

1.- LA IDEA: PASOS INICIALES.

1.1.- ¿CÓMO SURGE?.....	2
1.2.- ¿ESTABA NUESTRA ORGANIZACIÓN PREPARADA?.....	7
1.3.- APOYO DE LA ORGANIZACIÓN : ESTRATEGIA.....	9
1.4.- CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LOS AYUNTA- MIENTOS DE BARCELONA E IRUN PARA EL ASESORA- MIENTO EN LA CREACIÓN DE UNA OFICINA MUNICIPAL INTEGRAL DE ATENCION AL CIUDADANO EN IRUN.-.....	10
1.5.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	13
1.6.- COMPROMISO PÚBLICO	22

1.1.- ¿CÓMO SURGE?

Los días 30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre de 1994 asistimos, como en casi todas las celebraciones, a las XVI JIAL (Jornadas de Informática de la Administración Local) que ese año se celebraban en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Castilla y León de la ciudad de Salamanca.

Como suele ocurrir en estas ocasiones en que consigues salir unos días del trabajo y asistir a unas jornadas, cursos, seminarios, etc..., no tanto por el aprendizaje directo de nuevas materias como por las reflexiones que te sugieren las experiencias que escuchas y lees de otros sitios, llamó mi interés las posibilidades que el teléfono, unido a la Informática, ofrecía en el campo de la mejora en la atención de las demandas que los ciudadanos requerían de la Administración en materia de información y tramitación.

En las mismas jornadas y posteriormente ya de vuelta, me informé sobre las experiencias punteras existentes en este campo, concentrando mi atención algunas desarrolladas en Cataluña, más en concreto en Hospitalet de Llobregat, Tarrasa y el propio Barcelona.

Tras comentar estas observaciones con el Concejal-Delegado de Presidencia del Ayuntamiento, pude comprobar su preocupación e interés por todo lo que fuera llevar a cabo actuaciones que fueran encaminadas a la mejora en las relaciones ciudadano/Ayuntamiento.

Por consiguiente, tras esta primera reflexión conjunta sobre el teléfono como instrumento capaz de facilitar y acercar las relaciones entre el ciudadano y su Ayuntamiento, fui autorizado a ponerme en contacto con los ayuntamientos catalanes mencionados, al objeto de conseguir ser recibido y así poder recoger información in situ sobre dichas experiencias.

Así lo hice y el 8 de marzo de 1995 salí en avión hacia Barcelona, siendo recibido en el Ayuntamiento de Tarrasa hacia las 18,30 h. de esa misma tarde por Encarna Gómez, responsable del Servicio *010 Informació*, y a las 9 h. del día siguiente en la Torre Colón de Barcelona por José Novoa, director de *Barcelona Informació*. Al final no concerté cita en el Ayuntamiento de L'Hospitalet porque me informé de que su experiencia estaba más centrada en el tratamiento del ciudadano como contribuyente.

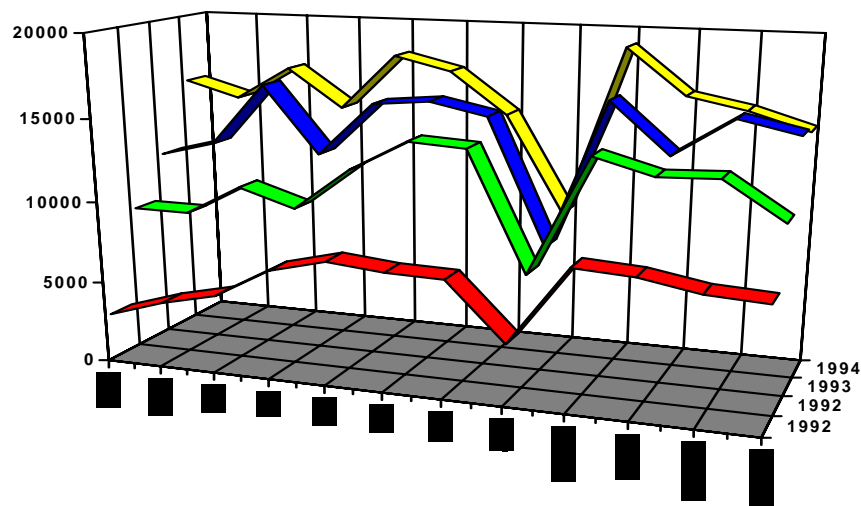
En Tarrasa, tras visitar las instalaciones y conocer la información que era demandada, pude comprobar el éxito que el servicio tenía en la ciudad a partir de los datos de evolución que me fueron facilitados y que expongo a continuación. Se trataba de un servicio de información que utilizaba el teléfono *010* como medio de difusión y que, a pesar de su impresionante crecimiento y nivel de implantación alcanzado en 4 años, su éxito era fruto de una actitud más voluntarista de su personal que de la asignación de recursos y apoyo con que contaba.

AJUNTAMENT DE TERRASSA

EVOLUCIÓN DEL SERVICIO 010

	1991	1992	1993	1994	1995
Gener	2820	8779	11608	15867	16508
Febrer	3889	8758	12501	14929	14201
Març	4667	10610	16336	16950	17371
Abril	6559	9550	12248	14631	
Maig	7423	12166	15537	18023	
Juny	7085	14039	15860	17220	
Juliol	6996	13845	15160	14726	
Agost	3554	6711	7534	8859	
Setembre	8328	13866	16459	19077	
Octubre	8113	12922	13478	16395	
Novembre	7489	13067	15780	15721	
Desembre	7295	10861	15039	14696	

EVOLUCIÓN DEL SERVICIO 010



En Barcelona, tal y como comentaba, fui recibido por el Director de los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Barcelona en su despacho ubicado en la planta 19 del Edificio Colón. Enseguida pude comprobar la calidad personal y profesional de quien estaba conmigo. Me dejó hablar primero y escuchó. Le conté nuestras inquietudes por mejorar la atención al ciudadano, que encontrábamos el teléfono

un vehículo con importantes posibilidades en ese campo, y que estábamos interesados en conocer su experiencia de trámites por teléfono.

