

Índex de contingut

Resum de Treball Final de Carrera.....	7
Summary of final-year Project.....	8
CAPÍTOL 1 - INTRODUCCIÓ.....	9
1.-Introducció al treball.....	10
2.-Objectius.....	13
3.-Introducció a la qualitat en l'Administració.....	14
3.1.-Apropament a la qualitat.....	14
3.2.-Desafiaments del sector públic.....	15
3.3.-El canvi organitzatiu.....	19
CAPÍTOL 2 - ANÀLISI DE LA SITUACIÓ ACTUAL.....	23
4.-Anàlisi interna.....	24
4.1.-Organització de la Direcció General d'Indústria.....	24
4.2.-Característiques de funcionament.....	26
4.3.-Problemes i dificultats del sistema actual.....	30
4.4.-Procediments de tramitació en producció.....	33
4.5.-Volum de tramitació.....	37
4.6.-Duració de les tramitacions.....	43
5.-Anàlisi de l'entorn.....	45
5.1.-Marc legislatiu.....	45
5.2.-Altres aspectes de l'entorn.....	51
6.-Resultat de l'anàlisi: DAFO.....	53
CAPÍTOL 3 - PROPOSTES D'ACTUACIÓ.....	59
7.-Accions estratègiques.....	60
7.1.-Pla Estratègic de Qualitat.....	60
7.2.-Pla Operatiu de Qualitat.....	61

7.3.-Actuacions a desenvolupar.....	62
7.3.1.-Separació de funcions.....	63
7.3.2.-Tramitació ràpida d'expedients.....	64
7.3.3.-Pla de formació.....	65
8.-Proposta de legislació.....	66
9.-Col·lectius afectats.....	67
10.-Consideracions abans de la posada en funcionament.....	67
CAPÍTOL 4 - CÀLCULS DE DIMENSIONAT.....	70
11.-Estudi de les necessitats.....	71
11.1.-Dades de partida.....	71
11.2.-Previsió de tramitacions.....	76
11.2.1.-Homogeneïtzació de dades.....	76
11.2.2.-Anàlisi de la sèrie temporal.....	78
11.2.3.-Previsió final.....	85
11.3.-Càlculs de gestió de cues.....	86
11.3.1.-Arribades de clients.....	86
11.3.2.-Temps de servei.....	90
11.3.3.-Criteri de dimensionat i característiques.....	94
CAPÍTOL 5 - MODEL ORGANITZATIU.....	96
12.-Model organitzatiu de la unitat.....	97
12.1.-Política de qualitat.....	97
12.2.-Objectius de l'organització.....	98
12.3.-Desenvolupament de l'organigrama.....	98
12.4.-Descripció de les funcions.....	101
12.5.-Mapa de processos.....	104
13.-Descripció dels principals processos.....	109
13.1.-Processos a descriure.....	109
13.2.-Tramitació d'expedients.....	110

13.2.1.-Organització dels procediments.....	110
13.2.2.-Expedients de resolució immediata.....	111
13.2.3.-Expedients de resolució no immediata.....	114
13.3.-Informació.....	118
13.4.-Gestió de la formació.....	121
13.5.-Gestió de la competència professional.....	127
CAPÍTOL 6 - POSADA EN FUNCIONAMENT.....	130
14.-Posada en funcionament dels procediments.....	131
14.1.-Definició dels procediments.....	131
14.2.-Definició dels documents.....	133
14.2.1.-Formats normalitzats.....	133
14.2.2.-Guies de tramitació.....	134
14.2.3.-Documents d'entrada.....	134
14.2.4.-Documents de sortida.....	135
14.3.-Primer procediment de tramitació ràpida.....	136
14.3.1.-Definició del procediment.....	136
14.3.2.-Documents del procediment.....	142
14.3.2.1.-Guia de tramitació.....	142
14.3.2.2.-Documents d'entrada.....	142
14.3.2.3.-Documents de sortida.....	145
15.-Ajuda al tramitador.....	146
16.-Carta de serveis.....	150
17.-Projecte econòmic de la posada en funcionament.....	152
17.1.-Denominació i abast.....	152
17.2.-Termini d'execució.....	152
17.3.-Pressupost de despeses.....	153
18.-Planificació.....	157
19.-Punts a vigilar.....	162

CAPÍTOL 7 - CONCLUSIONS FINALS.....	164
20.-Conclusions.....	165
21.-Futures propostes.....	170
22.-Bibliografia.....	172
CAPÍTOL 8 - ANNEXOS.....	174
23.-Relació d'annexos.....	175

Índex de taules

Taula 4.4.1 - Procediments de tramitació actualment en producció.....	36
Taula 4.5.1 - Volum de tramitació de l'any 2007.....	39
Taula 4.5.2 - Procediments amb major volum durant 2007.....	40
Taula 4.5.3 - Tramitacions d'instal·lacions liberalitzades durant 2007.....	41
Taula 4.5.4 - Tramitacions d'instal·lacions no liberalitzades durant 2007.....	41
Taula 4.5.5 - Import de les taxes durant 2007.....	42
Taula 4.6.1 - Anàlisi mostral de la duració de les tramitacions.....	44
Taula 11.1.1 - Expedients tramitats el segon semestre de 2005	72
Taula 11.1.3 - Expedients tramitats durant 2006.....	73
Taula 11.1.5 - Expedients tramitats durant 2007.....	74
Taula 11.1.7 - Expedients tramitats el primer semestre de 2008	75
Taula 11.2.1.1 - Dades homogeneïtzades (juliol-2005 a juny-2008).....	77
Taula 11.2.2.1 - Mitjanes i desviacions típiques anuals.....	79
Taula 11.2.2.3 - Tendència segons diferents funcions de regressió.....	81
Taula 11.2.2.4 - Variacions estacionals de la sèrie.....	83
Taula 11.2.2.5 - Projecció de la sèrie homogeneïtzada.....	84
Taula 11.2.3.1 - Previsió d'expedients durant el segon semestre de 2008.....	85
Taula 11.3.1.1 - Dades d'arribades de clients.....	87
Taula 11.3.1.2 - Càlcul de l'estadístic d'error en el procés d'arribades.....	89
Taula 11.3.2.1 - Dades de temps de servei.....	91
Taula 11.3.2.2 - Càlcul de l'estadístic d'error en el temps de servei.....	93
Taula 13.2.3.2 - Informació sobre els estats del procés de tramitació no immediata...116	
Taula 13.2.3.3 - Dades a informatitzar del procés de tramitació no immediata.....117	
Taula 17.3.1 - Pressupost de despeses màximes del projecte econòmic	155
Taula 17.3.2 - Pressupost de despeses reals del projecte econòmic.....	157
Taula 18.1 - Estat de les accions planificades.....	162
Taula 20.1 - Incidència de les actuacions sobre els objectius.....	169

Índex de diagrames i figures

Figura 4.1.1 - Organigrama actual de la Direcció General d'Indústria.....	25
Figura 4.2.1 - Diagrama del procés de tramitació actual.....	29
Diagrama 11.1.2 - Evolució d'expedients el segon semestre de 2005.....	72
Diagrama 11.1.4 - Evolució d'expedients durant 2006.....	73
Diagrama 11.1.6 - Evolució d'expedients durant 2007.....	74
Diagrama 11.1.8 - Evolució d'expedients el primer semestre de 2008.....	75
Gràfica 11.1.9 - Evolució d'expedients de juliol de 2005 a juny de 2008.....	76
Gràfica 11.2.1.2 - Evolució de dades homogeneïtzades (juliol-2005 a juny-2008).....	78
Gràfica 11.2.2.2 - Relació entre mitjanes i desviacions típiques anuals.....	79
Gràfica 11.2.3.2 - Evolució d'expedients i projecció del segon semestre de 2008.....	86
Figura 12.3.1 - Organigrama de l'OTRA de Palma i dels serveis generals.....	100
Figura 12.5.1 - Mapa de processos de l'Oficina de Tramitació Ràpida.....	105
Figura 13.2.2.1 - Diagrama del procés de tramitació immediata.....	114
Figura 13.2.3.1 - Diagrama d'estats del procés de tramitació no immediata.....	115
Figura 13.3.1 - Diagrama del procés d'informació.....	120
Figura 13.4.1 - Diagrama del procés de gestió de la formació.....	122
Figura 13.5.1 - Diagrama del procés de gestió de la competència professional.....	129
Figura 15.1 - Pantalla de dades del titular.....	147
Figura 16.1 - Anvers de la carta de serveis.....	151
Figura 16.2 - Revers de la carta de serveis.....	151
Figura 18.1 - Cicle de la qualitat de Deming.....	158

Resum de Treball Final de Carrera

Enginyeria d'Organització Industrial

Títol: Posada en funcionament d'una Oficina de Tramitació Ràpida (OTRA) de la Direcció General d'Indústria, del Govern de les Illes Balears

Paraules clau: Administració Pública, pla operatiu de qualitat, separació de funcions, tramitació, formació

Autor: Alfonso González Galmés

Director: Jaume M. March i Amengual

Data: febrer de 2009

La Direcció General d'Indústria té com a principal finalitat el control de les instal·lacions i de diferents activitats de l'àmbit industrial; exerceix aquesta funció mitjançant la tramitació de documentacions tècniques i la inspecció.

Com tota Administració Pública, es troba en un entorn molt dinàmic, on només les empreses més competitives poden subsistir i els ciutadans tenen noves necessitats molt diferents de les de fa un temps. Ambdós, empreses i ciutadans, exigeixen serveis de qualitat a un sector públic que no té altra alternativa que caminar en la mateixa direcció.

L'objectiu d'aquest treball és planificar una sèrie d'accions estratègiques que permetran la millora dels serveis oferts a fi de complir amb les expectatives de la ciutadania. S'ha realitzat una anàlisi interna i de l'entorn de l'organització, el resultat de la qual ha estat la detecció d'una sèrie de punts de millora. A continuació, s'ha definit un pla operatiu de qualitat, emmarcat dins el Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears, amb tres propostes d'actuació: la separació de funcions, la tramitació ràpida d'expedients i el pla de formació.

Les propostes esmentades constitueixen les bases d'una nova unitat orgànica (Oficina de Tramitació Ràpida), el model organitzatiu de la qual queda definit en els diferents apartats del treball. Igualment, s'hi descriu el procés de posada en funcionament dels distints procediments que es vagin adaptant al nou sistema i la planificació dels treballs a dur a terme, que seguiran el cicle de la qualitat de Deming, és a dir, planificar, fer, verificar i actuar.

Com a conclusió, veurem que el pla operatiu dissenyat compleix els objectius marcats. No obstant això, resten pendents alguns punts de millora que escapen del seu radi d'acció, o que només són afectats de manera parcial, la qual cosa no fa sinó reforçar la idea que la millora de les organitzacions és un treball a llarg termini i que, com a continuació d'aquest, hi ha d'haver altres plans, amb objectius gradualment més ambiciosos.

Summary of final-year Project

Engineering of industrial organization

Title: Planning of a fast procedure office of the General Directorate of Industry, in the Government of the Balearic Islands

Key words: Public administration, operative plan of quality, separation of functions, procedure, formation

Author: Alfonso González Galmés

Director: Jaume M. March i Amengual

Date: February, 2009

The General Directorate of Industry takes as a principal purpose the control of the installations and different activities of the industrial area; it exercises this function by means of the procedure of technical documentations and the inspection.

As the rest of public administrations, it is in a very dynamic environment, in which only the most competitive companies can survive and the citizens have new needs very different from the ancient ones. Both, companies and citizens, demand quality services from a public sector that has not another alternative that to go in the same direction.

The target of this work is to plan a series of strategic actions that will allow the improvement of the services offered in order to fulfil the expectations of the citizens. An internal analysis has been realized and of the environment of the organization, which result has been the detection of a series of points of improvement. Next, it has been defined an operative plan of quality, framed in the Second Strategic Plan of Quality of the Government of the Balearic Islands, with three performance proposals: the separation of functions, the fast procedure and the plan of formation.

The said proposals constitute the bases of a new organic unit (Office of Fast Procedure), which organizational model is defined in the different paragraphs of the work. Equally, in the same one, the process to bring the different procedures into operation is described and also the planning of the works to carry out, that will follow the Deming cycle of quality, that is to say plan, do, check, act.

Like conclusion, we will see that the designed operative plan fulfills the marked targets. However, there are still some points of improvement that are out of its reach, or that are affected only in a partial way, which reinforces the idea of that the progress of the organizations is a long term work and that, as continuation of this one, there must be other plans, with gradually more ambitious targets.

CAPÍTOL 1

INTRODUCCIÓ

1.- Introducció al treball

La Direcció General d'Indústria exerceix la seva competència, entre d'altres, mitjançant les funcions de tramitació d'expedients i d'inspecció. Així mateix, un del seus àmbits principals d'actuació és el de les instal·lacions, tant pel que fa a la seva execució i control com a la tramitació i posada en servei.

Durant els últims anys, el règim legal a què estan sotmeses les instal·lacions s'ha anat liberalitzant progressivament. La Llei 21/1992, d'Indústria, va ser la darrera gran passa en aquest sentit. El caràcter liberalitzador d'aquesta llei va suavitzar les antigues revisions dels projectes i documents tècnics, que havien d'anar acompanyades en molts de casos d'una inspecció prèvia, sense la qual no es podia posar en funcionament la instal·lació, i va assentar les bases que permetien un funcionament més dinàmic de l'Administració.

L'esmentada dinamització fou suficient durant uns anys, però avui dia es fa necessari anar una passa més enllà i aconseguir una tramitació acordant amb els temps que corren, amb una fluïdesa de comunicacions amb les persones interessades que encara no s'ha assolit. Evidentment, això no ha d'impedir que la Direcció General d'Indústria exerceixi la resta de funcions que té encomanades, sobretot la que respecta a la seguretat de les instal·lacions i el control dels instal·ladors i tècnics que intervenen en la seva execució. I, tal com veurem a continuació, és perfectament possible aconseguir i coordinar ambdós objectius.

La meua activitat laboral, com a funcionari de la Direcció General d'Indústria, m'ha permès observar el procés esmentat i, també, veure les limitacions del sistema actual. La pretensió d'aquest treball és obtenir un nou sistema que permeti superar aquestes i,

consegüentment, demostrar que l'Administració Pública és capaç d'ofereir serveis de qualitat que satisfacin, i fins i tot superin, les exigències de la ciutadania.

La idea principal és instaurar la innovació en els processos i dur a terme un canvi de mentalitat. Consisteix a alleugerir les càrregues administratives i la burocràcia actuals i implantar una revisió purament administrativa i formal dels documents en el mateix moment de la seva presentació, utilitzant la gestió basada en processos i les eines actuals de millora contínua, innovació o reenginyeria, com es veurà més endavant.

El procés que seguirem començarà amb una anàlisi de la situació actual, tant interna com externa. Quant a la primera, veurem com s'estructura la Direcció General, quin és el seu funcionament, quins problemes s'han detectat i quines conclusions podem extreure de la informació i de les estadístiques disponibles, pel que fa al nombre de procediments que formen part del sistema de tramitacions, al volum de d'expedients i a la duració dels mateixos. Respecte a la segona, veurem els aspectes rellevants de la situació de l'entorn i com afecten el projecte que duem a terme. Finalment, realitzarem el DAFO corresponent a tot el que s'hagi detectat en l'anàlisi.

Amb la informació obtinguda, estarem en condicions d'elaborar les propostes d'actuació. En primer lloc, indicarem les accions estratègiques a posar en pràctica, que donaran forma al pla operatiu de qualitat. També parlarem de la proposta de legislació que s'haurà de publicar a fi d'atorgar la legalitat necessària a les línies d'actuació proposades. Així mateix, identificarem els col·lectius afectats pel pla dissenyat i indicarem les consideracions prèvies necessàries abans de la posada en funcionament de tots aquests mecanismes.

A continuació, procedirem als càlculs de dimensionat, que tenen dues parts diferenciades. La primera consisteix a calcular la previsió de tramitacions durant el

segon semestre de 2008. La segona és un estudi del sistema de cues, efectuat sobre la base de models coneguts. Ambdues seran eines útils per dimensionar els canals de tramitació d'expedients.

Seguidament, descriurem el model organitzatiu de la unitat: la política de qualitat, els objectius, l'organigrama, les funcions i el mapa de processos. A més, es desenvoluparan els diagrames dels processos relacionats directament amb les propostes d'actuació del pla operatiu.

Posteriorment, hi haurà un capítol dedicat a la preparació de la posada en funcionament de les accions estratègiques, que començarà amb una descripció genèrica del procés i continuarà amb la descripció específica del primer procediment a adaptar al nou sistema, incloent la definició de les seves característiques i de tots els documents associats al mateix, tant d'entrada com de sortida.

La posada en producció del primer procediment anirà acompanyada d'un document d'ajuda al tramitador i de la publicació d'una carta de serveis, de la qual s'oferirà una proposta.

El següent apartat constituirà l'estudi econòmic de la implantació de les actuacions, amb una valoració del cost total de les despeses ocasionades per la posada en funcionament del pla proposat.

Per acabar el capítol, es presentarà una planificació detallada de les accions a dur a terme per realitzar la implantació del pla operatiu.

La darrera part del treball estarà dedicada a les conclusions finals i a l'elaboració de futures propostes que garantiran la continuïtat de les línies d'actuació establertes i la consecució d'objectius cada cop més ambiciosos.

2.- Objectius

L'objectiu del treball és dissenyar i executar un conjunt d'accions estratègiques que permetran la millora del servei que s'ofereix a la ciutadania en la Direcció General d'Indústria.

Per assolir aquesta finalitat, s'ha d'analitzar acuradament el nivell actual dels serveis oferts i detectar els punts de millora. Les propostes que s'indicaran en el treball pretenen atènyer els següents objectius:

- Objectiu 1: Adequar l'estructura de l'organització a la funció de revisió d'expedients, a fi de millorar-ne l'eficiència
- Objectiu 2: Augmentar el suport als processos d'informació i de tramitació d'expedients
- Objectiu 3: Eliminar la variabilitat en les comprovacions que es realitzen sobre els expedients
- Objectiu 4: Documentar adequadament tots els procediments
- Objectiu 5: Aplicar de forma jurídicament correcta la normativa de liberalització d'instal·lacions
- Objectiu 6: Disminuir l'acumulació d'expedients pendents de revisar
- Objectiu 7: Agilitzar els processos de les notificacions
- Objectiu 8: Dedicar els recursos humans suficients a la inspecció
- Objectiu 9: Estructurar adequadament els procediments de tramitació
- Objectiu 10: Disminuir la duració de les tramitacions
- Objectiu 11: Eliminar la variabilitat en la duració dels procediments

3.- Introducció a la qualitat en l'Administració

3.1.- Apropament a la qualitat

Des de fa uns anys, l'Administració està immersa en un procés de transformació d'un model arcaic i rígid cap a un altre més dinàmic i proper a la ciutadania. Però no es tracta d'un procés únic i uniforme, sinó que n'hi ha tants com a unitats orgàniques es poden trobar en les diferents administracions públiques: Govern de l'Estat, comunitats autònomes, corporacions municipals i altres; és a dir, centenars de processos iniciats en diferents temps i amb diverses intensitats. No obstant això, la finalitat comuna a tots és el desig dels responsables d'incorporar el concepte de qualitat a les tasques realitzades per tots aquests ens que hom coneix amb el nom d'Administració.

El model de partida té una reputació gens atractiva i nombrosos detractors que s'ocupen de mantenir-la i fomentar-la. Sense entrar en detall sobre quina part de veritat hi ha en aquesta mala fama, és evident que moltes coses han de canviar perquè la percepció general de la ciutadania millori. Per començar, s'ha d'acabar amb la tendència a la ineficàcia i la ineficiència, característica acceptada de forma universal com a inevitablement unida al funcionament de les administracions. Avui dia, és totalment inadmissible que una entitat, sigui del tipus que sigui, treballi amb uns processos poc eficaços i gens eficients i no es posin en marxa els procediments necessaris per millorar-los. És una qüestió de voluntat i de cercar alternatives modernes de gestió que utilitzin tècniques actuals i efectives que, a través dels mitjans adequats, garanteixin la qualitat dels serveis públics.

La primera gran passa és enfocar el problema des d'un punt de vista que representa una novetat en el món de l'Administració Pública i que consisteix a considerar el ciutadà com a client, en lloc de tractar-lo com a administrat, la qual cosa implica que

passa de ser un subjecte passiu a ser un element actiu, amb unes demandes que s'han de satisfer, sempre dins els límits que imposen les normes legals a aplicar en cada cas.

La ineludible incorporació de la qualitat al sector públic és conseqüència de diversos factors: pressions pressupostàries, que obliguen a donar més serveis amb les mateixes dotacions econòmiques; una societat més exigent; necessitat de millorar el rendiment econòmic; enfortir la legitimitat de les accions de l'Administració, mitjançant l'especificació dels drets del ciutadà en relació als serveis oferts; nous sistemes i tecnologies del sector privat transferibles a la gestió pública.

Es tracta, per tant, gairebé d'una exigència més que d'una elecció voluntària, que implica una nova visió dels objectius de la gestió pública i representa un canvi transcendental de la perspectiva tradicional de l'Administració. El nou model posa èmfasi en els resultats, la responsabilitat, la flexibilitat, l'eficiència i l'efectivitat; en definitiva, significa un apropament, impensable no fa molt de temps, a les tècniques de gestió del sector privat i exigeix una nova cultura que ha de començar per abandonar inèrcies i costums que han prevalgut històricament i que constitueixen els principals obstacles per al canvi i l'establiment de programes de modernització.

3.2.- Desafiaments del sector públic

Com hem vist, les administracions públiques es veuen obligades a iniciar un camí de transformació que els permeti afrontar amb garanties els reptes que la societat els té reservats. A continuació, n'analitzarem alguns.

- Donar resposta a un món canviant

El sector públic ha de tenir un paper clau en la modernització de la societat, a fi d'afavorir un creixement sostenible, i ha de ser capaç d'oferir més i millors serveis, amb el màxim nivell de qualitat.

S'ha de reconèixer la seva importància com a figura principal per impulsar el creixement econòmic. És el comprador individual més important de l'economia, ja que les seves transaccions com a client representen entre el 20% i el 60% del producte interior brut, en la majoria de països. Així mateix, és el major proveïdor de serveis a les empreses, la qual cosa és fonamental per augmentar la capacitat d'aquestes per competir, i als ciutadans, la qual cosa els permet obtenir educació, trobar feina i accedir als serveis sanitaris, entre d'altres. La conclusió és que qualsevol millora de l'eficiència i de l'eficàcia del sector públic impulsarà el creixement de tota l'economia; per contra, si l'Administració no se sap adaptar a les circumstàncies canviant del món actual, disminuiran tant la seva eficiència com l'eficàcia i això constituirà un obstacle per a totes les empreses, que s'hauran de relacionar amb una estructura incapaç d'oferir els serveis que se li exigeixen.

Les empreses, a part de les demandes indicades, en tenen d'altres relacionades amb la seva necessitat de competitivitat, que està fortament influïda pels costos de transacció que es produeixen en les relacions amb les administracions. En un context de globalització en què hi ha una creixent competència internacional, un govern que mantingui una excessiva burocràcia pot provocar en les empreses del seu àmbit territorial una disminució de la seva capacitat competitiva, en benefici d'empreses d'altres territoris que no hagin de fer front a tants d'obstacles burocràtics. Per tant, rebre uns serveis públics de menor cost i major qualitat és una aspiració legítima de les empreses.

Els ciutadans exigeixen, cada cop més, que les administracions garanteixin la llibertat, la justícia i la seguretat, la qual cosa implica necessàriament que augmentin la seva capacitat, que actualment es troba, en moltes ocasions, desbordada.

Un altre aspecte que posa a prova les administracions és el dels canvis demogràfics, en especial aquells deguts al fenomen de la immigració, que ara ocorre de forma especialment virulenta. Els immigrants constitueixen un important grup de població que té una demanda creixent de serveis públics i aquests han de ser atesos correctament.

En el context europeu, la creació d'un gran mercat únic i la mobilitat de treballadors que du associada també requeriran d'un sector públic preparat per atendre noves demandes de serveis. Així mateix, creixeran les necessitats d'interconnexió entre les administracions locals, regionals i nacionals, i aquest és un repte d'una envergadura tal que, si no s'aconsegueix la seva superació de forma satisfactòria, pot arruïnar el projecte de la Unió Europea.

Els avanços tecnològics, especialment aquells que estan relacionats amb les tecnologies de la informació i la comunicació, tenen una doble vessant. Per una part, constitueixen un instrument de valor incalculable perquè els gestors públics portin a terme les seves tasques. Per l'altra, són els mateixos ciutadans els qui exigeixen la creació d'infraestructures i l'establiment de serveis públics que els permetin, per exemple, realitzar tràmits de forma telemàtica sense haver-se de desplaçar.

- Grans expectatives per part dels ciutadans i les empreses

Així com el sector privat ofereix temps de resposta cada vegada més breus i productes i serveis de qualitat, la ciutadania espera que el sector públic actuï de la mateixa manera.

