servicio y dando su opinión.
	Para el funcionario
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recobra la credibilidad y la confianza entre los ciudadanos. ❖ Redignifica su función dentro de la nueva gestión pública. ❖ Trabajo en equipo. ❖ Se convierte en agente activo del cambio interviniendo en el proceso de mejora continua.

En el ámbito del proyecto MOVACAL, se contempla como objetivo el Diseño e Implantación de una Carta de Servicios para la Oficina de Atención Ciudadana de los Ayuntamientos participantes.

En el contexto de las Administraciones Locales, las Cartas de Servicios formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los Servicios Municipales.

Son documentos públicos mediante los cuales los Ayuntamientos, a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, establecen y comunican a la ciudadanía los Servicios que ofrecen y en

qué condiciones, las responsabilidades y compromisos de prestarlos con unos determinados estándares de calidad, los derechos de los ciudadanos en relación con esos Servicios, las responsabilidades que, como contrapartida, contraen al recibirlos y, los sistemas de participación, con el objetivo de garantizar una mejora continua de los Servicios Públicos.

Por medio de la carta de Servicios las Oficinas de Atención al Ciudadano se proponen:

- ❖ Garantizar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos.
- ❖ Impulsar iniciativas de mejora.
- ❖ Explicitar compromisos de calidad a los vecinos, destacando la responsabilidad respecto a los mismos de los gestores y políticos.
- ❖ Informar a la ciudadanía sobre los niveles de calidad de los servicios prestados.
- ❖ Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos contraídos con los ciudadanos.
- ❖ Fijar expectativas y exigencias de los usuarios en relación a los servicios ofrecidos.
- ❖ Comparar lo que los ciudadanos pueden esperar y lo que realmente reciben.

Mediante la Carta de Servicios, los Ayuntamientos podrán difundir a los ciudadanos los compromisos de calidad referidos a los Servicios de Atención al Ciudadano que prestan, estableciéndose además un marco común en el que se desarrollará la evaluación y mejora continua de los mismos acorde con el principio de Servicio Público a los ciudadanos.

Modelo de Carta de Servicios

Como modelo de Carta de Servicios, se propone un modelo basado en el análisis de las diferentes Cartas de Servicio vigentes en otras administraciones similares y que cumpla los requisitos exigidos por la Asociación Española de Normalización y Certificación, en adelante AENOR.

Con la certificación de conformidad de las Cartas de Servicios, el Ayuntamiento, podrá demostrar a sus ciudadanos que ha desarrollado su Carta de Servicios de la Oficina de Atención Ciudadana conforme a una metodología exigente, que han fijado unos estándares de calidad de servicio mínimos y que están tratando de asegurar su cumplimiento mediante la provisión de los recursos adecuados.

En este sentido, el Modelo de Carta de Servicios, siguiendo las directrices de AENOR, describe el contenido que deberán tener las Cartas organizándolo en los siguientes apartados:

1. Introducción.

- Propósito de la Carta de Servicios y el compromiso institucional con la calidad de los servicios prestados.

2. Datos de carácter general y normativo.

- Datos identificativos del órgano directivo competente y unidad prestadora del servicio, en su caso, y su adscripción.
- Descripción general de los fines del área/departamento.
- Derechos de los ciudadanos en relación con los servicios prestados.
- Identificación de los mecanismos y modalidades de participación de los ciudadanos.
- Accesibilidad y disponibilidad al "Sistema de Sugerencias y Reclamaciones" del Ayuntamiento.
- Referencia actualizada de la normativa reguladora relevante de las prestaciones y servicios incluidos en las Cartas.

3. Identificación de los servicios prestados.

- Se identificarán los servicios prestados desde la OAC, especificando el canal por el que los ciudadanos pueden relacionarse con la Administración.

4. Compromisos de calidad.

- Definición de los estándares de calidad, basados en las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los ciudadanos, con los que la OAC se compromete en sus relaciones con los mismos, en aspectos tales como:
 - Disponibilidad y accesibilidad de los servicios.
 - Horarios y lugares de atención al público.
 - Sistemas de comunicación e información ya sea general o personalizada.
 - Plazos previstos para la tramitación de procedimientos y prestación de los servicios.

