

# **“Metodología para la simplificación y reducción de cargas administrativas desde una perspectiva técnica de reingeniería de procesos”**

**Carlos Izquierdo Fortea**

Técnico de la Unidad de Modernización y Calidad  
Excmo. Ayuntamiento de Castellón

## **Índice**

- 1 Fundamentación y objetivos.**
- 2 Diseño de una metodología de trabajo.**
  - 2.1 Identificación de trámites-solicitudes que recibe el Ayuntamiento de Castellón de la Plana.**
  - 2.2 Jerarquización de los trámites-solicitudes identificados en función de la variable “solicitado por empresas”.**
  - 2.3 Análisis cualitativo de los trámites-solicitudes.**
  - 2.4 Estructura documental del Procedimiento Tipo para la reducción de cargas y la reingeniería de procesos.**

### **1 Fundamentación y objetivos.**

Mejorar la calidad de la interacción administrativa entre ciudadanos/as y empresas con la Administración Local es un compromiso que el Ayuntamiento de Castellón de la Plana ha adoptado como prioritario. Hacer realidad este compromiso en acciones de mejora que tengan una repercusión directa en ciudadanos/as y empresas requiere un estudio profundo de la legislación y normativa así como y de los procesos internos de la administración.

El Ayuntamiento de Castellón de la Plana ha abordado el trabajo de simplificación y reducción de cargas administrativas desde una doble perspectiva:

- **Una perspectiva jurídica**, que se ha materializado en el documento **“Propuesta de Simplificación, reducción de cargas administrativas y adecuación a la Directiva 2006/123/CE de Servicios de Obras Menores y Ocupación de Vía Pública sujeta a licencia urbanística y de las actividades sujetas a licencia o comunicación ambiental”**, y

- **Una perspectiva técnica**, que se materializa en el presente documento **“Metodología para la simplificación y reducción de cargas administrativas desde una perspectiva técnica de reingeniería de procesos”**.

Ambas perspectivas están alineadas con los objetivos del Plan de Simplificación y Reducción de Cargas Administrativas de la Generalitat 2009-2012.

La Simplificación y Reducción de Cargas implica una secuencia de acciones orientadas a la identificación de todos aquellos trámites-solicitudes de mayor relevancia para, posteriormente, analizar la congruencia del procedimiento en términos de simplificación y reducción de cargas administrativas.

El objetivo de este trabajo es generar una metodología y una estructura documental que permita a las personas o grupos encargados de la simplificación y reducción de cargas administrativas realizar un reingeniería de procesos con una garantías mínimas de calidad.

En nuestro caso, el grupo de trabajo ha estado integrado por los siguientes empleados públicos:

Juan Jiménez Hernandis – Secretario General de la Administración Municipal.

José Vicente Cortés Carreres – Coordinador General del Área de Vicealcaldía.

Jorge Verchili Andreu – Director de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales.

Carlos Izquierdo Fortea – Técnico de Modernización y Calidad.

## **2 Diseño de una metodología de trabajo.**

La metodología adecuada para realizar una reingeniería de los procedimientos internos con fin de obtener una simplificación y reducción de cargas requiere:

1º.- Identificación de aquellos trámites-solicitudes que recibe el Ayuntamiento de Castellón por parte de los ciudadanos/as y empresas.

2º.- Jerarquización de los trámites-solicitudes en base a criterios cuantitativos.

3º.- Análisis cualitativo de los trámites identificados.

Una vez identificados y jerarquizados los trámites-solicitudes de mayor "impacto" en empresas y ciudadanos/as, es necesario realizar un estudio en profundidad de la secuencia de tareas, documentos y responsabilidades de cada uno de ellos, con el fin de conocer qué acciones y tareas pueden ser eliminadas o realizadas de otra manera acorde a los principios de celeridad y eficiencia y siempre dentro del marco de las exigencias legales aplicables a cada trámite-solicitud.

La reingeniería de aquellos procedimientos internos que dan respuesta a trámites-solicitudes realizadas por los ciudadanos/as y empresas al Ayuntamiento de Castellón requiere un conocimiento exhaustivo del itinerario documental entre departamentos, así como de las tareas y responsabilidades asociadas en cada momento.

Desde el Ayuntamiento de Castellón se proponen los siguientes documentos como base de estudio de este análisis en profundidad previo a la reingeniería de procesos:

- Ficha del proceso (trámite-solicitud).
- Diagrama de flujo del procedimiento (trámite-solicitud).
- Desarrollo del procedimiento (trámite-solicitud).

- Recopilación de documentos del procedimiento asociados a cada trámite-solicitud.