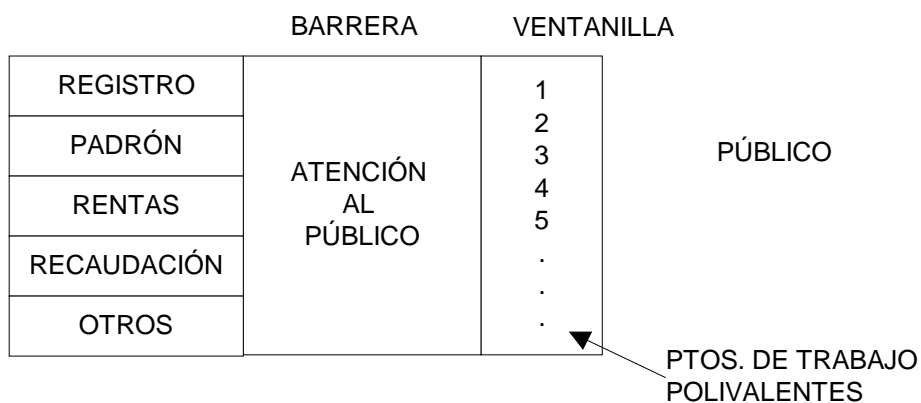
Esperó a que terminara yo de hablar y entonces lo hizo él.

En primer lugar, tras preguntar sobre algunas características de nuestra ciudad, dudó de la utilidad práctica de un servicio de Trámites por Teléfono en una ciudad como Irun. Me explicó cómo un servicio de esas características es menos indicado en poblaciones pequeñas, donde hay más costumbre en el trato personal, donde suele estar tolerada la salida del trabajo para hacer gestiones en el Ayuntamiento, donde el tiempo de desplazamiento es corto, etc. No obstante, me recomendó la realización de una encuesta entre la población con preguntas del tipo de "si estaría dispuesto a pedir un comprobante", "a darse de alta", etc. por teléfono.

También me indicó la conveniencia de conocer la estructura de la población, el número de aparatos telefónicos instalados, qué utilidad hace el ciudadano del teléfono, su nivel cultural, etc., e insistió en que probablemente en Irun, por hábito y falta de costumbre en su utilización como instrumento de gestión, no funcione el teléfono.

Dicho esto señaló que uno de los más claros principios que hay que tener presente si se quiere mejorar los servicios de atención al ciudadano, es el de "que se muevan los trámites y no las personas", y que en este proceso existían dos caminos: poner el Ayuntamiento a mano del ciudadano uno, poner el Ayuntamiento en casa, otro. El segundo se obtenía a través del servicio de Trámites por teléfono, y el primero se conseguía a través de la implantación de 2 ó 3 puntos de atención al ciudadano en la ciudad, donde podrían realizarse el 90% de los trámites que el ciudadano demanda (información general, Padrón de Habitantes, contribuyentes, etc.) derivando al Ayuntamiento a través de un sistema de citas, aquellos trámites o consultas que no sea posible atender.

En su convencimiento, y poco a poco mío también, de que ésta era la solución más adecuada para una ciudad de las características de la nuestra, tras comentar *"tiene una técnica esto"* empezó a exponerme lo que son los principios básicos de una actuación de este tipo. *"Hay que buscar la horizontalidad, rompiendo la tradicional estructura vertical de nuestras organizaciones. No vale ya eso de que yo soy el que hago el padrón, yo impuestos, yo registro"*. Me puso el ejemplo de las Cajas de Ahorro para terminar de comprenderlo y me escribió el esquema que luego yo utilizaría también para explicar este concepto:



+ . información general
. quejas

Posteriormente continuó describiendo las características y ventajas del sistema:

- * se trata de una oficina comercial del Ayuntamiento.
El ciudadano viene a cambiar su domicilio en el Padrón Municipal de Habitantes, y se aprovecha para ofrecerle la posibilidad de cambiar también el domicilio como contribuyente, etc.
- * aporta economías, puesto que se racionaliza la plantilla, se equilibra, se elimina la situación actual de colas en una ventanilla y nadie en las otras.
- * es un servicio dinámico. Siempre estará en función de la demanda.
- * el personal de un servicio de estas características debe ser "servidor del público, no de sus jefes ni de la legalidad".
- * el responsable del servicio es fundamental.
La mejor forma de entender su perfil es pensando en la función de "un maitre":
 - adapta permanentemente los recursos a la demanda
 - planifica con los gestores aquellas actividades que tengan repercusión en los ciudadanos
 - recoge datos cuantitativa y cualitativa de la demanda, elevando propuestas de mejora a los gestores.

Debe tratarse siempre de una autoridad única diferenciada cuya función es atender al público con sentido comercial.

Con estas observaciones finales dimos prácticamente por terminada la reunión. Posteriormente visitamos las instalaciones del servicio de *Trámites por Teléfono* ubicadas en el mismo edificio alguna planta más abajo, donde casi 100 personas equipadas con ordenador y auriculares telefónicos, a modo de una cadena de producción donde los documentos resultado de la tramitación eran emitidos por varias impresoras al final de la cadena, siendo ensobrados y enviados a los ciudadanos, habían realizado 126.000 trámites durante el año 94, con un crecimiento espectacular demostrado por el hecho de

que entre enero y febrero del 95 la cifra de trámites atendidos superaba los 50.000. "*Con este servicio, comentó Novoa, el ciudadano de Barcelona gana mucho tiempo*".

Tras manifestarle mi agradecimiento por su atención e importante confusión que había generado en mí y dejar la puerta abierta a futuros contactos y, sobre todo, a una posible colaboración y ayuda en el desarrollo de una experiencia de este tipo en Irun (no he comentado que en Barcelona, además de los Trámites por teléfono, disponen de una Oficina de Atención al Ciudadano Central y otras tantas en cada uno de los 11 distritos) me dirigí al aeropuerto para coger el avión de regreso a primera hora de la tarde.

De vuelta en la oficina, naturalmente compartí todo lo visto tanto con el Concejal-Delegado de Presidencia, Amador Villamía, como con el Secretario General, entonces Juan Carlos Etxezarreta.

