

## **2.- MODELO PREVIO BÁSICO PARA LA CREACIÓN DEL NUEVO SERVICIO MUNICIPAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (SAC)**

2.1. INTRODUCCIÓN.....	27
2.2.- OBJETIVO DEL PROYECTO.....	28
2.2.1. Descripción.....	28
2.2.2. Funciones.....	28
2.2.3. Principio organizativo.....	28
2.2.4. Características del servicio.....	29
2.2.5. Ventajas del nuevo servicio.....	30
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN NUESTRO AYUNTAMIENTO.....	30
2.3.1. <i>FUNCIÓN DE GESTIÓN</i> .....	30
2.3.1.1. Organización y funcionamiento actual.....	30
2.3.1.2. Recursos humanos y materiales.....	31
2.3.2. <i>FUNCIÓN DE INFORMACIÓN</i> .....	32
2.3.2.1. Organización y funcionamiento actual.....	32
2.3.2.2. Recursos humanos y materiales.....	33
2.4. FUNCIÓN DE GESTIÓN: PROPUESTA ORGANIZATIVA.....	33
2.4.1. <i>DEMANDAS DE GESTIÓN</i> .....	33
2.4.2. <i>OFICINAS DE INFORMACIÓN JUVENIL Y AL CONSUMIDOR</i> .....	37
2.4.3 <i>DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO PROPUESTO: DIAGRAMA</i> .....	37
2.5. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN: PROPUESTA ORGANIZATIVA.....	40
2.5.1. <i>DESCRIPCIÓN</i> .....	40
2.5.2. <i>DISEÑO Y CONCEPTOS BÁSICOS</i> .....	40
2.5.3. <i>PROCESO BÁSICO DE TRABAJO</i> .....	41
2.5.4. <i>REFLEXIONES PREVIAS AL DISEÑO DE LA FUNCIÓN DE INFORMACIÓN</i> .....	42
2.5.5. <i>SISTEMAS DE DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN</i> .....	43
2.5.6. <i>DEMANDA DE INFORMACIÓN</i> .....	46
2.5.7. <i>DESCRIPCIÓN DE SU FUNCIONAMIENTO</i> .....	51
2.5.7.1. <i>Ámbito del servicio a prestar</i> .....	51
2.5.7.2. <i>Soporte tecnológico</i> .....	51
2.5.7.3. <i>Funcionamiento</i> .....	52
2.6 CENTRO MUNICIPAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO: ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RECURSOS.....	52
2.6.1. <i>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</i> .....	53
2.6.2. <i>RECURSOS INFORMÁTICOS/COMUNICACIONES</i> .....	58
2.6.3. <i>UBICACIÓN</i> .....	60
2.7. COSTE ECONÓMICO DE LA PROPUESTA.....	61
2.8. CONDICIONANTES MÍNIMOS GARANTÍA DEL ÉXITO DEL PROYECTO.....	63

La aprobación por la Comisión de Gobierno Municipal, en sesión del 8 de noviembre de 1995, del Modelo Provisional para la creación del Servicio Municipal de Atención al Ciudadano (CMAC - Centro Municipal de Atención al Ciudadano, denominación utilizada en el Modelo), supone un momento clave en la ejecución del Proyecto.

### *¿Para qué un Modelo Previo?*

Dada la envergadura del Proyecto, entendimos que su desarrollo e implantación requerían del apoyo unánime del Gobierno Municipal desde el conocimiento detallado del funcionamiento del Servicio, de sus aportaciones con respecto a la situación actual, de los recursos necesarios y de los condicionantes mínimos precisos.

El documento del Modelo Previo lo elaboramos contrastando los avances periódicamente en la Comisión de Organización, para finalmente, una vez conocido y aprobado por la misma, ser sometido a la aprobación formal de la Comisión de Gobierno, con el compromiso añadido de asignación de los recursos solicitados en los Presupuestos para 1996 a aprobar en sesión plenaria del fin de diciembre de 1995.

La Comisión de Organización es un grupo de trabajo presidido por el Alcalde y compuesto permanentemente por los portavoces de los grupos políticos en el Gobierno municipal, el Secretario, el Interventor y el Jefe de Organización, asistiendo puntualmente los Concejales-Delegados y Directores de las Áreas afectadas. Tiene como objetivo estudiar y dar al visto bueno a P.M.O.'s (Proyectos de Mejora Organizativa).

Respecto al contenido del Modelo Previo, entendemos que no resulta necesario abordar mayores explicaciones, ya que perseguía como objetivo explicar claramente el Proyecto, por lo que esperamos sea comprendido suficientemente a través de su lectura.

Únicamente recordar que este documento tenía el carácter de Modelo Previo y que fue elaborado en el año 95, casi 2 años antes de la entrada en funcionamiento del servicio que se describía, por lo que su lectura debe ser llevada a cabo con dicha perspectiva, y no debe extrañar que en su comparación con la realidad, descrita en capítulos posteriores, existan diferencias.

**PROYECTO:**

**CENTRO MUNICIPAL DE  
ATENCIÓN AL CIUDADANO**

**- Modelo Provisional -**



## **2.1. INTRODUCCIÓN**

Durante los últimos años la Administración Local, como administración más cercana a la población, ha venido evolucionando en la línea de mejorar y ampliar los servicios que presta al ciudadano. Nuestro Ayuntamiento no ha sido una excepción.

Ahora bien, ese avance se ha referido principalmente a servicios de equipamiento urbano, asistenciales, educativos, culturales, sanitarios, deportivos, etc. y no tanto a servicios que denominamos como de atención directa al ciudadano, entre los que incluimos los servicios de gestión e información, términos que utilizaremos permanentemente en este trabajo y que es necesario definir:

S por gestión entenderemos la resolución de demandas de los ciudadanos que requieren un procedimiento de tramitación interno y puntual:

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| - registro de documentos    | - autorización obras menores |
| - certificaciones           | - becas                      |
| - recaudación               | - pago de multas             |
| - mantenimiento de Padrones | - etc.                       |

S por información deberemos entender la función de satisfacción de la demanda de los ciudadanos en esta materia, a través de los sistemas de difusión que se determinen.

Con frecuencia suele existir confusión entre lo que es o debe ser información, comunicación y gestión. Pretender mezclar en un único servicio todos estos aspectos puede resultar confuso y hasta perjudicial ya que cada uno persigue objetivos diferentes.

En mi opinión:

- información y gestión pueden y deben coincidir en una misma plataforma al tratarse, el nuestro, de un Ayuntamiento no muy grande y siempre que los servicios de información y atención al ciudadano se diseñen adecuadamente.
- sin embargo, la comunicación/imagen son materias distintas que deben ir por otros derroteros.

Consecuentemente, en este informe vamos a analizar las funciones de información y gestión, describiendo la situación actual y el Modelo Provisional objetivo a implantar para, finalmente, definir las acciones necesarias cara a la implantación y puesta en funcionamiento del modelo.

Conviene en todo momento tener presente el contenido de la Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y en particular su título IV *De la actividad de las Administraciones Públicas* conteniendo una trascendente formulación de los derechos de los ciudadanos en los procedimientos administrativos:

- a identificar a las autoridades y al personal responsables
- a obtener información y orientación...
- etc.

## **2.2.- OBJETIVO DEL PROYECTO**

### ***2.2.1. DESCRIPCIÓN***

El objetivo general del presente Proyecto no es otro que el de mejorar la atención al ciudadano mediante la creación de un servicio municipal específico integral que denominaremos C.M.A.C. -Centro Municipal de Atención al Ciudadano-, dotado de la organización y medios necesarios para dar solución al 80/90% de la totalidad de las demandas que los ciudadanos dirigen al Ayuntamiento.

### ***2.2.2. FUNCIONES***

Tal y como mencionaba en la Introducción, las funciones con que se prevé dotar a este nuevo servicio CMAC, corresponden a los siguientes dos apartados:

#### **Funciones de gestión**

Tramitación de demandas sencillas, repetitivas y de importante volumen, así como canalización de las demandas restantes.

#### **Funciones de información**

Mantenimiento permanente de la información demandada y gestión de los sistemas de difusión que se establezcan al objeto de hacerla llegar al ciudadano con rapidez y calidad.

### ***2.2.3. PRINCIPIO ORGANIZATIVO***

El principio organizativo que caracteriza este servicio que se propone crear -CMAC- se basa en dos elementos fundamentales:

- se concentran en un único servicio la atención de las demandas más usuales de los ciudadanos para con el Ayuntamiento.
- y se configuran sus puestos de trabajo con carácter polivalente.

ESTRUCTURA

ESTRUCTURA

è

VERTICAL

HORIZONTAL

REGISTRO (Entradas)	ATENCIÓN  AL  PÚBLICO	1
PADRÓN HABITANTES(Certificados, Modific.,etc.)		
PADRONES FISCALES (Duplicados, domiciliac.,etc.)		2
RECAUDACIÓN		
URBANISMO (Obras menores, etc.)		3
SERVICIOS (Vados, Cementerio, etc.)		
EDUCACIÓN/CULTURA (Subvenciones, matriculac.etc.)		4
POLICÍA LOCAL (Multas, etc.)		
INFORMACIÓN GENERAL		5
DENUNCIAS / AVISOS		

ù

ù

BARRERA  
VENTANILLAS

Supondrá modificar, por tanto, la organización vertical actual del trabajo por una organización horizontal

#### ORGANIZACIÓN ACTUAL

- . unos hacen certificados
- . otros registran documentos
- . otros recaudan
- . otros autorizan obras
- . otros informan
- . etc.

è

#### ESTRUCTURA HORIZONTAL

Previa determinación de sus funciones, cada uno de sus puestos de trabajo es polivalente "todos hacen todo"

#### **2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

1. Se trata de una oficina Comercial del Ayuntamiento.  
No se limitará únicamente a la atención de la demanda del ciudadano, sino que aprovechará su presencia para prestar todas las atenciones posibles.
2. Deberá estar compuesto por el personal más competente y con mayor vocación de servicio público de la Organización.
3. Deberá ser dinámico, cambiante para adaptarse a la demanda en cada momento (matriculaciones, campañas, etc.).
4. Estará configurado como un servicio diferenciado de la estructura municipal, cuya función es atender al público con sentido comercial:
  - con una autoridad única diferenciada
  - sin dependencia alguna de los Jefes de Área
5. Las tareas no son complejas si se parte de una previa normalización e informatización de las mismas, lo que garantiza la facilidad del aprendizaje y su correcto desempeño por el personal del Centro.

#### **2.2.5. VENTAJAS DEL NUEVO SERVICIO**

Las ventajas que la puesta en funcionamiento de un servicio de estas características (CMAC) en el desempeño de su doble función de gestión e información aporta, son las siguientes:

**PARA LOS CIUDADANOS:**

- Favorece el trato personal e individualizado con el público.
- Resuelve todas aquellas cuestiones generales y que pueden ser normalizadas.
- Se obtiene una mayor agilidad y rapidez en la atención de las demandas.
- Posee información y la canaliza de tal manera que el ciudadano no tiene que ir de un sitio a otro buscando, desorientado, una solución a sus demandas.
- Filtra las consultas que el ciudadano plantea en el sentido de que sólo envía al Área competente a aquellos ciudadanos cuya demanda sea específica, y siempre con cita previa.
- Finalmente, mejora sensiblemente la imagen del Ayuntamiento ante los ciudadanos.

**PARA EL PROPIO AYUNTAMIENTO:**

- Racionaliza los recursos, principalmente humanos, debido a las economías que de la organización horizontal se derivan.
- Aporta una imagen del Ayuntamiento de servicio público volcado en la solución de las demandas del ciudadano.
- Permite un contacto directo y responsable con el ciudadano, bajo un concepto de servicio público, que posibilita una disposición de mejora permanente (atención de sugerencias, etc.)
- Los conceptos "barrera-filtro" y "conductor" propios del servicio, aportan ventajas como:
  - . elimina el flujo de público por los diferentes servicios de la Organización, permitiendo una mayor concentración y dedicación a la gestión dentro de las Áreas.
  - . posibilita la recepción del público en las Áreas/Servicios de manera racional y organizada a través de cita previa.
  - . produce una mejora global de la productividad en los diferentes servicios de gestión y administración municipales.