Igualment, la societat està exigint més responsabilitat en la gestió dels diners públics i més transparència en la presa de decisions. Això afecta tots els gestors públics en general i, també de forma particular, els responsables de les diferents àrees administratives que estan en contacte amb els ciutadans.

- Disposar de recursos limitats

La limitació dels recursos és un fet contra el que s'ha de lluitar tant en el sector públic com en el privat. Però hem vist que les administracions es veuen obligades a oferir més i millors serveis que abans, en una progressió ascendent que contrasta amb la corba de la disponibilitat de recursos, que no creix a la mateixa velocitat.

L'envelliment de la població farà que hi hagi menys treballadors en actiu i, per tant, menys contribuents, la qual cosa implica menys recursos, però serà necessari mantenir el mateix nombre de serveis i amb una millor qualitat.

La solució a aquesta paradoxa consisteix a augmentar la productivitat per tal d'oferir millors serveis a un cost igual o menor. És a dir, s'ha de millorar l'eficiència, de manera que s'aconsegueixin els objectius adequats amb la implicació de la menor quantitat de recursos possible.

3.3.- El canvi organitzatiu

La posada en marxa d'un pla operatiu de qualitat és un projecte complex i difícil, sobretot en organitzacions d'estructures poc flexibles i freqüentment sobredimensionades o poc equilibrades com són les que caracteritzen les institucions del sector públic, i és necessari un fort lideratge polític i un gran compromís dels governants per portar-lo a terme, però si el resultat és positiu, reportarà beneficis i satisfaccions que compensaran amb escreix l'esforç realitzat.

No es tracta tan sols d'obtenir el suport dels governants a una idea sorgida en algun departament, sinó que l'empenta, la decisió i la responsabilitat parteixin d'aquells i s'hi sentin tan involucrats com per capgirar totalment la forma de fer les coses de l'organització. El canvi iniciat implica un pensament avançat i l'aplicació de la innovació en tots els àmbits de les institucions; i, si el camí escollit és el correcte, els primers resultats s'obtiniran a curt termini, la qual cosa animarà els participants a continuar i fixar objectius a més llarg termini. També s'ha de dir que una forma d'actuar innovadora no exclou que es puguin reutilitzar conceptes i solucions que ja hagin demostrat la seva eficàcia, cosa que pot ajudar a estalviar costos i, per tant, millorar la desitjada eficiència.

El primer punt a canviar és que l'Administració ha d'abandonar el sentiment d'egolatria que l'ha caracteritzada de forma històrica i s'ha d'orientar al ciutadà, que ha de passar a ser el centre del plantejament de la nova gestió pública. I això s'ha de fer visible i palpable en aspectes com la gestió de cara al públic per mitjà de serveis personalitzats, la gestió de les queixes i els suggeriments, les enquestes de satisfacció, el seguiment de les incidències detectades en els procediments, la promoció de la participació ciutadana i d'altres.

El canvi obligarà a dissenyar nous processos, formar el personal, aprendre i desenvolupar noves competències i habilitats, modificar normatives i també establir nous models de gestió de recursos humans.

Si el sector públic compleix les seves metes de forma eficaç i eficient, es podrà dir que es tracta d'un sector d'alta qualitat. No obstant això, les metes han de ser realistes, perquè si es fixen uns objectius inassolibles, no haurà servit de res l'estalvi de costos i l'optimització en la utilització de recursos. És interessant recordar aquí el plantejament que va fer Peter Drucker¹ quan va dir que és més important fer les coses adequades (millorar l'eficàcia) que fer-les bé (millorar l'eficiència), ja que una organització que fa malament les coses adequades, és a dir, és eficaç, però no eficient, és preferible a una altra que faci bé les coses equivocades; això no significa, evidentment, que l'eficiència no sigui important, però aquest pensament dóna prioritat a la selecció dels objectius adequats i al seu compliment, ja que si aquesta selecció no es fa correctament, en el supòsit que s'assolissin totalment amb el mínim consum de recursos, podríem tenir uns valors alts d'eficàcia i d'eficiència, però serien totalment enganyosos, perquè una anàlisi crítica de la situació descobriria que els recursos han estat malgastats en uns objectius mal fixats.

El camí de la qualitat, en realitat, no ha de tenir un punt final en què es pugui dir que s'ha aconseguit la meta desitjada i ha arribat l'hora d'iniciar un nou projecte. Això suposaria perdre en poc temps tot el que s'ha guanyat i, el que és més important, que l'esforç conjunt de molta gent no hauria servit de res. Al contrari, és un projecte que no acaba mai, perquè sempre hi haurà coses que millorar i nous serveis que s'aniran incorporant, però és important fixar objectius temporals que, així com es vagin assolint, seran substituïts per altres, normalment de superior nivell, en un procés gradual de consecució de millores que augmentaran progressivament la percepció positiva per part dels ciutadans.

1-DRUCKER, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. Nova York: Harper&Row

No es pot deixar de comentar l'existència de nombrosos obstacles i barreres que s'han de superar per posar en marxa amb èxit aquest procés de millora. El canvi organitzatiu i la nova cultura que s'ha d'implantar trobaran una clara resistència inicial i s'haurà de lluitar contra la inèrcia de seguir fent les coses com sempre. Un cop superada aquesta primera crisi, probablement en succeiran d'altres que posaran a prova la solidesa de les conviccions d'aquells que hagin cregut en el projecte i s'hi hagin involucrat.

Una de les eines per superar alguns d'aquests obstacles és comptar amb un pla de comunicació interna i externa. El primer objectiu és informar, tant els ciutadans com els propis empleats, de la finalitat de les actuacions que es volen dur a terme, a fi que coneguin les bondats i els avantatges del projecte; és evident que serà més fàcil convèncer la gent si està ben informada, ja que un dels motius de la resistència a canviar és la falta d'informació. Com a passa següent, es tracta d'establir un sistema de diàleg, dins i fora de l'organització, que els faci participar treballant o aportant les seves opinions.

També s'ha de posar atenció en un aspecte important: no perdre de vista les característiques diferenciadores del sector públic a l'hora d'implantar un sistema de gestió de la qualitat, ja que no es pot fer de la mateixa forma que es faria en el sector privat. S'ha d'evitar la invalidació del ciutadà com a dipositari del deure i el dret a la participació en les decisions essencials de la societat en què viu i la seva substitució per un client o consumidor de serveis generats per l'Administració. Això enllaça amb una qüestió que hom planteja freqüentment en parlar de la gestió de la qualitat en les institucions públiques: es pot parlar de *client* en el sector públic? La resposta és que el ciutadà no es pot considerar com un simple client de serveis, en el sentit de consumidor, sinó que ha d'adoptar una actitud activa davant l'Administració i aquesta ha de fomentar la seva participació.

Per finalitzar, tan sols indicar que també ha quedat resolt el dubte més important, el que planteja si és possible que els ciutadans rebin serveis de qualitat per part de l'Administració. Com no podia ser d'altra manera, la resposta és afirmativa. I no tan sols és possible, sinó que ha de ser una exigència per part de la ciutadania i una obligació autoimposada per part dels governants, que han de fer de la gestió de la qualitat un objectiu prioritari, perquè per mitjà d'aquesta aconseguiran també millorar la qualitat de vida de la gent a la qual serveixen.

CAPÍTOL 2

ANÀLISI DE LA SITUACIÓ ACTUAL

4.- Anàlisi interna

4.1.- Organització de la Direcció General d'Indústria

La Direcció General d'Indústria, de la mateixa manera que la resta de direccions generals del Govern de les Illes Balears, està estructurada internament en serveis, seccions i negociats, cadascun dels quals té unes competències i unes funcions que han de ser publicades en el Butlletí Oficial de les Illes Balears (BOIB). Actualment, està en vigor l'Ordre del conseller de Comerç, Indústria i Energia, de 24 d'octubre de 2006, per la qual s'aprova l'atribució de funcions als llocs de treball de la Conselleria de Comerç, Indústria i Energia.

La ubicació física de la seu és al carrer Bastió d'en Sanoguera, núm. 2, de Palma. Així mateix, té obertes dues oficines més a Mallorca, situades a Inca i Manacor, dues a Menorca, localitzades a Maó i Ciutadella, i una més a Eivissa, a la mateixa capital.

En la figura 4.1.1, es pot veure l'organigrama actual, que es pot consultar en l'apartat d'annexos en una mida més còmoda.

ORGANIGRAMA DIRECCIÓ GENERAL D'INDÚSTRIA

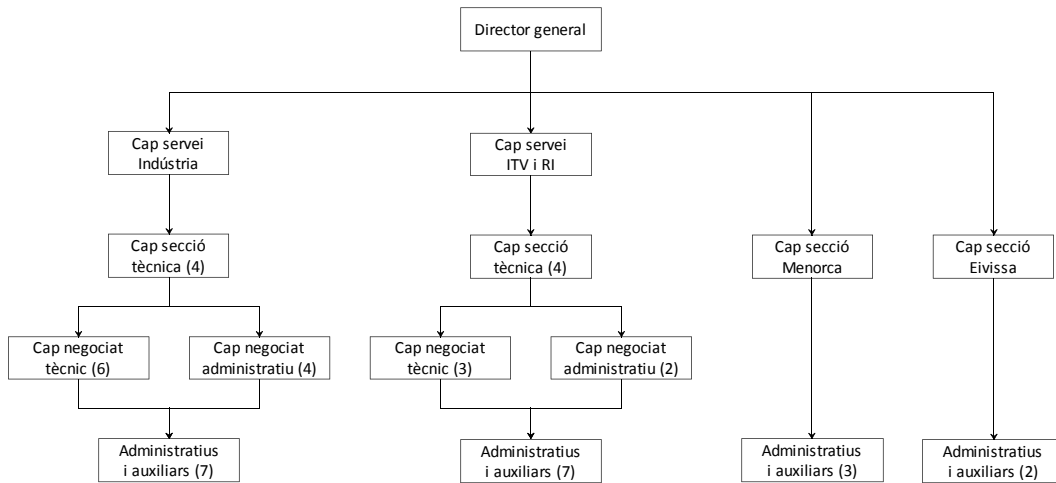


Figura 4.1.1 - Organigrama actual de la Direcció General d'Indústria

Font: Direcció General d'Indústria

Dins el servei d'Indústria, hi ha les següents seccions tècniques:

- Baixa Tensió
- Alta Tensió
- Seguretat Industrial
- Mines

I en el servei d'Inspecció Tècnica de Vehicles i Registre Industrial (ITV i RI):

- Registre Industrial
- Metrologia
- Infraestructura
- Aparells Elevadors

Els caps de secció de Menorca i d'Eivissa depenen directament del director general i no estan adscrits a cap dels dos serveis, ja que exerceixen funcions relacionades amb ambdós.

En canvi, el personal de les oficines de Manacor i Inca (un auxiliar administratiu a cadascuna) està adscrit al servei d'ITV i RI.

El personal que exerceix actualment les funcions relacionades amb el cobrament de taxes, informació i registre general està adscrit directament a la Secretaria General i no depèn de la Direcció General, motiu pel qual no figura en l'organigrama.

A la vista de l'organització funcional, es pot indicar la conclusió més evident, que és la següent:

- L'estructura de la Direcció General d'Indústria està més enfocada al treball dels tècnics que a les tasques administratives. En conseqüència, el treball administratiu manca del suficient suport organitzatiu per poder sortir endavant amb la celeritat que seria desitjable.
- Falta donar suport i impulsar les activitats que relacionen directament l'organització amb la ciutadania, com són la informació i la tramitació d'expedients.

4.2.- Característiques de funcionament

Les característiques que defineixen el sistema de funcionament actual són les següents:

- Els expedients es poden classificar en els següents grans grups:

- Instal·lacions liberalitzades. Formen el grup majoritari i estan afectades pel règim liberal de la Llei d'Indústria i d'altres lleis que han seguit el mateix camí.
- Instal·lacions no liberalitzades. Són les que estan sotmeses a autorització administrativa.
- Agents autoritzats (organismes de control, organismes verificadors...)
- Certificats d'empresa (instal·ladora i mantenidora, entre d'altres)
- Certificats de qualificació individual i carnets (instal·ladors i mantenidors)
- Revisions i inspeccions
- Metrologia
- Mines (a les Illes Balears, bàsicament, només hi ha pedreres)
- Diferents registres (Registre Industrial, Registre Especial de Tallers...)
- La revisió dels expedients d'instal·lacions es fa des d'un punt de vista tècnic. Això vol dir que, per una banda, aquesta funció és realitzada per tècnics dels cossos facultatius i que, per l'altra, consisteix a fer una comprovació tècnica de la documentació.
- La tramitació no és immediata. La persona interessada ha de deixar l'expedient i esperar que se li comuniqui el resultat.
- Un sol cop al dia, els expedients que han tingut entrada són traslladats des de l'oficina de registre de la documentació als diferents departaments tècnics.
- La revisió es produeix per ordre d'entrada.
- El personal tècnic exerceix alhora les funcions de revisió de la documentació i d'inspecció de les instal·lacions.

En la figura 4.2.1, es pot veure el diagrama del procés de tramitació actual, que comença amb una sol·licitud per part del titular, efectuada davant l'oficina de registre. A continuació, el personal d'aquesta calcula la taxa aplicable i la comunica a l'interessat

mitjançant l'emissió d'un document de liquidació de taxa, segons el model normalitzat del Govern.

El procés no continua mentre el titular no hagi efectuat l'abonament del tribut corresponent. Un cop comprovada la correcta liquidació de la taxa, es procedeix al registre d'entrada de la documentació, que consisteix bàsicament a introduir la informació del titular, de l'objecte de la sol·licitud i del departament de destinació en una base de dades pròpia del registre general del Govern. Seguidament, es trameten els documents a la secció de la Direcció General d'Indústria encarregada de la resolució de l'expedient.

La secció competent en la matèria del procediment informatitza totes les dades necessàries, entre les quals es troben les mateixes que s'havien informatitzat inicialment, operació necessària perquè les bases de dades són diferents. L'expedient queda pendent de la seva revisió, que es produeix per ordre d'entrada i per tipus de procediment.

Si el resultat de la revisió és correcte, s'emet el document de sortida que finalitza el procediment (el justificant de posada en servei, si es tracta d'una instal·lació), es lliura a l'interessat i s'arxiva l'expedient. En el cas que el resultat no sigui correcte, s'emet el document corresponent a les anomalies en la tramitació, es lliura a l'interessat i el procés queda a l'espera de la seva contestació; quan aquesta es produeix, mitjançant la presentació de nova documentació, es torna a registrar aquesta d'entrada i es repeteix el procés tantes vegades com sigui necessari fins que el resultat sigui correcte.

DIAGRAMA DEL PROCÉS DE TRAMITACIÓ ACTUAL

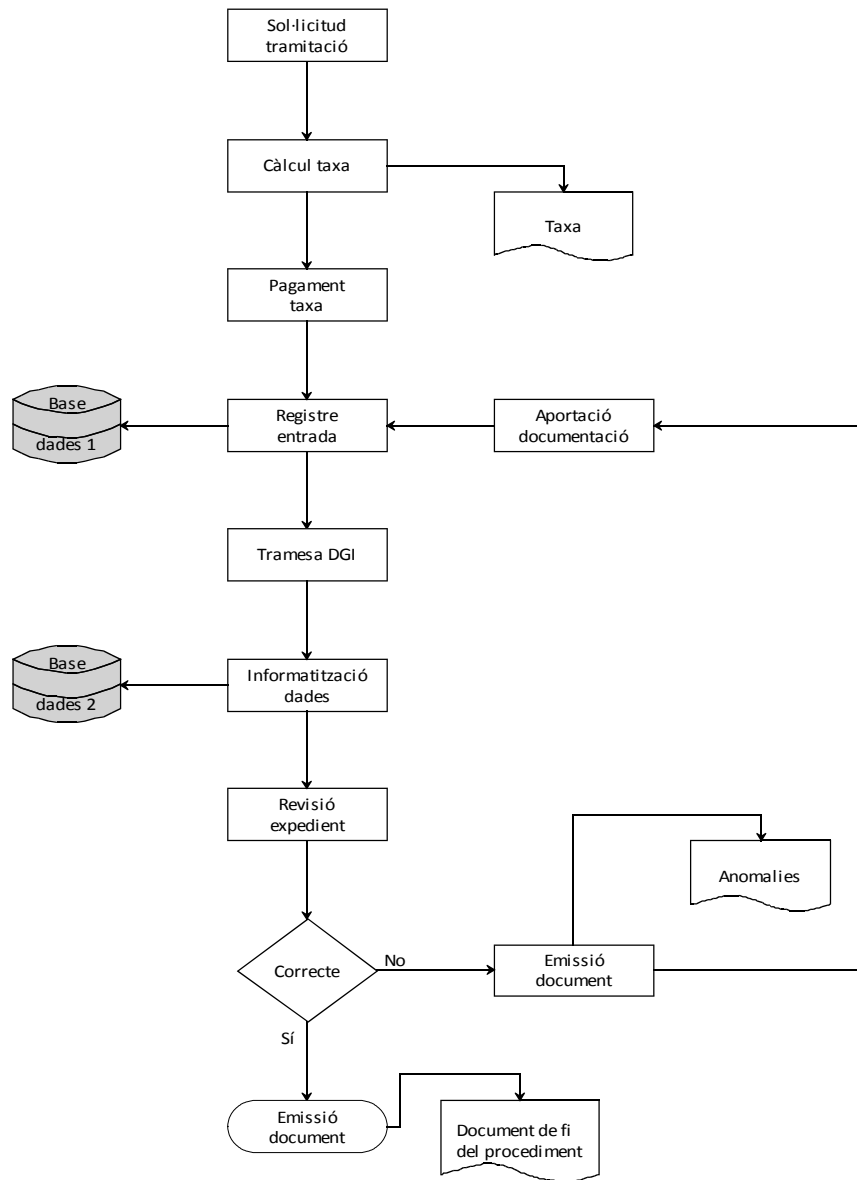


Figura 4.2.1 - Diagrama del procés de tramitació actual

Font: Direcció General d'Indústria

4.3.- Problemes i dificultats del sistema actual

- La utilització de bases de dades diferents en les unitats que realitzen el registre d'entrada i la resolució dels expedients provoca una repetició del treball d'informatització i una duplicitat de dades, la qual cosa és origen d'errors i inconsistències.
- La profunditat i la intensitat de les comprovacions tècniques de la documentació aportada dins els expedients és molt variable. Depèn de cada tècnic, de cada tipus d'expedient i de la càrrega de treball pendent en cada moment. Aquesta variabilitat es fa molt difícil d'explicar als ciutadans, que no entenen que documents similars puguin obtenir, després de la seva revisió, resultats totalment diferents.
- La majoria de procediments no estan ben documentats. Això constitueix una dificultat gairebé insalvable per poder oferir un servei acceptable. La informació passa d'unes persones a altres de forma verbal o massa esquemàtica, de la qual cosa resulta que es perd coneixement cada cop que algú abandona el seu lloc de treball, sigui quin sigui el motiu (jubilació, trasllat, concurs); d'aquesta manera, qui s'incorpora ha de començar en condicions de manca de la informació i del coneixement necessaris i és habitual que modifiqui els processos, no sempre de forma positiva.
- En el cas de les instal·lacions liberalitzades, es produeix una situació paradoxal, determinada pel fet que es realitza una revisió tècnica que, contràriament al que la lògica induiria a pensar, no du associada una aprovació tècnica. Això és conseqüència de l'aplicació del Reial Decret 2135/1980, de 26 de setembre, de liberalització industrial, que va eliminar l'autorització administrativa prèvia per a la majoria d'indústries i d'instal·lacions industrials. En realitat, no es fa una aplicació exacta de la norma, sinó parcial; es continua fent una revisió de la totalitat dels expedients per part dels tècnics, després de la qual s'emet un

document justificatiu de la presentació del projecte o documentació tècnica, quan aquest document s'hauria de lliurar a l'interessat en el mateix moment de la presentació de l'expedient i la revisió no seria estrictament necessària. Però el fet que no sigui obligatòria produeix una certa relaxació en els criteris aplicats, la qual cosa condueix a una situació perillosa. Aquesta norma va deixar oberta la possibilitat que l'Administració no hagués de revisar tots els expedients, per evitar acumulacions de treball, però en cap cas això no implica que no s'hagi d'aplicar tot el rigor exigible a les revisions que es facin. És a dir, quan ens trobam davant un expedient, no cap una interpretació parcial, o bé es fa una revisió tècnica estricta o bé no es fa i, per tant, s'aplica el principi de la liberalització; qualsevol altra solució té implicacions de responsabilitat legal dels tècnics de l'Administració que hagin intervengut en la tramitació i desvirtua l'esperit de la norma que va iniciar el camí liberal de les tramitacions d'instal·lacions.

- Com a conseqüència de la revisió documental del 100% dels expedients, sense aplicar cap criteri de mostreig, es produeix una acumulació de treball i els informes es retarden de forma progressiva, de tal manera que hi ha casos en què transcorre més d'un mes entre l'entrada de la sol·licitud i la contestació.
- Els procediments, en molts de casos, són lents i tenen una duració excessiva, que no respon a les expectatives dels ciutadans.
- Atès que la tramitació no és un procés immediat i, per tant, no es produeix davant l'interessat, sorgeix el problema de la notificació de la resposta. Perquè tingui efectes legals, aquesta s'ha de dur a terme mitjançant correu amb justificació de recepció, notificació personal o, en últim extrem, publicació en el butlletí oficial. Evidentment, això representa una dificultat afegida a uns procediments que, ja per si mateixos, es desenvolupen de forma lenta i exigeix una dedicació de recursos que en disminueix l'eficiència.

- El treball de revisió del total d'expedients presentats implica un alt grau de dedicació, que es pot xifrar entorn al 90% d'ocupació del temps total disponible. La conseqüència immediata és la impossibilitat d'efectuar inspeccions en nombre suficient i, per tant, la pèrdua del control sobre les instal·lacions i els professionals que hi intervenen, els instal·ladors autoritzats i els tècnics titulats.
- No es disposa d'un canal d'informació interna efectiu entre el personal d'atenció al públic i el que es dedica a la revisió de la documentació. En conseqüència, es ressent el servei a la ciutadania.
- El possible creixement de l'organització es presenta complicat, en qualsevol dels aspectes involucrats: la falta d'espai físic, tard o prest, suposa una limitació clara i el funcionament de l'Administració, amb massa ferments legals, és molt lent per contractar personal o organitzar concursos, oposicions o comissions de servei.
- L'horari d'atenció al públic està limitat a l'horari dels funcionaris, que treballen de 8h a 15h, però en realitat es veu reduït a una franja horària inferior, a fi de permetre l'organització interna dels centres.
- L'apropament a la ciutadania, malgrat tots els esforços fets en els últims anys, és relatiu. Sigui quina sigui la ubicació física escollida, no es poden evitar desplaçaments dels ciutadans i, evidentment, sempre hi haurà una part de la població més afavorida i una altra més perjudicada.
- La mobilitat del personal és una dificultat afegida. Els funcionaris interins (i, per tant, en situació de precarietat laboral), el personal amb contracte laboral de duració limitada, els concursos, les baixes i les vacances conformen una inestabilitat del personal que pot posar en perill el correcte funcionament de l'organització.

- L'arxiu de la documentació generada és un problema comú a totes les administracions. La falta d'espai per guardar els documents fa molt problemàtiques la seva custòdia i qualsevol consulta o recerca d'expedients.

4.4.- Procediments de tramitació en producció

A continuació, s'indiquen tots els procediments de tramitació que la Direcció General d'Indústria té en producció, agrupats per tipus.

