



<b>1. Nombre del Proyecto / Práctica</b>
MEJORA DEL PROCESO DE LICENCIAS URBANISTICAS APLICANDO LA METODOLOGÍA SEIS-SIGMA Y SU CICLO DE MEJORA DMAIC
<b>2. Nombre de la Entidad Local</b>
Ajuntament de Catarroja
<b>3. Área de gestión desde donde se está desarrollando</b>
Área de Organización y Calidad
<b>4. Áreas de gestión implicadas</b>
Área de Servicios al Territorio, Servicio de Atención Ciudadana y Área de Organización y Calidad
<b>5. Resumen de la práctica</b>
<p><b>1.- ORIGEN, SITUACIÓN INICIAL: DIFICULTAD, PROBLEMA, ÁREA DE MEJORA, OPORTUNIDAD O NECESIDAD DE USUARIOS IDENTIFICADA</b></p> <p>¿Qué está ocurriendo, qué aspectos negativos estamos experimentando nosotros o nuestros clientes? ¿QUÉ está funcionando mal o no está funcionando?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Quejas de ciudadanos y empresas por la "sensación" de una larga tramitación en los expedientes de concesión de licencias urbanísticas, tramitación que excede los plazos establecidos en el marco jurídico y que se cuenta desde la solicitud del cliente hasta el trámite de notificación.</li> <li>♦ Ausencia de controles que permitan el conocimiento, basado en hechos-datos, del proceso actual, del rendimiento en plazos intermedios imputables al ciudadano y al ayuntamiento y de la situación actual de un expediente.</li> <li>♦ Obtención y cómputo manual de estadísticas por el personal para la confección de memorias anuales o para informar puntualmente a la dirección técnica y política de la situación actual sobre una determinada tramitación</li> <li>♦ Falta de normalización en los documentos a exigir a los ciudadanos para el inicio del expediente y de comunicación entre las Oficinas de Atención al Ciudadano y los Servicios de Urbanismo y Disciplina Urbanística.</li> <li>♦ Falta de visión global del proceso en el que participan varios servicios y unidades administrativas (Servicio de Atención Ciudadana, Secretaría, Recaudación, Servicio de Urbanismo, Organos de Gobierno, Servicio de Notificación, etc.). Cada participante sólo se preocupaba de su parte sin un sentido global del proceso y sin una clara orientación al ciudadano.</li> </ul> <p>¿Cuándo empezó el problema? ¿Desde cuándo ha venido sucediendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se tiene constancia del problema antes de 1998 lo que condujo al Servicio de Urbanismo a la elaboración e implantación de una propuesta de mejora gracias a la cual se acortaron plazos, se estableció un sistema de medición de plazos inicial y se elaboró un primer registro de las solicitudes en el Servicio de Urbanismo. Los resultados de estas primeras iniciativas mejoraron sensiblemente el problema pero no se sostuvieron con el tiempo.</li> <li>▪ Tradicionalmente el trámite de concesión de licencias urbanísticas ha sido un proceso lento e implementado de forma compleja</li> </ul> <p>¿Dónde ocurre el problema?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ En el proceso de tramitación de licencias urbanísticas del Ayuntamiento de Catarroja y en las relaciones transaccionales del Servicio de Urbanismo con la OIAC, Servicio de Secretaría, Servicio de Tesorería-Recaudación y Notificadores</li> </ul> <p>¿Cuál es la magnitud del problema?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ La inercia del día a día hace que el personal del servicio se dedique exclusivamente a realizar los trámites administrativos sin prestar excesiva atención a los mecanismos de control de los que se dispone. Esto provoca que no se detecten los problemas de plazos excedidos en cuyo caso se podría</li> </ul>



actuar con antelación.