Recogido el interés de nuestro Delegado y también del Secretario por las experiencias relatadas, fue con el Secretario con quien inicié los primeros pasos en la estrategia de crear un servicio de atención al ciudadano en nuestro Ayuntamiento.

Lo primero que hice, a petición suya, fue recoger en un pequeño informe las conclusiones de la visita. Este informe me brindó la oportunidad de expresar mejor la conversación mantenida con Novoa en Barcelona y entendimos que un primer paso necesario, si ello era posible, era organizar una nueva visita al Ayuntamiento de Barcelona, esta vez acompañado del Alcalde, del propio Delegado de Presidencia, del Delegado de Hacienda y del Secretario. Esta visita tenía un doble objetivo, por un lado confirmar las expectativas que yo había recogido en la primera visita y, por otro, lograr el apoyo para el proyecto a través de la constatación práctica de la realidad. Por consiguiente, escasamente transcurridos un mes desde mi primera visita a Barcelona, nos encontrábamos nuevamente allí todas las personas citadas, a excepción del Delegado de Hacienda que no le fue posible acompañarnos.

Nos jugábamos mucho en esta visita, por lo que puse todo el interés en que aportara los frutos esperados, asegurándome no sólo la atención de Novoa, con el que acordé una charla y una visita a las instalaciones en la misma línea de la atención recibida en mi anterior viaje, sino también la recepción por parte del Concejal del Ayuntamiento de Barcelona, D. Ernest Maragall, hermano del entonces Alcalde de Barcelona, responsable político de esta materia.

La visita se realizó exactamente el 7 de abril y todo se desarrolló según lo esperado. La visita no defraudó a nadie, muy al contrario, se entendió como un modelo a seguir en Irun y además, obtuvimos de parte de Maragall su disposición a colaborar en el desarrollo e implantación del modelo en Irun.

Otra visita que también realizamos en estas fechas fue al Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, concretamente con el Delegado de Presidencia y el Jefe de Informática el 9 de junio, siendo recibidos y atendidos por Enrique Rico y Begoña Perez, Director del Departamento de *Sistemas de Información* y Jefe del servicio *010 y Oficina de Atención al Ciudadano*, respectivamente.

Como sospechábamos, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Ayuntamiento que siempre es conveniente tenerlo como referencia para todo por su alto nivel organizativo medio, disponía de un muy buen servicio de información telefónica 010 (experiencia que, como luego veremos, nos sirvió de gran ayuda) y estaba trabajando en la ampliación, tanto de competencias en su modelo de oficina, como en el propio número de oficinas, y todo ello

integrado en un proyecto muy ambicioso de conjunto de la ciudad que denominan *Proyecto de Ventanilla Única Institucional de la Ciudad de Vitoria-Gasteiz* y que, además, fue posteriormente presentado como ponencia en las XVII JIAL celebradas en Córdoba en junio de 1996.

El contenido de este documento, tal y como lo conocimos prácticamente un año antes de su exposición en las JIAL, señalaba en el punto 2.7 relativo a OFICINAS Y PUNTOS DE INFORMACIÓN, lo siguiente:

Al final llegamos al objetivo primordial del sistema; difundir la información que el ciudadano necesita de una forma cómoda, ágil y veraz.

Si queremos llegar a un sistema de ventanilla única para toda la AP, deberemos primero montar este sistema a nivel de cada institución.

En el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz se está complementando el servicio al público de los diferentes departamentos, por un sistema de atención ciudadana, que cuenta con una oficina central, tres delegaciones en barrios, y que esperamos extenderlo a otros barrios periféricos en el presente año.

Las funciones de estas oficinas son las siguientes:

- Información de todo el Ayuntamiento.
- Información del estado de los expedientes.
- Información general de la ciudad.
- Información de otras instituciones.
- Recogida y registro de documentos.
- Emisión de certificados.
- Resolución de trámites administrativos no complejos.
- Recepción de quejas y sugerencias.
- Distribución de correspondencia.
- Análisis del estado de satisfacción ciudadana con la AP.

Como complemento de este sistema de atención ciudadana, se dispone en todos los barrios de un punto de autoservicio de información, donde el ciudadano puede consultar cualquier tema de los expuestos, sacar certificados, y en un futuro próximo podrá consultar su información personalizada, así como realizar pagos electrónicos.

También se cuenta con un sistema de atención telefónica "010" y con un sistema de conexión a las bases vía Videotex, que evolucionará este año a Internet.

1.2.- ¿ESTABA NUESTRA ORGANIZACIÓN PREPARADA?

Tras los avances logrados relatados en el apartado anterior me encontré con las líneas generales del modelo reunidas, había logrado un apoyo inicial de las cabezas de la organización política y técnico-jurídica del Ayuntamiento y, sobre todo, me había convencido yo aún más de que era un modelo a seguir y que sería posible implantarlo en nuestro Ayuntamiento.

Ahora bien, corría el riesgo de confiar demasiado en mi conocimiento de la Organización o de estar excesivamente entusiasmado con la idea al afirmar tan rotundamente que sería posible implantarlo en nuestro Ayuntamiento, así que, con los conocimientos reunidos sobre este tipo de servicios, me dediqué a contrastar una serie de factores que me permitirían asegurarme algo más de que la empresa reunía un porcentaje importante de posibilidades de éxito:

* *Personal*

Comprobé la existencia de 4 vacantes en plantilla de personal administrativo en diferentes unidades administrativas. Ello quería decir que en el caso de que optáramos por la contratación de nuevo personal, la reasignación del personal actual cuyos puestos se verían vacíos de contenido, estaba garantizada.

* *Local*

Como más adelante veremos, el Ayuntamiento disponía de un local arrendado, sin ocupación en esos momentos y que reunía las características en principio precisas de localización y dimensiones.

* *Informática*

La pertenencia de Informática al servicio de Organización, me permitía conocer perfectamente el importante nivel de desarrollo e implantación que ya entonces existía en nuestro Ayuntamiento, así como confiar absolutamente en la capacidad del personal componente de la sección y su implicación en el Proyecto.

* *Central Telefónica*

Había sido ya informada la necesidad de sustitución de la centralita analógica existente por una de tecnología digital, aprobándose crédito suficiente en los Presupuestos-95.