## **2.3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN NUESTRO AYUNTAMIENTO**

### ***2.3.1. FUNCIÓN DE GESTIÓN***

#### **2.3.1.1. Organización y funcionamiento actual**

- La función de gestión se encuentra organizada bajo el principio de estructura vertical, es decir, las demandas son atendidas según la materia de que se trate por los servicios competentes en cada caso.  
Ello origina una falta de adecuación de los recursos a la demanda encontrándonos, por ejemplo, que los servicios con clara orientación de atención al ciudadano (Registro, Estadística, Recaudación, etc.) que cuentan con una demanda de servicio irregular, no tienen la posibilidad de complementarse.

- Los procedimientos de tramitación de las demandas no se encuentran normalizados en su totalidad. Desde Organización, con la colaboración de las Áreas, se viene trabajando en la normalización administrativa con muchas dificultades, encontrándonos en la actualidad a mitad de camino del objetivo final.  
Todo ello se traduce actualmente en que la oficina de Registro e Información realiza su labor de forma limitada al no disponer de la información necesaria (instrucciones, documentos normalizados, estado de tramitación, responsables, etc.) demandada por el ciudadano.  
Ello, no obstante, los procedimientos más regulares y de mayor demanda son los que antes han sido estudiados y normalizados, lo que nos permite afirmar que nos encontramos en buena situación para ser gestionados de forma legal y normalizada desde el futuro CMAC:
  - . conociendo el procedimiento de tramitación
  - . disponiendo de hojas de instrucciones para el ciudadano
  - . posibilitando la información acerca de su estado de tramitación, responsable, plazos, etc.
- Los procesos de tramitación orientados a la satisfacción del tipo de demandas de los ciudadanos que nos ocupan, no cuentan con una dirección ejecutiva única y coordinada (control y seguimiento de expedientes), a pesar de haber insistido en varias ocasiones sobre su necesidad desde Organización.  
La previa determinación de procedimientos, plazos y responsables de tareas, requiere un seguimiento y control posterior de su cumplimiento básico en un sistema de trabajo que tenga por objetivo atender correctamente las demandas ciudadanas.
- No se encuentra organizado el sistema de atención personalizada al público, cuando éste requiere la solución a una demanda no normalizada, lo que se traduce en dificultades para el ciudadano: determinación del responsable, búsqueda, localización, esperas, etc.
- Los horarios de atención al público en las oficinas no se adecuan a las necesidades del ciudadano.  
La concentración en el CMAC de este tipo de funciones posibilitará una racionalización de horarios global, adecuándolos con vocación de servicio.

### **2.3.1.2. Recursos humanos y materiales**

- No se dispone de personal específicamente seleccionado y formado para la atención y servicio al ciudadano, aunque éste haya sido siempre un aspecto cuidado, en la medida de lo posible, dentro de nuestra Organización.  
Por otro lado, gran parte de la gestión de las demandas de los ciudadanos requiere de informes de los técnicos municipales que, como regla general, no priorizan esta función sobre otras propias de su cometido, lo que suele traducirse en retrasos y dilatación excesiva de los plazos de respuesta.
- La utilización de la Informática como herramienta de gestión se encuentra muy extendida en nuestro Ayuntamiento.  
Si bien en la actualidad se dispone de una aplicación informática propia para la Gestión de Expedientes bastante limitada, en un futuro próximo (3 meses) y fruto de un proyecto de colaboración entre IZFE y este Ayuntamiento, dispondremos de una nueva aplicación en entorno windows de importantes posibilidades cara a la mejora en la atención de las demandas de gestión de los ciudadanos.



- Las oficinas cuya función es atender al público, en cuanto a su ubicación y configuración física, adolecen de múltiples defectos como consecuencia de la no existencia de unas directrices generales básicas de obligado cumplimiento en una materia tan importante como resulta ser ésta de atención al ciudadano:
  - las oficinas se encuentran desperdigadas por diferentes puntos del municipio (Plaza S. Juan, Urdanibia, Fueros, Ikust-Alaia, Kostorbe, B° Estación, etc.) lo que se traduce en continuos inconvenientes para el ciudadano
  - físicamente las oficinas no guardan una mínima homogeneidad en su configuración, ni se disponen de forma "amigable" al ciudadano (mostradores, cristaleras, barreras, falta de zonas de espera, etc.).

### **2.3.2. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **2.3.2.1. Organización y funcionamiento actual**

La situación actual de la función de información al ciudadano en nuestro Ayuntamiento, es la siguiente:

- Existe un único servicio con la competencia de facilitar información general al ciudadano, Registro e Información, bien a través de la oficina de Registro para el ciudadano que se persone en el Ayuntamiento, bien a través de Centralita telefónica.
- Los servicios de información general al ciudadano, Registro e Información, se encuentran en el organigrama vigente, dentro de Servicios Generales del Área de Presidencia.
- El resto de servicios municipales, desperdigados por el municipio, facilitan información directa específica relacionada con sus competencias.  
Conviene recordar las oficinas de Información al Consumidor y Juvenil como oficinas de marcada vocación informativa, en materias específicas.
- No se dispone de una base de datos informativos común, ni se encuentra diseñado su mantenimiento.
- No se encuentra, en muchos casos se desconoce, la información debidamente estructurada, previo conocimiento de la información que el ciudadano demanda.
- La información que se facilita a todos los niveles es, en la mayoría de los casos con algunas excepciones, información exclusivamente municipal.
- El servicio actual de Información es muy limitado en el tiempo ya que, fuera de la jornada laboral ordinaria (7,30 h. de lunes a viernes y 5 h. los sábados de Octubre a Mayo) el servicio se limita a la atención voluntarista y poco profesionalizada de la Policía Local.
- No se han llevado actuaciones en la línea de ofrecimiento de servicio al ciudadano: publicidad, línea 010, etc.

#### **2.3.2.2. Recursos humanos y materiales**

En la organización actual no se dispone de recursos humanos específicos para la función de información al ciudadano, si exceptuamos las oficinas ya mencionadas del Consumidor y Juvenil y, parcialmente, Registro e Información y Centralita.

En cuanto a recursos materiales:

- no se dispone de aplicación informática alguna que gestione la información orientada al ciudadano. Únicamente existe el acceso a información como subproducto de aplicaciones informáticas de gestión en funcionamiento.
- en lo que respecta a la centralita telefónica en servicio, debo señalar su alto nivel de obsolescencia. Se trata de dos centrales Siemens, una instalada en el año 82 y otra en el 91, con 18 líneas externas y capacidad máxima para 150 extensiones internas.

## **2.4. FUNCIÓN DE GESTIÓN: PROPUESTA ORGANIZATIVA**

Como ya ha quedado dicho a lo largo del presente informe, el objetivo que se persigue es el de concentrar en un servicio municipal (CMAC), con vocación específica de servicio público y orientación comercial, la atención al público que actualmente se encuentra desperdigada en las diferentes oficinas municipales, en cuanto a las funciones de gestión e información.

A continuación relacionaremos las funciones de gestión o, lo que es lo mismo, las demandas de gestión de los ciudadanos que se propone concentrar en este nuevo servicio, así como su modelo de funcionamiento.

### ***2.4.1. DEMANDAS DE GESTIÓN***

Tras un estudio y análisis previo de la práctica totalidad de las demandas que al ciudadano le relacionan con su Ayuntamiento, los factores principales que han formado parte de la resultante que hemos tenido en cuenta a la hora de definir las que deberían ser atendidas desde el CMAC, han sido los siguientes:

- la cantidad de demandas de cada tipo
- el estado de normalización del procedimiento de tramitación de cada tipo de demanda
- las posibilidades de su resolución en el momento

A continuación y desde Organización, al objeto de mostrar las posibilidades que un servicio de las características que proponemos crear (CMAC) tiene como concentrador de las demandas de gestión de los ciudadanos ante su Ayuntamiento, relacionamos 32 tipos de demanda que, en conjunto, suponen la concentración en un único servicio de un volumen total de 51.000 demandas de gestión anuales, luego por consiguiente, 51.000 de la totalidad de las gestiones que al ciudadano le hacen trasladarse a las diferentes dependencias municipales a lo largo de un año, serían resueltas:

- de forma concentrada, en un único servicio, con los beneficios que ello supone al ciudadano y al propio Ayuntamiento
- de forma inmediata, ya que todas ellas cumplen con la condición de poder ser resueltas o atendidas en el momento.

**Insistimos en que la presente relación de demandas no es cerrada. Muy al contrario, es una lista abierta que se concretará a base de trabajo con todos los responsables de los servicios municipales y con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona pero que, como ejemplo ilustrativo de la potenciabilidad del servicio, consideramos necesario recoger.**

DEMANDA	CANTIDAD	
	ANUAL	ACUMULADA
<b>ÁREA: PRESIDENCIA</b>		
<u>Alcaldía:</u>		
* Cesión gratuita del uso de locales municipales: Sala Capitular, Conferencias, etc.	70	70
Secretaría General:		
* Certificados acreditativos de los acuerdos de los órganos de gobierno	100	170
* Bastanteo de poderes	350	520
<u>Personal:</u>		
* Convocatorias: OPEA, Listas sustituciones, Bases, solicitudes, información, etc.	1.000	1.520
<u>Estadística y Quintas</u>		
*Mantenimiento Padrón de Habitantes Altas, bajas, modificaciones	2.280	3.800
* Certificados empadronamiento:		
- Vecindad	4.400	8.200
- Convivencia	5.400	13.600
- Vivienda	200	13.800
- Varios	340	14.140
* Fe de vida	3.260	17.400
* Permiso carabinas	100	17.500
* Registro embarcaciones	20	17.520
* Registro civil parejas	?	
* Compulsas de documentos	2.680	20.200
<u>Registro:</u>		
* Entrada de documentos Entrega de solicitudes/impresos	16.000	36.200
<b>ÁREA: HACIENDA</b>		
* Cobros: de aquellos impuestos y trasas "no incluidos" en Padrón Retirada Resoluciones/Licencias que generan cobro	2.500	38.700
* Cobro tasa Mercadillo	1.700	40.400
* Cobro inhumaciones/exhumaciones Cementerio	550	40.950
* Mantenimiento Padrones Fiscales Altas, bajas, modificaciones	2.000	42.950
* Certificados: - de pago		
- negativo de bienes		
- negativo de pensión	1.000	43.950
* Domiciliaciones bancarias	300	44.250
* Duplicado de recibos	50	44.300
<b>ÁREA: EDUCACIÓN Y CULTURA</b>		
* Becas-ayudas transporte escolar	400	44.700
* Cesión, con cobro, del uso del C.C. Amaia	100	44.800
* Cesión, gratuita, del uso de Instalaciones Deportivas	20	44.820

DEMANDA	CANTIDAD	
	ANUAL	ACUMULADA
<b>ÁREA: SALUD Y SERVICIOS SOCIALES</b>		
* Ayudas de emergencia social	460	45.280
<b>ÁREA: URBANISMO, OBRAS Y MEDIO AMBIENTE</b>		
* Comunicados de Obras Menores	300	45.580
<b>ÁREA: SERVICIOS Y EMPRESAS</b>		
* Tarjeta Residente OTA		
Solicitudes renovación		
Altas, bajas y modificaciones	500	46.080
* Autorización Obras Cementerio		
(= Comunicados de Obras Menores)	110	46.190
<b>ÁREA: SEGURIDAD CIUDADANA</b>		
* Ciclomotores		
Altas, bajas, modificaciones	760	
* Cobro multas de tráfico	1.500	
<b>DE CARÁCTER GENERAL</b>		
* Contratación		
Entrega Pliegos de Condiciones	450	
* Recepción de peticiones, quejas y denuncias (no presentadas por Registro)	400	49.300
- por incumplimiento de Ordenanzas		
- relacionadas con mantenimiento urbano y servicios municipales		
- etc.		
* Citas previas	1.700	51.000
- corporativos Gobierno Municipal		
- servicios sociales		
- técnicos		
- etc.		

#### **2.4.2. OFICINAS DE INFORMACIÓN JUVENIL Y AL CONSUMIDOR**

Hemos considerado oportuno tratar específicamente estas dos Oficinas, como servicios de reciente creación con marcada orientación de atención al ciudadano.

Si observamos los tipos de demanda recogidos en la relación anterior, no se incluye ninguno de los competentes de estas oficinas, lo cual puede parecer una contradicción dado el carácter de las mismas.