5. Datos de carácter complementario

- Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las dependencias donde se prestan los servicios, indicando de forma clara la localización urbana de las instalaciones, las formas de acceso y, en su caso, los medios de transporte.
- Identificación y dirección telefónica, postal y telemática del órgano o unidad responsable de la Carta de Servicios.
- Información de los costes del servicio y cualesquiera otros datos adicionales que se consideren de interés vinculados a los servicios prestados.

BORRADOR

ANEXO 1

Propuesta de encuesta de satisfacción al ciudadano.

AYÚDANOS A MEJORAR

Dentro de la continua mejora de los servicios prestados desde este Ayuntamiento, nos gustaría conocer su opinión para mejorar la calidad del servicio que se está prestando a sus ciudadanos. La cumplimentación de las siguientes preguntas no le llevará más de 3 minutos.

1. ¿Qué tipo de gestión ha realizado usted en el Ayuntamiento?

Información General	Padrón Municipal
Registro General	Urbanismo y Licencias
Becas y Ayudas	Estado tramitación expedientes
Tributos municipales	Registro Organismos Oficiales
Sugerencias y Reclamaciones	Asuntos Sociales
Otros (<i>indicar cual</i>):.....	

2. A continuación, y según el servicio que recibido, marque la puntuación que le otorga a cada uno de los siguientes aspectos en una escala de 1 a 5 (siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)

La zona de atención es amplia y cómoda	1 2 3 4 5 Ns/Nc
El trato recibido es amable y comprensivo	1 2 3 4 5 Ns/Nc
Las explicaciones son sencillas y claras	1 2 3 4 5 Ns/Nc
La preparación del personal para desempeñar su trabajo es suficiente	1 2 3 4 5 Ns/Nc
El tiempo de espera para ser atendido es razonable	1 2 3 4 5 Ns/Nc
El tiempo empleado para resolver sus gestiones es adecuado	1 2 3 4 5 Ns/Nc
Sus gestiones están resueltas correctamente	1 2 3 4 5 Ns/Nc
El horario de atención al público es adecuado	1 2 3 4 5 Ns/Nc
El interés y la disposición del personal para ayudarle es satisfactorio	1 2 3 4 5 Ns/Nc
La oferta de servicios es adecuada o se ajusta a sus necesidades	1 2 3 4 5 Ns/Nc
Se percibe un esfuerzo en la mejora de la calidad de los servicios	1 2 3 4 5 Ns/Nc

EN GENERAL, SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO	1 2 3 4 5 Ns/Nc
--	--------------------

3. ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que usted ha llegado al Ayuntamiento hasta que ha sido atendido?

Menos de 5 minutos	Entre 15 y 30 minutos
Entre 5 y 15 minutos	Más de 30 minutos

4. ¿Con qué frecuencia visita usted este Ayuntamiento?

Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente
--------------	--------------	----------------

5. Si lo desea, indique cualquier comentario o sugerencia adicional que nos ayude a mejorar la calidad del servicio:

6. Por favor, cumplimente las siguientes cuestiones:

Sexo:		Hombre		Mujer
--------------	--	--------	--	-------

Edad:		Menor de 18	18-30	31-45
		46-64	65 años o más	

Nivel de estudios:		Sin estudios	Elemental	Secundario
		Diplomado	Licenciado	Ns/Nc

Municipio:	
-------------------	--

Programa financiado por:



Participan:



Mancomunidad del Norte de Gran Canaria



Fundación Universitaria de Las Palmas

**Mancomunidad
del Nordeste**

Tacoronte - El Sauzal - La Matanza de Acentejo - La Victoria de Acentejo - Santo Úrsulo

Mancomunidad del Nordeste de Tenerife



Gobierno Regional de Madeira

Câmara Municipal del Nordeste de Azores