- ♦ Los datos existentes de 62 expedientes de concesión de licencia de obra mayor de 2003 presentan una media de 92 días de tramitación sin incluir el trámite de notificación y, lo que es más alarmante, una desviación típica de 71 días.
- ♦ La mala calidad de los datos puede estar causando las cifras negativas. Sin embargo, existen casos como el expediente de licencia de obra 48/03 que sin paralización aparente ni otra causa que lo justifique tardó 175 días en concederse sin computar el plazo de notificación.
- ♦ El personal de urbanismo debe acudir al expediente en papel para tener la certeza de qué plazos son los que obran en cada expediente, así como para obtener sus indicadores de rendimiento. En 2003, se dedicaron a esta actividad un número indeterminado de horas de trabajo con la consecuente interferencia de su actividad diaria
- ♦ Después de la revisión de la Fase MEDIR celebrada en fecha 10/02/2005, se conocen las siguientes magnitudes para un caso concreto de licencias:
  - ♦ En el 19% de los expedientes de obra mayor cumplimos el plazo imputable al Ayuntamiento (60 días)
  - ♦ Media = 104 días de tramitación
  - ♦ Desviación Típica (Sigma) = 46 días de tramitación

¿Porqué creemos que podemos alcanzar la creación de valor y mejora del proceso?

- Esta carencia fue detectada también en una autoevaluación según el Modelo EFQM realizada en el Ayuntamiento en 2002, fruto de la cual se planificó la ejecución de un plan de mejora para solventar esta debilidad y cuya ejecución y metodología de desarrollo presentamos como buena práctica.

Existen el convencimiento y las evidencias de que la simplificación de los trámites y la mejora de la eficacia de las actividades es posible.

## 2.- SOLUCIÓN:

### Proyecto de Mejora

**Control y reducción de tiempo de tramitación de licencias urbanísticas** (Proyecto C5d-u2 y c5d-u3 de la autoevaluación EFQM del 2002)

Proyecto de mejora del proceso de tramitación de licencias urbanísticas con el objetivo de alcanzar para el 2006 un resultado del 70% de licencias tramitadas en los plazos legalmente establecidos para el Ayuntamiento.

### **Metodología de ejecución del proyecto**

- **Ciclo de mejora DMAIC de la estrategia Seis Sigma** que propone desarrollar el proyecto en 5 fases cuyo nombre son DEFINIR + MEDIR + ANALIZAR + MEJORAR + CONTROLAR y donde en cada una de ellas se desarrollan un conjunto de actividades y herramientas de mejora continua encaminadas a garantizar la consecución de los objetivos del proyecto.
- Esta metodología intenta evitar los errores comunes de los proyectos de mejora donde las soluciones quedan en una mera declaración de intenciones o si se implantan no son sostenibles durante el tiempo. Para ello, esta metodología pretende alcanzar unas soluciones y cambios al proceso implantados y controlados a lo largo del tiempo y que estén basadas en un análisis exhaustivo de la situación actual del proceso, de sus datos medidos de rendimiento, de sus causas raíces de las ineficiencias y todo ello sobre un problema claramente definido.
- Esta metodología es aconsejable en aquellos proyectos de mejora encaminados a mejorar el rendimiento o solventar problemas de un proceso ya existente en la organización cuyos resultados o indicadores asociados no sean satisfactorios

### **Grupo de trabajo**

Para la ejecución del proyecto mediante la metodología indicada se creo un equipo de trabajo compuesto por 8 personas de los distintos servicios afectado y se definió las responsabilidades, objetivos y tiempo de dedicación al proyecto para cada una de ellas.



### Documentación

- La documentación asociada al proyecto está disponible para toda la organización de forma que puedan identificarse otras áreas de la organización que puedan beneficiarse de los resultados alcanzados.

### Herramientas de análisis utilizadas en cada una de las 5 fases del proyecto

En negrita se destacan cada una de las herramientas o actividades realizadas en el proyecto.