Se trata de un tema a estudiar más detalladamente, pero entendemos que:

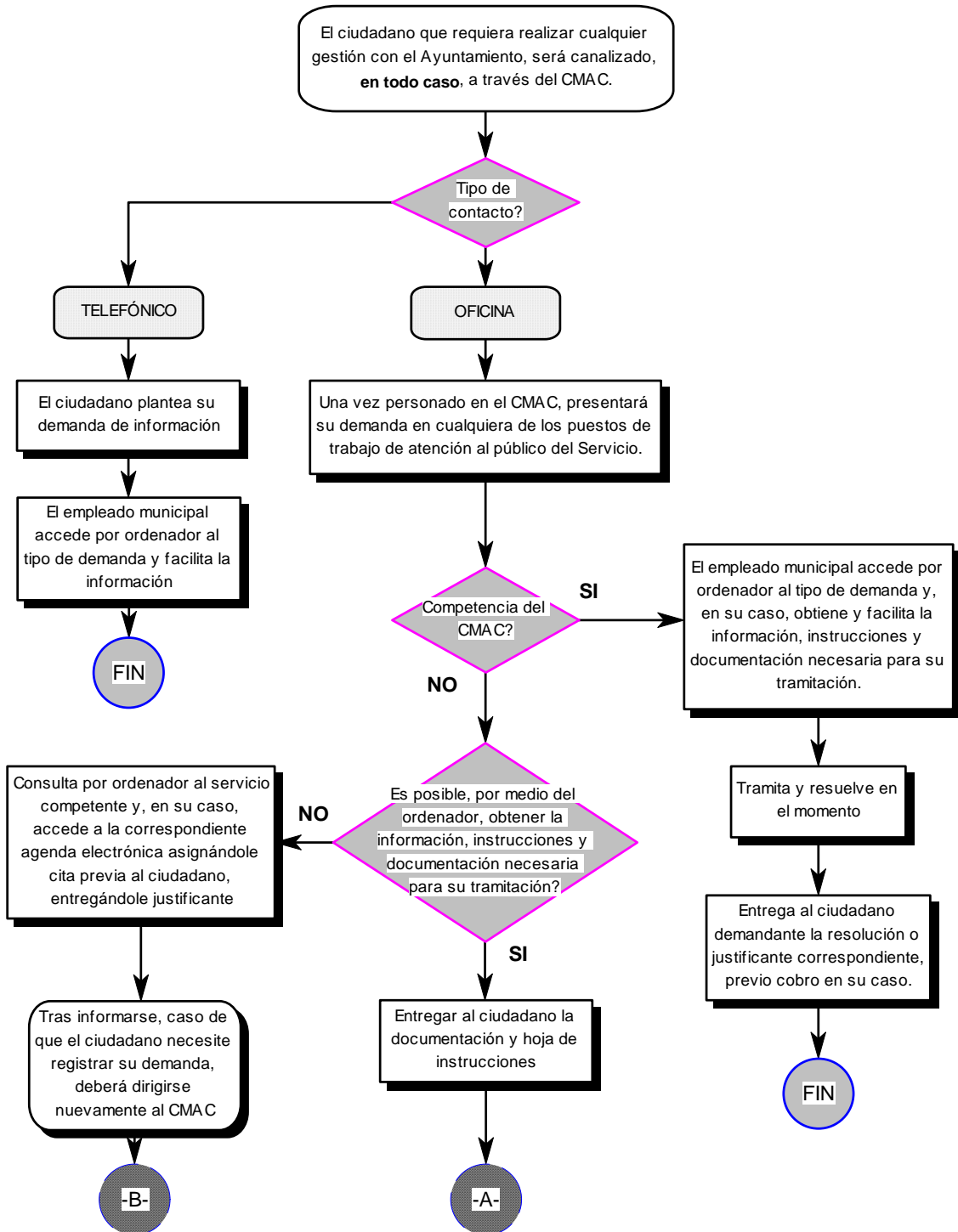
- S la Oficina de Información Juvenil es un servicio específico orientado a la juventud del municipio, que requiere una ubicación independiente y en el entorno adecuado, y una organización específica para la satisfacción de las demandas de los jóvenes.
- S la Oficina de Información al Consumidor en la actualidad, conjuntamente con Centralita, es el servicio municipal que más demanda de información telefónica recoge o dirige.

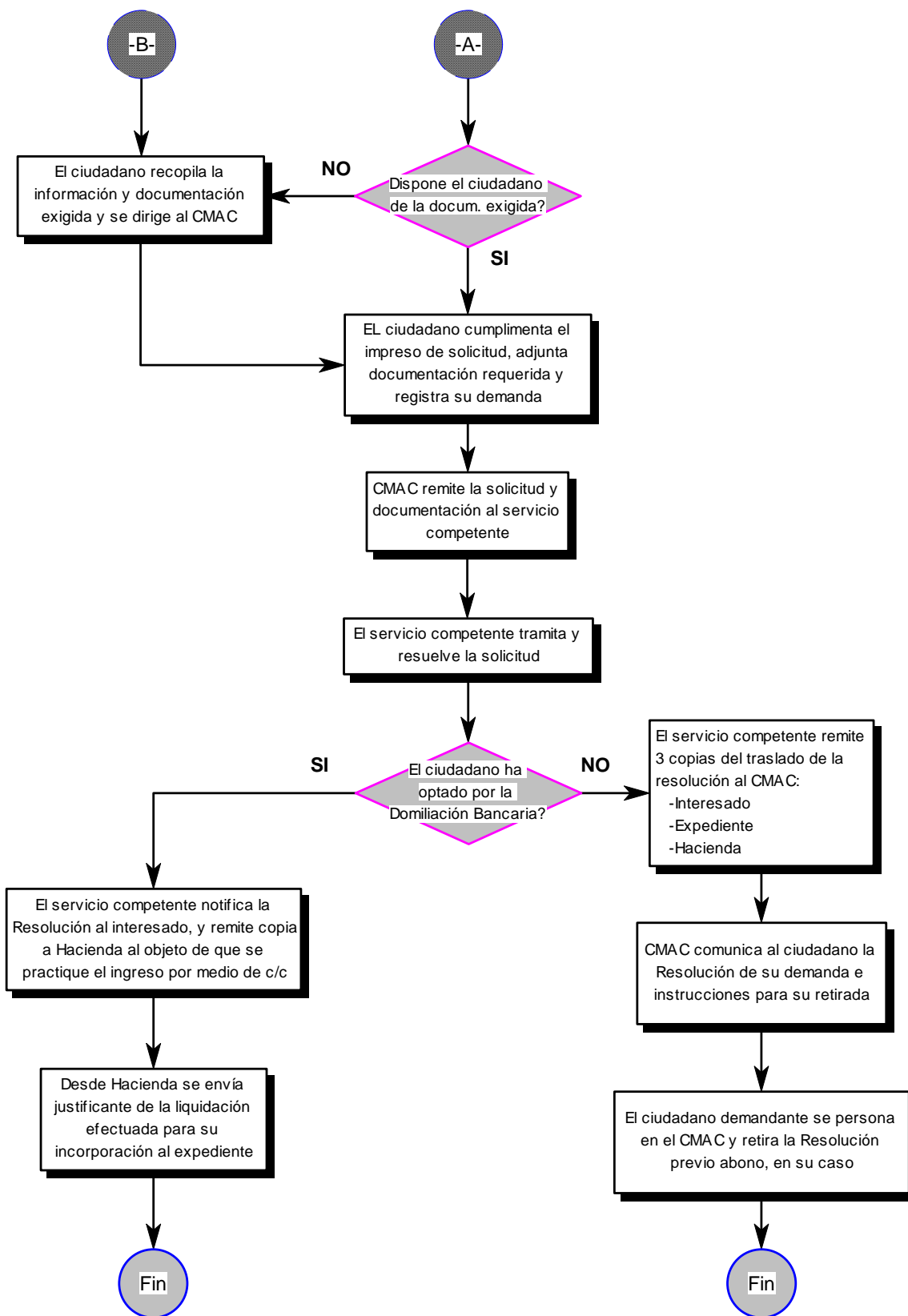
Ello no obstante, si atendemos a la naturaleza propia del servicio, en cuanto a la gestión de las demandas de los ciudadanos que le competen, en este momento no nos atrevemos a pronunciarnos sobre su inclusión total o parcial en el CMAC, adelantando la necesidad de analizarlo específicamente.

#### **2.4.3- DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO PROPUESTO: DIAGRAMA**

En este apartado intentaremos hacer una exposición, lo más práctica posible, del funcionamiento previsto para el CMAC en la atención y resolución de las demandas de gestión de los ciudadanos a través del diagrama global que a continuación se expone:

## FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO MUNICIPAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (CMAC)

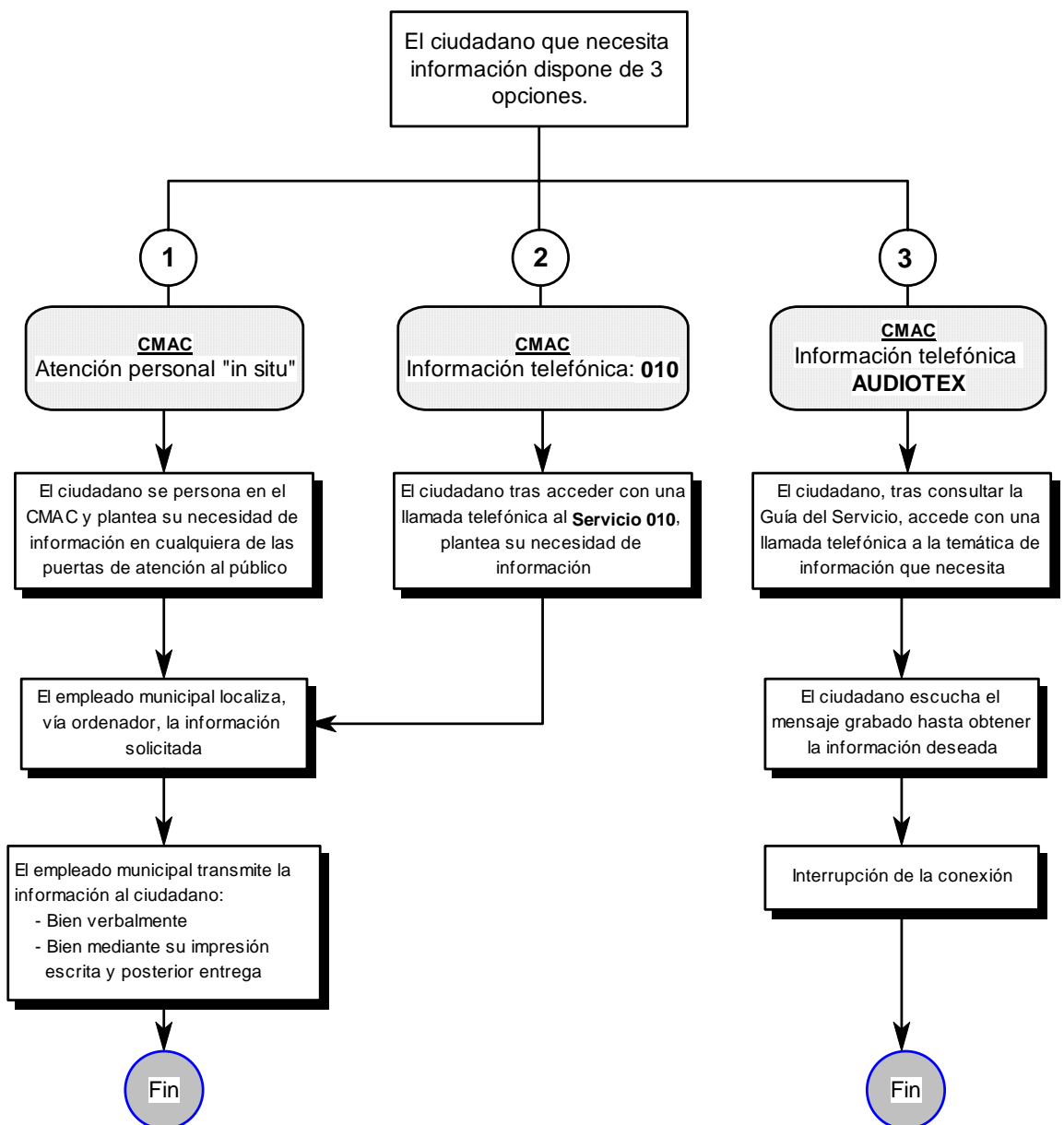




## 2.5. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN: PROPUESTA ORGANIZATIVA

### 2.5.1. DESCRIPCIÓN

El objetivo del presente apartado no es otro que el de describir el funcionamiento en nuestro Ayuntamiento de la Función de Información, estructurada de forma racional y organizada para que, a través de los canales de difusión que se decida utilizar, el ciudadano pueda obtener la información que necesite para desplazarse por la ciudad, conocer la agenda cultural y de ocio, realizar un trámite administrativo, etc.