## 2.1 Identificación de trámites-solicitudes que recibe el Ayuntamiento de Castellón de la Plana.

La primera fase de la metodología es la identificación de los diferentes trámites-solicitudes que realizan los ciudadanos/as y empresas al Ayuntamiento de Castellón. Para ello se ha confeccionado una tabla en .xls con las siguientes columnas:

- I. Solicitud o trámite presentado por empresas.
- II. Tiempo estimado de tramitación (días).
- III. Dificultad en su tramitación (1 baja – 3 alta).
- IV. Volumen de demanda (1 poca – 3 mucha).
- V. Número de documentos anexos solicitados al interesado.
- VI. Sujeto a tasas.
- VII. ¿Lo presentan gestorías?.
- VIII. ¿Solicitado por empresas?.

Esta tabla tiene por objeto servir como base de gestión del conocimiento organizativo de cada uno de los diferentes Negociados del Ayuntamiento de Castellón de la Plana en lo referente a los trámites-solicitudes que gestionan de forma directa o derivados desde el Negociado de Atención Integrada.

El encargado de su cumplimentación es el Jefe de Sección o el

AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓN DE LA PLANA		Plan e-administración						
Solicitud o trámite demandado por los ciudadanos	Tiempo estimado de tramitación (días)	Dificultad en su tramitación (1 baja - 3 alta)	Volumen de demandas (1 poca - 3 mucha)	Nº de solicitudes anuales	Nº documentos anexos solicitados al interesado	Sujeto a tasas	Lo presentan gestorías	Solicitado por empresa
42		0	0					
43		0	0					
44		0	0					
45		0	0					
46		0	0					
47		0	0					
48		0	0					
49		0	0					
50		0	0					
51		0	0					
52		0	0					
53		0	0					
54		0	0					
55		0	0					
56		0	0					
57		0	0					
58		0	0					
59		0	0					
60		0	0					
61		0	0					
62		0	0					
63		0	0					
64		0	0					
65		0	0					
66		0	0					
67		0	0					
68		0	0					
69		0	0					
70		0	0					
71		0	0					
72		0	0					
73		0	0					
74		0	0					
75		0	0					
76		0	0					
77		0	0					
78		0	0					
79		0	0					
80		0	0					
81		0	0					
82		0	0					

Jefe de Negociado, en su caso.

Esta tabla no está exenta de un componente de subjetividad, atendiendo a los criterios de baremación de algunas de las variables (columnas). No obstante, su valor descriptivo de los trámites-solicitudes que se realizan en el Ayuntamiento de Castellón es elevado, siendo de gran utilidad para las fase posteriores.

## 2.2 Jerarquización de los trámites-solicitudes identificados en función de la variable "solicitado por empresas".

La elaboración de la tabla "Identificación y caracterización de trámites-solicitudes" en .xls y su recepción en este mismo formato va a posibilitar la jerarquización de los contenidos en base a los criterios de las columnas.

Los criterios de jerarquización han sido, a partir de las columnas:

1er. criterio: "Solicitado por empresas".

2º. criterio: "Nº de solicitudes"

3er. criterio: "Sujetos a tasas".

Como resultado de la aplicación de estos criterios de ordenación al conjunto de trámites-solicitudes recibidos se obtiene la tabla "Trámites-Solicitudes jerarquizadas Empresas - nº solicitudes -

AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓN									
Plan e-administración									
S.2.2 Gestión de Información y Participación Ciudadana									
Solicitud o trámite demandado por los ciudadanos	Tempo estimado de tramitación (días)	Dificultad en su tramitación (1 poca - 3 alta)	Volumen de demanda (1 poca - 3 mucha)	Nº de solicitudes anuales	Nº de documentos anuales solicitados e interesados	Sujeto a tasas	Lo presentan personas	Solicitado por empresas	
12	Solicitud domotización recibos	1 a 7	1	3	50.000		NO	SI	SI
104	25 Inscripción lomoa tubo-7	0	1	2	2982	1	SI	NO	SI
194	25 Solicitud licencia obras menores (de canchales rellenos y vallados CONTROL ADMIVO URBANISMO	1 a 7	3	3	1.628	6	SI	SI	SI
98	2 Declaración de modificación de la titularidad de inmuebles a efecto de tasas por recogida de residuos	1 a 7	1	3	1300	1	NO	SI	SI
153	20 Solicitud licencia primera ocupación y de segunda ocupación CONTROL ADMIVO URBANISMO	15 a 30	3	2	1.066	14	SI	SI	SI
201	34 Solicitud certificado compatibilidad urbanística CONTROL ADMIVO URBANISMO	15 a 30	1	3	860	5	NO	SI	SI
207	4 Solicitud tarjeta residente	8 a 15	2	3	738	4	NO	NO	SI
67	7 Certificado deudas tributarias	1 a 7	1	3	667		NO	-	SI
204	55 Devoluciones de avales CONTROL ADMIVO URBANISMO	más de 30	2	3	531	4	NO	SI	SI
3	3 ACEPTACION DE ARBITRAJE	más de 30	3	3	500	de 2 a 10	NO	NO	SI
60	7 PLAN DE INTERESES	0	1	2	400	0	NO	SI	SI
94	5 Solicitud de informes de arqueo social	1 a 7	2	2	363	5 mínimo	NO	SI	SI
95	6 Solicitud de informes de recuperación familiar	8 a 15	3	2	353	2 mínimo	NO	SI	SI
1	1 OFERTA PÚBLICA DE ADHESIÓN A LA IAE	1 a 7	1	3	350	0	NO	NO	SI
202	53 Ordenes de ejecución CONTROL ADMIVO URBANISMO	más de 30	3	3	342	6	SI	SI	SI
196	28 Solicitud de licencias obras mayores CONTROL ADMIVO URBANISMO	más de 30	3	2	325	15	SI	SI	SI
70	10 Solicitud devolución ingresos duplicados o expositivos	más de 30	2	2	303		NO	-	SI
31	7 Presentación de recursos de reposición	más de 30	2	3	300	de 1 a 4	NO	SI	SI
19	13 Solicitud homologación viviendas protección oficial individualizada	15 a 30	2	2	275	1 a 2	NO	NO	SI
94	4 Solicitud suspensión de deudas por interposición de recursos	más de 30	3	2	275	0	NO	SI	SI
17	7 Solicitud prescra política en actos, servicios, etc...	10	2	3	275	2	NO	NO	SI
106	26 Inscripción lomoa basquet	0	1	2	246	1	SI	NO	SI
96	3 Declaración de alta/baja/modificación de datos de actividades a efecto de tasas por recogida de residuos	1 a 7	1	2	220	2	NO	SI	SI
29	29 Solicitud información urbanística CONTROL ADMIVO URBANISMO	15 a 30	1	2	214	1	NO	SI	SI
25	1 Solicitud devolución ingresos indebidos por devolución parcial IAE	más de 30	2	2	200	1	NO	SI	SI
10	10 Solicitud autorización uso de espacios y/o equipamiento AMICS	1 a 7	1	3	198	1	NO	NO	SI
112	53 Solicitud visitas escolares al Planedo	1 a 7	1	2	180	1	SI	NO	SI
97	4 Solicitud de devolución de cuota consolidada de tasas por recogida de residuos	más de 30	2	2	170	0	NO	SI	SI
87	8 Plan Primera Asociación Inmigrantes: Solicitud cursos de catalanovalenciano para menores	1 a 7	1	2	150	1	NO	NO	SI
73	13 Presentación de recursos y alegaciones contra providencia de apremio o del procedimiento de recaudación	más de 30	3	3	137		NO	-	SI
16	16 Solicitud violencia de protección oficial onestica	15 a 30	2	2	124	19 2	NO	NO	SI
14	14 PRESENTACION RECLAMACION/SUGERENCIA URIVO	15 a 30	1	2	120	0	NO	NO	SI
3	3 Certificado de constancia en Padrón IAE	1 a 7	2	1	100	1	NO	SI	SI
11	11 Solicitud homologación obras de urbanización	15 a 30	2	3	100	1 a 3	NO	NO	SI
19	19 Solicitud anulación domotalizaciones	1 a 7	1	1	100		NO	-	SI
16	16 Solicitud apilazamiento/fraccionamiento	15 a 30	3	3	94	1 a 2	NO	-	SI
35	35 Solicitud ocupación vía pública mesas y sillas	más de 30	3	3	93	4	SI	SI	SI
5	5 Solicitud demanda actuación servicios de intervención en la vía pública	10	2	3	77	-	NO	NO	SI
5	5 Solicitud cambio domicilio fiscal a efecto de tasas por recogida de residuos	1 a 7	0	1	70	1	NO	SI	SI
26	26 Solicitud licencia paradas/estacionamiento CONTROL ADMIVO URBANISMO	más de 30	3	2	60	8	NO	SI	SI
32	32 Devolución de ICIO y Tasas CONTROL ADMIVO URBANISMO	8 a 15	3	3	59	3	NO	SI	SI

tasas”.