En la taula 4.4.1, es pot veure el codi assignat, el nom del procediment i la secció competent en la seva resolució. Les abreviatures utilitzades en la columna corresponent a aquesta última dada tenen el significat que a continuació s'indica:

- BT: Secció de Baixa Tensió
- AT: Secció d'Alta Tensió
- SI: Secció de Seguretat Industrial
- AE: Secció d'Aparells Elevadors
- RI: Secció de Registre Industrial
- M: Secció de Mines
- MS: Més d'una secció (es tracta de procediments generals que poden ser assignats a una qualsevol de les seccions, en funció de l'objecte de la sol·licitud)

Instal·lacions		
Codi	Procediment	Secció
TNI-001	Instal·lacions de baixa tensió (general)	BT
TNI-002	Instal·lacions de baixa tensió (enllaç)	BT
TNI-003	Instal·lacions contra incendis en establiments industrials	RI
TNI-004	Instal·lacions de radiodiagnòstic mèdic (Raigs X)	RI
TNI-005	Instal·lacions nuclears i radioactives	RI
TNI-019	Canvi de titularitat d'instal·lació	MS
TNI-086	Instal·lacions de subministrament d'aigua als edificis	SI
TNI-101	Instal·lacions de fred industrial (frigorífiques)	BT
TNI-102	Xarxes de distribució en baixa tensió	BT
TNI-103	Instal·lacions tèrmiques	SI
TNI-104	Instal·lacions receptores de gas	SI
TNI-105	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP en botelles	SI
TNI-106	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	SI
TNI-107	Instal·lacions no liberalitzades d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	SI
TNI-108	Xarxes de gas canalitzat	SI
TNI-109	Instal·lacions petrolieres liberalitzades	SI
TNI-110	Instal·lacions petrolieres no liberalitzades	SI
TNI-111	Instal·lacions i aparells a pressió	SI
TNI-112	Instal·lacions d'emmagatzematge de productes químics	SI
TNI-113	Aparells elevadors. Ascensors	AE
TNI-114	Aparells elevadors. Plataformes elevadores	AE
TNI-115	Aparells elevadors. Muntacàrregues d'obra	AE
TNI-116	Aparells elevadors. Grues torre d'obra	AE
TNI-117	Aparells elevadors. Grues autopropulsades	AE
TNI-118	Instal·lacions privades d'alta tensió	AT
TNI-119	Instal·lacions públiques d'alta tensió	AT
Agents autoritzats		
Codi	Procediment	Secció
TNI-011	Autorització de laboratoris de metalls preciosos	RI
TNI-012	Autorització d'organismes verificadors de metrologia	RI
TNI-013	Autorització d'organismes de control (OCA)	RI

Certificats d'empreses		
Codi	Procediment	Secció
TNI-008	Altres registres (tallers de tacògrafs o de limitadors de velocitat, registre de control metrològic, altres empreses)	RI
TNI-034	Document de qualificació empresarial de construcció i fusteries	RI
TNI-035	Document de qualificació empresarial de tallers d'automòbils	RI
TNI-036	Empresa instal·ladora/conservadora-reparadora de fred industrial	BT
TNI-037	Empresa instal·ladora/mantenidora d'instal·lacions tèrmiques als edificis	SI
TNI-039	Empresa instal·ladora de productes petrolers	SI
TNI-040	Empresa instal·ladora de gas	SI
TNI-044	Empresa instal·ladora de recipients a pressió	SI
TNI-045	Empresa conservadora d'ascensors i plataformes	AE
TNI-046	Empresa conservadora de grues i muntacàrregues d'obra	AE
TNI-047	Empresa instal·ladora/mantenidora d'instal·lacions contra incendis	RI
TNI-048	Empresa instal·ladora d'instal·lacions interiors d'aigua	SI
TNI-081	Empresa instal·ladora de baixa tensió (Certificat d'instal·lador autoritzat)	BT
TNI-096	Empresa instal·ladora i de manteniment d'alta tensió	AT
Certificats individuals i carnets		
Codi	Procediment	Secció
TNI-049	Certificat de qualificació individual de baixa tensió	BT
TNI-050	Instal·lador de fred industrial	BT
TNI-051	Conservador-reparador fred industrial	BT
TNI-052	Instal·lador de calefacció i aigua calenta sanitària	SI
TNI-053	Mantenidor de calefacció i aigua calenta sanitària	SI
TNI-054	Instal·lador de climatització	SI
TNI-055	Mantenidor de climatització	SI
TNI-056	Instal·lador de productes petrolers	SI
TNI-057	Instal·lador de gas	SI
TNI-061	Instal·lador de recipients a pressió	SI
TNI-062	Operador de calderes	SI
TNI-063	Operador de grua	AE
TNI-064	Responsable de taller d'automòbils	RI
TNI-065	Operador de maquinària mòbil (palista): <i>vàlid només dins pedreres</i>	M
TNI-066	Certificat d'instal·lador d'instal·lacions interiors d'aigua	SI
TNI-073	Certificat de qualificació individual d'instal·lacions tèrmiques als edificis	SI

Revisions i inspeccions		
Codi	Procediment	Secció
TNI-075	Inspeccions de la Direcció General d'Indústria	MS
TNI-076	Visites d'inspecció a autoritzacions mineres, concessions, permisos d'explotació i d'investigació	M
TNI-077	Inspeccions o revisions d'organismes de control o altres empreses	MS
Metrologia		
Codi	Procediment	Secció
TNI-130	Verificació de comptadors i equips de mesura	RI
TNI-131	Aprovació de model o autorització d'ús d'equips	RI
TNI-132	Certificat de verificació previ estudi de certificat d'assaig	RI
Mines		
Codi	Procediment	Secció
TNI-029	Projecte de restauració	M
TNI-030	Autoritzacions o ampliacions d'activitats extractives, establiments de benefici	M
TNI-031	Aprovació del pla de labors amb visita d'inspecció	M
TNI-032	Canvi de titularitat de drets miners	M
TNI-033	Permisos d'explotació, investigació, concessions directes i derivades	M
TNI-034	Expedients de caducitat de recursos miners	M
TNI-134	Informe de projecte de voladures per a activitats no mineres	M
Altres		
Codi	Procediment	Secció
TNI-006	Sol·licitud de dades no confidencials	MS
TNI-010	Certificat de posada en pràctica de patents i models d'utilitat	RI
TNI-078	Certificats, còpies i informes	MS
TNI-079	Drets d'examen	MS
TNI-125	Activitat industrial amb risc d'accidents greus	RI
TNI-133	Autorització de suspensió temporal de subministrament d'energia	MS
TNI-135	Informe sobre concessió i modificació de tarifes de subministraments públics	MS
TNI-136	Certificat d'eficiència energètica d'edificis	MS
TNI-137	Rectificació d'errades	MS
TNI-138	Registre industrial de divisió I	RI
TNI-139	Registre industrial de divisions II i III	RI

Taula 4.4.1 - Procediments de tramitació actualment en producció

Font: Direcció General d'Indústria

De l'examen de la informació anterior, es pot deduir el següent:

- Hi ha un nombre molt elevat de procediments de tramitació, la qual cosa complica la seva correcta selecció.
- L'estructura de tramitacions és molt complexa.

4.5.- Volum de tramitació

Als efectes de fer més comprensiva la problemàtica d'aquesta Direcció General i de facilitar-ne l'estudi, es mostra a continuació l'estadística de tramitacions efectuades durant l'any 2007, per cada tipus de procediment.

No es disposa d'informació desglossada per oficines; per tant, es tracta del volum corresponent a la suma dels expedients tramitats a la seu i les cinc delegacions que estan obertes al públic. Tanmateix, l'objectiu és constatar el considerable nombre de tramitacions a què s'ha d'enfrontar aquesta organització durant un any.

Normalment, es fan estadístiques d'expedients iniciats i d'expedients finalitzats, el nombre dels quals no coincideix mai perquè és normal que el període en què es dona per tancat un procediment sigui posterior a aquell en què va començar; és a dir, de tots els procediments iniciats durant un determinat mes, un percentatge variable finalitzarà dins els mesos posteriors. A efectes dels nostres càlculs, treballarem amb les dades d'expedients iniciats.

Codi	Procediment	Iniciats	Acabats
TNI-001	Instal·lacions de baixa tensió (general)	24053	23485
TNI-002	Instal·lacions de baixa tensió (enllaç)	1465	1417
TNI-003	Instal·lacions contra incendis en establiments industrials	140	111
TNI-004	Instal·lacions de radiodiagnòstic mèdic (Raigs X)	102	65
TNI-006	Sol·licitud de dades no confidencials	13	3
TNI-008	Altres registres (tallers tacògrafs, limitadors velocitat, registre de control metrològic i altres)	21	5
TNI-010	Certificat de posada en pràctica de patents i models d'utilitat	6	1
TNI-011	Autorització de laboratoris de metalls preciosos	3	0
TNI-012	Autorització d'organismes verificadors de metrologia	3	0
TNI-013	Autorització d'organismes de control (OCA)	23	17
TNI-019	Canvi de titularitat d'instal·lació	339	335
TNI-029	Projecte de restauració	3	0
TNI-030	Autoritzacions o ampliacions d'activitats extractives	4	0
TNI-031	Aprovació del pla de labors amb visita d'inspecció	90	0
TNI-032	Canvi de titularitat de drets miners	1	0
TNI-034	Document de qualificació empresarial de construcció i fusteries	2483	2398
TNI-035	Document de qualificació empresarial de taller d'automòbils	380	336
TNI-036	Empresa instal·ladora/conservadora-reparadora de fred industrial	30	13
TNI-037	Empresa instal·ladora/mantenidora de calefacció, climatització i aigua calenta sanitària	295	167
TNI-039	Empresa instal·ladora de productes petroliers	221	45
TNI-040	Empresa instal·ladora de gas	114	48
TNI-044	Empresa instal·ladora de recipients a pressió	11	3
TNI-045	Empresa conservadora d'ascensors i plataformes	14	7
TNI-046	Empresa instal·ladora/conservadora de grues i muntacàrregues d'obra	14	6
TNI-047	Empresa instal·ladora/mantenidora d'instal·lacions contra incendis	42	30
TNI-048	Empresa instal·ladora d'instal·lacions interiors d'aigua	35	24
TNI-049	Certificat de qualificació individual de baixa tensió	204	204
TNI-050	Carnet instal·lador de fred industrial	98	87
TNI-051	Carnet conservador-reparador fred industrial	91	79
TNI-052	Carnet instal·lador de calefacció i aigua calenta sanitària	97	35
TNI-053	Carnet mantenidor de calefacció i aigua calenta sanitària	31	11
TNI-054	Carnet instal·lador de climatització	117	39
TNI-055	Carnet mantenidor de climatització	53	12
TNI-056	Carnet instal·lador de productes petroliers	275	82
TNI-057	Carnet instal·lador de gas	153	54
TNI-061	Carnet instal·lador de recipients a pressió	22	12

TNI-062	Carnet d'operador de calderes	5	2
TNI-063	Carnet d'operador de grua	235	215
TNI-064	Carnet de responsable de taller d'automòbils	112	111
TNI-065	Carnet d'operador de maquinària mòbil (palista)	101	12
TNI-066	Certificat d'instal·lador d'instal·lacions interiors d'aigua	477	352
TNI-075	Inspeccions de la Direcció General d'Indústria	124	10
TNI-076	Visites d'inspecció a autoritzacions mineres, concessions, permisos d'explotació i d'investigació	1	0
TNI-077	Inspeccions o revisions d'organismes de control o altres empreses	528	363
TNI-078	Certificats, còpies i informes	1106	639
TNI-079	Drets d'examen	1080	310
TNI-081	Empresa instal·ladora de baixa tensió	115	124
TNI-086	Instal·lacions de subministrament d'aigua als edificis	13007	12812
TNI-096	Empresa instal·ladora i de manteniment d'alta tensió	40	40
TNI-101	Instal·lacions de fred industrial (frigorífiques)	73	36
TNI-102	Xarxes de distribució en baixa tensió	18	0
TNI-103	Instal·lacions tèrmiques	6030	5557
TNI-104	Instal·lacions receptores de gas	111	109
TNI-105	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP en botelles	9	5
TNI-106	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	137	135
TNI-107	Instal·lacions no liberalitzades d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	5	4
TNI-108	Xarxes de gas canalitzat	36	8
TNI-109	Instal·lacions petrolieres liberalitzades	362	346
TNI-110	Instal·lacions petrolieres no liberalitzades	1	2
TNI-111	Instal·lacions i aparells a pressió	183	126
TNI-112	Instal·lacions d'emmagatzematge de productes químics	12	3
TNI-113	Aparells elevadors. Ascensors	1159	1109
TNI-114	Aparells elevadors. Plataformes elevadores	112	99
TNI-115	Aparells elevadors. Muntacàrregues d'obra	75	68
TNI-116	Aparells elevadors. Grues torre d'obra	456	429
TNI-117	Aparells elevadors. Grues autopropulsades	4	3
TNI-118	Instal·lacions privades d'alta tensió	102	63
TNI-119	Instal·lacions públiques d'alta tensió	482	227
TNI-120	Instal·lacions contra incendis	0	12
TNI-130	Verificació de comptadors i equips de mesura	258	2
TNI-132	Certificat de verificació previ estudi de certificat d'assaig	95	79
TNI-133	Autorització de suspensió temporal de subministrament d'energia	272	249
TNI-138	Registre industrial de divisió I	333	273
TNI-139	Registre industrial de divisions II i III	351	308
	Total	58653	53373

Taula 4.5.1 - Volum de tramitació de l'any 2007

Font: Direcció General d'Indústria

El nombre total d'expedients iniciats durant un any, 58653 durant 2007, suposa una mitjana de 4887 expedients mensuals i 222 diaris (aquests s'han comptabilitzat considerant 22 dies laborables).

En la taula 4.5.2, s'indiquen els cinc procediments més nombrosos.

Codi	Procediment	Iniciats	Acabats
TNI-001	Instal·lacions de baixa tensió (general)	24053	23485
TNI-086	Instal·lacions de subministrament d'aigua als edificis	13007	12812
TNI-103	Instal·lacions tèrmiques	6030	5557
TNI-034	Document de qualificació empresarial de construcció i fusteries	2483	2398
TNI-002	Instal·lacions de baixa tensió (enllaç)	1465	1417

Taula 4.5.2 - Procediments amb major volum durant 2007

La suma d'expedients d'aquests procediments suposa un 80% del volum total de tramitacions de la Direcció General d'Indústria.

Per aprofundir en aquest tema, és interessant conèixer, dels procediments de tramitació d'instal·lacions, quins corresponen a les liberalitzades i quins altres a les no liberalitzades. En la taula 4.5.3, podem veure l'estadística de les primeres.

Codi	Instal·lacions liberalitzades	Iniciats	Acabats
TNI-001	Instal·lacions de baixa tensió (general)	24053	23485
TNI-002	Instal·lacions de baixa tensió (enllaç)	1465	1417
TNI-003	Instal·lacions contra incendis en establiments industrials	140	111
TNI-004	Instal·lacions de radiodiagnòstic mèdic (Raigs X)	102	65
TNI-086	Instal·lacions de subministrament d'aigua als edificis	13007	12812
TNI-101	Instal·lacions de fred industrial (frigorífiques)	73	36
TNI-102	Xarxes de distribució en baixa tensió	18	0
TNI-103	Instal·lacions tèrmiques	6030	5557
TNI-104	Instal·lacions receptores de gas	111	109
TNI-105	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP en botelles	9	5
TNI-106	Instal·lacions d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	137	135
TNI-109	Instal·lacions petrolieres liberalitzades	362	346
TNI-111	Instal·lacions i aparells a pressió	183	126
TNI-112	Instal·lacions d'emmagatzematge de productes químics	12	3
TNI-113	Aparells elevadors. Ascensors	1159	1109
TNI-114	Aparells elevadors. Plataformes elevadores	112	99
TNI-115	Aparells elevadors. Muntacàrregues d'obra	75	68
TNI-116	Aparells elevadors. Grues torre d'obra	456	429
TNI-117	Aparells elevadors. Grues autopropulsades	4	3
	Total	47508	45915

Taula 4.5.3 - Tramitacions d'instal·lacions liberalitzades durant 2007

Font: Direcció General d'Indústria

I en la taula 4.5.4, l'estadística de les segones.

Codi	Instal·lacions no liberalitzades	Iniciats	Acabats
TNI-005	Instal·lacions nuclears i radioactives	0	0
TNI-107	Instal·lacions no liberalitzades d'emmagatzematge de GLP/GNL en dipòsits fixos	5	4
TNI-108	Xarxes de gas canalitzat	36	8
TNI-110	Instal·lacions petrolieres no liberalitzades	1	2
TNI-118	Instal·lacions privades d'alta tensió	102	63
TNI-119	Instal·lacions públiques d'alta tensió	482	227
	Total	626	304

Taula 4.5.4 - Tramitacions d'instal·lacions no liberalitzades durant 2007

Font: Direcció General d'Indústria

La diferència és més que substancial, fins a tal punt que es pot dir que, en termes relatius de volum de tramitació, les instal·lacions no liberalitzades són una part anecdòtica del treball de revisió d'expedients de la Direcció General d'Indústria. D'un total de 48134 expedients d'instal·lacions iniciats durant 2007, el 98,7% corresponen a procediments liberalitzats.

Finalment, per acabar aquest apartat, ens referirem a l'import de les taxes facturades durant el mateix any, amb l'objectiu d'observar la importància econòmica de les tramitacions d'expedients de la unitat. En la taula 4.5.5, podem veure els totals agrupats per oficines.

Oficina	Import (euros)
Palma	1479655,25
Manacor	221888,28
Inca	209523,48
Maó	200933,84
Ciutadella	72586,15
Eivissa	260278,59
Total	2444865,59

Taula 4.5.5 - Import de les taxes durant 2007

Font: Direcció General d'Indústria

Com a conclusió d'aquestes dades, podem indicar que:

- La Direcció General d'Indústria suporta un considerable volum de tramitació, que exigeix la implicació de gran quantitat de recursos.
- Les tramitacions generen un ingrés econòmic, en concepte de taxes, molt important. I, encara que això no sigui determinant en l'Administració, fa més òbvia la conveniència de millorar els processos d'una unitat capaç de crear un flux d'efectiu tan considerable.
- Els cinc procediments més habituals sumen un 80% del total de tramitacions.

- Els procediments d'instal·lacions liberalitzades sumen un 98,7% del total de tramitacions corresponents a instal·lacions.

4.6.- Duració de les tramitacions

En general, és habitual que la ciutadania es queixi de l'excessiu temps que transcorre entre l'inici i la fi dels procediments. Això no obstant, no podem assegurar que la durada de les tramitacions sigui excessiva sense abans haver mesurat aquesta variable. Atès que no es disposa de mitjans informàtics que permetin la seva determinació de forma fàcil, s'utilitzarà el resultat d'un control sobre una mostra d'expedients, realitzat durant el mes de gener de 2008. Per dur a terme aquest control, es va escollir a l'atzar una mostra i únicament es va prendre nota del número d'expedient, del tipus de procediment i de les dates d'inici i de fi de cadascun.

D'entre tots els tipus de procediments que hem vist que es tramiten a la Direcció General d'Indústria, ens interessen especialment els corresponents a les instal·lacions liberalitzades, ja que són aquells on més fàcilment es poden aplicar sistemes de simplificació administrativa. Per tant, dels resultats obtinguts, hem extret els d'aquestes instal·lacions. En la taula 4.6.1, es pot veure la informació detallada, on la duració està expressada en dies naturals.

Però abans de mostrar la informació, és necessari fer l'observació que la durada total d'un procediment inclou el temps que tarden tots els processos que el componen, alguns dels quals són responsabilitat de l'Administració i altres del titular. En conseqüència, les millores que es puguin dur a terme en relació amb aquest tema escurçaran el temps dels processos sobre els que tinguem el control, però no tindran el mateix efecte sobre aquells que depenguin dels ciutadans. Així i tot, qualsevol millora afectarà la duració total.

Núm. Expedient	Procediment	Data inici	Data fi	Duració
2008/1359	TNI-001	16/01/08	20/02/08	35
2008/1455	TNI-001	17/01/08	23/01/08	6
2008/2690	TNI-001	30/01/08	12/02/08	13
2008/2894	TNI-001	31/01/08	10/04/08	70
2008/137	TNI-002	03/01/08	30/01/08	27
2008/1783	TNI-002	22/01/08	07/03/08	45
2008/1379	TNI-086	17/01/08	17/01/08	0
2008/2136	TNI-086	24/01/08	31/01/08	7
2008/1011	TNI-101	14/01/08	13/03/08	59
2008/1938	TNI-101	23/01/08	16/06/08	145
2008/1061	TNI-103	14/01/08	31/07/08	199
2008/1744	TNI-103	22/01/08	07/08/08	198
2008/2027	TNI-103	24/01/08	14/05/08	111
2008/2294	TNI-103	25/01/08	08/05/08	104
2008/2585	TNI-103	29/01/08	19/05/08	111
2008/2763	TNI-103	30/01/08	05/08/08	188
2008/475	TNI-103	08/01/08	05/03/08	57
2008/1360	TNI-104	16/01/08	16/01/08	0
2008/1456	TNI-104	17/01/08	20/02/08	34
2008/2554	TNI-104	29/01/08	30/01/08	1
2008/830	TNI-104	10/01/08	15/01/08	5
2008/2013	TNI-106	24/01/08	25/01/08	1
2008/2686	TNI-106	30/01/08	01/02/08	2
2008/440	TNI-106	07/01/08	31/01/08	24
2008/2930	TNI-109	31/01/08	14/03/08	43
2008/114	TNI-111	02/01/08	24/01/08	22
2008/1529	TNI-111	18/01/08	18/06/08	152
2008/1888	TNI-111	23/01/08	10/03/08	47
2008/2456	TNI-111	28/01/08	10/03/08	42
2008/693	TNI-111	09/01/08	28/03/08	79
2008/1060	TNI-113	14/01/08	16/01/08	2
2008/1420	TNI-113	17/01/08	28/01/08	11
2008/1701	TNI-113	22/01/08	28/01/08	6
2008/2250	TNI-113	25/01/08	30/01/08	5
2008/2384	TNI-113	28/01/08	07/03/08	39
2008/1896	TNI-114	23/01/08	30/01/08	7
2008/2402	TNI-114	28/01/08	15/02/08	18
2008/1800	TNI-115	22/01/08	07/03/08	45
2008/2819	TNI-115	31/01/08	06/02/08	6
2008/191	TNI-116	03/01/08	04/01/08	1
2008/2415	TNI-116	28/01/08	30/01/08	2
Mitjana				48,02

Taula 4.6.1 - Anàlisi mostral de la duració de les tramitacions

Font: Direcció General d'Indústria

Examinant aquestes dades, les següents conclusions són immediates:

- La duració mitjana de les tramitacions corresponents a instal·lacions liberalitzades (48,02 dies) és excessiva.
- Hi ha una gran variabilitat en la duració dels procediments, que depèn molt del tipus de procediment. La desviació típica mostral és de 57,77 dies.
- El procediment TNI-103, corresponent a instal·lacions tèrmiques, té la mitjana de duració més elevada, amb un valor de 138,29 dies.

5.- Anàlisi de l'entorn

5.1.- Marc legislatiu

Com a característica comuna a totes les administracions, l'acumulació de normes que donen suport als procediments és habitual. Tampoc no són estranys els casos de disposicions contradictòries o de difícil aplicació. En aquest apartat, es farà una enumeració i breu descripció de les normes principals que constitueixen la base legal de la Direcció General d'Indústria.

La Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú és la llei bàsica de caràcter estatal en què es fonamenta l'ordenament jurídic de totes les administracions públiques, incloses les autonòmiques, com és el cas que ens ocupa. Des de la seva publicació, ha sofert diverses modificacions, tal vegada la més important de les quals hagi estat la de la Llei 4/1999, de 13 de gener. Conté els principis en què s'han de basar totes les actuacions procedimentals de l'Administració.

Respectant aquesta legislació bàsica i en aplicació del que estableix l'Estatut d'Autonomia, es va aprovar la Llei 3/2003, de 26 de març, de règim jurídic de

l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, que en perfila les peculiaritats pròpies de l'organització i dels procediments.

Les lleis esmentades són purament administratives i contenen principis generals, però n'hi ha d'altres que regulen de forma específica tot allò que entra dins l'àmbit de competència de la Direcció General d'Indústria. Començarem pel Reial Decret 2135/1980, de 26 de setembre, sobre liberalització industrial, que suposà la primera gran passa cap a l'eliminació de barreres administratives en les tramitacions. En realitat, no es tractava d'una liberalització completa, sinó dirigida a determinats tipus d'indústries, tal i com s'establia en l'article 1:

La instalación, ampliación y traslado de industrias de la competencia del Ministerio de Industria y Energía podrá realizarse sin previa autorización administrativa, con excepción de las siguientes:

- a. Las que se refieran o afecten a la minería, hidrocarburos, así como las de producción, distribución o transporte de energía y productos energéticos. Todas ellas se registrarán por su legislación específica.
- b. Armas y explosivos e industrias de interés militar.
- c. Las industrias que produzcan o empleen estupefacientes o psicotrópicos.

El que és important és que fou una norma que inicià el camí de la llibertat d'execució d'instal·lacions i d'indústries, amb la necessària supressió de revisions tècniques i altres traves burocràtiques. El procediment a seguir començava amb la presentació d'un projecte davant l'òrgan competent, el qual disposava d'un mes per sol·licitar els aclariments que consideràs necessaris; si, transcorregut aquest termini, l'Administració no havia fet cap manifestació, s'entenia que no hi havia cap inconvenient per a l'execució de les instal·lacions. Un cop acabades aquestes, la seva posada en funcionament solament requeria la presentació d'un certificat del director d'obra, indicant l'adaptació de les obres al projecte i el compliment de les prescripcions

reglamentàries. No hi havia, per tant, cap tipus d'aprovació tècnica i la responsabilitat de la correcta execució requeia exclusivament sobre el tècnic director d'obra.

Com a complement, el Ministeri d'Indústria i Energia va haver d'aprovar l'Ordre de 19 de desembre de 1980 sobre normes de procediment i desenvolupament, que venia a resoldre les llacunes legals que havien quedat, com eren els casos en què no era preceptiva la presentació de projecte o la necessària intervenció d'instal·ladors autoritzats, que s'havia de formalitzar amb la presentació de certificats específics, a part de l'esmentat del director d'obra.