* *Procedimientos*

La competencia ya demostrada por el Técnico de Normalización Administrativa componente del Servicio de Organización, a través de procesos de normalización de procedimientos, manualización y diseño de documentos efectuados, garantizaban también el importante apoyo necesario en este campo.

* *Seguimiento de Expedientes*

En relación con el punto anterior, el Ayuntamiento disponía de la normalización e informatización de los expedientes de Disciplina Urbanística y Ocupación de Vía Pública principalmente.

* *Registro*

El 1 de enero de este mismo año 1995, entró en funcionamiento una nueva aplicación informática de Gestión de Registro General de la que más adelante comentaremos sus características. El disponer de una herramienta de este nivel, así como el buen funcionamiento del servicio, eran una garantía.

* *Estadística*

Al ser la gestión del Padrón de Habitantes una fuente importante de demandas, contrastamos el excelente funcionamiento del servicio de Estadística.

* *Servicio Telefónico*

Confirmamos que, aunque con medios limitados, de manera autónoma, y más bien voluntarista, las dos operadoras de centralita venían prestando servicios de información a los ciudadanos sobre materias que excedían las propiamente de competencia municipal.

* *Gestión de averías.*

Conocíamos la existencia de un servicio, fruto de la necesidad de atender las demandas que los ciudadanos hacían en este campo, que recogía tanto los avisos manifestados por los ciudadanos como los detectados por los agentes de la Policía

Local, puesto que habíamos desarrollado una aplicación informática para su gestión.

Comprobamos que, a pesar de las usuales limitaciones que un servicio de mantenimiento urbano suele tener, existía un % de solución de avisos que permitía pensar en la posibilidad de, previa adaptación del mismo, ofrecer este servicio.

* *Apoyo político y técnico.*

Fundamental para el éxito del Proyecto, éramos conscientes de su importancia y sabíamos que debíamos articular un procedimiento permanente de información y participación durante el tiempo de desarrollo.

* *Apoyo sindical.*

Dejando al margen el tema de la reasignación del personal cuyos puestos quedaban sin contenido, asunto que debía tratarse específicamente, las posibilidades de mejora de las condiciones de trabajo del personal de oficinas, trabajo muy condicionado por la atención al público (horarios, organización del trabajo, teléfono, dependencia, etc.), con la creación de un servicio de atención al ciudadano, eran evidentes y creímos en que, bien explicadas, conseguirían el efecto esperado.

Para entender mejor este punto, quisiera comentar que coincidiendo con la entrada en funcionamiento del SAC, los empleados municipales de las oficinas hemos pasado a disfrutar de un horario flexible y de la no obligatoriedad de trabajar los sábados. Ésta ha sido una de las consecuencias derivadas de la supresión del condicionamiento al que estaban sometidas las diferentes oficinas de la Organización, el público.

1.3.- APOYO DE LA ORGANIZACIÓN : ESTRATEGIA

El apoyo del conjunto de la Organización en un proyecto como el que nos ocupa, el de la creación de un servicio que en menor o mayor medida iba a afectar a todas las unidades funcionales, resultaba ser un requisito imprescindible.

La Organización, ya lo hemos visto, estaba capacitada para asumir el reto, el siguiente paso era el de comprobar, o mejor dicho lograr, su apoyo general. Para lograrlo seguimos un plan basado en las siguientes cinco actuaciones básicas:

- la primera, la inclusión en el Programa del Gobierno del compromiso de llevar a cabo actuaciones en la línea de mejorar la atención al ciudadano, actuaciones que si fuera posible deberían culminar con la creación de un servicio específico de atención al ciudadano
- la segunda, garantizar la colaboración del Ayuntamiento de Barcelona a través del asesoramiento de sus técnicos, obteniendo, además, un respaldo importante para vencer los obstáculos internos que pudieran surgir
- la tercera, aprobación de un Modelo Previo Básico del servicio, que además de adelantar información sobre su funcionamiento y ventajas que aportaría a los ciudadanos y a la propia Organización, recogiera un capítulo que denominamos *Condiciones mínimas* garantía del éxito del Proyecto, de manera que su aprobación y compromiso de cumplimiento por el Gobierno Municipal resultaran requisito previo imprescindible para su desarrollo

- la cuarta, presentación presidida por el Alcalde y dirigida al Gobierno, a concejales, a dirección y mandos intermedios del Ayuntamiento, de la experiencia del Ayuntamiento de Barcelona
- la quinta, publicidad a través de la prensa del contenido del acuerdo adoptado, a modo de compromiso con los ciudadanos.

Consecuentemente, durante estas fechas que abarcaban el periodo preelectoral (elecciones municipales del 28 de mayo) y las vacaciones de verano, mi dedicación se centró principalmente en la elaboración del *Modelo Previo* (recogiendo y tratando la información del Registro General, manteniendo reuniones con las unidades administrativas, y demás actividades necesarias que son comentadas en el siguiente capítulo), y en mantener los contactos necesarios con el Ayuntamiento de Barcelona con el objetivo de formalizar un Convenio de Colaboración entre ambos ayuntamientos, garantizando su asesoramiento en la creación de una Oficina Municipal Integral de Atención al Ciudadano de Irun.

A pesar de los compromisos adquiridos por ambas partes en nuestra reunión en Barcelona, no resultó fácil materializar el Convenio, no por falta de disposición, sino por las fechas en que nos encontrábamos, pero finalmente se materializó tras el necesario intercambio de borradores y el preceptivo acuerdo de nuestra Comisión de Gobierno.

1.4.- CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LOS AYUNTAMIENTOS DE BARCELONA E IRUN PARA EL ASESORAMIENTO EN LA CREACIÓN DE UNA OFICINA MUNICIPAL INTEGRAL DE ATENCION AL CIUDADANO EN IRUN.-

A continuación recojo textualmente el contenido del Convenio. En este punto es necesario concretar que posteriormente, en la realidad, el Convenio se materializó en la práctica en lo relativo a las estipulaciones 1, 3, 7 y 8 principalmente. El resto de las estipulaciones contempladas no llegaron a desarrollarse, principalmente por las consecuencias de movilidad de personal que, como así nos hicieron saber, viene siendo costumbre después de unas elecciones en las corporaciones presididas por Pascual Maragall, lo que hizo que nuestras personas de contacto en Barcelona variaran.