El color de fondo de las filas y de la fuente permiten identificar el negociado origen de la información.

### 2.3 Análisis cualitativo de los trámites-solicitudes.

La tabla del anterior punto proporciona un listado jerarquizado que puede ocultar sesgos debido a posibles sub o sobreestimaciones de los criterios de jerarquización por parte de las personas que cumplimentaron la tabla del punto 1.1 (“Identificación y caracterización de trámites-solicitudes”), así pues, es necesario un posterior análisis cualitativo de los contenidos de la tabla del “Trámites-Solicitudes jerarquizadas Empresas – nº solicitudes – tasas” con fin de identificar aquellos trámites-solicitudes que hayan podido obtener una posición jerárquica que no se ajuste a la realidad.

Para esto se ha utilizado una técnica grupal que aprovecha la sinergia del debate del grupo de expertos del Ayuntamiento de Castellón de la Plana, con fin de extraer un listado definitivo de trámites-solicitudes en los que focalizar los esfuerzos de análisis y estudio en profundidad, todo ello, con vistas a una posible reingeniería de procesos que permita hacer realidad la simplificación o reducción de cargas administrativas.

En la tabla que sigue se muestra el listado definitivo de 22 trámites-solicitudes que serán objeto de un posterior análisis en profundidad, con el fin de aplicar la reducción de cargas administrativas y reingeniería en aquellos trámites en que sea posible.

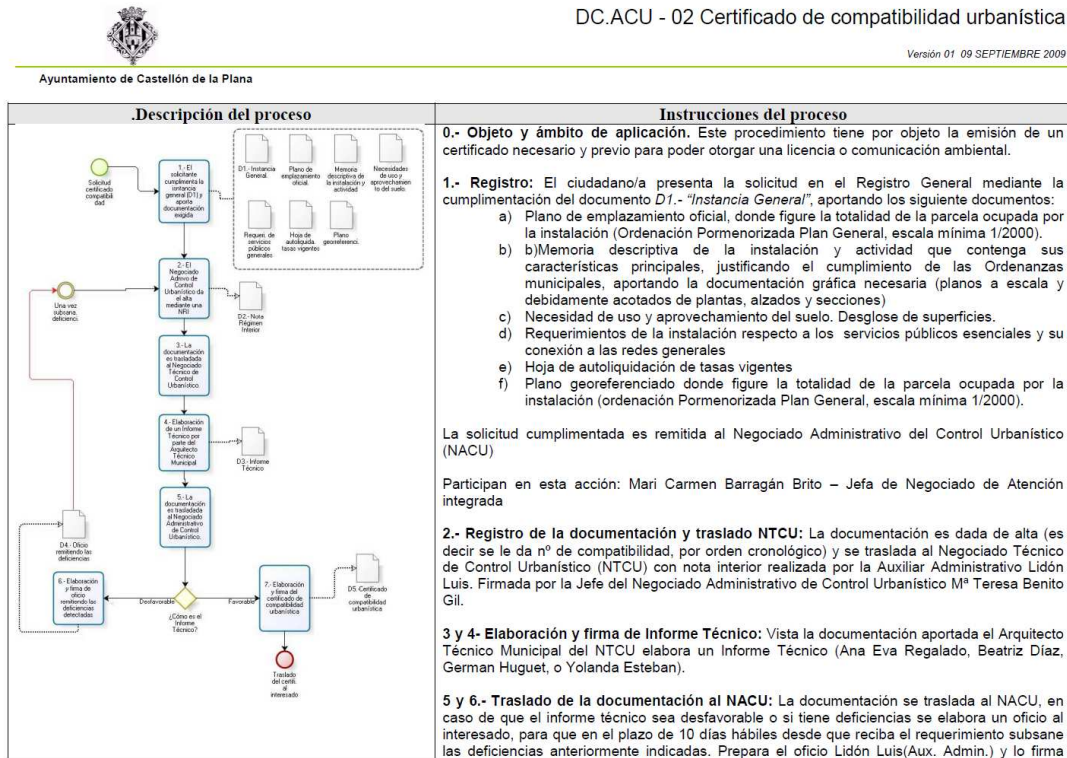
AYUNTAMIENTO CASTELLÓN		Plan e-administración						Solicitudes o trámites que realizan empresas			
MT	RPT	Solicitud o trámite demandado empresas	Tiempo estimado de tramitación (días)	Dificultad en su tramitación (1 baja - 3 alta)	Volumen de demanda (1 poca - 3 mucha)	Nº de solicitudes anuales	Nº de documentos anexos solicitados al interesado	Sujeto a tasas	Lo presentan gestorías	Solicitado por empresas	
1	6.5	10	Devolución de garantías en contratación pública	más de 30	1	2	30	0	NO	NO	SI
1	6.5	11	Revisión precios contratos	15 a 30	1	1	20	0	NO	NO	SI
2	6.4	34	Certificado compatibilidad urbanística	15 a 30	1	3	850	5	NO	SI	SI
2	6.4.3	5	Licencia de apertura una vez concedida licencia ambiental	más de 30	3	0	445	1	NO	SI	SI
2	6.4.3	1	Licencia ambiental	más de 30	3	0	445	15	SI	SI	SI
2	6.4.1	28	Licencias obras mayores	más de 30	3	2	325	15	SI	NO	SI
2	6.3.2	10	Devolución ingresos duplicados o excesivos	más de 30	2	2	303		NO	-	SI
2	6.3.2	4	Suspensión de deudas por interposición de recursos	más de 30	3	2	275	1 a 2	NO	SI	SI
2	6.4.3	2	Comunicación ambiental	más de 30	2	0	250	4	NO	SI	SI
2	6.4.1	29	Información urbanística	15 a 30	1	2	214	1	NO	SI	SI
2	6.1.2	1	Devolución ingresos indebidos por devolución parcial IAE	más de 30	2	2	200	1	NO	SI	SI
2	6.1.2	3	Certificado de constancia en Padrón IAE	1 a 7	2	1	100	1	NO	SI	SI
2	6.4.3	4	Permisos de vertidos al alcantarillado municipal	más de 30	3	0	23	15	NO	NO	SI
2	6.3.2	18	Devolución gastos e intereses aval	más de 30	3	1	2	1	NO	-	SI
2	6.1.2	2	Bonificación IAE	más de 30	2	1		de 1 a 4	NO	SI	SI
3	6.3.2	7	Certificado deudas tributarias	1 a 7	1	3	667		NO	-	SI
3	6.4.1	55	Devoluciones de avales urbanismo	más de 30	2	3	531	4	NO	SI	SI
3	6.3.2	9	Devolución de avales y garantías por suspensiones y fraccionamientos	más de 30	3	1	20		NO	-	SI
3	6.4.1		Licencia de ocupación								
3	6.4.1		Licencia de ocupación para edificios existentes								
3	6.5		Participación en contratación con la Administración								
3	6.3.2		Aplazamientos y fraccionamientos de pago								