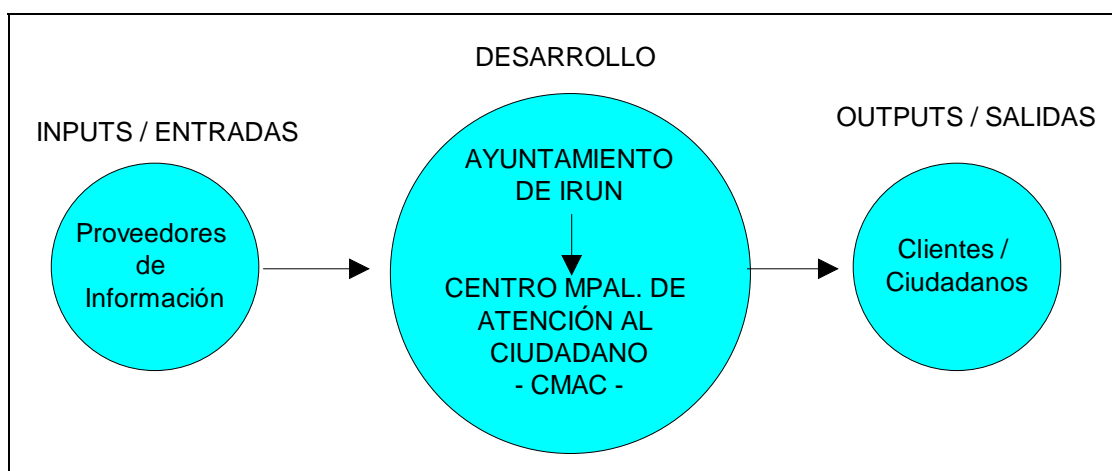


### 2.5.2. DISEÑO Y CONCEPTOS BÁSICOS

El diseño de la Función de Información supone:



- seleccionar a los proveedores de información (instituciones, organizaciones, ...)
- desarrollar el proceso de producción (recursos humanos, materiales y tecnológicos)
- definir los canales de distribución del servicio.



Los conceptos básicos que deben ser tenidos en cuenta en materia de información son los siguientes:

- S** No se trata de un sistema departamental cerrado, ya que su funcionamiento se centra en la realización de consultas materia de cualquier servicio municipal, de una manera totalmente interactiva con el ciudadano.
- S** La estructura de información es distinta a la de las demás áreas, puesto que no se amolda a un diseño fijo y predefinido sino que admite multitud de formatos diferentes.
- S** Su mantenimiento es constante y depende de la demanda real que exista por parte de los usuarios.
- S** La toma de decisiones es crítica, lo que conlleva soluciones cerradas de manejo estadístico de la información.

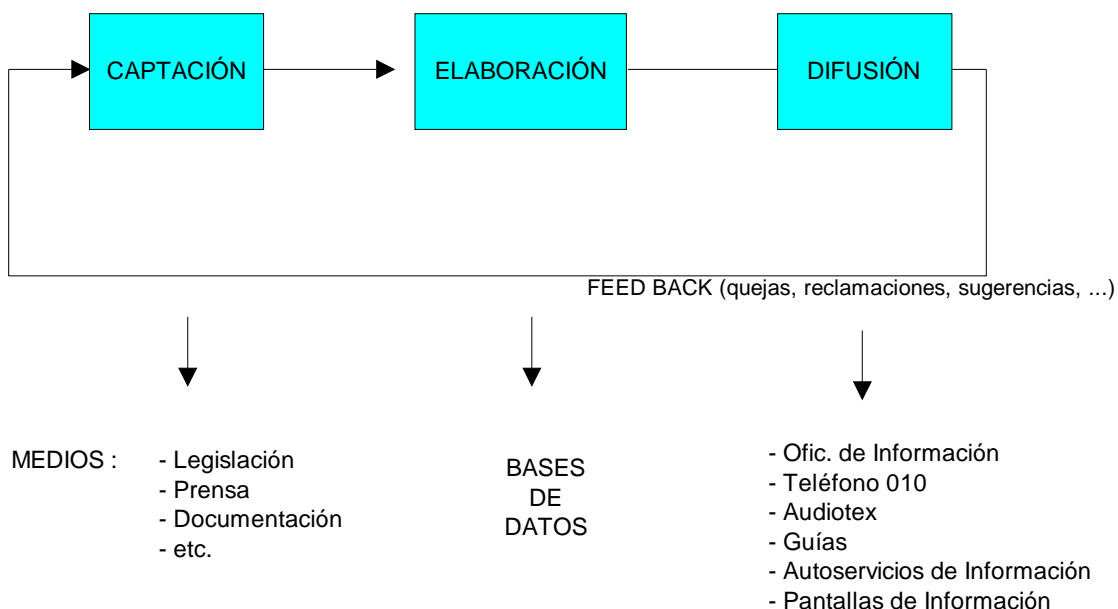
La resolución de estos factores, dentro de la experiencia existente en España, se basa en tres niveles diferentes:

- G** En la existencia de una aplicación de consulta de información soportada en base de datos documentales con esquema jerárquico (escalonado, basado en índice temático). Será utilizado por los informadores.
- G** En la disposición de un sistema de mantenimiento de la información, con un equipo humano encargado de la alimentación de datos. El flujo de consultas no contestadas se resolvería vía correo electrónico entre las áreas.
- G** En la utilización de un sistema de información estadística que posibilite el contraste de la mencionada información estadística con la restante información del servicio (nº de consultas de usuarios, temática consultada, nº mensajes en buzón de sugerencias, etc.)

### 2.5.3. PROCESO BÁSICO DE TRABAJO

El proceso de trabajo del CMAC en su Función de Información consistiría en:

- **CAPTACIÓN:**  
Captar y validar la información que viene de los proveedores
- **ELABORACIÓN:**  
Tratar la documentación / información recibida e introducirla en la Base de Datos.
- **DIFUSIÓN:**  
Distribuir la información almacenada por diferentes canales de salida:
  - . CMAC "in situ".
  - . Teléfono de información 010.
  - . Servicio Audiotex 24 horas.
  - . otros



### 2.5.4. REFLEXIONES PREVIAS AL DISEÑO DE LA FUNCIÓN DE INFORMACIÓN

Los cuatro elementos a considerar, previos a su puesta en funcionamiento, en todo estudio de viabilidad de una función de este tipo son:

#### *El entorno*

Para definir el entorno tendremos que estudiar la demanda de información de los futuros usuarios del servicio y las posibilidades reales que tiene nuestra organización de satisfacer la demanda.

Es importante no generar expectativas que posteriormente no podamos cumplir.

#### *El ámbito del servicio a prestar*

En cada supuesto las consideraciones deben ser diferentes:

- si se trata de un servicio "ex novo" deberá proyectarse de menor a mayor ámbito de actuación
- mientras que si consideramos que ya tenemos organizados otros servicios de información, el ámbito puede ser ya el generalizado, aunque integrando los servicios de información existentes, lo que supondría unificar los procesos de captación, validación y tratamiento a fin de optimar los costes de funcionamiento de los servicios de información. Entiendo que no es nuestro caso.

#### *El soporte tecnológico*

Es necesario determinar la configuración de la plataforma, es decir, de qué tipo de infraestructura vamos a disponer.

Debemos elegir en comunicaciones el tipo de centralita telefónica y funciones que debe prestar.

También deberemos valorar el tipo de atención:

- si solo deseamos agentes humanos
- si solo agentes virtuales (audiotex)
- o si nos inclinamos por un sistema mixto que combine ambas soluciones.

A su vez habrá que definir cómo apoyamos las bases de conocimiento de la plataforma:

- bien en soporte papel
- bien en soporte informático

#### *Fórmula de presentación.*

Finalmente resulta necesario definir el modelo de funcionamiento.

### **2.5.5. SISTEMAS DE DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN**

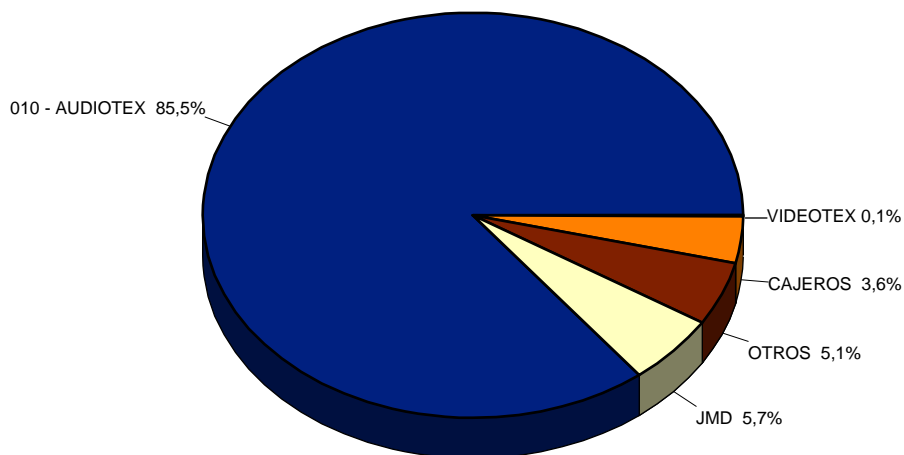
Su objetivo es distribuir la información almacenada por diferentes canales de salida como son:

- **CMAC**  
El personal del Centro Municipal de Atención al Ciudadano desempeña, entre otras funciones, la de informar al ciudadano que se persone en el Centro en busca de información.  
Cada puesto de trabajo dispondrá del correspondiente PC conectado a la Red Informática del Ayuntamiento, donde residirá la Base de Datos.
- **Sistemas telefónicos de difusión**  
Es el medio de difusión más utilizado por los ciudadanos en las experiencias en funcionamiento conocidas, debido a que el teléfono está en cualquier lugar y es accesible por cualquier persona.  
Debe ser atendido por personal especializado en telemarketing y durante los días laborables. Por la noche y fines de semana, por un sistema automático de llamadas denominado Audiotex.

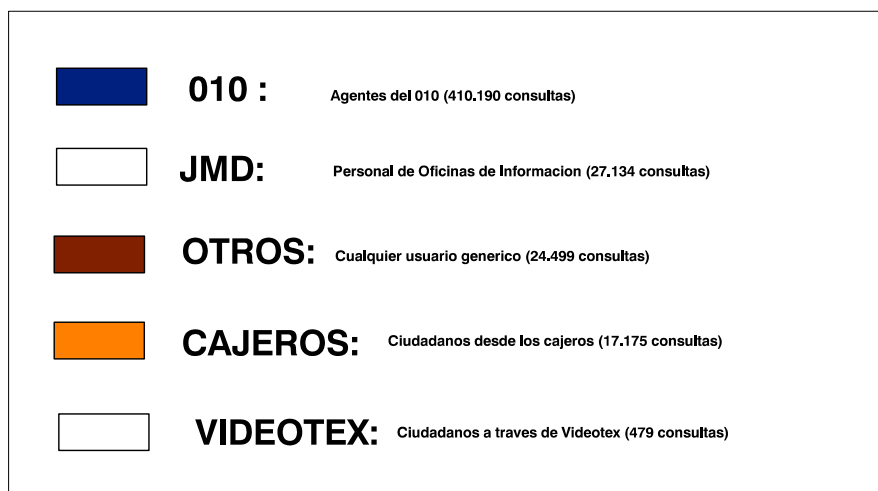
Además de los descritos, que son los que entiendo como más adecuados a poner en funcionamiento en nuestro Ayuntamiento en una 1ª fase, existen otros que no debemos olvidar cara al futuro:

- Publicación de la Guía de Servicios del Ayuntamiento, donde se relacionarían y facilitaría información acerca los distintos servicios que presta el Ayuntamiento y otros Organismos de cara al ciudadano.
- Teletexto a través del canal de T.V. local (T.V. del Bidasoa)
- Autoservicios de Información: dispositivos de acceso directo del ciudadano a la información mediante una pantalla táctil.
- Pantallas de Información Dinámica: a situar en diferentes puntos de la vía pública.