En Barcelona, a 25 de octubre de 1.995

De una parte, D. Pascual MARAGALL MIRA, Alcalde del Ayuntamiento de Barcelona, y

De la otra, D. Francisco BUEN LACAMBRA, Alcalde del Ayuntamiento de Irun.

Ante mí, Secretario General accidental del Ayuntamiento de Barcelona y Secretario General del Ayuntamiento de Irun, en el ejercicio de la fe pública establecida en el art. 2 del Real Decreto 1174/1.987, de 18 de setiembre

EXPONEN

Que el Ayuntamiento de Irun, entre los objetivos de la nueva Corporación surgida de las elecciones municipales del 28 de Mayo reflejados en su Programa de Gobierno, persigue el de mejorar la atención al ciudadano mediante la creación de un servicio municipal integral que denomina Centro Municipal de Atención al Ciudadano, dotado de la organización y recursos necesarios para dar solución al 80/90% de la totalidad de las demandas que los ciudadanos dirigen al Ayuntamiento.

Que los servicios técnicos del Ayuntamiento de Irun han profundizado en el estudio del contenido y funcionamiento del citado Centro elaborando un Modelo Provisional denominado Proyecto: Centro Municipal de Atención al Ciudadano.

Que el Ayuntamiento de Irun ha conocido y podido contrastar los importantes conocimientos y experiencia acumulados por el Ayuntamiento de Barcelona en materia de servicios orientados a la atención al ciudadano. Barcelona cuenta con servicios de información 010, audiotex, trámites por teléfono, oficinas de atención e información integral al ciudadano, etc. operativos desde hace años y con un alto nivel de utilización por la ciudadanía.

Que el Ayuntamiento de Irun considera conveniente disponer de la colaboración de los servicios del Ayuntamiento de Barcelona para, asesorando al servicio interno de Organización contrastando y completando las líneas contenidas en el mencionado Modelo Provisional, garantizar de manera importante el éxito del proyecto y facilitar el trabajo a realizar.

Que el Ayuntamiento de Barcelona está interesado en prestar su colaboración al Ayuntamiento de Irun asesorando en la definición e implantación del nuevo Centro.

ESTIPULACIONES

PRIMERA.- El Ayuntamiento de Barcelona prestará su colaboración al Ayuntamiento de Irun en la definición y puesta en servicio del denominado Centro de Atención al Ciudadano, transmitiendo los conocimientos, experiencias, documentación y cuantos instrumentos de gestión disponga y sean de interés para el diseño y adecuado funcionamiento del nuevo Centro en Irun.

SEGUNDA.- El proceso de actuación se estructura en las siguientes fases:

1.- Sesión de presentación/explicación del proyecto.

Se trata de una reunión en la que participan las personas del Ayuntamiento de Irun, bien con responsabilidades en la dirección de las Áreas municipales implicadas, bien con responsabilidades directivas directas en el proyecto.

Se estima una duración aproximada de 3 horas y los objetivos de la sesión serían, entre otros, los siguientes:

- * ofrecer información directa sobre el propósito/alcance de los cambios
- * obtener la motivación y apoyo indispensable
- * consensuar un mensaje uniforme de implicación.

2.- Análisis de la situación actual: completar Modelo Provisional.

A través de entrevistas, observación directa, etc. y con una duración estimada mínima de 1 día, completar los aspectos siguientes:

- * datos estadísticos imprescindibles
- * entorno de trabajo y procesos utilizados
- * requisitos de implantación de la polivalencia
- * apoyo al responsable directo del Centro en todo lo que requiera la dinámica del grupo

3.- Confección de una primera propuesta de catálogo de oferta de trámites y de información.

4.- Concreción y definición de los recursos necesarios/asignados (personal, espacio físico, equipamiento, etc.).

5.- Definición de la naturaleza jurídica del Centro.

Contrastar la experiencia del Ayto. de Barcelona acerca de la naturaleza jurídica más adecuada del Centro y sus relaciones con la globalidad del Ayuntamiento, al objeto de que pueda dictar actos administrativos, disponer de un funcionamiento presupuestario y de personal ágil, etc.

La duración estimada de las fases 3,4 y 5 es de día y medio.

6.- Dibujo detallado de las funcionalidades del Centro.

Se trata de una sesión con una duración normal de 4-6 horas, en la que participando el personal de atención del Centro y sus responsables y a través de un sistema de dinámica de grupo, se extraen las opiniones, sugerencias, propuestas, etc. que las personas de "primera línea" aporten.

El objetivo principal de esta sesión será el de iniciar un estilo de trabajo basado en dos elementos fundamentales:

- * conciencia de que el grupo tiene capacidad para la resolución de los problemas puntuales de funcionamiento (el día a día)
- * establecimiento de canales y flujos de información entre el Centro y sus responsables directivos.

7.- Formación del Personal.

Con una duración mínima de 15 horas lectivas en función de las características del personal seleccionado, se formará al mencionado personal mediante los módulos de los Cursos de Atención al Ciudadano y Calidad de Servicio adaptados.

8.- Análisis funcional-informático.

Visita a las instalaciones del Ayuntamiento de Barcelona por parte del equipo técnico organizativo-informático del Ayuntamiento de Irun, al objeto de conocer directamente las aplicaciones informáticas que soportarán el funcionamiento del Centro, obteniendo cuanta información y documentación sea necesaria sobre las mismas, así como los programas informáticos en el hipotético caso de que pudieran resultar operativos en el sistema informático del Ayuntamiento de Irun.

9.- Establecimiento de sistemas de evaluación continuada.

Evaluación y desarrollo de mecanismos de gestión que permitan el control continuado de la calidad del servicio que se va a ofrecer, así como la toma de decisiones por parte de los responsables últimos.

Se estima una duración necesaria de 1 día.