Les primeres passes semblaven el fruit de la precipitació i d'una certa inseguretat, alhora que patien de falta d'integració amb els diferents reglaments tècnics, la qual cosa era lògica, tenint en compte que aquests provenien d'èpoques en què era obligatòria l'autorització administrativa. No obstant això, en el transcurs del temps, es va demostrar que la liberalització era l'única via possible i que era imprescindible fer-la extensiva a la majoria d'instal·lacions.

La Llei 21/1992, de 16 de juliol, d'indústria va ser l'última passa liberalitzadora i va servir de base als reglaments tècnics que han estat publicats de llavors ençà, que han incorporat la simplificació administrativa establerta, consistent en l'eliminació de qualsevol tipus de revisió tècnica i d'informe previs per part de l'Administració, de tal manera que, mitjançant la presentació dels certificats oportuns, emesos per l'instal·lador, el tècnic director d'obra o un organisme de control (en funció de les característiques de cada cas), es procedeix a la inscripció de la instal·lació sense que sigui necessària cap actuació tècnica per part de l'òrgan competent. Així queda expressat en l'article 13, dedicat al compliment reglamentari:

1. El cumplimiento de las exigencias reglamentarias en materia de seguridad industrial, sin perjuicio del control por la Administración Pública a que se refiere el artículo siguiente, se probará por alguno de los siguientes medios, de acuerdo con lo que establezcan los Reglamentos que resulten aplicables:
 - a. Declaración del titular de las instalaciones y en su caso del fabricante, su representante, distribuidor o importador del producto.
 - b. Certificación o Acta de Organismo de Control, instalador o conservador autorizados o técnico facultativo competente.
 - c. Cualquier otro medio de comprobación previsto en el derecho comunitario y que no se halle comprendido en los apartados anteriores.
2. La prueba a que se refiere el número anterior podrá servir de base para las actuaciones de la Administración competente previstas en los correspondientes Reglamentos.

Hi ha, també, un grup important d'instal·lacions que estan sotmeses a la Llei 34/1998, de 7 d'octubre, del sector d'hidrocarburs, que regula les activitats relatives als hidrocarburs líquids i gasosos. Abans sotmès a autoritzacions prèvies i règims de distàncies mínimes entre instal·lacions, gran part d'aquest sector ha quedat liberalitzat; concretament, les activitats de distribució al detall, com són les benzineres, els subministraments a aviació o embarcacions i la distribució a instal·lacions fixes per al consum a la pròpia instal·lació. Aquesta Llei fou modificada per la Llei 12/2007, de 2 de juliol, a fi d'adaptar-la a les directives europees referents al mercat interior del gas natural, però no s'ha vist afectada la part indicada de les instal·lacions liberalitzades.

Pràcticament, la totalitat de reglaments tècnics basats en les dues lleis anteriors (d'indústria i del sector d'hidrocarburs) estableixen les actuacions administratives en funció del caràcter liberal de les mateixes, incorporant la figura de la inscripció de les instal·lacions com a tasca formal únicament administrativa i exclouent qualsevol

referència a cap tipus d'autorització, de tal manera que faciliten l'aplicació d'accions de simplificació administrativa. Com a exemple, podem citar els següents:

- Reglament electrotècnic per a baixa tensió
- Reglament d'instal·lacions tèrmiques als edificis
- Reglament tècnic de distribució i utilització de combustibles gasosos
- Reglament d'instal·lacions petrolíferes
- Reglament d'instal·lacions contra incendis als establiments industrials

Lògicament, no totes les instal·lacions són susceptibles de ser tractades mitjançant procediments de caràcter liberal. Són les mateixes lleis que hem vist les que determinen quines d'aquelles estan sotmeses al règim d'autorització administrativa. En aquests casos, atès que els procediments són més rigorosos i legalistes, és més difícil aplicar sistemes de simplificació burocràtica. En tot cas, es tracta d'una part minoritària de les instal·lacions.

Els reglaments tècnics de les instal·lacions regulen, així mateix, l'activitat de les empreses instal·ladores i dels instal·ladors autoritzats que intervenen en la seva execució. La tramitació de les autoritzacions adients i el control del treball que realitzen són competència, igualment, de la Direcció General d'Indústria.

De forma addicional, tenim les normatives que regulen els diferents registres, com el Reial Decret 697/1995, sobre el d'establiments industrials, o el Reial Decret 1457/1986, sobre el registre especial de tallers de reparació de vehicles, que estableixen els procediments per efectuar-hi les inscripcions prescrites.

De forma complementària, les taxes que han d'abonar els ciutadans per dur a terme les tramitacions tenen una normativa pròpia. Inicialment, es varen determinar en la Llei 11/1998, de 14 de desembre, sobre el règim específic de taxes de la Comunitat

Autònoma de les Illes Balears. De forma anual, s'actualitzen mitjançant la Llei de pressuposts generals; la darrera publicada és la Llei 9/2008, de 19 de desembre, de pressuposts generals de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears per a l'any 2009. Així mateix, es publiquen de forma detallada per mitjà d'una Resolució del conseller d'Economia, Hisenda i Innovació.

I, finalment, hem de considerar la important aportació que va fer la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, l'article 1 de la qual en determina l'objecte i diu:

1. La presente Ley reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica.

Aquesta Llei suposa l'impuls definitiu cap a l'administració electrònica, que es converteix en un objectiu prioritari i, ara també, obligatori. Qualsevol activitat de millora dels procediments administratius ha d'anar encaminada en aquesta direcció.

Com a conclusió, podem indicar que:

- El marc legislatiu en què ens trobam té dues vessants oposades: la liberalització i la complicació. Per una banda, tenim normes liberals que permeten una flexibilització dels procediments i, per l'altra, normes molt estrictes que dificulten enormement l'aplicació de qualsevol millora en la qualitat del servei al ciutadà.
- Hi ha una activitat legisladora molt forta que, freqüentment, impedeix l'estabilització de les formes de funcionament.

- La legislació estatal, a vegades, excedeix el seu àmbit bàsic i envaeix les competències executives de les comunitats autònomes.

5.2.- Altres aspectes de l'entorn

La classe política s'ha adonat de la importància d'oferir millors serveis a la ciutadania i això és constatable en un gran nombre d'administracions de tots els tipus (estatal, autonòmiques i locals). L'Administració Pública no pot anar en altra direcció que aquella en què caminen les organitzacions privades i els que han de liderar els processos de millora ho saben i estan disposats a posar en funcionament els mecanismes necessaris.

En aquest sentit, el Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears, amb un horitzó temporal que s'inicià el 2007 i finalitzarà el 2014, constitueix la columna vertebral sobre la qual s'han d'articular les planificacions estratègiques i operatives de totes les unitats orgàniques del Govern.

L'entorn social és especialment receptiu als processos de millora que afecten positivament el servei rebut. De la mateixa manera que s'exigeix un servei de qualitat a les empreses, també se l'hi exigeix, a l'Administració. Aquesta expectativa de qualitat s'ha de veure reflectida en molts aspectes: procediments clars i ben documentats, temps d'espera curts, simplificació de tràmits, tracte respectuós (més com a client que com a administrat), ús de noves tecnologies, serveis personalitzats, sempre tenint en compte que, a diferència de l'empresa privada, l'administració no té competidors. Per consegüent, no pot escollir o rebutjar clients, sinó que ha de donar servei obligatòriament a tots els ciutadans. Així mateix, ha de lluitar contra la tendència a la relaxació en el nivell d'eficiència que porta implícita la seva condició de monopoli de serveis.

En el camp econòmic, es fa necessari fer referència a la crisi mundial que ens està afectant i que s'ha fet més notòria durant la segona meitat de l'any 2008. Les previsions per als pròxims anys no són bones i ja es parla de recessió, és a dir, creixement econòmic negatiu. Això implicarà una disminució important en el volum de tramitacions i, per tant, una menor càrrega de treball; això no obstant, atesa l'experiència d'altres crisis, aquesta disminució es veurà compensada, parcialment, amb un augment de les denúncies i reclamacions entre usuaris, promotors i instal·ladors.

Els avanços de les tecnologies de la informació i la comunicació constitueixen una eina de millora que es fa imprescindible utilitzar a fi de crear infraestructures i proporcionar serveis públics a l'altura del que els ciutadans exigeixen.

Qualsevol modificació de l'estructura de l'organització s'ha de portar a terme de forma coordinada amb la de la relació de llocs de treball corresponent al personal al servei de l'Administració Autonòmica de les Illes Balears, que determina les característiques, requisits i formes de provisió de cadascun dels mateixos.

En resum, els punts a considerar són els següents:

- L'actual conscienciació de la classe política vers la millora dels serveis a oferir als ciutadans.
- L'existència del Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears, com a base de qualsevol actuació de millora.
- La receptivitat i bona disposició de l'entorn social a rebre serveis que compleixin uns requisits mínims de qualitat.
- Les grans expectatives que la ciutadania té sobre aquests serveis.
- La crisi econòmica actual, que no ha de paraitzar l'Administració Pública.

- Els avanços de les noves tecnologies, com a eina de millora d'utilització imprescindible.
- La relació de llocs de treball, com a instrument per a la creació d'una estructura organitzativa eficaç.

6.- Resultat de l'anàlisi: DAFO

A partir de l'anàlisi interna i de l'entorn de l'organització, es descobreixen les oportunitats i les amenaces externes, així com les fortaleces i les debilitats pròpies, de manera que constitueix una eina de gran valor per conèixer els punts a vigilar i aquells on s'ha de treballar amb més dedicació. A continuació, es fa una descripció de tots els que han sorgit de l'estudi esmentat.

Oportunitats

- En primera instància, la progressiva conscienciació que han atès els líders polítics envers el paper que ha de jugar l'Administració en la societat actual és una oportunitat que no es pot deixar escapar a fi d'aconseguir configurar una completa oferta de serveis de qualitat. És indispensable un ferm compromís per part dels governants per assolir aquest objectiu, però més que això és imprescindible que la decisió i la responsabilitat parteixin d'ells, i sembla que ara és un bon moment per iniciar aquest camí, vista la predisposició que demostren.
- La possibilitat d'implantar un pla estratègic de la Direcció General d'Indústria, emmarcat dins un altre pla de superior nivell, el Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears, ens oferirà l'oportunitat de millorar seriosament el servei al ciutadà, utilitzant els instruments, eines i infraestructura que posarà

al nostre abast la Conselleria de Presidència i que, d'altra manera, serien difícils d'obtenir.

- L'entorn social es mostra especialment receptiu a aquest tipus d'iniciatives. La ciutadania està cansada de topiar amb una administració obsoleta, lenta i ineficaç i veu amb bons ulls qualsevol esforç que es faci per millorar el seu funcionament.
- L'aparició, en els darrers anys, de legislació liberalitzadora afavoreix l'establiment de procediments de tramitació menys feixucs i obre el camí cap a una simplificació administrativa.
- La crisi econòmica que afecta globalment tots els països, lluny de ser una amenaça, ha de representar una oportunitat perquè aquesta Administració millori els seus serveis. En primer lloc, perquè qualsevol implantació de millora dóna feina a diferents empreses, com a consultories o empreses d'informàtica, i també perquè els serveis de qualitat impliquen un menor cost de transacció per part dels usuaris afectats.
- L'avanç de les noves tecnologies proporciona una base sòlida per dur a terme la tasca d'assolir els objectius de l'organització. La seva facilitat d'ús i l'adaptabilitat que les caracteritza en fan un instrument de gran utilitat.

Amenaces

- La primera amenaça es deriva directament d'una de les oportunitats indicades en el punt anterior. És el perill de crear expectatives als ciutadans tan elevades que no es puguin complir.
- De la mateixa manera que la legislació liberalitzadora crea oportunitats, ens enfrontam també a l'extrem oposat, una legislació que, massa habitualment, suposa un entrebanc a l'hora de desenvolupar projectes de qualitat en qualsevol administració. Un seguiment estricte d'aquestes normes pot

aconseguir fàcilment saturar tots els mitjans i recursos de la unitat orgànica i provocar, com a conseqüència, un servei defectuós i la total incomprensió per part del ciutadà, totalment lògica, per altra banda, que no entén que les seves sol·licituds siguin contestades amb tanta demora.

- L'activitat legisladora de les diferents administracions (estatal, autonòmica i local) és, a vegades, excessiva i provoca continus canvis, derogacions i entrades en vigor, l'adaptació als quals es fa molt difícil per part d'altres administracions afectades.
- Per altra banda, succeeix amb freqüència que la legislació estatal, que hauria de ser bàsica, a efectes de permetre el desenvolupament de la competència executiva per part de les comunitats autònomes, envaeix precisament aquestes competències i provoca conflictes de difícil resolució.
- La relació de llocs de treball corresponent al personal funcionari al servei de l'Administració Autonòmica de les Illes Balears ha de proveir i preveure les necessitats de totes les unitats orgàniques que formen part del Govern. Ha de ser una eina per al profit d'aquestes. La realitat, en canvi, demostra que habitualment és motiu d'enfrontaments entre conselleries, cadascuna de les quals lluita pels seus propis interessos, de tal manera que les modificacions de les característiques de determinats llocs de treball no afecten tothom per igual i és fàcil que deixin en desavantatge uns en favor d'altres. Així les coses, aquesta teòrica eina es converteix en una constant amenaça que ens veiem obligats a vigilar, amb la consegüent utilització de recursos que es podrien dedicar a avançar en el servei a la ciutadania.

Punts forts

- La situació física de les oficines, en una ubicació de fàcil accés i ben comunicada, és un punt a favor perquè els desplaçaments dels ciutadans no suposin un problema greu.
- La Direcció General d'Indústria disposa d'unes bases de dades suficientment completes per iniciar la posada en marxa de sistemes de tramitació i de gestió dels expedients més potents i de major eficiència.
- Les aplicacions informàtiques que s'hagin de desenvolupar es dissenyaran expressament i a mida per satisfer les necessitats de les oficines de tramitació, la qual cosa ha de garantir la consecució de les finalitats proposades amb més exactitud que amb altres d'estàndards.
- El personal tècnic de la Direcció General té una gran experiència i coneixement de la normativa que regula les tramitacions i serà de gran ajuda en el disseny dels nous processos i sistemes de gestió.
- Les tramitacions generen un ingrés econòmic, en concepte de taxes, molt important. Per tant, atesa la capacitat de crear un flux d'efectiu tan considerable, es tracta d'una unitat on és òbvia la conveniència de millorar els processos.

Punts dèbils

- L'estructura de la Direcció General d'Indústria està més enfocada al treball dels tècnics que a les tasques administratives. En conseqüència, el treball administratiu manca del suficient suport organitzatiu per poder sortir endavant amb la celeritat que seria desitjable.

- Falta donar suport i impulsar les activitats que relacionen directament l'organització amb la ciutadania, com són la informació i la tramitació d'expedients.
- La utilització de bases de dades diferents en les unitats que efectuen el registre d'entrada i la resolució dels expedients provoca una repetició del treball d'informatització i una duplicitat de dades, la qual cosa és origen d'errors i inconsistències.
- La profunditat i la intensitat de les comprovacions tècniques de la documentació aportada dins els expedients és molt variable.
- Els procediments no estan suficientment documentats.
- S'aplica el principi de liberalització de forma parcial.
- Com a conseqüència de la revisió documental del 100% dels expedients, sense aplicar cap criteri de mostreig, es produeixen acumulacions de treball.
- Les notificacions afegixen dificultat als procediments i treball de seguiment i control al personal administratiu.
- El personal tècnic dedica excessiu temps a la tramitació i massa poc a la inspecció.
- No es disposa d'un canal d'informació interna efectiu entre el personal d'atenció al públic i el que es dedica a la revisió de la documentació. En conseqüència, es ressent el servei a la ciutadania.
- El possible creixement de l'organització es presenta complicat, en qualsevol dels aspectes involucrats: la falta d'espai físic, tard o prest, suposa una limitació clara i el funcionament de l'Administració, amb massa fermaments legals, és molt lent per contractar personal o organitzar concursos, oposicions o comissions de servei.
- L'horari d'atenció al públic està limitat a l'horari dels funcionaris, que treballen de 8h a 15h, però en realitat es veu reduït a una franja horària inferior, a fi de permetre l'organització interna dels centres.

- L'apropament a la ciutadania és relatiu. Sigui quina sigui la ubicació física escollida, no es poden evitar desplaçaments dels ciutadans i, evidentment, sempre hi haurà una part de la població més afavorida i una altra més perjudicada.
- La mobilitat del personal és una dificultat afegida. Els funcionaris interins (i, per tant, en situació de precarietat laboral), el personal amb contracte laboral de duració limitada, els concursos, les baixes i les vacances conformen una inestabilitat del personal que pot posar en perill el correcte funcionament de l'organització.
- L'arxiu de la documentació generada és un problema comú a totes les administracions. La falta d'espai per guardar els documents fa molt problemàtiques la seva custòdia i qualsevol consulta o recerca d'expedients.
- Hi ha un nombre molt elevat de procediments de tramitació, la qual cosa complica la seva correcta selecció.
- L'estructura de tramitacions és molt complexa.
- La Direcció General d'Indústria suporta un considerable volum de tramitació, que exigeix la implicació de gran quantitat de recursos.
- La duració mitjana de les tramitacions corresponents a instal·lacions liberalitzades (48,02 dies) és excessiva.
- Hi ha una gran variabilitat en la duració dels procediments, que depèn molt del tipus de procediment. La desviació típica de la mostra sobre la que s'ha fet l'estudi de durada és de 57,77 dies.

CAPÍTOL 3

PROPOSTES D'ACTUACIÓ

7.- Accions estratègiques

7.1.- Pla Estratègic de Qualitat

L'autor d'aquest treball entén que totes les actuacions que s'hagin de portar a terme s'han de situar en el marc del Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears, actualment en vigor, atès que aquest ha de ser, utilitzant les seves pròpies paraules:

...l'instrument que serveixi per determinar, desenvolupar i avaluar les línies estratègiques i les accions que ens permetin difondre els valors i els principis de la qualitat pública en el Govern de les Illes Balears, com també estendre la implementació d'actuacions de millora en el major nombre de centres i unitats, a fi d'incrementar la satisfacció de la ciutadania i contribuir a una major qualitat de vida.

Seria un error no utilitzar aquesta valuosa eina que posa a la nostra disposició l'oportunitat d'emprendre accions que traspassen la frontera de les simples millores puntuals i sense sistematitzar a què podríem arribar sense la seva existència. En altres circumstàncies, aquestes millores constituïrien un pla d'actuació acceptable, però ara hem de ser més ambiciosos i alinear el nostre esforç en la mateixa direcció que marca el Pla del Govern.

Les línies estratègiques d'actuació vénen marcades en el propi Pla i són les següents:

- L1. Sensibilitzar l'organització sobre la necessitat de millorar els serveis que es presten.
- L2. Escoltar sistemàticament la veu de la ciutadania i incorporar-la en el desenvolupament dels plans de gestió, així com millorar els sistemes d'informació i atenció.

- L3. Conèixer el grau de maduresa organitzativa dels elements que componen el macrosistema públic i impulsar-ne la millora.
- L4. Reconèixer els qui fan millor la seva feina.
- L5. Establir i publicar compromisos de servei amb la ciutadania.
- L6. Desenvolupar aliances estratègiques i fomentar la qualitat pública en tot el territori de les Illes Balears.
- L7. Impulsar la formació i la gestió del coneixement per a la millora i el canvi.
- L8. Participar en els programes i projectes d'administració electrònica.
- L9. Institucionalitzar la qualitat i promoure la participació.

7.2.- Pla Operatiu de Qualitat

Una vegada establerta la nostra adhesió al Pla Estratègic, hem de passar a definir actuacions concretes emmarcades en algunes de les línies estratègiques indicades. Aquestes accions donaran forma a un Pla Operatiu de Qualitat, que haurà de ser aprovat anualment per la Comissió Interdepartamental de Qualitat.

L'objecte d'aquest projecte és, en base a l'anàlisi de la informació disponible, dissenyar les actuacions que formaran part del Pla Operatiu, amb la finalitat de potenciar les fortaleses i eliminar les debilitats detectades, així com aprofitar les oportunitats que l'entorn posa al nostre abast i evitar les amenaces que poden posar en perill els nostres objectius.

La nostra intenció serà utilitzar i administrar els recursos i el coneixement disponibles en l'organització per dur a terme una sèrie de línies d'actuació que han de donar resposta, en primer lloc, al major nombre possible de febleses. Tot això, ho veurem en els apartats següents.

7.3.- Actuacions a desenvolupar

Les línies d'actuació a posar en marxa es poden dividir en els següents grups:

- Separació de funcions
- Tramitació ràpida d'expedients
- Pla de formació

A fi de dur a bon terme aquestes línies, es crearà una unitat orgànica, integrada dins l'estructura de la Direcció General d'Indústria, que absorbirà algunes de les funcions d'aquesta. El nom serà Oficina de Tramitació Ràpida (OTRA) i podrà estar constituïda per diferents centres distribuïts dins el territori de la Comunitat Autònoma. En aquest projecte, es dissenyarà el centre principal, ubicat a Palma, però totes les accions indicades són aplicables a les noves oficines que es vagin obrint al públic.

A l'Oficina de Tramitació Ràpida, s'hi tramitaran els expedients propis de la Direcció General d'Indústria i, en la mesura i en els casos en què sigui possible, s'implantarà un sistema de resolució ràpida. Aquests expedients són, bàsicament i principalment, els corresponents a les instal·lacions regulades per reglaments tècnics, redactats en desenvolupament de la Llei 21/1992, d'Indústria.

Com a resultat final de les tramitacions, s'emetrà els justificants de posada en servei i d'inscripció que el titular necessita per poder posar les instal·lacions en marxa i procedir, si cal, a la contractació dels subministraments adients.

Així mateix, aquesta unitat exercirà les funcions d'informació i de registre general i, per tant, serà la via d'entrada i de sortida de tots els tràmits de la Direcció General.

7.3.1.- Separació de funcions

Hem vist, en el capítol dedicat a la situació actual de la Direcció General d'Indústria, que s'ha prioritzat la revisió de documents en perjudici de la inspecció d'instal·lacions i, en conseqüència, s'ha perdut el control sobre aquestes i els professionals que hi intervenen.

Per tant, la primera acció a emprendre serà la de separar les funcions de revisió administrativa i d'inspecció, a fi d'alliberar els tècnics de l'excés de treball acumulat.

La revisió de documents és una tasca administrativa, és a dir, un procediment regulat per la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú. Tan sols és necessària la intervenció dels tècnics en alguns casos, com el d'instal·lacions sotmeses a autorització administrativa, que exigeixen obligatòriament una revisió tècnica, però es tracta d'una minoria d'expedients.

La inspecció és una tasca tècnica que exigeix l'assumpció de responsabilitats per part de qui la realitza i gairebé una dedicació exclusiva, amb una certa independència d'altres treballs administratius.

La distribució de funcions serà la següent: la revisió administrativa d'expedients quedarà assignada a l'Oficina de Tramitació Ràpida i la inspecció i revisió tècnica correspondran a la Direcció General d'Indústria.

7.3.2.- Tramitació ràpida d'expedients

La separació de funcions esmentada és un pilar bàsic en la creació de l'Oficina de Tramitació Ràpida, que permet treballar des d'una perspectiva diferent a l'habitual en una administració fiscalitzadora. A més de la revisió d'expedients, exercirà les funcions d'informació i de registre general.

El sistema de tramitació ràpida consistirà a efectuar una revisió administrativa de la documentació aportada per l'interessat, davant aquest i en el mateix moment de la presentació. Per tant, el ciutadà obtindrà una resposta immediata i, si és positiva, podrà emportar-se el document de sortida corresponent.

El personal dedicat a aquesta funció podrà ser dels cossos administratius i auxiliars que, amb un nivell de formació convenient, podrà dur a terme la tasca sense problemes.

De les conclusions indicades en el capítol dedicat a l'anàlisi de la situació actual, en destacarem tres:

- Els cinc procediments més habituals sumen un 80% del total de tramitacions.
- Els procediments d'instal·lacions liberalitzades sumen un 98,7% del total de tramitacions corresponents a instal·lacions.
- El procediment TNI-103, corresponent a instal·lacions tèrmiques, té la mitjana de duració més elevada, amb un valor de 138,29 dies.

D'aquí, podem deduir que només incorporant els cinc procediments més habituals al sistema de tramitació ràpida, l'OTRA assumirà el 80% del volum total de tramitació de la Direcció General d'Indústria. Per tant, l'objectiu ha de ser l'aplicació del nou sistema a aquests procediments. Cal observar que n'hi ha quatre que corresponen a instal·lacions liberalitzades i un que no està lligat a cap tipus d'instal·lació (el document

de qualificació empresarial de construcció i fusteries). Pel que fa als primers, la comunicació de dades d'aquestes instal·lacions a l'Administració, per part dels titulars, és el tràmit que més fàcilment es pot adaptar al sistema de resolució ràpida. Quant a l'últim, es tracta d'un procediment senzill que també admet un tractament de simplificació administrativa.