A continuación abordaremos cuestiones específicas de los sistemas telefónicos como medios más utilizados de difusión de la información, como lo confirman los datos adjuntos referidos al Ayuntamiento de Madrid, en el primer semestre de 1.993:



**TOTAL CONSULTAS = 479.477**



**\* Teléfono de información 010:**

En unas jornadas de Comunicación y Atención al Ciudadano celebradas en Madrid, se definió el servicio 010 como de tecnología social, basando esta definición en que:

- es un sistema que produce beneficios directos en forma de ahorro de tiempo y molestias que afectan tanto a ciudadanos como a funcionarios públicos.
- es un sistema con valor social en cuanto no es un medio discriminante, ya que puede ser usado por cualquiera sin distinción de edad, clase social, etc. y provoca además, ahorros de transporte y energía.

Francisco Vazquez, Alcalde de La Coruña y Presidente de la FEMP contestaba de esta manera a una pregunta acerca de qué aporta al ciudadano un servicio como el 010:

*Un servicio de este tipo aporta al ciudadano evidentemente un canal cómodo y sencillo de información que facilita enormemente la orientación de las relaciones entre una administración pública cada vez más eficaz, pero también más compleja, ya que atiende muchos ámbitos. Como es lógico, se atienden desde servicios distintos, ubicados frecuentemente en lugares diferentes y, además, la gestión de cada uno de ellos sigue su propia lógica.*

*El 010 es útil porque ahorra tiempo y esfuerzo al ciudadano en general (y a la postre al propio Ayuntamiento también), ya que en nuestra sociedad el tiempo es un recurso básico, cada vez más caro, y una información adecuada que oriente los primeros pasos del ciudadano le evita muchas molestias y facilita al mismo tiempo el trabajo de la administración.*

*Como se puede imaginar, el secreto de su buen funcionamiento reside en el mantenimiento y correcta actualización de los datos en los que descansa el trabajo del servicio.*

*Su importancia justifica perfectamente que muchos Ayuntamientos estén realizando este esfuerzo.*

**\* Servicio AUDIOTEX de respuesta automática.**

El Audiotex es un Servicio Avanzado de Telecomunicación (SAT), es decir, un servicio de transmisión de información, complementario a los servicios de telecomunicación tradicionales como el teléfono o el telex.

El Audiotex es un servicio que utiliza el soporte de la voz como medio de transporte de la información, así pues, se enmarca en el dominio de la telemática vocal.

Es un sistema interactivo de información que combina una lógica de reconocimiento y tratamiento de la voz, con la información que el usuario pueda suministrar a través de un teléfono (con las teclas de numeración), para obtener cualquier tipo de información que esté disponible en un momento determinado.

La descrita es la configuración típica de un servicio Audiotex. Existen variantes a la misma. La que mejor podría adaptarse a nuestras necesidades es la que conocimos implantada en el Ayuntamiento de Barcelona. Se trata de una solución donde a cada grupo temático de información se le asigna una línea telefónica, de manera que el ciudadano usuario, en posesión de un pequeño folleto que será necesario distribuir (se

adjunta muestra ilustrativa), accede directamente a la información que necesita a través de una simple llamada telefónica.

*a) Descripción del HARDWARE.*

El Centro Servidor Audiotex está formado a nivel físico por los componentes electrónicos típicos de un ordenador (tecnología 486 o superior), y un adaptador telefónico, todo integrado en un mismo módulo.

Las grabaciones sonoras están almacenadas en disco duro. La información acústica codificada ocupa en disco a razón de 10 MBytes por hora almacenada de información.

*b) Descripción del SOFTWARE*

Para programar el Centro Servidor Audiotex y definir las diferentes funciones a realizar sobre cada una de las líneas o bien una sola función para todas las líneas conectadas, es necesario un programa de gestión.

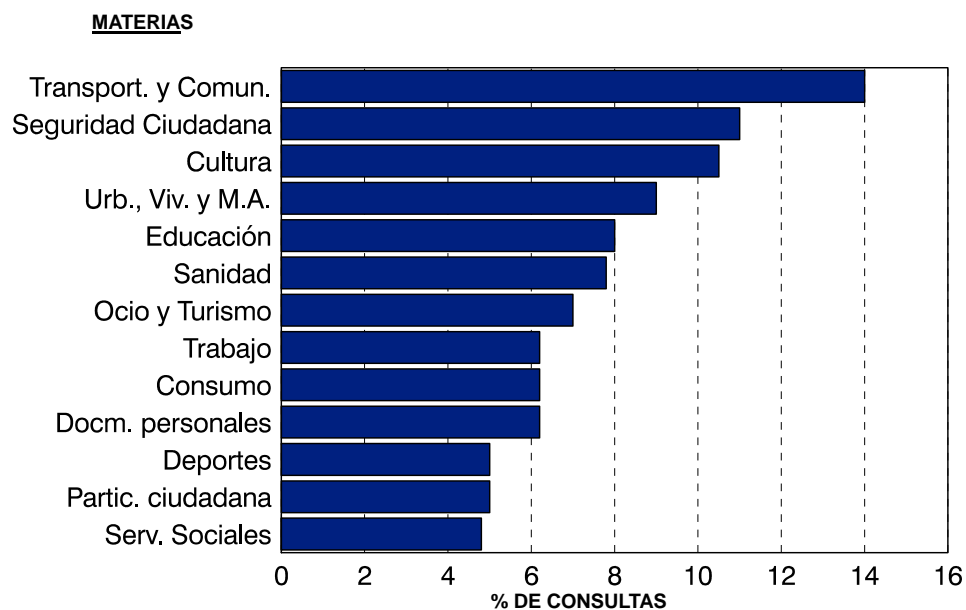
El programa de gestión permite programar todos los parámetros, disponiendo de un sistema de ayuda muy útil y de un fácil manejo de menús. A partir de un generador de aplicaciones se puede programar el procedimiento a seguir por el Centro Servidor Audiotex al recibir una llamada de un usuario.

El sistema utilizado para crear el árbol de decisiones y la información vocal es sencillo. Se almacenan los mensajes sonoros grabados a partir de un micrófono, un magnetófono o una entrada externa de sonido. La grabación es codificada y compactada y pasa a ser almacenada en la base de mensajes. La aplicación accede al mensaje correspondiente que se determine al escoger la base de datos de mensajes.

### **2.5.6. DEMANDA DE INFORMACIÓN**

La información que el ciudadano demanda a este tipo de servicios guarda una estrecha relación con las características propias del municipio, pero existen toda una serie de elementos comunes que nos permiten afirmar que la información a recopilar no diferirá mucho del esquema habitual de otros ayuntamientos.

A continuación desarrollaremos ambos apartados, iniciándolos con una estadística sobre temática consultada en la Base de datos de Información al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid durante el período anteriormente referido:



**\* Información demandada en nuestro Ayuntamiento**

Tras recopilar servicio por servicio y analizar la información, podemos afirmar que la información que el ciudadano más demanda en su Ayuntamiento no varía en mucho de la que a continuación relacionamos:

**\* Información en general**

**\* Expedientes (todas las áreas):**

- *Estado de tramitación*
- *Plazos de resolución y Responsable.*
- *Documentación a presentar.*
- *Requisitos a cumplir, etc.*
- *Visitas de inspección.*

**\* Ordenanzas y otras disposiciones (todas las áreas):**

- *Horarios de cierre de establecimientos.*
- *Posibilidad de instalar vado en función de la Ordenanza.*  
  - ¿Es necesaria nueva autorización ante un cambio de titular?
  - Con relación a la necesidad de certificación del cumplimiento de la normativa contra incendios para el uso de garaje ¿Que clase de técnico debe emitir la certificación?, ¿Puede ser un técnico municipal?
- *A.M.I.N.P.: Requisitos que debe cumplir el proyecto técnico, tramitación, etc.*
- *Plan General de Ordenación Urbana de Irun.*
- *Impuestos y tasas (Ordenanza Fiscal)*
- *Mercadillo: Días de celebración, horario, tasas, nuevas altas, etc.*
- *Inmovilización y retirada de vehículos: Tarifas, formas de pago, localización del depósito municipal.*
- *Tenencia de perros.*
- *Ordenanzas Urbanísticas: Impuestos y tasas, actos sujetos a licencia, disposiciones de aplicación.*

- *Servicio O.T.A.*
- *Taxis:* Regulación del servicio, cambios de titularidad/vehículo, nuevas autorizaciones.
- Extractos de los acuerdos adoptados por el Pleno y Comisión de Gobierno

**\*Apertura de establecimientos:**

- ¿Que trámites hay que seguir para la apertura de un negocio?, ¿Requisitos? ¿tasas?
- ¿Que exigencias debe cumplir el proyecto técnico en la tramitación de las A.M.I.N.P.?

**\*Información sobre servicios de la Administración**

- *D.N.I. y Pasaportes* (lugar de expedición, requisitos).
- *I.N.E.M.*
- *Juzgado y Registro Civil.*
- *Expedición de licencias de caza, pesca, otros documentos.*
- *Educación, colegios y otros centros (listado de colegios de Irun).*
- *Servicios Sanitarios (campañas para la vacunación de animales, incluso informar sobre donde podrá realizar el reconocimiento médico para el carnet de conducir).*

**\*Información sobre servicios municipales/servicios contratados:**

- *Ubicación y horarios de los servicios municipales.*
- *Cementerio:*
  - Inhumaciones y exhumaciones: ¿Que documentación es preciso presentar para el traslado de cadáveres? ¿Tasas a abonar por enterramientos en el Cementerio Municipal de Blaia?
  - Cambio de titularidad de sepulturas: Documentación a presentar, tasas.
  - Localización del Cementerio Municipal
- *Servicio O.T.A.:* Información, en general, acerca del servicio, multas impuestas. Tarjetas de Residente, tarifa, requisitos a cumplir, documentación.
- *Vertedero:* Localización del vertedero, el tipo de residuos que se pueden verter, ¿es gratuito?
- *Basuras.*
- *Guarderías:* Nº de guarderías existentes en la Ciudad de Irun (públicas y privadas), información en cuanto a precios, documentación que deben aportar, donde realizar la inscripción, etc.
- *Centro Cultural Amaia:* Nº de salas que posee, tarifas aplicables, posibilidades de utilización de material (diapositivas, T.V., video).

**\*Información Ayudas, Becas y Subvenciones:**

- *Transporte escolar (Hondarribia, Ventas, Behobia).*
- *Vivienda.*
- *Ayudas de emergencia.*
- *Ingreso mínimo de inserción.*

**\*Información acerca del abanico de carreras universitarias existentes/Centros de enseñanza**

**\*Cursillos y actividades:** (ofertas existentes, plazos de presentación de instancias, duración)

Cursillos de reciclaje profesional, cursillos de idiomas, cursos en el extranjero, cerámica, academias de dibujo, colonias, campamentos, actividades tiempo libre, campañas de verano, campañas de sky, cine y video, grupos de música, programa Gaztemaniak, taller de prensa, etc...

**\*Empleo:**

- Ofertas de empleo (plazo para la presentación de solicitudes, lugar y fecha de exámenes).



- Listas de sustituciones (posibilidades de incorporación).
- Actividades de ADEBISA. (creación de empresas, talleres ocupacionales).

\*Fiestas/Ferías/Festivales: Información sobre todo lo relacionado con las Fiestas de San Marcial, Santo Tomás, Navidad, Cabalgata de Reyes, Carnavales, Euskal-Jira, Festival de marionetas, en cuanto a la instalación de choznas, concursos de carteles de fiestas, actividades programadas, horarios, etc.

\*Servicio Militar: Expediente de alistamiento militar, información sobre la objeción (colectivo KEM/MOC).

\*Viviendas: Información sobre adquisición de viviendas, ayudas del Gobierno Vasco, etc...

\*Cambios de titulares en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

\*Transeúntes/Cáritas.

\*Temas relacionados con Consumo.