En concreto, las posibilidades giran en torno a cuatro grandes apartados:

- * indicadores cuantitativos
- * indicadores cualitativos (encuestas, controles de calidad, etc.)
- * sistemas de información de retorno (quejas, iniciativas, etc.)
- * informes o "rapports" de actividad

10.- Sesiones periódicas de seguimiento.

Según la evolución de las actuaciones, resultará conveniente realizar algún desplazamiento complementario, con la finalidad de ir evaluando los progresos y proponer posibles puntos de mejora La periodicidad sería mensual y en un total de 3 ocasiones.

1.5.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

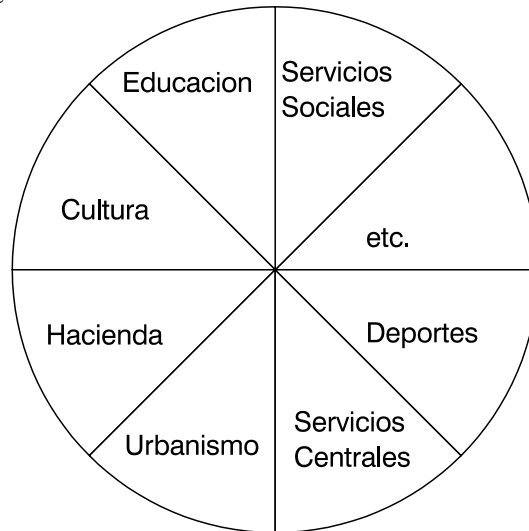
Como puede observarse en la estipulación segunda del Convenio, la primera fase del proceso de actuación convenido consistía en una sesión de presentación/explicación del proyecto.

Dicha sesión, que fue precedida de unas palabras de acogida y presentación de nuestro Alcalde, se celebró el 8 de noviembre (de 1995), el mismo miércoles en que quedó formalizada la aprobación del Modelo Previo en Comisión de Gobierno y asistieron los concejales, directivos y responsables directos de servicios con mayor contacto con el ciudadano del Ayuntamiento.

El contenido de dicha presentación, efectuada por técnicos del Ayuntamiento de Barcelona encabezados por Jose Novoa, por su interés, lo reproduzco a continuación en sus aspectos más importantes, no sin antes confirmar, con la experiencia de los 14 meses transcurridos hasta la apertura del SAC, la enorme trascendencia que esta sesión de presentación tuvo en el éxito final del Proyecto.

CONCEPTOS GENERALES

La Administración: Organización tradicional



Problemas:

- . Incomprensible para los ciudadanos
- . Imagen en beneficio de la parcela
- . Genera servidores de sus jefes y de las normas, y no de los ciudadanos
- . Genera especialistas temáticos, defensores a ultranza de su parcela
- . Propicia el "esto no es de mi competencia"
- . Propicia la coincidencia de colas y personal sin trabajo
- . Fomenta la promoción en función de la proximidad al jefe
(alejamiento del ciudadano)
- . Poco motivador para los funcionarios

El modelo de las Oficinas de Atención a los Ciudadanos



Soluciones:

- . Facilita la comprensión a los ciudadanos. Traslada la complejidad a la organización
- . Rentabiliza recursos: adecuación a la demanda
- . Genera especialistas en el trato al público versus especialista temáticos
- . Genera cultura de servicio al ciudadano
- . Potencia la imagen global del Ayuntamiento
- . Motiva a los trabajadores: agradecimientos ciudadanos, rotación, variedad de tareas
- . Potencia la participación y el feed-back
- . Fomenta la promoción a partir del conocimiento global de la organización

Oficinas integradas de atención al público

Traslado de los modelos de atención telefónica:

010 información

900301030 trámites

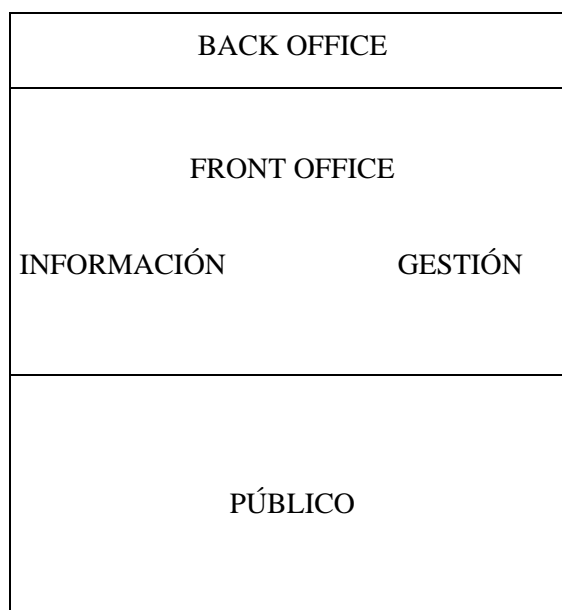
a la atención personalizada en oficina.

Están orientadas a la DEMANDA.

La oferta ha de procurar adaptarse en cada momento a los requerimientos de los ciudadanos.

Todos los recursos son flexibles:

- Personal polivalente
- Equipo informático multitarea
- Mobiliario modular
- Las tareas, aunque sean competencia de diversos departamentos, se realizan bajo una sola dependencia orgánica.
- Los lugares de trabajo: . tienen el mismo equipo
. pueden hacer cualquiera y todas las tareas



En el FRONT OFFICE, hay dos zonas diferenciadas:

- Información y filtro para la gestión
- Gestión, resolución de trámites

En la zona de PÚBLICO:

- Autoservicios de información y de gestión
- Mobiliario para facilitar la realización de trámites
- Ayudas en la gestión de colas ...

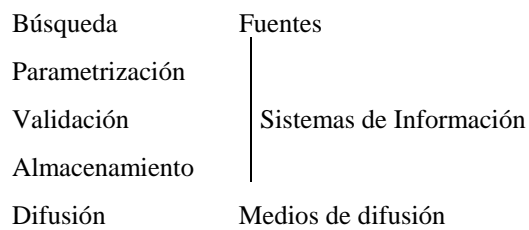
Personal de atención al ciudadano

Actitudes:

- Servidor del ciudadano. Aliado
- Afán de solucionar y resolver. Valentía
- Imparcialidad, objetividad. No opina, no valora
- Adaptabilidad a la cultura del ciudadano.
- No barreras de lenguaje técnico
- No amparo en la amabilidad
- etc...