Com a objectiu més llunyà, es pot establir l'aplicació del nou sistema a tots els procediments d'instal·lacions liberalitzades, la qual cosa alliberaria encara més la càrrega burocràtica de la Direcció General.

Finalment, tenint en compte que el procediment d'instal·lacions tèrmiques és un dels cinc més habituals, i atès el problema de duració que presenta, és el candidat ideal per inaugurar aquesta línia d'actuació.

L'Oficina de Tramitació Ràpida constituirà un punt de partida per fixar objectius més ambiciosos i llunyans, com és la posada en marxa de les tramitacions telemàtiques, que cada vegada disposen de més usuaris adeptes.

7.3.3.- Pla de formació

La formació adequada del personal que constitueix l'organització és imprescindible per garantir el correcte funcionament d'aquesta, de tal manera que solament amb la seva implantació ja s'aconsegueix una millora perceptible en tots els nivells operatius. Amb més raó, quan es posen en marxa unes actuacions emmarcades dins una planificació operativa, com és el cas, no es poden plantejar d'altra forma que no sigui acompanyades d'un pla de formació.

L'establiment d'aquest pla de formació i de capacitació del personal potenciarà les seves aptituds i capacitats i permetrà oferir un servei d'alta qualitat.

Com a complement del pla de formació, i de forma indispensable si realment es vol incrementar el rendiment dels treballadors, s'han d'establir sistemes d'avaluació de les seves habilitats, que permetran una millor adaptació de les accions formatives, segons les necessitats que es vagin detectant.

8.- Proposta de legislació

Per posar en marxa l'oficina de tramitació ràpida, és convenient establir el seu principi de funcionament i l'abast de les seves competències, a fi de garantir l'adequada seguretat jurídica de les seves actuacions i donar cobertura legal a les línies d'acció que hem previst. No hem d'oblidar que estam parlant de la creació d'una unitat orgànica nova que absorbirà part de les funcions que ara estan reservades a la Direcció General d'Indústria.

Aquesta regulació s'haurà de publicar en el butlletí oficial de la Comunitat Autònoma mitjançant la forma legal més adequada, que normalment serà la de decret.

De forma opcional, es pot publicar una ordre o una resolució cada vegada que s'incorpori un nou procediment al sistema establert en aquesta oficina. Tanmateix, independentment de la publicació, és imprescindible que tot el detall de cada tramitació estigui adequadament escrit i a disposició dels usuaris, en un manual que haurà de ser convenientment actualitzat de forma periòdica.

9.- Col·lectius afectats

Els col·lectius afectats per les propostes d'actuació constitueixen els grups d'interès on s'ha d'enfocar la nostra atenció. Són els següents:

- Els ciutadans en general, com a titulars de sol·licituds, instal·lacions, drets i deures
- Els instal·ladors autoritzats
- Els tècnics titulats, en qualitat de projectistes i directors d'obra
- Les companyies subministradores (d'energia elèctrica, d'aigua i d'altres productes energètics)
- Les gestories administratives
- Els organismes de control

El primer grup és, evidentment, el més important, ja que constitueix la base principal dels nostres clients i, en canvi, és el més difícil de controlar, degut a la seva amplitud i heterogeneïtat.

La resta està constituïda per col·lectius relativament reduïts, cadascun dels quals realitza unes funcions perfectament definides i tots estan relacionats de manera directa amb la Direcció General d'Indústria. En aquests casos, el control serà més fàcil.

10.- Consideracions abans de la posada en funcionament

Hem vist la base legal existent, que permet de forma immediatament aplicable la tramitació de certs procediments sense cap tipus de revisió tècnica de la documentació, i la nova legislació necessària per posar en funcionament la unitat de tramitació que ens ocupa. Però no és possible canviar de forma instantània el *modus operandi* d'una organització sense un procés d'adaptació gradual.

En primer lloc, ha de quedar clar que la resolució immediata dels expedients exigeix una dedicació de recursos, sobretot humans, superior a l'actual. Avui dia, com s'ha vist amb anterioritat, la resposta a les sol·licituds dels ciutadans es pot retardar en el temps fins a uns dies o unes setmanes; això no és un exemple de bon funcionament, però permet separar l'entrada de treball de la seva execució i, per tant, ajuda a compensar les puntes amb les valls. De forma oposada, el nou sistema organitzatiu a implantar ha de ser capaç de seguir les puntes del cicle irregular d'entrada de clients i, en conseqüència, ha d'estar sobredimensionat respecte al sistema actual.

La forma d'actuar més lògica és seleccionar un nombre reduït de procediments inicials que, per les seves característiques, siguin aptes per ser tractats segons el nou sistema. D'aquesta manera, respectarem la gradació necessària en la posada en marxa de la unitat i no involucrem una quantitat de recursos que, de tota manera, no estan disponibles de forma immediata. Atès que el principi d'actuació és el de la liberalització industrial, els procediments inicials a seleccionar hauran de correspondre a instal·lacions sotmeses a aquest principi.

La resta de procediments es continuarà tramitant com fins ara, és a dir, no seran de resolució immediata, però la seva entrada es produirà per l'oficina de tramitació ràpida, que farà les funcions de registre general. Per tant, per dimensionar la unitat, s'han de comptabilitzar tots els tipus de procediments que es tramiten davant la Direcció General d'Indústria. Més endavant, veurem l'estructura i com s'organitzen les diferents tramitacions.

Des de fa anys, la Direcció General disposa d'oficines obertes al públic a Mallorca, Menorca i Eivissa. La intenció inicial és que cadascuna de les mateixes es converteixi en una Oficina de Tramitació Ràpida (OTRA), però la posada en marxa progressiva que s'ha esmentat aconsella, a més d'aplicar una gradació en els tipus de procediments que

s'implanten, fer el mateix amb les diferents oficines que s'adapten al nou sistema de tramitació; per tant, la primera fase, objecte del present treball, consistirà a dimensionar correctament l'oficina de Palma.

CAPÍTOL 4

CÀLCULS DE DIMENSIONAT

11.- Estudi de les necessitats

11.1.- Dades de partida

Ja hem vist, en capítols anteriors, que les dades de partida a considerar per dimensionar l'oficina de Palma seran les corresponents a tots els tipus de procediments de la Direcció General d'Indústria que s'hi tramiten, excloent, com és lògic, aquells que es tramiten a la resta de centres.

Les primeres dades amb què treballarem seran les corresponents a les estadístiques de tramitació d'expedients dels anys 2005, 2006, 2007 i 2008, a Palma. Atès que, del darrer any, només disposam de dades del primer semestre, iniciarem l'estudi a partir del segon semestre de 2005, de forma que tindrem una sèrie de tres anys complets (encara que no naturals) i el component estacional no provocarà distorsions.

Com s'ha comentat, es disposa d'estadístiques d'expedients iniciats i d'expedients finalitzats. Nosaltres tindrem en compte els iniciats, que ofereixen una informació real del treball que entra a la Direcció General d'Indústria.

En la taula 11.1.1, veiem les dades de tramitació del segon semestre de l'any 2005, agrupades per mesos, i en el diagrama 11.1.2, la seva evolució de forma gràfica.

Expedients iniciats any 2005, per mesos

Oficina	Palma
Juliol	2741
Agost	2237
Setembre	2898
Octubre	2661
Novembre	2512
Desembre	2488
Total	15537

Taula 11.1.1 - Expedients tramitats el segon semestre de 2005

Font: Direcció General d'Indústria

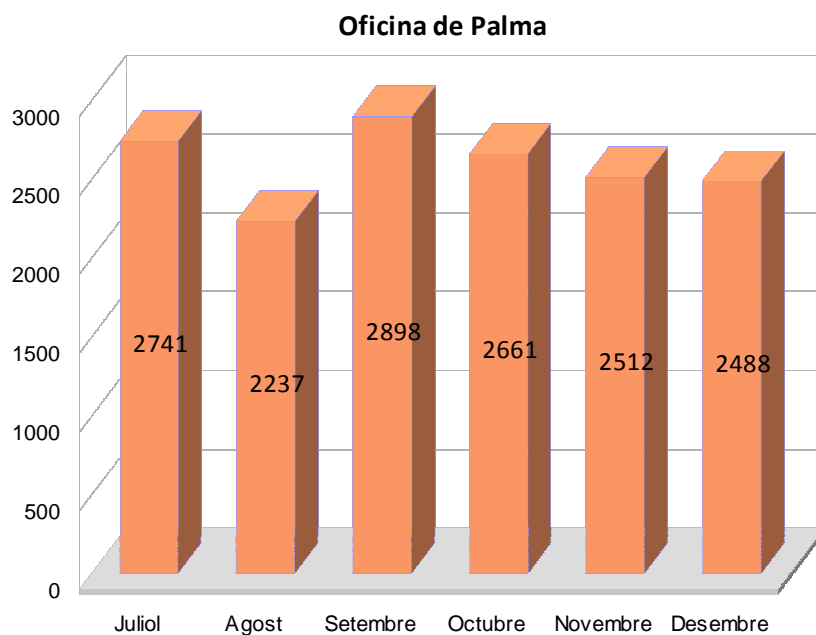


Diagrama 11.1.2 - Evolució d'expedients el segon semestre de 2005

Font: Direcció General d'Indústria

En la taula 11.1.3 i el diagrama 11.1.4, tenim les dades de tramitació de l'any 2006.

Expedients iniciats any 2006, per mesos

Oficina	Palma
Gener	2365
Febrer	2620
Març	2829
Abril	2804
Maig	3878
Juny	3773
Juliol	2695
Agost	2071
Setembre	2397
Octubre	3667
Novembre	3459
Desembre	1821
Total	34379

Taula 11.1.3 - Expedients tramitats durant 2006

Font: Direcció General d'Indústria

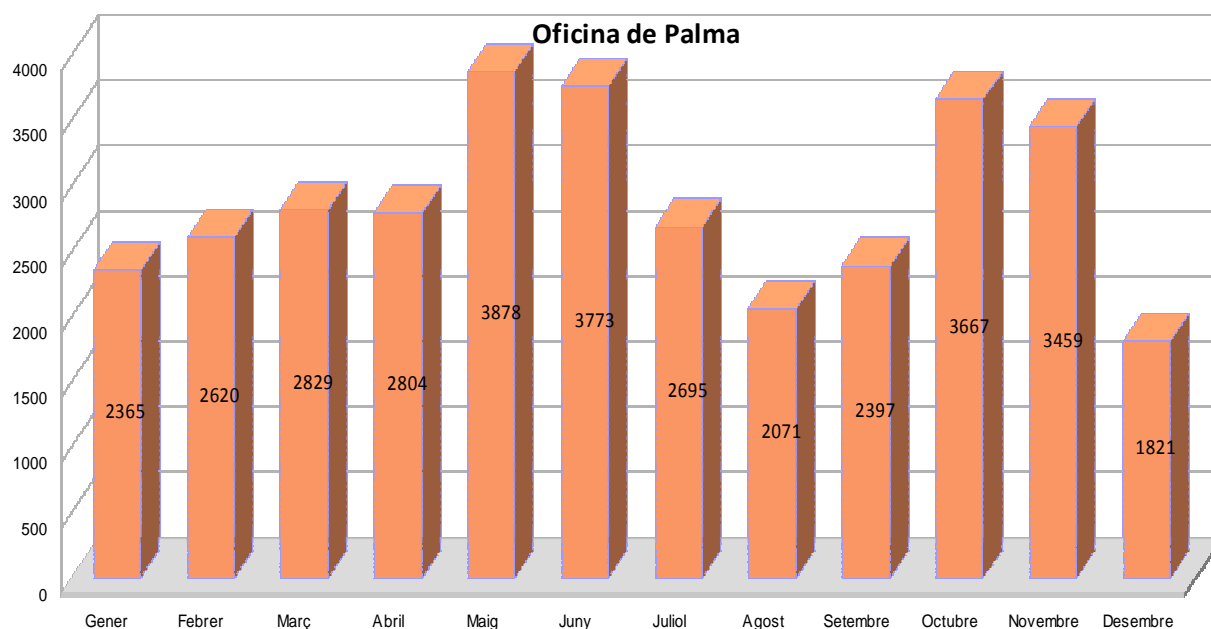


Diagrama 11.1.4 - Evolució d'expedients durant 2006

Font: Direcció General d'Indústria

En la taula 11.1.5 i el diagrama 11.1.6, es poden observar les dades corresponents a 2007.

Expedients iniciats any 2007, per mesos

Oficina	Palma
Gener	2749
Febrer	3061
Març	3327
Abril	2931
Maig	3170
Juny	3284
Juliol	3043
Agost	2301
Setembre	2329
Octubre	2839
Novembre	2612
Desembre	2023
Total	33669

Taula 11.1.5 - Expedients tramitats durant 2007

Font: Direcció General d'Indústria

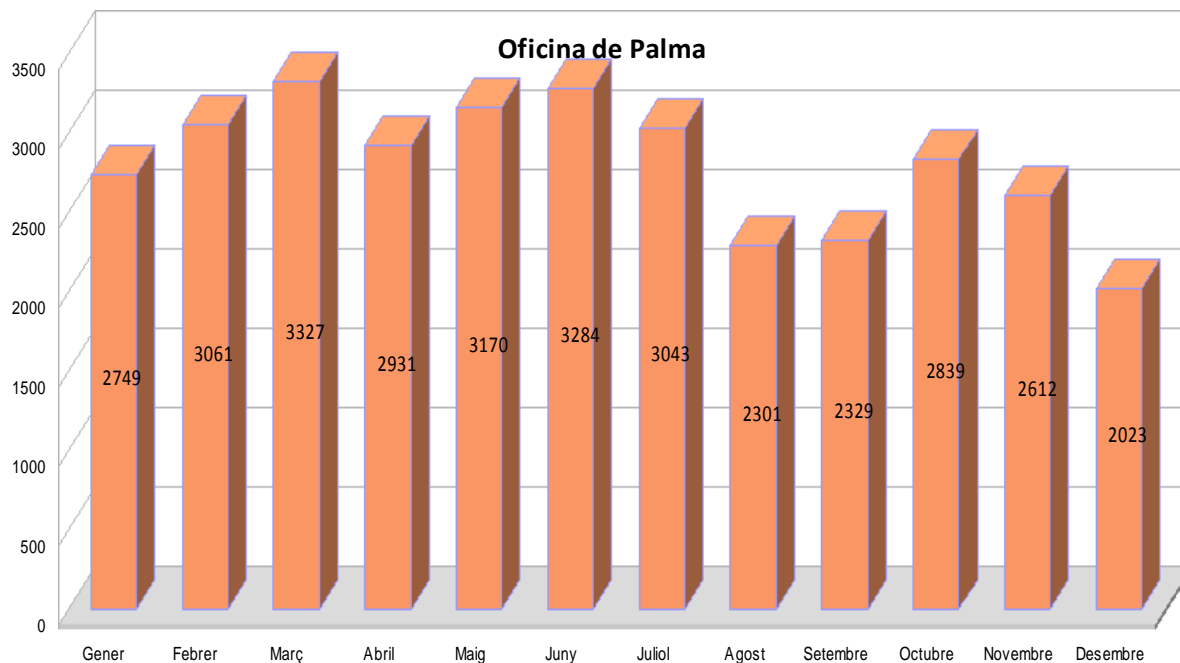


Diagrama 11.1.6 - Evolució d'expedients durant 2007

Font: Direcció General d'Indústria

En la taula 11.1.7 i el diagrama 11.1.8, tenim les dades corresponents al primer semestre de 2008.

Expedients iniciats any 2008, per mesos

Oficina	Palma
Gener	2508
Febrer	3139
Març	2434
Abril	3335
Maig	3126
Juny	3176
Total	17718

Taula 11.1.7 - Expedients tramitats el primer semestre de 2008

Font: Direcció General d'Indústria

Oficina de Palma

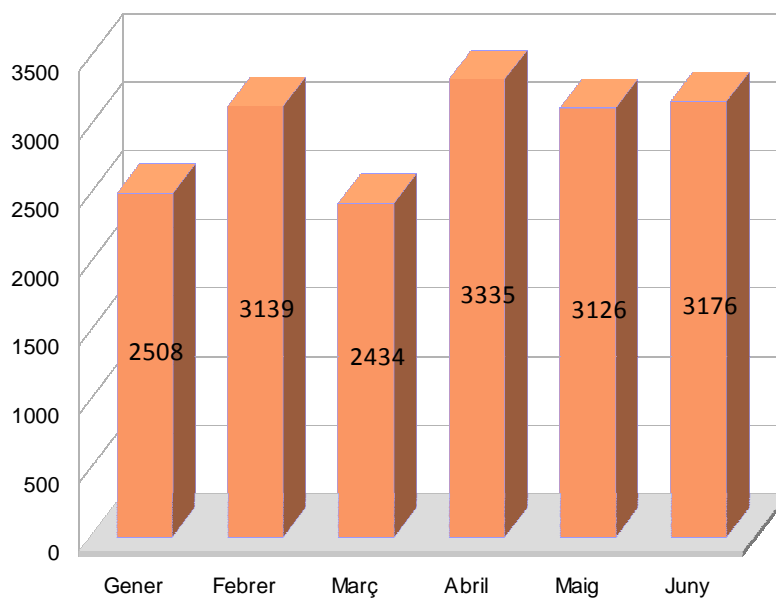
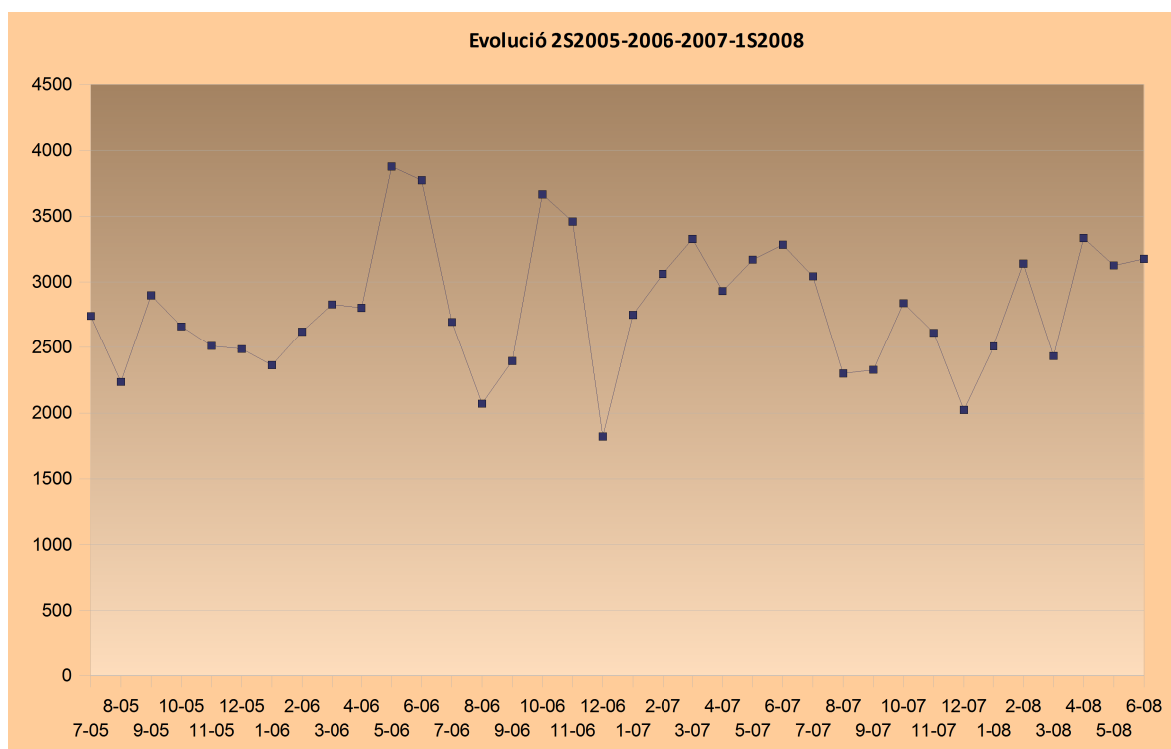


Diagrama 11.1.8 - Evolució d'expedients el primer semestre de 2008

Font: Direcció General d'Indústria

A fi de comprovar visualment l'evolució de les tramitacions durant el període d'estudi, en la gràfica 11.1.9, veiem totes les dades agrupades.



Gràfica 11.1.9 - Evolució d'expedients de juliol de 2005 a juny de 2008

Font: Elaboració pròpia

11.2.- Previsió de tramitacions

11.2.1.- Homogeneïtzació de dades

En aquest apartat, realitzarem una projecció de les tramitacions d'expedients durant el segon semestre de 2008. La primera passa consistirà a homogeneïtzar les dades, en funció dels dies laborables de cada mes, per a la qual cosa dividirem cadascuna d'aquelles pel nombre de dies hàbils i multiplicarem el resultat per 30. Utilitzarem el calendari laboral de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, complementat amb les

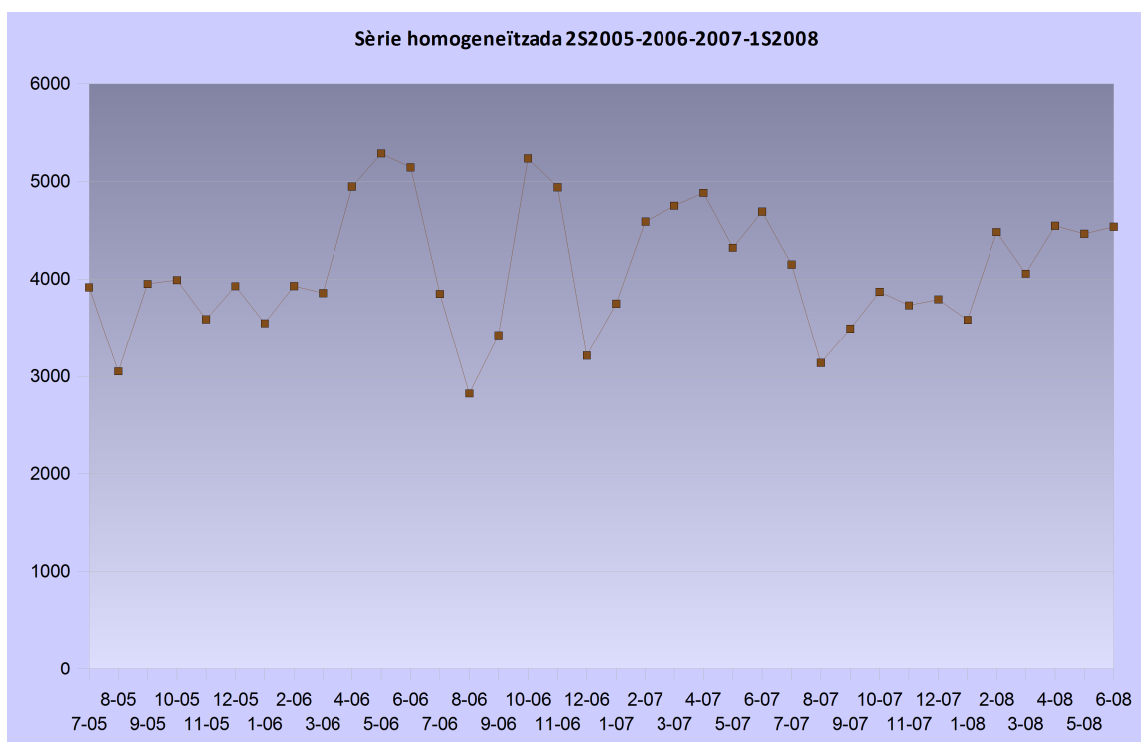
festes locals de Palma i tenint en compte que els dies 24 i 31 de desembre no s'obren al públic les oficines. D'aquesta manera, la sèrie temporal homogeneïtzada és la que figura en la taula 11.2.1.1.

Mes	Expedients	Dies lab.	Sèrie
7-05	2741	21	3916
8-05	2237	22	3050
9-05	2898	22	3952
10-05	2661	20	3992
11-05	2512	21	3589
12-05	2488	19	3928
1-06	2365	20	3548
2-06	2620	20	3930
3-06	2829	22	3858
4-06	2804	17	4948
5-06	3878	22	5288
6-06	3773	22	5145
7-06	2695	21	3850
8-06	2071	22	2824
9-06	2397	21	3424
10-06	3667	21	5239
11-06	3459	21	4941
12-06	1821	17	3214
1-07	2749	22	3749
2-07	3061	20	4592
3-07	3327	21	4753
4-07	2931	18	4885
5-07	3170	22	4323
6-07	3284	21	4691
7-07	3043	22	4150
8-07	2301	22	3138
9-07	2329	20	3494
10-07	2839	22	3871
11-07	2612	21	3731
12-07	2023	16	3793
1-08	2508	21	3583
2-08	3139	21	4484
3-08	2434	18	4057
4-08	3335	22	4548
5-08	3126	21	4466
6-08	3176	21	4537

Taula 11.2.1.1 - Dades homogeneïtzades (juliol-2005 a juny-2008)

Font: Elaboració pròpia

La gràfica 11.2.1.2 conté les dades homogeneïtzades de la sèrie.