\*Información sobre la forma de proceder para:

- *Mostrar su desacuerdo por multas impuestas (confección de Pliegos de Descargo).*
- *Recoger objetos robados.*
- *Altas y bajas de ciclomotores.*
- *Dar de baja a un coche (teniendo derecho a la devolución oportuna, del Impuesto de Circulación).*
- *Actualizar situaciones del Padrón Fiscal (habiéndose dado de baja en el Padrón correspondiente, se le continúa enviando el recibo).*
- *Realizar al pago de un impuesto, tasa, precio público.*
- *Fechas de pago.*
- *Interponer recursos.*
- *Cambiar de domicilio.*
- *Altas/bajas/modificaciones del Padrón de habitantes.*
- *Documentación que se puede consultar en el Archivo Municipal.*
- *Retiradas de vehículos (grúa).*
- *Etc...*

\* **Información demandada: Esquema general**

El que se recoge a continuación viene a ser el esquema más habitual de contenido de información en los ayuntamientos:

## **1. INFORMACIÓN MUNICIPIO**

### **1.01 TURISMO**

- 1.1.01.ALOJAMIENTOS
  - 1.1.1.1. Hoteles
  - 1.1.1.2. Campings
  - 1.1.1.3. Apartamentos
- 1.1.02.DIRECCIONES
  - 1.1.2.1. Oficina de Turismo
  - 1.1.2.2. Consultados
  - 1.1.2.3. Agencias de viaje
  - 1.1.2.4. Entidades bancarias
  - 1.1.2.5. Transporte
  - 1.1.2.6. Alquiler de coches
  - 1.1.2.7. Otras de interés
- 1.1.03.ESPECTÁCULOS
  - 1.1.3.1. Casino, teatro y toros
  - 1.1.3.2. Cines
  - 1.1.3.3. Discotecas y salas de fiestas
- 1.1.04.FERIAS Y CONGRESOS
  - 1.1.4.1. Ferias
- 1.1.05.FIESTAS DEL MUNICIPIO
- 1.1.06.LUGARES DE INTERÉS
  - 1.1.6.1. Monumentos
  - 1.1.6.2. Museos
  - 1.1.6.3. Rutas turísticas
  - 1.1.6.4. Casco antiguo
  - 1.1.6.5. Zonas comerciales
  - 1.1.6.6. Parques y museos
  - 1.1.6.7. Plano de ayudas
- 1.1.07.PLAYAS
- 1.1.08.RESTAURANTES

### **1.02. CULTURA Y DEPORTES**

- 1.2.01.INSTALACIONES
  - 1.2.1.1. C.C. Amaia
  - 1.2.1.2. Polideportivo
- 1.2.02.ACTIVIDADES

### **1.03.DIRECCIONES DE ORGANISMOS**

- 1.3.01.GOBIERNO CIVIL
- 1.3.02.DIPUTACIÓN
- 1.3.03.MILITAR
- 1.3.04.HACIENDA
- 1.3.05.JUSTICIA
- 1.3.06.REGISTRO
- 1.3.07. EMPLEO
- 1.3.08. MAGISTRATURAS
- 1.3.09. SEGURIDAD

- 1.3.10. OBRAS PÚBLICAS
- 1.3.11. ECONOMÍA Y HACIENDA
- 1.3.12. CÁMARAS
- 1.3.13. PRISIONES
- 1.3.14. CONSULADOS
- 1.3.15. OTROS CENTROS OFICIALES
- 1.3.16. TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
- 1.3.17. CULTURA, EDUCACIÓN Y CIENCIA
- 1.3.18. AGRICULTURA Y PESCA
- 1.3.19. INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

### **1.04. SANIDAD**

- 1.4.01 HOSPITAL COMARCAL
- 1.4.02. AMBULATORIOS

### **1.05. COMUNICACIONES-REDES DE TRANSPORTE URBANO- CALLEJERO**

- 1.05.01. CALLEJERO REDUCIDO
- 1.05.02 ÍNDICE CALLEJERO
- 1.05.03. ZOOM CALLEJERO
- 1.05.04. TRANSPORTE URBANO (AUTOBUSES Y TAXIS)
- 1.05.05. TRANSPORTE MARÍTIMO (LÍNEAS REGULARES Y DE RECREO)
- 1.05.06. TRANSPORTE AÉREO (NACIONAL Y EXTRANJERO).

### **1.06. INFORMACIÓN HISTÓRICA**

### **1.07. INFORMACIÓN METEOROLÓGICA.**

### **1.08. INFORMACIÓN GEOGRÁFICA.**

### **1.09 DATOS ESTADÍSTICOS.**

### **1.10. INFORMACIÓN ECONÓMICA**

- 1.10.1.RENTA Y PRODUCCIÓN
- 1.10.2.SERVICIOS
- 1.10.3.SECTORIZACIÓN
- 1.10.4.EXPORTACIONES
- 1.10.5.TURISMO.

## **2. INFORMACIÓN MUNICIPAL**

### **2.1. CÓMO HACER O TRAMITAR**

### **2.2. HORARIOS, DIRECCIONES Y TELÉFONOS DE LAS DEPENDENCIAS DEL EXCMO. AYUNTAMIENTO**

### **2.3. ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO**

### **2.4. DÓNDE PUEDO HACER U OBTENER**

### **2.5. SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL AYUNTAMIENTO**

### **2.5.7. DESCRIPCIÓN DE SU FUNCIONAMIENTO.**

Para describir el modelo de servicio a ofertar, seguiremos los pasos descritos en el punto desarrollado anteriormente "Reflexiones previas a la puesta en funcionamiento de un servicio de información telefónica".

Conviene antes de nada dejar claro que la infraestructura que obtiene, actualiza y soporta la información sería común a la totalidad de la función de información en nuestro Ayuntamiento, bien sea facilitada a través de medios telefónicos o "in situ" (CMAC).

Los restantes servicios municipales no serían los competentes para facilitar información al ciudadano, pero a nuestro entender, ello no debería ser obstáculo para que puedan acceder a la información vía informática y facilitarla excepcional y puntualmente.

La Oficina de Información Juvenil sería la competente para facilitar información en materia de Juventud, sin perjuicio de que la información más comunmente solicitada pueda ser facilitada también desde el propio CMAC.

Lo mismo podría decirse en el caso de la Oficina de Información al Consumidor en el supuesto de que no fuera integrada en el CMAC.

#### **2.5.7.1. Ámbito del servicio a prestar**

Aunque actualmente se preste información al ciudadano, no se trata de un servicio estructurado y organizado, por lo que entiendo debemos interpretar que el servicio a crear es un servicio "ex novo" y que, por consiguiente, deberá ser proyectado de menor a mayor ámbito de actuación.

Inicialmente debería disponerse de la información relativa a los servicios y actividad municipal, complementada con la relativa a servicios extramunicipales que conocemos de mayor interés para el ciudadano. Posteriormente se iría incorporando la información restante.

#### **2.5.7.2. Soporte tecnológico**

La infraestructura técnica necesaria para la correcta prestación de este servicio quedaría compuesta por:

##### **S *Equipo y programa informático***

Debemos definir cómo apoyamos las bases de conocimiento de la plataforma, bien en soporte papel o bien en soporte informático.

Entiendo debe hacerse en soporte informático por 2 razones:

- una, porque a partir de un cierto volumen de datos, el papel se hace intratable y, en cualquier caso, penaliza los tiempos de respuesta.
- dos, porque el soporte informático aporta dos ventajas fundamentales: normaliza y estandariza la información, así como permite que sea accesible por más de un usuario. A una base de datos informática hay que pedirle claridad, manejabilidad, rapidez y facilidad, así como estadísticas que ayuden en la toma de decisiones.

\* *Centralita telefónica*

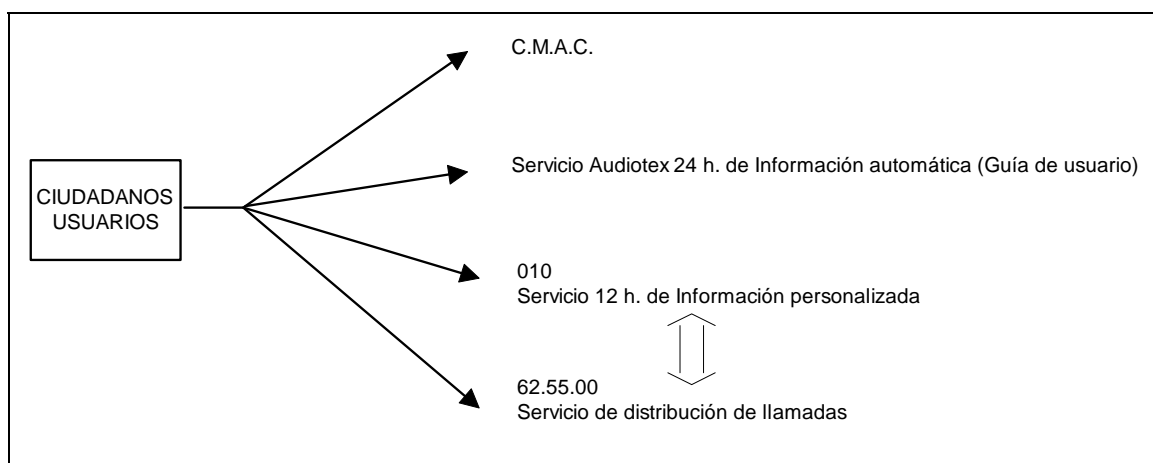
Deberemos elegir, de entre las existentes en el mercado, la centralita que mejor se adapte a nuestras necesidades, debiendo reunir las características técnicas de distribución de llamadas de las últimas generaciones (central digital):

- distribución automática de llamadas
- mensajes en espera
- sistema jefe/secretaria
- mayor velocidad
- etc.

### **2.5.7.3. Funcionamiento.**

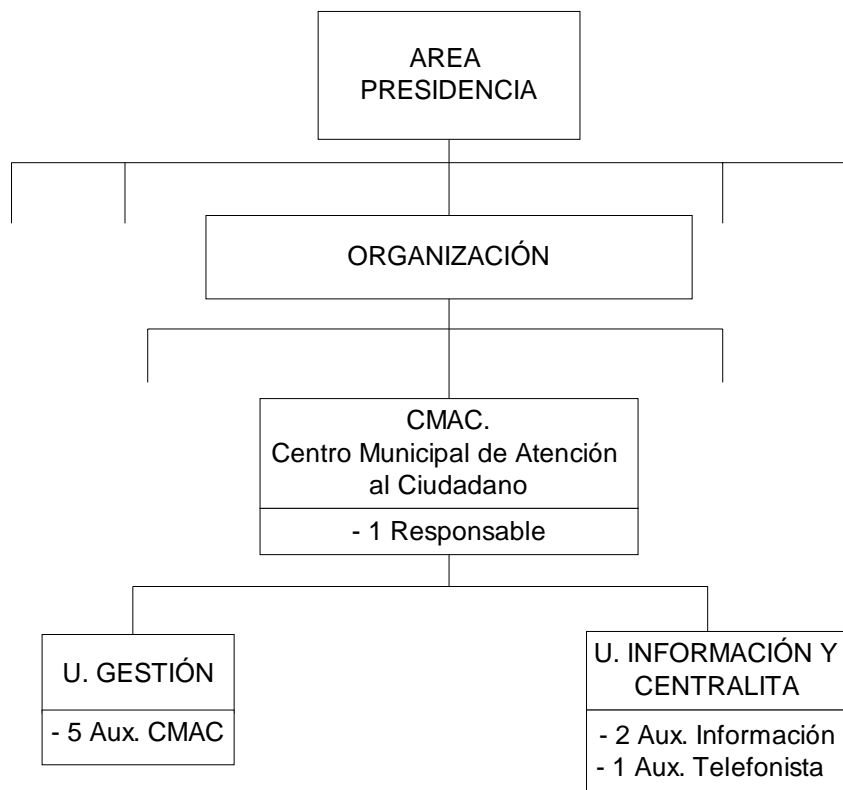
El Modelo se centra en la utilización de un sistema mixto que combine las dos soluciones existentes (agentes humanos y virtuales):

- por agentes humanos (010), durante un espacio de tiempo de 12 horas diarias de lunes a viernes y 5 los sábados, en horario aproximado de 8 a 20 h. y de 9 a 14 h. respectivamente, durante todo el año.
- por agentes virtuales (audiotex) durante las 24 horas del día.



## **2.6 CENTRO MUNICIPAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO: ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RECURSOS**

### 2.6.1. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



El Centro Municipal de Atención al Ciudadano -CMAC- nace como un nuevo servicio dentro del Área de Presidencia, inicialmente en dependencia directa de Organización.