Conocimientos

- Técnicas de gestión de la información



- Técnicas de comunicación
- Tecnologías, instrumentos
- Ayuntamiento: Ciudad.

EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

El proceso de implantación. Requisitos previos:

Liderazgo del proceso dentro de la Organización:

- * Visión global
- * Posición jerárquica

Apoyo de todas las áreas de la Organización

(en especial de los departamentos "instrumentales": informática, formación de personal, programación, ...)

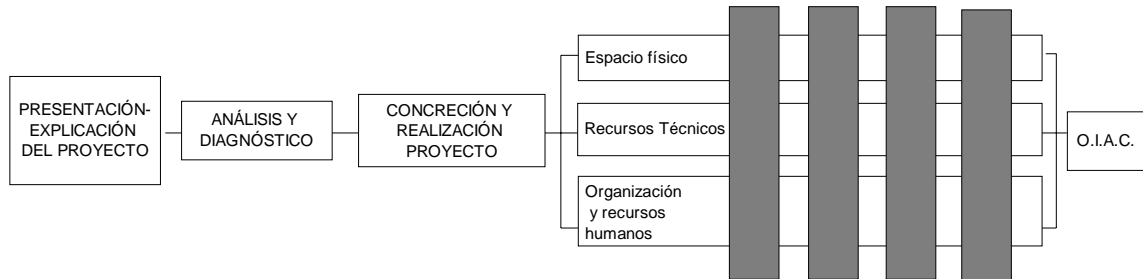
Definición del responsable directo de la Oficina

Implicación-Participación de:

Equipos directivos

Personal de contacto con el público

FASES DEL PROCESO.



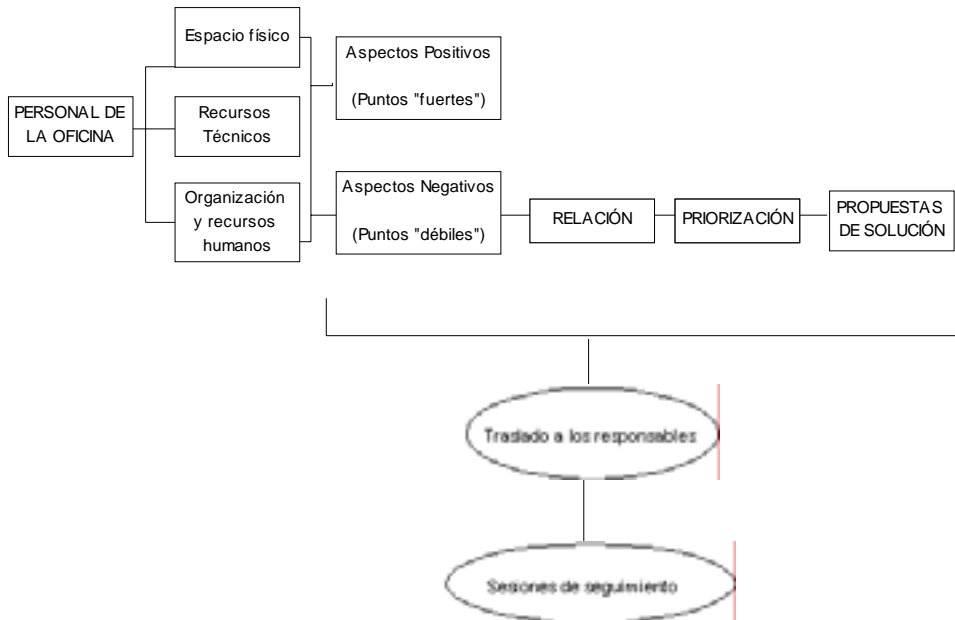
Presentación-explicación del proyecto

Mensaje uniforme sobre significado e implicación en el cambio

Análisis y diagnóstico de la situación inicial

- * Qué estamos haciendo y en qué cantidades
- * Para quién lo hacemos
- * Cuándo se hace:
 - Curvas de demanda
 - Plazos de resolución
- * Cómo se hace:
 - Procedimientos
 - Entorno de trabajo
 - Polivalencia?

Concreción del proyecto



El espacio físico

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">. Localización céntrica. Valores estético-arquitectónicos. Proximidad otras dependencias	<ul style="list-style-type: none">. Diseño no pensado para el público (ni para los tramitadores). Dificultad para modificaciones. Escasez de espacios

Los recursos técnicos-informáticos

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">. Simplificación de tareas. Unificación de fuentes informativas. Aumento de calidad (documentos...)	<ul style="list-style-type: none">. Lentitud - averías. Dificultad de adaptabilidad a nuevos requerimientos

Organización y recursos humanos

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">. Trabajo en equipo. Conocimiento de la Organización. Relación con el ciudadano	<ul style="list-style-type: none">. Maquinaria administrativa. Relaciones con los "proveedores". Cobertura de horarios de atención (vacaciones, bajas,...). Relación con el ciudadano

1.6.- COMPROMISO PÚBLICO

Con la rueda de prensa que se celebró el 9 de noviembre, exactamente al día siguiente al de adopción de los acuerdos (aprobación del Convenio y Modelo Previo) y al de celebración de la sesión de presentación, se adquirió un compromiso público en la creación del SAC, que si bien asustaba en un principio a los que éramos responsables de su puesta en marcha, también suponía un espaldarazo definitivo al Proyecto.

Reproduzco a continuación y por este orden, las crónicas publicadas el día 10 de noviembre en los medios "El Diario Vasco", "El Mundo" y "Egin".