Gràfica 11.2.1.2 - Evolució de dades homogeneïtzades (juliol-2005 a juny-2008)

Font: Elaboració pròpia

11.2.2.- Anàlisi de la sèrie temporal

Abans de començar, cal dir que partim de la suposició que es mantenen les condicions estructurals durant el període d'observació de dades i durant el de projecció. És a dir, no contemplarem les variacions cícliques, perquè no disposam de dades suficients. Encara que paregui poc realista, atesa la conjuntura econòmica actual, l'experiència ens ha demostrat que les variacions experimentades a nivell empresarial o particular pels ciutadans es transfereixen amb un cert desfasament temporal a les tramitacions davant l'Administració. En el nostre cas, en què no avançarem la projecció més enllà de 2008, no cometrem un error significatiu.

Utilitzarem l'anàlisi clàssica de la sèrie, desglossant-la en els següents components:

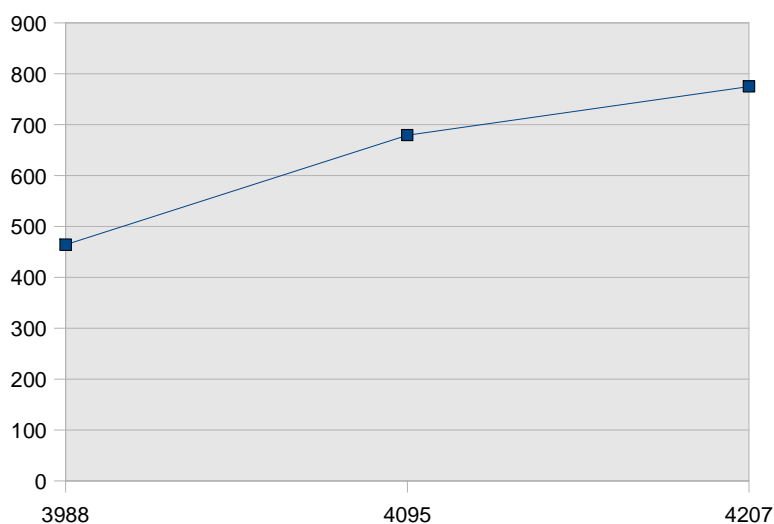
- Tendència
- Variacions estacionals
- Variacions cícliques
- Variacions residuals o erràtiques

A fi de conèixer l'esquema de combinació dels components, utilitzarem el mètode de calcular les mitjanes aritmètiques i les desviacions típiques corresponents a les observacions de cada any, tenint en compte que nosaltres estam comptabilitzant anys no naturals formats pel segon semestre d'un any i el primer semestre del següent. Podem veure les dades obtingudes en la taula 11.2.2.1.

Any	Mitjana	Desv. típica
1	4095	679
2	4207	775
3	3988	464

Taula 11.2.2.1 - Mitjanes i desviacions típiques anuals

En la gràfica 11.2.2.2, veiem la relació directa que hi ha entre les dades de cada parell de valors, la qual cosa ens indica que l'esquema més probable és el multiplicatiu.



Gràfica 11.2.2.2 - Relació entre mitjanes i desviacions típiques anuals

És a dir, l'equació que relaciona els components de la sèrie és:

$$Y_t = T_t \cdot c_t \cdot e_t \cdot r_t \quad (\text{Eq. 11.2.2.1})$$

A fi de calcular la tendència, estudiarem quina corba de regressió s'ajusta millor als valors de la sèrie. Aplicarem el mètode dels mínims quadrats ordinaris, que consisteix a minimitzar la suma dels quadrats dels errors en cada punt de la funció. A continuació, s'indiquen les diferents possibilitats i les equacions corresponents:

- Funció lineal de les mitjanes anuals

$$T_t = 4204,29 - 53,84 \cdot t \quad (\text{Eq. 11.2.2.2})$$

- Funció lineal de les dades de la sèrie

$$T_t = 3939,01 + 8,52 \cdot t \quad (\text{Eq. 11.2.2.3})$$

- Funció logarítmica

$$T_t = 3691,89 + 152,22 \cdot \log t \quad (\text{Eq. 11.2.2.4})$$

- Funció exponencial

$$T_t = 3876,02 \cdot 1,0023^t \quad (\text{Eq. 11.2.2.5})$$

- Funció potencial

$$T_t = 3655,48 \cdot t^{0,04} \quad (\text{Eq. 11.2.2.6})$$

En la taula 11.2.2.3, es poden veure els valors de cadascuna d'aquestes funcions, junt amb els quadrats dels errors, així com la suma d'aquests. Veiem que la funció que té el valor més baix és la potencial; per tant, serà aquesta la que utilitzarem per calcular la tendència.

Sèrie	Reg lineal mitjanes	Error	Reg lineal	Error	Reg logarítmica	Error	Reg exponencial	Error	Reg potencial	Error
3916	4150	55101	3948	1012	3692	50097	3885	947	3655	67722
3050	4097	1094441	3956	820103	3738	472324	3894	711350	3758	500974
3952	4043	8272	3965	163	3765	35082	3903	2400	3820	17455
3992	3989	7	3973	339	3784	43249	3912	6352	3864	16280
3589	3935	120075	3982	154479	3798	43981	3921	110376	3899	96087
3928	3881	2225	3990	3808	3810	13943	3930	2	3927	2
3548	3827	78350	3999	203536	3821	74546	3939	153160	3951	163116
3930	3774	24470	4007	5955	3829	10129	3948	321	3973	1809
3858	3720	19043	4016	24952	3837	424	3957	9854	3991	17841
4948	3666	1644409	4024	853823	3844	1219093	3966	964596	4008	883753
5288	3612	2809418	4033	1576159	3850	2067186	3975	1723872	4023	1599511
5145	3558	2517903	4041	1218264	3856	1661101	3984	1347081	4037	1226574
3850	3504	119460	4050	39908	3861	131	3994	20600	4050	40176
2824	3451	392426	4058	1523247	3866	1086312	4003	1389145	4062	1533568
3424	3397	762	4067	412837	3871	199477	4012	345311	4074	421727
5239	3343	3593760	4075	1353131	3875	1858833	4021	1482128	4084	1332525
4941	3289	2730487	4084	735441	3879	1128353	4030	829985	4094	717903
3214	3235	468	4092	772361	3883	448147	4040	682497	4104	792062
3749	3181	321837	4101	124083	3887	19018	4049	90191	4112	132319
4592	3127	2143325	4109	232411	3890	492197	4058	284337	4121	221522
4753	3074	2819737	4118	403132	3893	739082	4068	469576	4129	389337
4885	3020	3478934	4126	575398	3896	977659	4077	652934	4137	560134
4323	2966	1840790	4135	35253	3899	179399	4086	55882	4144	31965
4691	2912	3165903	4143	300237	3902	623220	4096	354854	4151	292062
4150	2858	1667341	4152	6	3905	59957	4105	1971	4158	68
3138	2804	111074	4161	1046125	3907	592207	4115	954269	4164	1053878
3494	2751	551886	4169	456368	3910	173283	4124	397603	4171	458470
3871	2697	1379670	4178	93762	3912	1666	4134	68738	4177	93215
3731	2643	1184829	4186	206717	3914	33514	4143	169432	4183	203504
3793	2589	1449700	4195	161190	3917	15280	4153	129207	4188	156098
3583	2535	1097481	4203	384738	3919	112928	4162	335557	4194	373147
4484	2481	4011511	4212	74330	3921	317286	4172	97708	4199	81363
4057	2428	2653956	4220	26733	3923	17857	4181	15533	4204	21771
4548	2374	4726264	4229	101785	3925	387775	4191	127315	4209	114574
4466	2320	4604562	4237	52214	3927	290291	4201	70310	4214	63299
4537	2266	5157863	4246	84921	3929	370093	4210	106882	4219	101295
		57577739		14058924		15815117		14162276		13777105

Taula 11.2.2.3 - Tendència segons diferents funcions de regressió

Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de l'estacionalitat, la realitzarem mitjançant el mètode de les mitjanes mòbils, que ens permetrà obtenir els índexs de variació estacional. Si l'ordre d'aquestes mitjanes és igual a 12, aconseguirem aïllar els components tendència i variació cíclica i,

per tant, eliminar la variació estacional i la residual. Dividint, posteriorment, el valor de la dada original per la mitjana centrada en el mateix període, obtindrem l'índex de variació estacional brut (IVEB), que conté, també, el component residual. En la següent equació, es pot veure aquesta relació:

$$\frac{Y_t}{MMC(12)_t} = \frac{T_t \cdot c_t \cdot e_t \cdot r_t}{T_t \cdot c_t} = e_t \cdot r_t = IVEB \quad (\text{Eq. 11.2.2.7})$$

A fi d'eliminar el component residual, es calcula la mitjana de tots els índexs corresponents al mateix període estacional, de tal manera que quedarà un únic índex de variació estacional net (IVEN) per cada mes, independentment de l'any de què es tracti.

Per finalitzar l'estudi de l'estacionalitat, l'última correcció a fer consisteix a multiplicar cada índex per un factor, de tal manera que la suma de tots els índexs mensuals de cada any sigui igual a 12. Aquest factor es calcula de la següent manera:

$$F = \frac{12}{\sum_{\text{gener}}^{\text{desembre}} IVEN} \quad (\text{Eq. 11.2.2.8})$$

En la taula 11.2.2.4, es pot veure el resultat de l'anàlisi de les variacions estacionals de la sèrie.

Mes	Núm. ordre	Sèrie	MMNC(12)	MMC(12)	IVEB	IVEN no corregit	IVEN corregit
7-05	1	3916				0,9664	0,9688
8-05	2	3050				0,7186	0,7204
9-05	3	3952				0,8306	0,8327
10-05	4	3992				1,0888	1,0916
11-05	5	3589				1,0437	1,0463
12-05	6	3928	4095			0,8551	0,8573
1-06	7	3548	4090	4093	0,8668	0,8776	0,8799
2-06	8	3930	4071	4080	0,9632	1,0224	1,0250
3-06	9	3858	4027	4049	0,9528	1,0341	1,0367
4-06	10	4948	4131	4079	1,2131	1,1872	1,1902
5-06	11	5288	4244	4187	1,2629	1,1587	1,1616
6-06	12	5145	4184	4214	1,2210	1,1864	1,1894
7-06	13	3850	4201	4192	0,9183	0,9664	0,9688
8-06	14	2824	4256	4228	0,6679	0,7186	0,7204
9-06	15	3424	4331	4293	0,7976	0,8306	0,8327
10-06	16	5239	4325	4328	1,2104	1,0888	1,0916
11-06	17	4941	4245	4285	1,1532	1,0437	1,0463
12-06	18	3214	4207	4226	0,7604	0,8551	0,8573
1-07	19	3749	4232	4219	0,8884	0,8776	0,8799
2-07	20	4592	4258	4245	1,0816	1,0224	1,0250
3-07	21	4753	4264	4261	1,1154	1,0341	1,0367
4-07	22	4885	4150	4207	1,1612	1,1872	1,1902
5-07	23	4323	4049	4100	1,0544	1,1587	1,1616
6-07	24	4691	4097	4073	1,1518	1,1864	1,1894
7-07	25	4150	4084	4090	1,0144	0,9664	0,9688
8-07	26	3138	4075	4079	0,7692	0,7186	0,7204
9-07	27	3494	4017	4046	0,8635	0,8306	0,8327
10-07	28	3871	3989	4003	0,9672	1,0888	1,0916
11-07	29	3731	4000	3994	0,9341	1,0437	1,0463
12-07	30	3793	3988	3994	0,9497	0,8551	0,8573
1-08	31	3583				0,8776	0,8799
2-08	32	4484				1,0224	1,0250
3-08	33	4057				1,0341	1,0367
4-08	34	4548				1,1872	1,1902
5-08	35	4466				1,1587	1,1616
6-08	36	4537				1,1864	1,1894

Taula 11.2.2.4 - Variacions estacionals de la sèrie

Font: Elaboració pròpia

La projecció s'obté de multiplicar l'IVEN corregit per la tendència. El resultat, es pot veure en la taula següent.

Mes	Núm. ordre	Sèrie	IVEN corregit	Tendència	Projecció
7-05	1	3916	0,9688	3655	3542
8-05	2	3050	0,7204	3758	2707
9-05	3	3952	0,8327	3820	3181
10-05	4	3992	1,0916	3864	4218
11-05	5	3589	1,0463	3899	4079
12-05	6	3928	0,8573	3927	3367
1-06	7	3548	0,8799	3951	3477
2-06	8	3930	1,0250	3973	4072
3-06	9	3858	1,0367	3991	4138
4-06	10	4948	1,1902	4008	4770
5-06	11	5288	1,1616	4023	4674
6-06	12	5145	1,1894	4037	4802
7-06	13	3850	0,9688	4050	3924
8-06	14	2824	0,7204	4062	2927
9-06	15	3424	0,8327	4074	3392
10-06	16	5239	1,0916	4084	4458
11-06	17	4941	1,0463	4094	4284
12-06	18	3214	0,8573	4104	3518
1-07	19	3749	0,8799	4112	3618
2-07	20	4592	1,0250	4121	4224
3-07	21	4753	1,0367	4129	4281
4-07	22	4885	1,1902	4137	4923
5-07	23	4323	1,1616	4144	4814
6-07	24	4691	1,1894	4151	4937
7-07	25	4150	0,9688	4158	4028
8-07	26	3138	0,7204	4164	3000
9-07	27	3494	0,8327	4171	3473
10-07	28	3871	1,0916	4177	4559
11-07	29	3731	1,0463	4183	4376
12-07	30	3793	0,8573	4188	3590
1-08	31	3583	0,8799	4194	3690
2-08	32	4484	1,0250	4199	4304
3-08	33	4057	1,0367	4204	4359
4-08	34	4548	1,1902	4209	5010
5-08	35	4466	1,1616	4214	4895
6-08	36	4537	1,1894	4219	5018
7-08	37		0,9688	4223	4092
8-08	38		0,7204	4228	3046
9-08	39		0,8327	4232	3524
10-08	40		1,0916	4237	4625
11-08	41		1,0463	4241	4437
12-08	42		0,8573	4245	3639

Taula 11.2.2.5 - Projecció de la sèrie homogeneïtzada

Font: Elaboració pròpia

11.2.3.- Previsió final

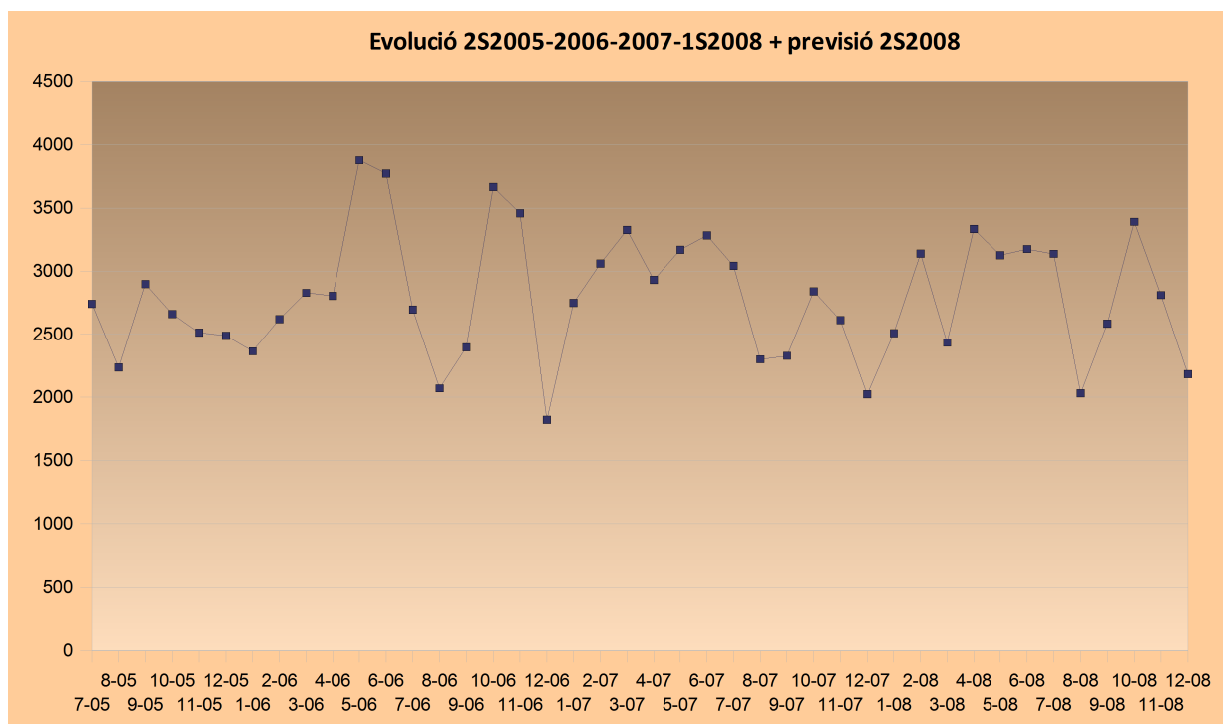
La taula anterior mostra la projecció corresponent a la sèrie homogeneïtzada de què hem partit i que hem de convertir en la previsió d'expedients tramitats, desfent la transformació feta inicialment. En la taula 11.2.3.1, es mostra la previsió final de tramitacions durant el segon semestre de 2008.

Mes	Dies lab.	Projecció	Previsió expedients
7-08	23	4092	3137
8-08	20	3046	2031
9-08	22	3524	2584
10-08	22	4625	3392
11-08	19	4437	2810
12-08	18	3639	2183

Taula 11.2.3.1 - Previsió d'expedients durant el segon semestre de 2008

Font: Elaboració pròpia

Finalment, en la gràfica 11.2.3.2, es pot veure l'evolució dels expedients segons les dades inicials de què hem partit, junt amb la previsió indicada en la taula anterior.



Gràfica 11.2.3.2 - Evolució d'expedients i projecció del segon semestre de 2008

Font: Elaboració pròpia

11.3.- Càlculs de gestió de cues

11.3.1.- Arribades de clients

Hem partit de la base que, durant el període de previsió, es mantindran les mateixes condicions estructurals que durant el d'observació. És a dir, tindrem una entrada de treball que només estarà sotmesa a les variacions estacionals i les residuals o erràtiques. Per tant, podem fer la suposició que el ritme d'arribades de clients serà similar a l'actual, sempre tenint en compte que aquestes es produeixen de forma aleatòria i amb una variabilitat important. A fi de conèixer amb detall aquesta dada i de determinar algun tipus de funció que la pugui descriure, s'ha mesurat el procés durant una setmana elegida a l'atzar i el resultat ha estat el que es mostra en la taula 11.3.1.1.

Dia	Hora	Arribades
Dilluns	8:30 – 9:30	8
	9:30 – 10:30	8
	10:30 – 11:30	11
	11:30 – 12:30	12
	12:30 – 13:30	5
Dimarts	8:30 – 9:30	13
	9:30 – 10:30	18
	10:30 – 11:30	12
	11:30 – 12:30	8
	12:30 – 13:30	7
Dimecres	8:30 – 9:30	19
	9:30 – 10:30	16
	10:30 – 11:30	10
	11:30 – 12:30	17
	12:30 – 13:30	10
Dijous	8:30 – 9:30	16
	9:30 – 10:30	13
	10:30 – 11:30	12
	11:30 – 12:30	11
	12:30 – 13:30	11
Divendres	8:30 – 9:30	15
	9:30 – 10:30	11
	10:30 – 11:30	10
	11:30 – 12:30	14
	12:30 – 13:30	7
Mitjana		11,76

Taula 11.3.1.1 - Dades d'arribades de clients

Font: Direcció General d'Indústria

La distribució de Poisson és una funció que s'adapta especialment bé als fenòmens que es produeixen de forma aleatòria, amb la condició que compleixin les següents característiques:

- La variable ha d'estar distribuïda de forma discreta.
- Els successos han de ser independents. El coneixement del seu nombre en un interval determinat no ajuda a predir el de l'interval següent.
- Ha de ser estable. A llarg termini, el nombre mitjà de successos és constant.

- La probabilitat d'ocurrència de més d'un succés en un interval suficientment petit és nul·la.

En principi, les arribades de clients a una oficina s'ajusten sense problemes a les condicions esmentades. No obstant això, comprovarem la bondat del model mitjançant l'elaboració d'un histograma de freqüències i el contrastament de la següent hipòtesi nul·la: la distribució de Poisson és correcta per descriure el fenomen estudiat.

En la taula 11.3.1.2, es poden veure les següents dades:

n : nombre d'arribades en una hora

f_i : freqüència real observada

e_i : freqüència esperada segons la distribució de Poisson

e_i agrup.: agrupació de freqüències esperades, a fi que siguin iguals o superiors a 5 en cada interval

E_i : valor de l'estadístic d'error per a cada interval

La probabilitat corresponent a cada valor de n es calcula segons la funció de distribució de Poisson

$$P(n) = \frac{\lambda^n}{n! \cdot e^{-\lambda}} \quad (\text{Eq. 11.3.1.1})$$

El càlcul de la freqüència esperada, per cada valor de n , es fa multiplicant la probabilitat pel nombre total d'observacions.

El valor de l'estadístic d'error de cada interval s'obté aplicant la següent equació

$$E_i = \frac{(f_i - e_i \text{ agrup})^2}{e_i} \quad (\text{Eq. 11.3.1.2})$$

Així mateix, en la taula indicada, es pot veure el valor de l'estadístic de prova o indicador de desviacions, que s'ha calculat segons l'equació:

$$\chi^2 = \sum E_i \quad (\text{Eq. 11.3.1.3})$$

n	0-4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	>19	Suma
f _i	0	1	0	2	3	0	3	4	3	2	1	1	2	1	1	1	0	25
e _i	0,22	0,37	0,72	1,21	1,77	2,31	2,72	2,91	2,85	2,58	2,17	1,7	1,25	0,86	0,56	0,35	0,44	25
e _i agrup.	6,6						5,63		5,43		7,34						25	
E _i	0,055						0,333		0,034		0,016						0,438	

Taula 11.3.1.2 - Càlcul de l'estadístic d'error en el procés d'arribades

Font: Elaboració pròpia

El valor de l'indicador de desviacions s'ha de comparar amb el de la distribució χ^2 de Pearson. Aquesta és una funció de dos paràmetres:

α : Probabilitat de rebutjar la hipòtesi nul·la, quan aquesta sigui certa

n: graus de llibertat del sistema

A efectes dels nostres càlculs, el valor de la probabilitat de rebuig erroni de la hipòtesi serà del 5%. Pel que fa als graus de llibertat, corresponen al nombre de categories menys dos. Per tant, els valors són:

$$\alpha = 0,05$$

$$n = 4 - 2 = 2$$

I el valor crític de la distribució és

$$\chi^2_{2} (0,05) = 5,991$$

Atès que el valor del nostre indicador de desviacions és inferior al valor crític de la distribució χ^2 de Pearson, no es pot rebutjar la hipòtesi nul·la i, per tant, s'ha d'acceptar com a vàlida. És a dir, el règim d'arribades de clients segueix una distribució de Poisson de mitjana $\lambda = 11,76$.

11.3.2.- Temps de servei

Per analitzar els temps de servei, no podem fer la mateixa suposició que en l'apartat anterior, ja que aquest paràmetre es veurà modificat substancialment quan es posi en marxa el nou disseny de funcionament de l'oficina. Tramitar els procediments de revisió d'expedients davant el ciutadà i de forma immediata durà associat un increment en els temps de servei respecte als valors actuals. Com que no es disposa de dades prèvies, s'ha decidit efectuar una simulació en la qual s'han tramitat, indistintament i distribuïts de forma aleatòria, expedients de resolució immediata i no immediata, amb el resultat que es mostra en la taula 11.3.2.1, on els temps de servei estan en minuts.

Núm. Ordre	Temps (min.)
1	8
2	26
3	8
4	12
5	33
6	14
7	13
8	13
9	10
10	14
11	10
12	20
13	11
14	17
15	18
16	27
17	8
18	16
19	15
20	6
21	22
22	13
23	28
24	8
25	24
26	13
27	7
28	6
29	7
30	4
31	7
32	12
33	14
34	21
35	14
36	4
37	7
38	13
Mitjana	13,76

Taula 11.3.2.1 - Dades de temps de servei

Font: Direcció General d'Indústria

En molts de casos, és habitual que els temps de servei s'ajustin a una distribució exponencial, però és necessari que compleixin les següents característiques:

- La funció de densitat ha de ser decreixent. Els temps de servei són més probables com més petits siguin.
- S'ha de tractar d'un procés sense memòria. El temps que falta per acabar un servei no depèn del temps que fa que ha començat, degut a la gran variabilitat dels successos aleatoris.

Com en el cas del procés d'arribades, comprovarem la bondat del model mitjançant l'elaboració d'un histograma de freqüències i el contrastament de la següent hipòtesi nul·la: la distribució exponencial és correcta per descriure el fenomen estudiat.