Se trata de un nuevo servicio con una estructura organizativa diferente a la existente en la actualidad, que va a exigir una atención e implicación directa de Organización en su implantación y desarrollo inicial, quien, a su vez, requerirá el apoyo de la Alcaldía y Secretaría General.

La estructura interna del nuevo servicio CMAC, se articula en base a dos unidades, bajo la dirección de un Responsable:

### Responsable

Es necesaria la figura de una autoridad única diferenciada responsable directo del servicio.

Su dedicación al puesto deberá ser exclusiva y plena en jornada partida.

\* Perfil propuesto del puesto de trabajo:

#### PUESTO: RESPONSABLE DEL CMAC

Grupo Clasificación: A/b	Perfil lingüístico: 3
Nivel: 11	Preceptivo: Si
C.D.E.: 25%	
<p><u>Aptitudes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Máxima vocación de servidor público.</li><li>- Estilo de trato amable, ameno, educado, receptivo y desenvuelto.</li><li>- Capacidad de actuación con atención, orden, criterio, precisión, realismo, objetividad y sentido común.</li><li>- A nivel operativo, constancia, dinamismo, afán emprendedor e iniciativa.</li><li>- Socialmente extrovertido.</li><li>- Personalidad con buen desarrollo madurativo, grado de equilibrio, estabilidad y buen nivel de autocontrol emocional.</li><li>- Con gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad.</li><li>- Motivación por el puesto.</li><li>- Experiencia en las funciones propias del puesto.</li><li>- Cualidades organizativas, de gestión y mando. Sentido de la planificación.</li></ul> <p><u>Conocimientos :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento de la organización municipal, su funcionamiento y procedimientos de tramitación.</li></ul> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por el correcto funcionamiento del CMAC.</li><li>- Dirigir al personal del servicio, asesorándole en el desarrollo de su cometido.</li><li>- Atención personal al ciudadano cuando la demanda lo exija.</li><li>- Dimensionar permanentemente los recursos persona/espacio en función de la demanda.</li><li>- Planificar el trabajo previa previsión de la demanda.</li><li>- Mantener actualizado el sistema de información.</li><li>- Recogida constante de datos cualitativos y cuantitativos de la demanda interpretándolos y traduciéndolos en propuestas concretas.</li></ul>	

**Unidad de Gestión**

Cuya función sería la atención personal al ciudadano en sus demandas de gestión (certificados, registro de documentos, actualizaciones de datos, etc.) y de información.

\* **Horario de servicio:**

El servicio se propone sea prestado, todos los días del año, excepto domingos y 14 festivos, en horario de:

- 8,30/14,30 h. y 17/20 h. de lunes a viernes.
- 8,30/13 h. todos los sábados del año, Jueves Santo, San Pedro, Nochebuena y Nochevieja.

\* **Recursos humanos:**

Tras cuantificar la carga de trabajo prevista de forma provisional, se consideran necesarios:

- como recursos fijos permanentes, 4 empleados profesionales del trabajo administrativo organizados, con los ajustes de calendario que se precisen, en 2 turnos de trabajo:

	TURNO - 1	TURNO - 2
Lunes a viernes:	8,30 / 14,30 h.	9,30/13,30 h. y 16 / 19,45 h.
Sábados:	8,30 / 13,45 h.	-

- como recursos temporales, será necesario disponer de personal formado y capacitado de reserva (lista de sustituciones) para cubrir cualquier eventualidad del tipo campañas puntuales, vacaciones, bajas, etc.

\* Perfil del puesto de trabajo:

PUESTO: AUXILIAR DEL C.M.A.C.

Grupo Clasificación: C/D Nivel: 7	Perfil lingüístico: 2 Preceptivo: Si
<u>Aptitudes:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Máxima vocación de servidor público.</li><li>- Estilo de trato desenvuelto, receptivo, amable, educado y ameno.</li><li>- Capacidad de actuación con orden, criterio, precisión, objetividad y sentido común.</li><li>- Socialmente extrovertido.</li><li>- A nivel operativo, constancia, dinamismo e iniciativa.</li><li>- Desenvoltura para comunicarse de un modo claro y fluido.</li><li>- De respuesta ágil, precisa y objetiva.</li><li>- Personalidad madura, equilibrada y autocontrolada.</li><li>- Motivación por el puesto y experiencia en la organización.</li><li>- Gran capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad.</li></ul>	
<u>Funciones</u> Atender al público que se persone en el CMAC: <ul style="list-style-type: none"><li>- tramitando las demandas propias de su competencia</li><li>- orientando la tramitación de las demandas restantes</li><li>- facilitando información</li><li>- aportando permanentemente a su superior sugerencias para la mejora del servicio.</li></ul>	

### **Unidad de Información**

Quedarían diferenciadas las dos funciones existentes actualmente en centralita, la de distribución de llamadas y la de información.

\* Unidad de Información y Centralita cuya función sería doble:

- facilitar información a los ciudadanos a través de los servicios telefónicos 010 y Audiotex.
- canalizar las llamadas telefónicas al/del Ayuntamiento.

\* Horario de servicio :

Ambas funciones (010 y distribución de llamadas) se facilitarán durante un espacio de tiempo de 12 horas diarias de lunes a viernes y 5 horas los sábados.

El servicio automatizado de información telefónica Audiotex se prestaría los 365 días del año 24 horas diarias.

\* Recursos humanos :

Evaluada ambas funciones, entendemos, provisionalmente, como necesarios:

- como recursos fijos permanentes, 3 empleados organizados de la siguiente manera:

OPERADOR DE CENTRALITA: 1



Función: distribución de llamadas  
 Horario: 7,45/15 h. de lunes a viernes

**AUXILIAR DE INFORMACIÓN: 2**

Función: atención servicio telefónico de información 010 y mantenimiento actualizado de la base de datos de información.

	TURNO - 1	TURNO - 2
Lunes a viernes:	8,15 / 15 h.	14,45 / 22 h. (*)
Sábados alternos:	8,15 / 14 h.	8,15 / 14 h. (*)

(\*) en los turnos indicados se prestará, además de la función propia de información telefónica 010, la de distribución de llamadas.

- como recursos temporales, sería necesario disponer de personal formado y capacitado de reserva (lista de sustituciones) para cubrir cualquier eventualidad del tipo vacaciones, bajas, etc.

\* Perfil de los puestos de trabajo

**PUESTO: OPERADOR DE CENTRALITA**

Grupo Clasificación: E	Perfil lingüístico: 2
Nivel: 5/6	Preceptivo: SI
<p><u>Aptitudes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vocación de servicio al ciudadano</li> <li>- Estilo de trato amable, educado y receptivo.</li> <li>- Desenvoltura para comunicarse de un modo claro y fluido.</li> <li>- De respuesta ágil y precisa.</li> <li>- Conocimiento y experiencia en el manejo de la Centralita Telefónica.</li> </ul>	
<p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de llamadas telefónicas externas y canalización a sus destinatarios.</li> <li>- Facilitar las llamadas telefónicas al exterior que le sean solicitadas por los usuarios internos.</li> </ul>	

## PUESTO: AUXILIAR DE INFORMACIÓN

Grupo de Clasificación: C/D Nivel: 7	Perfil lingüístico: 2 Preceptivo: Si
<u>Aptitudes:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vocación máxima de servicio al ciudadano</li><li>- Estilo de trato desenvuelto, receptivo, amable, educado y ameno.</li><li>- Capacidad de actuación con orden, criterio, objetividad, precisión y sentido común.</li><li>- A nivel operativo, constancia, dinamismo e iniciativa.</li><li>- De respuesta ágil y precisa.</li><li>- Capacidad de comunicación de un modo fluido y claro.</li><li>- De personalidad madura y estable emocionalmente.</li><li>- Capacidad de trabajo y sentido de la responsabilidad.</li></ul>	
<u>Funciones:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Atender el servicio telefónico de información 010, dando adecuada respuesta a las demandas de información de los ciudadanos.</li><li>- Controlar el correcto funcionamiento del servicio Audiotex y mantener actualizada su información.</li><li>- Bajo las indicaciones del Responsable del CMAC, recopilar la información necesaria para mantener actualizada la base de datos de información.</li></ul>	

### **2.6.2. RECURSOS INFORMÁTICOS/COMUNICACIONES**

#### CENTRALITA TELEFÓNICA

En los Presupuestos del presente Ejercicio-95 existe dotación económica para atender la necesidad de sustitución de la Centralita Telefónica actual por otra más moderna y capaz.

Deberemos elegir, de entre las existentes en el mercado, la Centralita que mejor se adapte a nuestras necesidades, debiendo reunir las características técnicas propias de una central digital:

- distribución automática de llamadas
- mensajes en espera
- entrada directa de llamadas del exterior
- mayor velocidad
- etc.

#### INFORMÁTICA

Es conveniente destacar la Informática como instrumento de gestión básico e imprescindible en la organización, diseño y funcionamiento de ambas funciones del CMAC:

- como soporte en la función de gestión, de manera que la información, tramitación y documentación precisas para la atención de las demandas de los ciudadanos, residirá y será accesible a través del ordenador.

- como soporte en la función de información, ya que gestionará y administrará la base de datos de la información.

*\* Infraestructura*

El CMAC deberá contar con la infraestructura informática necesaria para cualquier eventual necesidad de ampliación sobre la base de un mínimo de 8 puestos de trabajo informáticos distribuidos de la siguiente manera:

- 5 puestos con impresora de atención directa al ciudadano
- 1 puesto para el servicio de información 010.
- 1 puesto como soporte del servicio Audiotex.
- 1 puesto para el Responsable.

Todos los puestos mencionados formarán parte de la Red Informática Municipal, para lo cual deberá conectarse la ubicación del CMAC con la Casa Consistorial de igual manera que lo están otros servicios municipales.

El puesto de trabajo será el estándar, un PC Pentium conectado a la Red.

*\* Software*

Como aplicativos necesarios para el desempeño de las funciones previstas para el CMAC, podemos citar los siguientes:

- Control y Seguimiento de Expedientes.  
Nuestra Organización dispone de una aplicación para el control y seguimiento de expedientes.  
Ello, no obstante, en colaboración con IZFE (Sociedad de Servicios Informáticos de la Diputación) se encuentra actualmente en fase de desarrollo una nueva aplicación en entorno windows que, recogiendo la experiencia acumulada por nuestro Ayuntamiento, aprovecha al máximo las potencialidades de los equipos, sistemas operativos y herramientas de desarrollos actuales.

Este aplicativo constituirá el soporte básico para el desarrollo de la función de gestión del C.M.A.C., conjuntamente con las de Gestión de los Padrones de Habitantes y Fiscales, Registro, Recaudación y otros específicos que será preciso desarrollar.

- Base de Datos de Información  
En la actualidad no se dispone de los programas informáticos precisos para la gestión de la información necesarios para el desarrollo de dicha función.  
Será necesario investigar el mercado (no disponemos de experiencia anterior en este campo) a la búsqueda de experiencias y programas existentes, bien sea para su adquisición o desarrollo propio, fundamentalmente a partir del Ayuntamiento de Barcelona..

### **2.6.3. UBICACIÓN**

Teniendo presentes las características del servicio CMAC, resulta obvio recalcar la importante incidencia que, en el éxito de la empresa que nos ocupa, tiene la decisión sobre el lugar adecuado para su ubicación.

Para poder resolver esta importante cuestión, entendemos necesario recoger previamente las condiciones básicas que el espacio físico destinado al CMAC debe reunir.

#### **CONDICIONANTES BÁSICOS DE LA UBICACIÓN**

1. Debe estar localizado en el centro urbano de la ciudad.
2. Debe ser de fácil accesibilidad por el ciudadano.
3. Debe contar con una superficie aproximada total de 200 m<sup>2</sup>., de los que un mínimo de 150 m<sup>2</sup>. deben de ser en planta baja.
4. Interiormente deberá reunir las características precisas para llevar a cabo la totalidad de actuaciones que las funciones del servicio requieren: infraestructura de comunicaciones, puestos de trabajo informáticos, centralita, puntos de información, etc.
5. Debe permitir una actuación rápida.

#### **UBICACIÓN PREVISTA**

Inicialmente se planteó como alternativa más lógica la planta baja de la Casa Consistorial pero, a nuestro juicio, debe ser descartada por varias razones, principalmente:

- porque no permite una actuación rápida
- y porque cuenta con innumerables inconvenientes y condicionantes propios del edificio.