El Ayuntamiento pretende crear un Centro de Atención al Ciudadano	
Se incluiría tanto atención telefónica como atención directa y tramitación de expedientes	
<p><i>El Ayuntamiento está dando los primeros pasos para crear en la ciudad un Centro Municipal de Atención al Ciudadano, cuyo objetivo principal es agilizar la relación entre los servicios municipales y los iruneses.</i></p> <p>La última comisión municipal de Gobierno aprobó el modelo provisional de Centro de Atención al ciudadano, con el carácter de líneas básicas sobre las que deberá sustentarse la definición y funcionamiento del nuevo servicio. Los primeros contactos para desarrollar el proyecto se han llevado a cabo en Barcelona, donde ya funciona este servicio municipal.</p> <p>El concejal de Presidencia Amador Villamía explicó que "se trata de volcar la administración al servicio del ciudadano a través de una actuación moderna y necesaria, que además puede ayudar al desarrollo económico en los momentos de crisis. Se trata de un proceso complejo y largo, por lo que para su puesta en marcha habrá que esperar hasta el mes de setiembre".</p>	<p>Los servicios que podría acoger este centro en un primer momento serían la atención telefónica, con información municipal y de otros aspectos que pueda requerir el ciudadano, y la atención directa y tramitación de expedientes, en este último caso con la finalidad de hacerla más ágil. La tramitación telefónica de expedientes quedaría para una segunda fase.</p> <p>El lugar donde se instalaría el Centro Municipal de Atención al Ciudadano ya ha sido elegido. "Lógicamente -añadía Villamía- hemos optado por un emplazamiento céntrico: el antiguo local del IMI (centro informático) de la plaza del Ensanche".</p> <p>Por el momento se ha solicitado al Servicio municipal de Organización que profundice en el estudio iniciado para elaborar un modelo definitivo.</p> <p style="text-align: right;"><i>El Diario Vasco</i></p>

Irún contará con un Centro Municipal de Atención al Ciudadano	
Podría ubicarse junto a la Plaza del Ensanche	
Permitirá realizar trámites por teléfono	
<p>"El Centro Municipal de Atención al Ciudadano será un lugar al que las personas se dirigirán en primera instancia para realizar gestiones en el Ayuntamiento". Con estas palabras, el concejal de Presidencia de Irún, Amador Villamía, definió ayer el futuro servicio, cuyo modelo provisional acaba de aprobar la Comisión de Gobierno del Ayuntamiento.</p> <p>La importancia del proyecto radica en que el servicio no se limitaría a informar y asesorar al ciudadano sobre los pasos que tiene que dar para llevar a buen fin sus gestiones, sino que el mismo centro se convertiría en algo similar a una "ventanilla única", donde además se tramitarían directamente diversos asuntos. El desarrollo de este proyecto implica que en una última fase se puedan realizar los trámites incluso por teléfono.</p> <p>El objetivo conllevará, necesariamente, una profunda reestructuración del funcionamiento municipal y, en opinión de Amador Villamía, un cambio en la filosofía de la Administración según la cual "los ciudadanos pasarían a ser los clientes o dueños del Ayuntamiento". Se trata de un proceso largo y por este motivo Villamía expresó ayer que "la intención política es que se ponga en marcha en setiembre de 1996".</p>	<p>En primer lugar, el Ayuntamiento se plantea dónde ubicar el servicio. El edil de Presidencia indicó que probablemente se elegirá un local situado junto a la plaza del Ensanche. Se establecerá un sistema de turno de atención mediante un número, con se hace en las cajas de ahorros.</p> <p>Los trabajadores no tendrán una función concreta, sino que tendrán capacidad para todas las tareas. Una vez completado un proceso de simplificación de trámites, se trata de que en el centro se puedan gestionar el mayor número de expedientes posible.</p> <p>Por otro lado, se implantará un número de teléfono único en el que se ofrecerá información integral. La idea es que se pueda informar también de temas que no atañen al Consistorio, como por ejemplo horarios de autobuses, asociaciones de diverso tipo o dónde dirigirse para hacerse objetor de conciencia.</p> <p>Finalmente se contempla que el ciudadano se pueda dirigir al centro por teléfono para, por ejemplo, pedir un certificado o pagar los impuestos. El modelo adoptado por el Ayuntamiento de Irún se ha basado en el que ya está implantado en Barcelona, el más punterode Europa en este campo.</p> <p style="text-align: right;"><i>El Mundo</i></p>

Se efectúan los trámites para implantar una Oficina de Atención al Ciudadano

Se ubicará en el antiguo local de la Oficina Informática en la plaza del Ensanche

Seguirá el modelo de la oficina existente en Barcelona

Los ciudadanos de Irun contarán a partir de setiembre del próximo año con una Oficina de Atención al Ciudadano. En estos momentos los responsables municipales están estudiando la puesta en marcha del proyecto que ha sido calificado de "complejo". Su objetivo es "poner la administración al servicio del ciudadano".

El Ayuntamiento de Irun está estudiando la posibilidad de implantar una oficina de atención al ciudadano. Se trata de un proyecto que se está gestando y que precisa de un trabajo previo complejo, según manifestó ayer en rueda de prensa el concejal Amador Villamía.

Su sistema está basado en el modelo que la oficina existente en Barcelona, cuyo Ayuntamiento es puntero en Europa para este tipo de servicios. Para ello, ha mantenido contactos con personas relacionadas con la oficina barcelonesa.

Su ubicación se plantea en el local que ocupaba la Oficina Informática en la plaza del Ensanche y la apertura se baraja para setiembre del próximo año. El objetivo de los responsables municipales es "poner la administración al servicio del ciudadano". "Es un proceso que requiere

mucho tiempo, por lo que tardará su puesta en funcionamiento", aseguró el concejal socialista.

Comodidad

La estructura será horizontal y se ha estudiado el hecho de que sea una oficina central primando la comodidad y facilidad de acceso, en definitiva, cogiendo el modelo de las cajas de ahorro.

La oficina contará con el servicio 010, en el que los ciudadanos podrán obtener información de todo lo que acontece en el municipio. La atención presencial es otro de los requisitos que cumplirá esta oficina de atención al ciudadano, mediante el cual se podrán tramitar los expedientes de la forma más rápida y fácil posible. Esto lleva a simplificar e informatizar los trámites, licencias menores y certificados.

La tramitación telefónica de los expedientes es otro apartado que incluye este tipo de oficinas, pero que en Irun, por el momento, no se implantará.

El concejal Amador Villamía manifestó que la implantación de este servicio municipal es "moderno y necesario". "El reto es la calidad de vida de los ciudadanos", añadió.

Egin