En la taula 11.3.2.2, es poden veure les dades elaborades, que són les mateixes que les de l'apartat corresponent a les arribades, amb les següents excepcions:

t: temps de servei, en minuts

e_i : freqüència esperada segons la distribució exponencial

Així mateix, atès que es tracta d'una variable contínua, les diferents classes o categories s'han calculat per intervals, de tal manera que, per exemple, l'interval 4-6 inclou els temps superiors a 4 i inferiors o iguals a 6 ($4 < t \leq 6$).

La probabilitat de cada interval es calcula restant les probabilitats corresponents als dos límits que el defineixen, segons la distribució exponencial

$$P(T > t) = \frac{1}{e^{\mu t}} \quad (\text{Eq. 11.3.2.1})$$

On μ és la taxa de servei, que es calcula fent l'invers de la mitjana dels temps de servei.

En el nostre cas

$$\mu = 1/13,76 = 0,0727 \text{ serveis/minut}$$

t	0-2	2-4	4-6	6-8	8-10	10-12	12-14	14-16	16-18	18-20	20-22	22-24	24-26	26-28	28-30	30-32	>32	Suma
f_i	0	2	2	8	2	3	9	2	2	1	2	1	1	2	0	0	1	38
e_i	5,14	4,45	3,84	3,32	2,87	2,49	2,15	1,86	1,61	1,39	1,2	1,04	0,9	0,78	0,67	0,58	3,71	38
e_i agrup.	5,14	8,29	6,2	6,49	5,24	6,64	38											
E_i	5,140	2,220	2,329	8,690	0,110	1,050	19,539											

Taula 11.3.2.2 - Càlcul de l'estadístic d'error en el temps de servei

Font: Elaboració pròpia

El valor de l'indicador de desviacions s'ha de comparar amb el de la distribució χ^2 de Pearson. Adoptarem, igual que en l'apartat anterior, una probabilitat de rebuig per error de la hipòtesi nul·la del 5%. Els paràmetres seran

$$\alpha = 0,05$$

$$n = 6 - 2 = 4$$

Amb aquestes condicions, el valor crític de la distribució és

$$\chi^2_4(0,05) = 9,488$$

Atès que el nostre indicador de desviacions és molt superior a aquest valor, hem de rebutjar la hipòtesi inicial. Per tant, la distribució del temps de servei no és exponencial. De fet, s'assembla més a una distribució normal, en què els temps de servei més probables són els més pròxims a la mitjana. Això també s'ajusta al funcionament observat en el servei, en el qual hi ha un temps mínim d'atenció al client; a aquest temps, s'hi ha de sumar el corresponent a les operacions requerides per aquell, que sí es podria considerar aleatori i de gran variabilitat. En conseqüència, tenim una distribució que segueix una llei de tipus general.

11.3.3.- Criteri de dimensionat i característiques

Seguint la notació de Kendall per descriure els sistemes de cues, el cas que ens ocupa és del tipus M/G/c. És a dir, el procés d'arribades té una distribució de Poisson, els temps de servei segueixen una distribució de tipus general i hi ha c canals o servidors, valor que encara està per determinar. Pel que fa als elements de la notació omesos, considerem els valors per defecte, que són:

- Capacitat del sistema: es considera infinita, ja que la limitació física d'espai no és suficient per rebutjar clients (en ocasions puntuals, la cua ha arribat al carrer)
- Disciplina de la cua: s'utilitza el sistema FIFO o PEPS (s'atén en el mateix ordre d'arribada)
- Mida de la font d'usuaris: es considera infinita, ja que qualsevol ciutadà pot accedir al sistema

El factor d'utilització s'obtindrà mitjançant la fórmula

$$\rho = \frac{\lambda}{c \cdot \mu} \quad (\text{Eq. 11.3.3.1})$$

El valor d'aquest paràmetre ha de ser inferior a la unitat, com a condició indispensable perquè el sistema arribi a un estat estacionari. Tenint en compte que, per estudiar el fenomen, tan sols disposam d'una petita sèrie de valors, alguns dels quals s'han obtingut mitjançant una simulació, com hem vist en els apartats anteriors, sembla lògic fixar un criteri de dimensionat conservador, que permeti treballar amb un alt marge de seguretat. Per tant, fixarem un valor màxim de 0,60 per al factor d'utilització i procedirem al càlcul del nombre de canals necessaris. Les dades inicials són:

$$\lambda = 11,76 \text{ arribades/hora}$$

$$\mu = 1/13,76 = 0,0727 \text{ serveis/minut} = 4,36 \text{ serveis/hora}$$

$$\rho = 0,60$$

I el nombre de canals

$$c = 4,49 \rightarrow \mathbf{c = 5 \text{ canals}}$$

Amb aquests valors, el factor d'utilització efectiu serà

$$\rho = 0,54$$

En conclusió, el sistema és del tipus M/G/5. Atès que tots els càlculs s'han realitzat sobre la base de dades prèvies existents, en uns casos, o de simulacions, en altres, serà necessari efectuar un seguiment sobre els paràmetres que determinen el funcionament del sistema i, si escau, modificar-los i repetir els càlculs, a fi d'adaptar-hi adequadament el dimensionat de la unitat.

CAPÍTOL 5

MODEL ORGANITZATIU

12.- Model organitzatiu de la unitat

12.1.- Política de qualitat

La política de qualitat de l'oficina de tramitació ràpida es redactarà en un document que tindrà caràcter públic i estarà a disposició tant dels ciutadans com del personal que hi treballa. El contingut serà el següent:

Les Administracions Públiques, independentment del seu àmbit d'actuació, es troben immerses en un procés de canvi que persegueix tant la millora interna com la millora en l'actuació envers el ciutadà.

Les institucions de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears no són alienes a aquesta important transformació i és justament en aquest context que neix l'Oficina de Tramitació Ràpida (OTRA), amb un triple objectiu estratègic.

Per una banda, l'OTRA pretén millorar l'eficàcia i l'eficiència del Govern de les Illes Balears, mitjançant l'ús intensiu de les noves tecnologies així com l'adopció de modernes eines de gestió que faciliten la simplificació de tràmits i processos.

Per altra banda, l'OTRA és un compromís del Govern de les Illes Balears amb els seus ciutadans, una administració propera i sensible a les seves necessitats i expectatives, amable i humana, amb orientació permanent cap a la millora contínua dels serveis que presta.

Finalment, i com tercer eix estratègic, l'OTRA aposta per les persones que la componen, dotant-les dels mitjans que necessiten així com de la formació adequada perquè la prestació del servei i l'atenció als ciutadans siguin excel·lents.

12.2.- Objectius de l'organització

L'oficina de tramitació ràpida, com a unitat orgànica, tindrà els següents objectius, que seran aplicables a cada una de les diferents oficines que s'obrin al públic:

- Respondre ràpidament a les demandes de la ciutadania. De forma immediata, quan això sigui possible.
- Apropament al ciutadà, mitjançant la posada en funcionament de diferents oficines i l'ús de diferents canals de comunicació: presencial, telefònic i telemàtic.
- Estandardització de procediments, és a dir, normalització i homogeneïtzació de les formes de treballar, com a mitjà imprescindible per oferir serveis de qualitat.
- Unificació màxima de criteris, que arribarà com a conseqüència de l'objectiu anterior.
- Increment de la comunicació interna, de manera que la informació flueixi sense entrebancs entre els distints nivells de l'organització, a fi d'atènyer un nivell de servei homogeni.
- Augment de la comunicació amb els ciutadans, amb l'objecte de conèixer les seves expectatives.
- Augment de la satisfacció dels ciutadans, de manera fefaent i comprovable.
- Majors nivells d'eficàcia i eficiència.
- Flexibilitat i capacitat d'adaptació a l'entorn.
- Qualitat, com a màxima expressió del funcionament òptim de l'organització.
- Foment de l'ús de les noves tecnologies per part dels ciutadans i les empreses.

12.3.- Desenvolupament de l'organigrama

En base als càlculs d'apartats anteriors, sabem que necessitam 5 canals de tramitació, és a dir, 5 persones dedicades a la tasca de tramitació d'expedients.

A més, qualsevol oficina d'atenció al ciutadà (i l'oficina de tramitació ràpida se n'ha de considerar un exemple) ha de tenir un servei d'informació preparat i correctament dimensionat, tant pel que fa al format presencial com al telefònic. En el cas que ens ocupa, les sol·licituds d'informació telefòniques seran ateses per mitjà d'un servei especialment dedicat, independent de les oficines de tramitació, la qual cosa alleugerirà el treball d'aquestes, ja que només hauran d'atendre la informació presencial. Atès que el volum de consultes és extremadament variable i depèn, entre d'altres, del tipus de servei ofert, es farà una previsió inicial de 2 persones per cada canal (presencial i telefònic), que podrà ser modificada en funció del resultat observat en els controls posteriors a la posada en funcionament de l'oficina.

Així mateix, s'oferirà el servei de registre general del Govern, a fi que qualsevol persona pugui registrar d'entrada els escrits i documents que hagi de presentar. A aquesta tasca, es dedicarà una persona.

A fi de dotar de la màxima flexibilitat a l'estructura organitzativa, es preveu que els llocs de treball d'informador, tramitador i encarregat de registre siguin intercanviables entre totes les persones disponibles, en lloc d'estar assignats a qualcú en concret, de manera que es disposarà d'un grup de 8 persones que podran realitzar qualsevol dels treballs esmentats, en funció de la demanda de la ciutadania i les disponibilitats de cada moment.

Fins aquí, tenim la base de l'organigrama, la primera línia en contacte directe amb la ciutadania. Això implica, sens dubte, que és la part més important, perquè és la imatge de l'oficina i de la mateixa depèn la valoració que atorguin els ciutadans a tot el servei.

Per damunt d'aquesta línia, tindrem diversos llocs de treball, tant tècnics com administratius, que serviran per coordinar les funcions encomanades, segons la descripció que es fa en el següent apartat.

En la figura 12.3.1, es pot veure l'organigrama desenvolupat. A fi de poder-lo observar amb més detall, en l'apartat dedicat als annexos, n'hi ha un en una mida major.

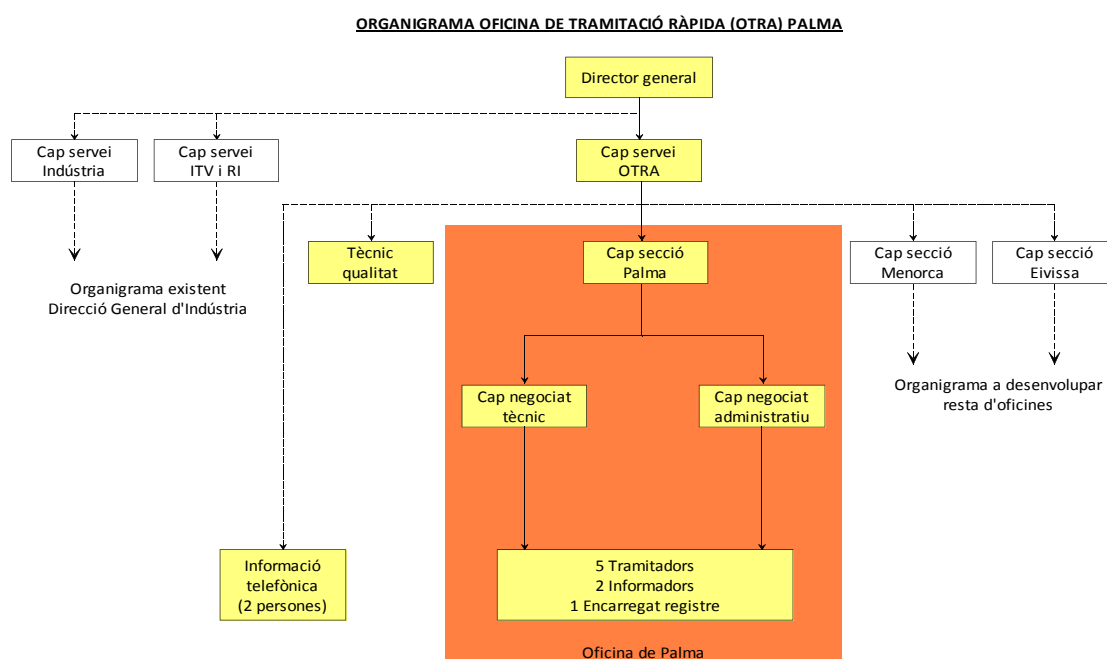


Figura 12.3.1 - Organigrama de l'OTRA de Palma i dels serveis generals

Font: Elaboració pròpia

12.4.- Descripció de les funcions

Considerant estrictament l'oficina de Palma, objecte d'aquest estudi, els llocs de treball a avaluar són els indicats a continuació. Per cada lloc, s'especifiquen les funcions, la formació requerida i l'ocupació recomanada. Respecte a aquest últim punt, cal dir que, degut al funcionament de l'Administració, encara que un lloc de treball estigui obert a la seva ocupació per personal de diferents nivells o cossos, el que determina en cada moment com s'ocuparà la plaça és la dotació econòmica, que a la vegada és funció del nivell i del cos; en resum, es fa necessari elegir les característiques exactes de cada plaça, sense que això impliqui que no es pugui canviar en un futur.

Oficina de Palma

- Cap de secció
 - Funcions: És el responsable global del funcionament de l'oficina i, per tant, ha d'exercir les funcions de líder del grup de treballadors al seu càrrec; també ha de fer d'enllaç amb la resta de la Direcció General d'Indústria, baix la coordinació del cap de servei de l'OTRA.
 - Formació requerida: Es requerirà un nivell de formació universitària tècnica de primer o de segon cicle.
 - Ocupació recomanada: Enginyer tècnic industrial
- Cap de negociat tècnic
 - Funcions: És l'encarregat de la coordinació dels tramitadors i informadors en temes tècnics, així com de la resolució de dubtes i conflictes en el dia a dia. Entre d'altres, haurà de procurar la unificació de criteris en la revisió dels expedients i la uniformitat i homogeneïtat en la informació oferta als clients.
 - Formació requerida: Com a requisit per a l'accés a la plaça, s'exigirà un nivell de formació universitària tècnica de primer o de segon cicle.
 - Ocupació recomanada: Enginyer tècnic industrial

- Cap de negociat administratiu
 - Funcions: La seva funció és la coordinació del personal de l'oficina en temes administratius i la correcta aplicació del dret administratiu en els procediments. La gestió de les vacances, dels dies lliures i dels torns del personal són dins l'àmbit de la seva competència.
 - Formació requerida: Es requerirà un nivell de formació universitària de primer o segon cicle.
 - Ocupació recomanada: Cos de gestió
- Tramitadors
 - Funcions: Tenen com a funció el treball mecànic de la tramitació dels procediments, que pot incloure tasques com el registre d'entrada de la sol·licitud, el cobrament de la taxa, la informatització de dades, les comprovacions de dades o de documents i el registre de sortida del justificant que s'emeti.
 - Formació requerida: El nivell requerit serà el corresponent a l'educació secundària obligatòria o equivalent.
 - Ocupació recomanada: Auxiliar administratiu
- Informadors
 - Funcions: La seva funció és la d'oferir la informació presencial requerida pels ciutadans, que tindrà dues vessants: la recepció dels clients i la seva orientació segons el tipus de servei que sol·licitin, per una banda, i la informació pròpia i especialitzada dels procediments que es tramiten a l'oficina, per l'altra.
 - Formació requerida: Es requerirà un nivell d'educació secundària obligatòria o equivalent.
 - Ocupació recomanada: Auxiliar administratiu

- Encarregat de registre
 - Funcions: Té la funció de registrar els documents que entren o surten de l'oficina, en la qual es disposarà d'un punt de registre general del Govern. Normalment, es tractarà de documents no inclosos en cap procediment de tramitació, ja que aquests disposen d'un sistema integrat de registre, enllaçat amb el registre general.
 - Formació requerida: Es requerirà un nivell d'educació secundària obligatòria o equivalent.
 - Ocupació recomanada: Auxiliar administratiu

A més dels indicats, hi ha altres llocs de treball que s'han de considerar, encara que no pertanyin exclusivament a aquesta oficina, sense els quals el servei ofert al ciutadà no seria complet. Són els següents:

Serveis generals

- Cap de servei de l'OTRA
 - Funcions: Ha de coordinar el funcionament de totes les oficines i gestionar el flux d'informació entre aquestes i la Direcció General d'Indústria. Exerceix de líder del conjunt d'oficines i té la funció de col·laborar amb el director general per avaluar les situacions, fixar metes i objectius, decidir les estratègies adequades per assolir aquests, reunir els recursos necessaris, organitzar les activitats necessàries i motivar les persones, tot amb la imprescindible ajuda dels distints caps de secció.
 - Formació requerida: S'exigirà un nivell de formació universitària tècnica de segon cicle.
 - Ocupació recomanada: Enginyer d'organització industrial

- Tècnic de qualitat
 - Funcions: És l'encarregat de la coordinació entre totes les oficines de tramitació ràpida en tot allò relacionat amb la implantació de la qualitat en els serveis. La seva funció és fonamental en la definició de tots els processos i en el seu manteniment.
 - Formació requerida: Es requerirà un nivell de formació universitària de primer o de segon cicle.
 - Ocupació recomanada: Cos de gestió
- Informadors d'atenció telefònica
 - Funcions: La seva funció és gairebé la mateixa que la dels informadors d'atenció presencial, exceptuant la recepció de clients, amb l'única diferència que el servei s'ofereix exclusivament per telèfon.
 - Formació requerida: El nivell requerit serà el corresponent a l'educació secundària obligatòria o equivalent.
 - Ocupació recomanada: Auxiliar administratiu

12.5.- Mapa de processos

En la figura 12.5.1, es veu el mapa de processos de l'oficina de tramitació ràpida. Per veure'l amb més detall, es reproduïx en l'apartat dedicat als annexos, en una escala més gran.

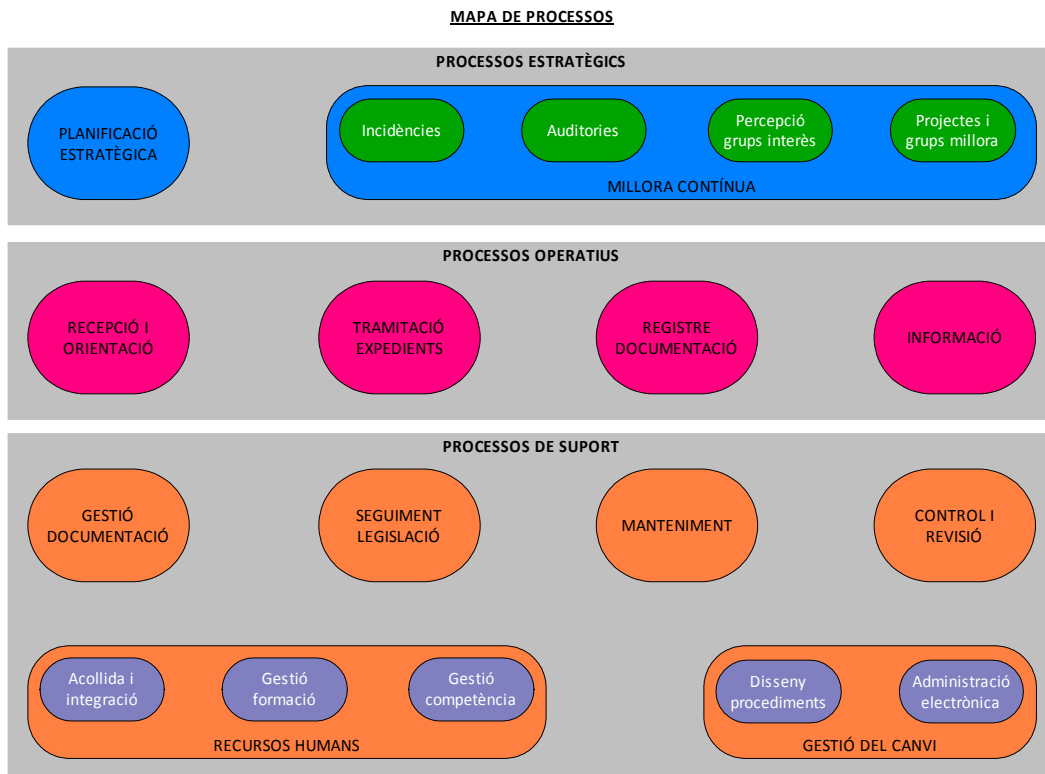


Figura 12.5.1 - Mapa de processos de l'Oficina de Tramitació Ràpida

Font: Elaboració pròpia

A continuació, s'especifiquen els distints processos a posar en marxa en cadascun dels grups: estratègics, operatius i de suport.

Processos directors o estratègics:

- Planificació estratègica. A partir de la missió de l'organització, la planificació estratègica defineix objectius, que han de ser mesurables i han de tenir un termini màxim d'assoliment, i estableix les accions i els recursos (tècnics, humans i econòmics) necessaris.
- Millora contínua. Es tracta d'un grup que engloba els següents processos:
 - Incidències. En el decurs de l'activitat de l'organització, és normal que es detectin incidències, procediments que no funcionen correctament, punts

febles o entrebancs que impedeixen finalitzar amb èxit algun procés. No s'han de considerar com a negatives i molt menys ocultar-les, ja que són una oportunitat de millora i un instrument de gran valor dins el programa de millora contínua. Hi haurà un procediment a seguir cada cop que es detecti alguna incidència.

- Auditories. Dins el sistema de qualitat, es planificaran auditories que, de forma sistemàtica, avaluaran de manera objectiva el compliment dels criteris expressats en les polítiques, procediments i requisits utilitzats com a referència. En principi, es realitzarà una auditoria externa anual.
- Percepció de grups d'interès. Atès que un dels objectius de l'oficina és oferir un servei de qualitat als clients, l'opinió d'aquests és fonamental a l'hora d'avaluar el seu compliment i d'emprendre les accions necessàries. Per tant, s'habilitaran sistemes que permetin conèixer aquesta opinió; d'entre totes les opcions disponibles, es començarà utilitzant la de les enquestes de satisfacció, per la seva facilitat de posada en marxa. Així i tot, no es descarta la posterior posada en pràctica d'altres sistemes, com els *focus groups*, que permetran aprofundir el nostre coneixement i localitzar variables o criteris inesperats que, precisament pel seu caràcter imprevist, no s'hagin pres en compte en un principi. Els grups d'interès principals a considerar són: la ciutadania en general (com a titulars de sol·licituds, instal·lacions, drets i deures), els instal·ladors autoritzats, els tècnics titulats (en qualitat de projectistes i directors d'obra), les companyies subministradores (d'energia elèctrica, aigua i altres productes energètics), les gestories i els organismes de control.
- Projectes i grups de millora. Aquest procés té com a finalitat iniciar la posada en marxa de nous projectes i la millora dels existents. S'alimenta, per una banda, de les dades recollides en els processos anteriors i, per

l'altra, dels requeriments legislatius, que normalment imposen l'existència de determinats procediments de tramitació i de control.

Processos operatius:

- Recepció i orientació. És la primera presa de contacte d'un client en entrar a l'oficina. Una persona, normalment un informador, el rep i, en funció del servei que aquell sol·licita, l'orienta cap a un dels tres processos que vénen a continuació.
- Tramitació d'expedients. És el procés principal d'aquesta oficina i el que origina més volum de treball. A grans trets, hi ha dos tipus d'expedients: els de resolució immediata i els de resolució no immediata, cadascun dels quals tindrà les seves característiques diferenciadores, com es veurà més endavant.
- Registre de documentació. Correspon al registre general del Govern i és el procés de registrar la informació corresponent a l'entrada o la sortida dels documents que els ciutadans presenten o recullen, respectivament, a les oficines de l'Administració.
- Informació. És el procés d'oferir la informació adequada a les demandes dels sol·licitants. La seva importància és capital perquè es desenvolupin correctament la resta de processos, ja que de la informació que rebin els ciutadans, dependrà que aquests seleccionin correctament el procediment a tramitar, aportin la documentació requerida i compleixin els requisits exigibles per dur a bon terme el servei sol·licitat. Per al seu bon funcionament, és indispensable que la informació estigui documentada, indexada i actualitzada.

Processos de suport:

- Gestió de la documentació. Té dues vessants: la de documents i la de registres. Pel que fa a la part de documents, consisteix a crear i mantenir tots els documents amb què treballa l'organització, tant els formularis que s'utilitzen en

les tramitacions (sol·licituds, certificats, declaracions...), com els oficis i justificants que s'emeten per part de l'oficina o també els del propi sistema de qualitat (procediments, diagrames...). Quant als registres, el treball a realitzar és crear i mantenir les evidències de les accions realitzades; en aquest sentit, la documentació que forma part d'un expedient és un registre i, per tant, forma part d'aquest procés determinar què, com i on es guarda, és a dir, la gestió de l'arxiu.