### 2.4 Estructura documental del Procedimiento Tipo para la reducción de cargas y la reingeniería de procesos.

Toda intervención sobre un proceso necesita de un conocimiento previo de su dinámica interna en el seno de la organización, en este caso el Ayuntamiento de Castellón de la Plana. Este conocimiento requiere un mapeado de las secuencias entre Negociados, así como de los documentos y tareas que están implicados en el proceso. Los diagramas de flujo permiten representar de forma gráfica la realidad de los procesos, exteriorizando de forma clara e inteligible el procedimiento y facilitando así la identificación de tareas y/o documentos susceptibles de ser eliminados por innecesarios o modificados con fin de que el proceso gane en celeridad y eficiencia.

El Procedimiento Tipo para la reingeniería de procesos esta compuesto por:

- Diagrama de flujo del procedimiento del trámite-solicitud: el diagrama de flujo representa "la vida" del trámite dentro del Ayuntamiento y se complementa con el "Desarrollo del Procedimiento".



Desarrollo del procedimiento: son notas aclaratorias del diagrama de flujo. Aparecen los responsables y colaboradores, con el fin de detallar la "ruta" del expediente electrónico en caso del que el trámite sea incorporado a e-Administración. (ejem: Certificado de compatibilidad urbanística).

- Recopilación de documentos del procedimiento asociados a cada trámite-solicitud: permite conocer todos los documentos que intervienen en el trámite-solicitud, facilitando, tanto la normalización (de aquellos documentos que la requieran) como la incorporación en el Portal del Ciudadano para la e-Administración.

- Identificación gráfica de las tareas o documentos susceptibles de ser eliminadas o reformuladas. Es conveniente la "materialización" de las propuestas de supresión de tareas internas que no aportan valor al trámite o que incluso dificultan su agilidad.

A su vez, es adecuado identificar aquellos documentos que se solicitan y que no deberían solicitarse (reducción de cargas – documentos aportados por empresas o ciudadanos).

La propuesta que realizamos es identificar las tareas o documentos en el flujograma con un color diferente (rojo). (ejem: licencia de ocupación).