La alternativa prevista de ubicación más adecuada y que cumple con las condiciones requeridas es la del antiguo Centro IMI, situado en la calle Juan de la Cruz, 2., en una esquina de la Plaza del Ensanche en pleno centro urbano y con una proyección futura importante si tenemos en cuenta las actuaciones previstas en la zona (Miguel de Astigar).

Se trata de un local de 237 m<sup>2</sup>. útiles (150 m<sup>2</sup> en planta baja) en buen estado.

El local no es de propiedad municipal. Se encuentra arrendado por el Ayuntamiento figurando como destino la ubicación del Centro IMI, lo que exige una modificación de uso que será necesario pactar con la propiedad. Sobre los planos del local que se adjuntan se han marcado las líneas básicas de distribución y configuración de los servicios del CMAC.

## **2.7. COSTE ECONÓMICO DE LA PROPUESTA**

El desarrollo del Modelo Definitivo, la habilitación y puesta en funcionamiento del CMAC requieren de una dotación económica cifrada, de un modo orientativo, en las cuantías y por los conceptos siguientes:

### **LOCAL Y FUNCIONAMIENTO**

- \* Obras de acondicionamiento y equipamiento del local  
La adecuación del local para la prestación de este nuevo servicio, exige la realización de unas obras de acondicionamiento (nueva entrada y distribución, suelos, electricidad, iluminación, pintura, etc.) y equipamiento (mobiliario, rotulación, etc.) que, además, deberán llevarse a cabo sin restricción alguna de recursos, dado el importante peso específico del local en el éxito del Proyecto.
- \* Gastos de alquiler  
Se prevé un incremento de la renta mensual de 45 mil pesetas, consecuencia de la negociación a mantener con la propiedad al objeto de obtener los permisos de obra y nuevo destino.
- \* Gastos de funcionamiento  
La entrada en funcionamiento del local generará los lógicos gastos de luz, agua, teléfono, pequeñas reparaciones, limpieza diaria, etc. que supondrán una cuantía aproximada de 125.000 pesetas mensuales.

El coste económico de este capítulo será el resultado de la realización del correspondiente proyecto de obra, pero nos atrevemos a manejar la cifra aproximada de 10/15 millones de pesetas.

### **COLABORACIÓN EXTERNA.**

- \* La contrapartida económica del Ayuntamiento de Barcelona por su colaboración en la definición del Modelo Definitivo y puesta en funcionamiento del nuevo servicio, así como de los instrumentos de control precisos para su gestión, lo estimamos en 3 millones de pesetas.
- \* También es necesario prever, aunque no tenemos la certeza de que sea necesario, una cifra aproximada de 0,5/1 millón de pesetas. en concepto de asesoramiento en materia de acondicionamiento del local, dadas las especiales características del mismo.

### **PERSONAL DIRECTO**

Como ya ha quedado dicho, el personal con el que se pretende dotar el CMAC asciende a la cifra de 9 personas: 1 Responsable, 5 Auxiliares CMAC y 3 Servicios telefónicos.

Por otro lado debemos tener presente que la puesta en funcionamiento del CMAC supone la absorción neta de los 5 siguientes puestos de la estructura municipal actual:

- Administrativo de Estadística                      - Aux. Adtvo. de Registro
- Telefonista y Ayudante Telefonista              y                      - Administrativo de Recaudación

Ello no obstante, debemos tener presente que, si bien se produce una absorción neta de los citados 5 puestos de trabajo actuales, se absorberían parcialmente tareas de otros puestos de la estructura como, por ejemplo, de:

- Disciplina Urbanística (Comunicados Obras Menores)
- Rentas (Mantenimiento Padrones Fiscales, Domiciliaciones, etc.)
- Personal (Convocatorias)
- Servicios (Residente OTA, etc.)
- Salud (Citas previas, ayudas, etc.)
- Cultura (Transporte escolar, etc.)
- Policía Local (Cobro multas, etc.)

#### PERSONAL INDIRECTO

Naturalmente, la organización del servicio, sus procedimientos de trabajo, etc. exigen una dedicación de personal indirecto (Normalización, Informática, Compras, etc.) que supondrán parte del coste total del proyecto pero que, a los efectos que nos ocupan, no vamos a evaluar.

#### EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO / TELEFÓNICO

La Informática va a jugar un papel fundamental, como instrumento organizativo de primer orden que es, en la organización del nuevo servicio.

La dotación económica necesaria en este capítulo sería:

\* *Comunicaciones*

Es imprescindible la conexión del local del CMAC con la Casa Consistorial, en una doble vertiente:

- conexión a la Red Informática Municipal
- conexión telefónica

Este apartado lo presupuestamos en 2 millones de ptas.

\* *Equipos*

Resultan necesarios 8 PC's conectados a Red y 4 impresoras de calidad, lo que asciende a la cantidad de 3,8 millones de ptas.

No incluimos la inversión en la nueva Centralita Telefónica, por tratarse de una inversión ya prevista independientemente de la creación del CMAC.

## CUADRO RESUMEN:

### Inversiones:

* Acondicionamiento y equipamiento del local .....	10 / 15.000 ,-
* Equipamiento informático .....	5.000,-
* Asesoría externa .....	3,000,-

### Personal : (anual)

* Incremento neto de plantilla .....	10.000,-
--------------------------------------	----------

### Gastos funcionamiento : (anual)

* Alquiler local .....	3.000,-
* Gastos de funcionamiento .....	1.500,-

## **2.8. CONDICIONANTES MÍNIMOS GARANTÍA DEL ÉXITO DEL PROYECTO**

Para abordar la realización de un proyecto de la envergadura y características del que nos ocupa (importante proyección en la población) con las garantías necesarias de éxito y cumplimiento de las expectativas que se generen, es necesario ser consciente de lo que hemos denominado como condicionantes mínimos garantía del éxito del Proyecto, condicionantes que, con la aprobación de este Modelo Provisional por la Comisión de Gobierno, se entienden asumidos por sus componentes.

- 1. GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DEL APOYO POLÍTICO Y TÉCNICO NECESARIOS, ASÍ COMO LA TOMA DE DECISIONES QUE SE PRECISEN A LO LARGO DEL PROCESO.**
- 2. DESIGNAR COMO RESPONSABLE DEL CMAC AL TÉCNICO DE ORGANIZACIÓN Y CREACIÓN EN PLANTILLA Y RPT DE 1996 COMO FIJO.**

Tras analizar minuciosamente las alternativas posibles en cuanto a la designación del técnico adecuado Responsable del CMAC, dada la importancia que el acierto en la designación del técnico Responsable tiene en el éxito del Proyecto, entendemos como solución más adecuada la siguiente:

- \* Destacar como Responsable del CMAC durante las fases de definición, organización y puesta en marcha, al Técnico de Organización Juan Carlos Holgado Vega, como técnico que reúne las características de ser conocedor del funcionamiento e información de la organización municipal, de sus procedimientos de tramitación y demás aptitudes propias del puesto de trabajo.  
Su dedicación al puesto se estima en un plazo aproximado de 2 años (definición y organización indicadas, así como durante el primer año de su entrada en servicio para, posteriormente, tras formar al técnico que se

seleccione, reincorporarse al Servicio de Organización, tutelando desde él la continua mejora del funcionamiento del CMAC).

- \* Crear en la Plantilla y Relación de Puestos de Trabajo para 1996, con carácter de fijo, el puesto de Técnico de Organización.

**3. CONVENIR LA COLABORACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DEL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA PARA LA DEFINICIÓN DEL MODELO DEFINITIVO E IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO.**

Como consecuencia de las visitas y contactos mantenidos con D José NOVOA, Director de los Servicios de Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Barcelona, hemos podido comprobar los importantes conocimientos y experiencia acumulada por dicho Ayuntamiento en materia de servicios orientados a la atención al ciudadano.

Barcelona cuenta con servicios de información 010, Audiotex, trámites por teléfono, oficinas de Información y Atención al Ciudadano, etc. en funcionamiento desde hace años y con un alto nivel de satisfacción fácilmente contrastables. La posibilidad confirmada de poder disponer de su asesoramiento en el estudio e implantación del CMAC en nuestro Ayuntamiento, entendemos garantiza importantemente el éxito del proyecto y facilita enormemente el trabajo a realizar (bases de datos informativas, procedimientos, aplicaciones informáticas, selección y formación del personal, etc.), amortizando con creces el coste que dicho asesoramiento suponga.

**4. DOTAR PRESUPUESTARIAMENTE EL PROYECTO CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS DEMANDADOS, MEDIANTE SU INCLUSIÓN EN LOS PRESUPUESTOS-96.**

**5. DOTAR AL CMAC DE LOS RECURSOS HUMANOS SOLICITADOS Y ADECUADOS, ASÍ COMO REASIGNAR AL PERSONAL ACTUAL QUE SEA PRECISO.**

Si tenemos presente el objetivo fundamental del proyecto, la mejora en la atención al ciudadano, queda fuera de toda duda la importancia capital que tiene el elemento humano en el éxito de la empresa.

En el apartado correspondiente han quedado definidos los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

En cuanto a lo que debe ser entendido como adecuados, destacaríamos su condición de personal nuevo en su mayoría, con características de personalidad y aptitudinales propias del puesto (anteriormente definidas), con una formación y orientación profesional adecuadas y con una disposición al cumplimiento de horarios de trabajo adaptados a las necesidades de los ciudadanos..

Consecuentemente, y siempre con carácter provisional a la espera de su definición definitiva:

- \* Además de la figura del Responsable ya tratada, mantener al personal actual de Centralita Telefónica.
- \* Modificar el contenido de los puestos a ofertar públicamente en los siguientes términos:



- sustituir 3 de las vacantes existentes de Auxiliar Administrativo (Urbanismo, Policía Local, Rentas y Agencia Ejecutiva) por 3 vacantes de Auxiliar del CMAC.
- incorporar las vacantes de Auxiliar del CMAC y de Información Telefónica restantes.

\* Recolocar al personal actual de los servicios afectados (Estadística, Registro y Recaudación) en los puestos vacantes inicialmente contemplados en la OPEA.

## **6. MODIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS Y DELEGACIONES QUE EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO PRECISE.**

Uno de los elementos que caracterizan el funcionamiento del nuevo servicio CMAC, además de la concentración de la atención de las demandas de mayor solicitud por el ciudadano, es el que dichas demandas puedan ser resueltas en el momento.

Para que ello sea posible, es preciso llevar a cabo un proceso de normalización y modificación de los procedimientos de tramitación actuales, que van a requerir un apoyo importante en su resolución, y una participación especial de colaboración que reclamamos de:

\* Secretaría General

En cuanto al apoyo y asesoramiento necesarios haciendo una interpretación legal de las normas en la línea de los principios básicos sobre los que se sustenta el CMAC, en materias tales como delegaciones de firmas, etc.

\* Hacienda

Además de su necesaria vinculación con el Proyecto, al igual que el resto de las Áreas, reclamamos su especial aportación dada la incidencia de la materia económica en gran parte de las demandas a tratar (procedimientos de recaudación: pago con tarjeta, abonarés en c/c, etc.; etc.)

## **7 - UBICAR EL NUEVO SERVICIO EN EL LOCAL ANTIGUO CENTRO IMI (calle Juan de la Cruz, 2)**

## **8. COMPROMETER LA DEDICACIÓN PREFERENTE AL PROYECTO DE LOS TÉCNICOS MUNICIPALES QUE SE REQUIERA**

En el diseño organizativo y puesta en funcionamiento del CMAC, va a resultar necesaria la participación de diferentes técnicos municipales. Reclamamos, por consiguiente, la disposición, con carácter preferente, de dichos técnicos:

- Técnico de Normalización Administrativa.  
Para la definición de los procedimientos

- Técnicos de Informática  
Para infraestructura de comunicaciones, puestos de red, programación de aplicaciones, etc.
- Jefe de Compras  
Para diseño y equipamiento del local
- Obras y Mantenimiento  
Para obras de acondicionamiento del local
- etc.

**9. DESIGNAR INTERLOCUTORES RESPONSABLES DE INFORMACIÓN POR ÁREAS EN FUNCIÓN DE LAS MATERIAS.**

Principalmente, la definición de la información a recoger y su posterior mantenimiento, requieren determinar responsabilidades en función de materias/Áreas, así como responsables únicos para cada una de ellas.