#### Fase DEFINIR

- **Elaboración de una Ficha del proyecto** para definir el problema del proceso y los objetivos del proyecto
- **Cuadro RACI** para definir en el proyecto las **Responsabilidades**, la **Autoridad**, las personas que deben ser **Consultadas** e **Informadas**.
- Revisión de la fase DEFINIR

#### Fase MEDIR

- **Procedimiento Operacional Estándar** para definir el plan de recogida de datos
- **Definición del indicador clave** del proyecto para constatar las mejoras en el proceso
- Conceptos básicos de **estadística** en procesos
  - Conceptos básicos de estadística: la media y la desviación típica (sigma)
  - La variación en los procesos: Concepto. Tipos de variación
  - Procesos estables y procesos capaces
- **Análisis de la estabilidad del proceso** de tramitación de licencias urbanísticas para saber si un proceso es estable
- **Análisis de la capacidad del proceso** de tramitación de licencias urbanísticas para saber su un proceso es capaz de cumplir con los requerimientos
- Identificación de **Mejoras rápidas detectadas**
- Confección del **Mapa de valor de un proceso** para identificar las actividades que añaden valor de las que no añaden valor al proceso
- Revisión de la fase MEDIR

#### Fase Analizar

- **Tormenta de ideas + Diagrama Causa&Efecto** para identificar las causas raíces del problema a resolver o mejorar
- **Gráfico de Pareto** para priorizar las causas raíces identificadas del problema a resolver o mejorar
- Reducir la lista de causas raíces identificadas del problema
- Revisión de la fase ANALIZAR

#### Fase Mejorar

- **Tormenta de ideas** para identificar posibles soluciones de mejora
- **Diagrama de Afinidad** para ordenar y categorizar las soluciones de mejora de la tormenta de ideas
- **Matriz de selección/priorización** de soluciones de mejora al proceso
- Elaboración del **catálogo de soluciones de mejora del proceso** a proponer a la organización
- Elaboración del nuevo **Mapa de Flujo de Valor del proceso**
- Elaboración del **Plan de Implementación de soluciones**
- Revisión de la Fase MEJORAR

#### Fase Controlar

- **Documento de cierre** para fijar los procedimientos asociados al proceso, el propietario,



- las responsabilidades, las evaluaciones y controles periódicos al proceso
- **Gráficos de control** para realizar el seguimiento y control del proceso con sus mejoras implantadas
- **Gestión del conocimiento** para identificar dónde pueden replicarse en la organización las soluciones adoptadas o los conocimientos adquiridos.
- Revisión de la Fase CONTROLAR

## 6. Beneficios esperados para el cliente interno y/o externo

### Resultados y beneficios intangibles

- ♦ Formación de un grupo de trabajo en una metodología de mejora continua y en un conjunto de herramientas de análisis, simplificación y mejora de procesos que garantiza la consecución de los objetivos.
- ♦ Visión global del proceso por parte de todos los implicados en el mismo
- ♦ Establecimiento de una clara orientación al ciudadano. Todas las acciones se encaminan a mejorar el resultado para el ciudadano.
- ♦ Cohesión de equipo e implicación del personal.
- ♦ Los resultados y beneficios afectan a todo tipo de licencias

### Beneficios cuantitativos

Desde una orientación al ciudadano y de escucha de la voz del cliente, el beneficio mayor de cara a ellos es la reducción drástica de tiempo de tramitación de licencias urbanísticas.

Se adjuntan datos extraídos de los gráficos de control utilizados que hablan del porcentaje de cumplimiento de plazos en expedientes de licencias urbanísticas finalizados en los 3 primeros meses de 2006 y datos concretos del antes y después del proyecto para las licencias de obra mayor licencias de obra mayor.

Antes del proyecto

Media: 104 días  
Desviación típica: 46 días  
% cumplimiento: 19%

Después del proyecto y en la actualidad

Media: 38 días  
Desviación típica: 12 días  
% cumplimiento: 100%

## 7. Datos de contacto

Fermín Cerezo Peco  
Director del Área de Organización y Calidad  
[fcerezo061c@cv.gva.es](mailto:fcerezo061c@cv.gva.es)  
96 126 13 01 Ext. 271  
Ajuntament de Catarroja