- Seguiment de la legislació. Atès que el funcionament de l'oficina i els serveis que s'hi ofereixen estan basats en un conjunt bastant ampli de normatives legals, subjectes a modificacions, ampliacions i derogacions, es fa necessari fer un seguiment adequat de totes aquestes variacions, a fi d'adaptar-hi els procediments afectats.
- Manteniment. En aquest procés, podem incloure els treballs de manteniment, millora i ampliació de les instal·lacions i del mobiliari, així com també dels recursos informàtics, tant de *hardware* (ordinadors, monitors, impressores, escàners) com de *software* (aplicacions, bases de dades, funcionalitats).
- Control i revisió. A l'hora de posar en funcionament un procediment de tramitació d'expedients que suposa una novetat i un canvi de mentalitat com el del cas que ens ocupa, s'ha de preveure un sistema que permeti revisar els expedients finalitzats, a fi de detectar possibles incidències i errors que s'han de corregir; a més, del resultat de les verificacions poden sorgir oportunitats de millora que s'han d'aprofitar. El mateix sistema servirà per controlar les dades informatitzades i, si escau, modificar-les o millorar-les.
- Recursos humans. Abasta els següents processos:
 - Acollida i integració. És el conjunt d'activitats que es posen en marxa cada cop que entra un nou integrant en el grup de treball. Existirà un manual de benvinguda, que facilitarà les seves primeres passes i que, acompanyat de

les explicacions i la informació oferta pel tècnic de qualitat, li ajudaran a comprendre la filosofia de l'organització.

- Gestió de la formació. S'establirà un pla de formació basat en les necessitats tant dels treballadors com de l'organització, que contribuirà a l'assoliment dels objectius d'aquesta i al desenvolupament professional i personal d'aquells.
- Gestió de la competència. A fi d'avaluar el treball del personal, la seva adaptació a les necessitats de l'organització i les habilitats adquirides en la formació, es posarà en marxa un procediment basat en criteris objectius i mesurables, que es podran complementar amb d'altres subjectius, en funció de l'experiència de l'avaluador.
- Gestió del canvi. Està format per:
 - Disseny de procediments. És l'eina a emprar per convertir els procediments actuals al nou sistema. Està basada en una visió innovadora, que provocarà un canvi radical en la forma de treballar, pel que fa a la revisió d'expedients.
 - Administració electrònica. Els processos operatius de què s'ha parlat abans han d'estar disponibles per a la ciutadania tant de forma presencial com per via telemàtica. Per tant, s'habilitaran les eines adequades que permetran l'accés a la informació i a les tramitacions de la Direcció General d'Indústria, per mitjà de la *web* del Govern de les Illes Balears.

13.- Descripció dels principals processos

13.1.- Processos a descriure

Atès que l'objectiu del treball no és la implantació d'un sistema de qualitat en l'organització, sinó l'aplicació d'unes propostes d'actuació definides que donen forma a un pla operatiu, com ja s'ha vist en el capítol dedicat a la seva descripció, no es

desenvoluparà tot el mapa de processos de la unitat, ja que no té sentit estendre's en l'explicació d'aquells que no tenen una relació directa amb les actuacions concretes que es duran a terme.

Els processos afectats directament pel pla operatiu són els que a continuació s'indiquen:

- Tramitació d'expedients, dividits en dos grups:
 - Expedients de resolució immediata
 - Expedients de resolució no immediata
- Informació
- Gestió de la formació
- Gestió de la competència professional

13.2.- Tramitació d'expedients

13.2.1.- Organització dels procediments

Com ja s'ha comentat en l'apartat corresponent a l'estudi de les necessitats, la posada en marxa del sistema de tramitació ràpida haurà de ser gradual, com no pot ser d'altra manera.

Els expedients susceptibles d'adaptar-s'hi són, principalment, els corresponents a les instal·lacions liberalitzades i a algun registre sotmès únicament a la simple comunicació de dades per part del titular. Es tracta, en tots els casos, de procediments en els quals no se sol·licita cap tipus d'autorització, sinó únicament un justificant, bé de la posada en servei d'una instal·lació, bé de la inscripció en un registre.

El primer procediment de resolució immediata que s'implantarà serà el de les instal·lacions tèrmiques als edificis, el reglament de les quals va ser modificat dins l'any 2007, mitjançant el Reial Decret 1027/2007, de 20 de juliol. Atès que es tracta d'un dels procediments amb major volum de tramitacions, junt amb el corresponent a les instal·lacions de baixa tensió, s'aconseguirà l'objectiu, des d'un principi, d'alleugerir de càrrega administrativa el treball dels tècnics facultatius de la Direcció General d'Indústria.

La resta de procediments seran de resolució no immediata i tindran un procés genèric similar en tots els casos. En realitat, es continuaran tramitant com fins ara, amb l'única diferència que l'oficina de tramitació ràpida farà el registre d'entrada i el càlcul de la taxa corresponent, moment a partir del qual el procediment passarà a dependre exclusivament de la secció encarregada de la seva resolució.

13.2.2.- Expedients de resolució immediata

Seguiran un procés similar en tots els casos, amb variacions que dependran, bàsicament, de les diferents exigències reglamentàries que determinaran la presentació de diferents documents o la realització de diferents comprovacions, segons el cas. Així mateix, el document de sortida serà diferent per cada tipus de procediment; en el cas, més habitual, d'instal·lacions liberalitzades, es tractarà d'un justificant que permetrà la posada en servei i l'eventual contractació dels subministraments energètics adients.

En la figura 13.2.2.1, es planteja el diagrama d'aquest procés, que es pot consultar en una mida més adequada en l'apartat d'annexos.

El procés comença amb la presentació de la documentació per part de l'interessat, és a dir, amb la sol·licitud del servei de tramitació. El tramitador informatitza les dades adients, seguint les instruccions indicades per l'aplicació informàtica de tramitació.

Si es tracta d'un nou expedient i les comprovacions requerides pel programa són correctes, s'emeten els documents corresponents al justificant de registre d'entrada i a la taxa. Seguidament, l'interessat ha de procedir al pagament d'aquesta, en una oficina bancària o en la mateixa oficina de tramitació ràpida, si ho fa mitjançant targeta. Finalment, el tramitador procedeix a emetre el justificant de posada en servei de la instal·lació, amb la qual cosa finalitza el procés.

A continuació, s'indiquen les diferents variants que poden sorgir. Seguint amb la suposició que sigui un nou expedient, si el resultat de les comprovacions no és correcte, s'indica aquesta circumstància a la persona interessada i se li demana si vol continuar amb la tramitació o prefereix endur-se la documentació. En aquest darrer cas, podrà tornar quan hagi resolt les incidències, però no quedarà cap constància de l'expedient i se n'haurà de començar un de nou. En el primer, quedarà un expedient obert i se li lliuraran els documents corresponents al justificant de registre d'entrada i a la taxa, junt amb l'escrit d'anomalies en la tramitació. Abans de poder aportar la documentació complementària per corregir aquestes, haurà d'abonar la taxa adient.

Un cop aportada la nova documentació, tornam a ser en la fase d'informatització de dades. Si el camí seguit fins aquest punt ha passat per la continuació de la tramitació indicada en el paràgraf anterior, ja no es tracta d'un nou expedient i la taxa està pagada; per tant, si la nova revisió és correcta, passarem directament a emetre el justificant de posada en servei i donar per finalitzat el procés.

En el cas que aquesta darrera revisió no sigui correcta, se li torna a indicar a l'interessat que pot continuar o endur-se la documentació. Si continua, s'emet l'escrit d'anomalies en la tramitació i l'expedient queda pendent que l'interessat aportí una nova documentació, per tornar a iniciar el cicle. Si prefereix que se li torni la documentació, no es fa l'escrit d'anomalies però, en aquest cas, ja hi ha un expedient iniciat, que queda pendent de l'aportació de nous documents. Dins aquest bucle, l'única diferència entre la continuació i la no continuació és l'emissió, en el primer cas, de l'escrit d'anomalies.

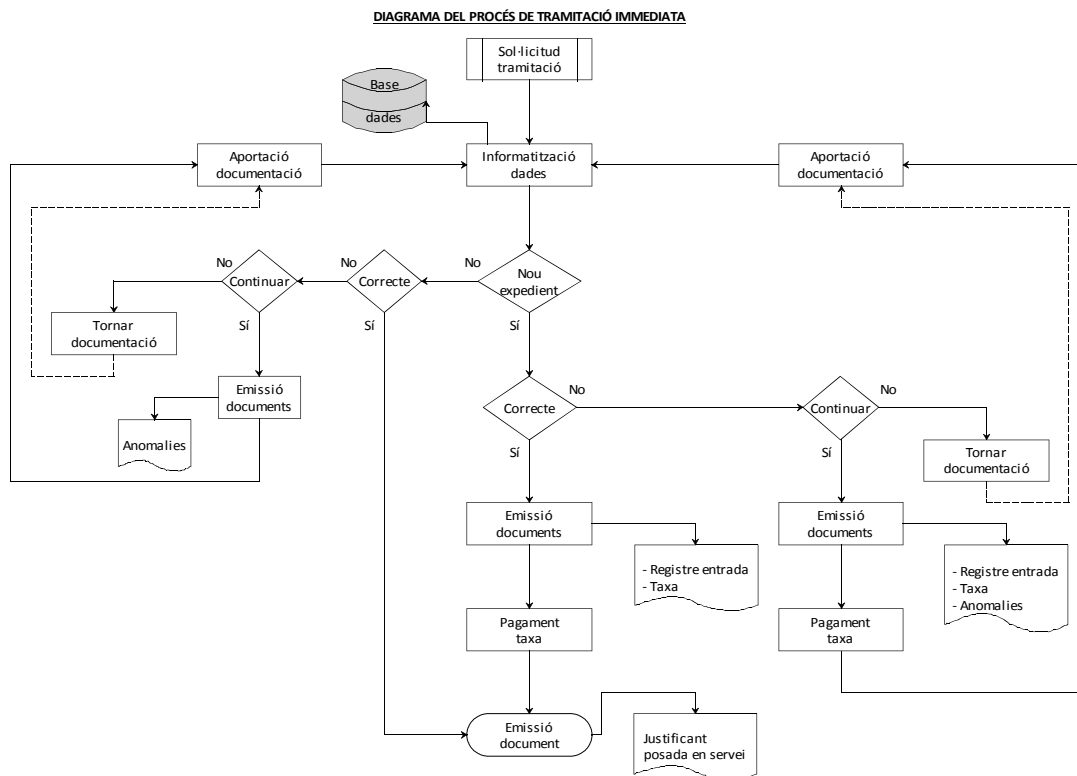


Figura 13.2.2.1 - Diagrama del procés de tramitació immediata

Font: Elaboració pròpia

13.2.3.- Expedients de resolució no immediata

La gestió dels procediments de resolució no immediata es basarà en una seqüència d'estats pels quals passa o pot passar el procés. En la figura 13.2.3.1 es pot veure el diagrama corresponent.

TRAMITACIÓ NO IMMEDIATA. DIAGRAMA D'ESTATS

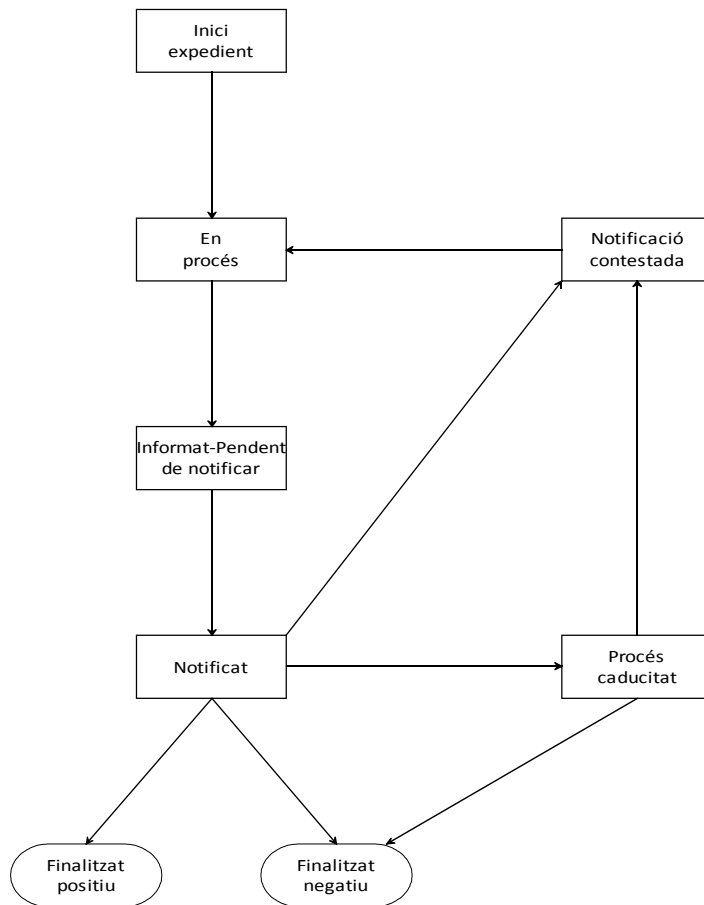


Figura 13.2.3.1 - Diagrama d'estats del procés de tramitació no immediata

Font: Elaboració pròpia

En la taula 13.2.3.2, es mostra la informació corresponent a cada estat, en concret, quan s'estableix i qui n'és el responsable. Les abreviatures indicades tenen el següent significat:

- OTRA: Oficina de Tramitació Ràpida
- DGI: Direcció General d'Indústria

Estat	Qui l'estableix	Quan s'estableix
Inici expedient	OTRA	Quan el titular presenta l'expedient
En procés	Automàtic	Si ve de l'inici: una vegada creat l'expedient, calculades les taxes i establerta la secció adjudicatària. Si ve de la notificació contestada: una vegada informatitzades les dades d'aquesta.
Informat-Pendent de notificar	DGI	Quan la secció adjudicatària ha emès un document de sortida
Notificat	OTRA	Quan l'interessat firma el justificant de recepció
Notificació contestada	OTRA	Quan el titular presenta documentació addicional
Finalitzat positiu	DGI	En el cas d'haver emès una resolució positiva, una vegada transcorregut el termini per presentar recurs, si aquest no ha estat presentat, indicat mitjançant una alerta
Finalitzat negatiu	DGI	En el cas d'haver emès una resolució negativa, una vegada transcorregut el termini per presentar recurs, si aquest no ha estat presentat, indicat mitjançant una alerta
Procés caducitat	DGI	En el cas d'haver emès un document d'anomalies o qualsevol altre que requereixi resposta en un determinat termini, una vegada transcorregut aquest sense resposta, indicat mitjançant una alerta

Taula 13.2.3.2 - Informació sobre els estats del procés de tramitació no immediata

Font: Elaboració pròpia

A continuació, en la taula 13.2.3.3, s'indiquen les dades necessàries a informatitzar en cadascun dels estats:

Estat	Dades
Inici expedient	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Dades del titular - Dades de notificacions - Dades de qui presenta l'expedient - Tipus de procediment - Dades per al càlcul de la taxa - Secció adjudicatària
En procés	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Data de revisió - Responsable (adjudicatari) - Anomalies (si pertoca)
Informat-Pendent de notificar	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Tipus de document de sortida: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Justificant de presentació de projecte 2.- Posada en servei 3.- Inscripció en el Registre 4.- Autorització de projecte 5.- Autorització de posada en servei 6.- Resolució de desestimació 7.- Resolució d'autorització 8.- Publicació BOIB o BOE 9.- Escrit d'anomalies 10.- Altres
Notificat	<ul style="list-style-type: none"> - Data
Notificació contestada	<ul style="list-style-type: none"> - Data
Finalitzat positiu	<ul style="list-style-type: none"> - Data
Finalitzat negatiu	<ul style="list-style-type: none"> - Data
Procés caducitat	<ul style="list-style-type: none"> - Data d'inici del procés

Taula 13.2.3.3 - Dades a informatitzar del procés de tramitació no immediata

Font: Elaboració pròpia

13.3.- Informació

En la figura 13.3.1, es pot observar el diagrama corresponent al procés d'informació.

Es tracta d'un procés de vital importància per a l'organització, ja que del mateix depèn directament la imatge que es proporioni a la ciutadania. Per tant, és important establir una metodologia adequada i uns mecanismes que permetin detectar ràpidament qualsevol desviació dels estàndards aplicats i corregir les incidències i els casos no previstos inicialment.

El procés comença amb la sol·licitud del ciutadà, que pot ser per escrit o de paraula. Si és per escrit, es procedirà a registrar-la d'entrada, la qual cosa informatitzarà les dades adients en la base de dades del registre general de la Comunitat Autònoma.

El primer punt a tenir en compte serà si la informació sol·licitada està disponible. En cas de no ser així, es comunicarà aquesta circumstància a l'interessat i es durà a terme una recerca fins que se li pugui donar una resposta adequada; alhora, es registrarà com a una informació no facilitada i es realitzarà l'informe corresponent, a fi de detectar possibles oportunitats de millora del servei. En el cas de tractar-se d'una informació disponible, podrà ser dels tres tipus següents:

- Informació genèrica sobre tramitacions. Es trobarà documentada en les guies de tramitació i en les fitxes informatives que es publicaran per cadascun dels procediments que siguin de la competència de l'OTRA.
- Informació de seguiment d'expedients. Es consultarà en l'aplicació informàtica que es desenvoluparà per gestionar les tramitacions; en cas necessari, també es podrà consultar directament la documentació de l'expedient.
- Informació sobre altres serveis. En la carta de serveis, s'indicarà quina és la informació que podrà proporcionar l'oficina de tramitació ràpida.

Si el ciutadà desitja la resposta per escrit, es registrarà com a una informació facilitada i es procedirà al seu registre de sortida. El fet de registrar les informacions facilitades i no facilitades és important per establir indicadors de servei; no obstant això, en el primer cas, només es registraran aquelles que s'hagin produït per escrit, atesa la dificultat que suposaria per al personal la realització d'informes i recopilació de dades de totes les consultes respostes verbalment, ja que és una tasca que s'ha de realitzar immediatament després d'haver dut a terme el servei.

Finalment, una vegada rebuda la informació, el ciutadà pot desitjar iniciar una tramitació, en el qual cas tindrem una sol·licitud de tramitació, o bé donar per acabat el servei sol·licitat.

DIAGRAMA DEL PROCÉS D'INFORMACIÓ

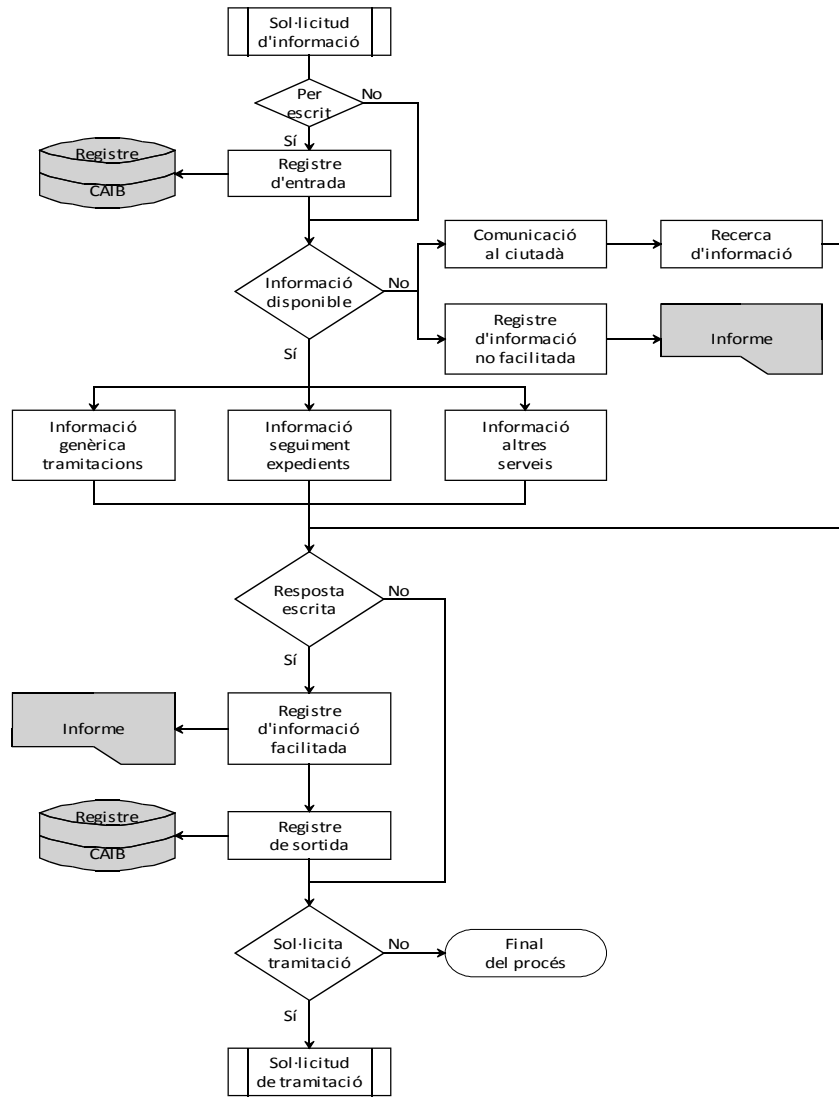


Figura 13.3.1 - Diagrama del procés d'informació

Font: Elaboració pròpia

13.4.- Gestió de la formació

La figura 13.4.1 ens presenta el diagrama del procés de gestió de la formació.

La identificació de les necessitats de formació es pot aconseguir com a conseqüència de pràcticament tots els processos de l'organització, però en el diagrama s'han indicat els més probables: el d'incidències, el d'auditories, el de projectes i grups de millora, el de gestió de la competència i el de control i revisió. Així mateix, la informació pot venir d'altres fonts, com és la descripció dels llocs de treball, on es detallen les funcions i les característiques dels mateixos.

Un cop identificades les necessitats, es programa i es planifica la formació; com a resultat, s'elabora un pla anual de formació, que tindrà com a objectius la capacitació del personal de l'organització per realitzar les tasques encomanades, el foment del seu desenvolupament professional, la creació d'un ambient de comunicació i participació i, finalment, la detecció de noves necessitats no incloses en primera instància.

La impartició de les accions formatives es realitza seguint aquest pla i s'ha de complementar amb una avaluació, que consistirà a efectuar un seguiment de les esmentades accions i del propi pla; els resultats es concretaran en un informe. De les conclusions extretes d'aquest informe, es podran deduir noves necessitats, que tornen a alimentar el procés.

DIAGRAMA DEL PROCÉS DE GESTIÓ DE LA FORMACIÓ

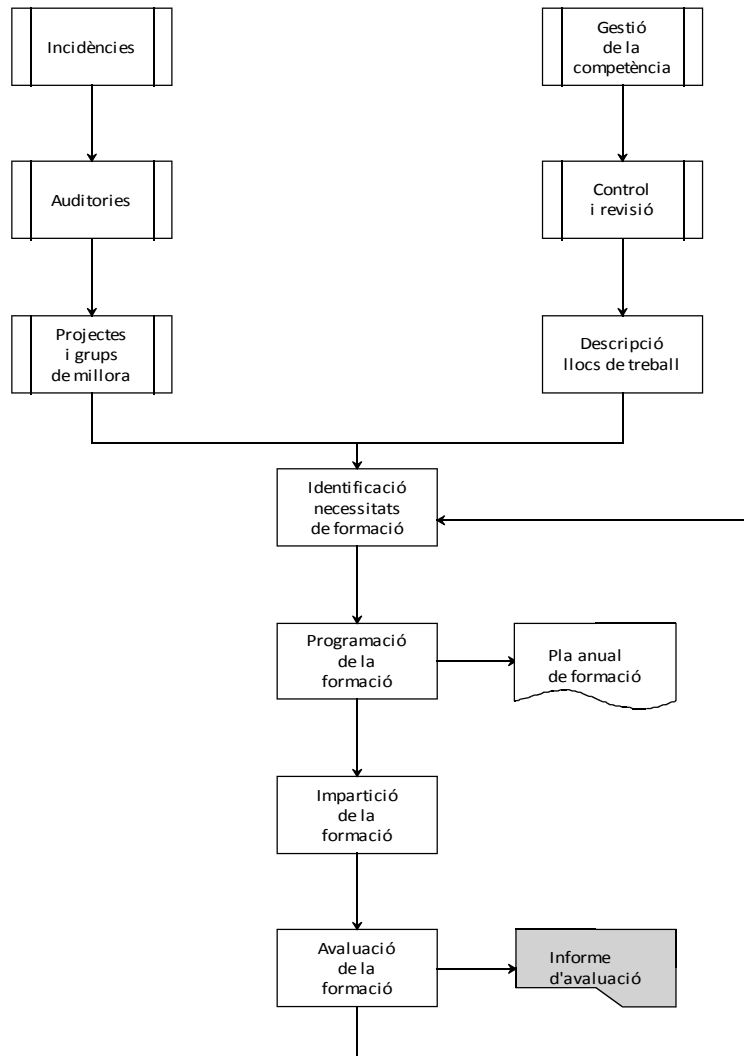


Figura 13.4.1 - Diagrama del procés de gestió de la formació

Font: Elaboració pròpia

L'avaluació de la formació rebuda tindrà en compte els següents aspectes, en funció de qui la realitza:

- Assistents
 - Organització i informació prèvia al curs
 - Utilitat dels continguts per a la feina a dur a terme
 - Material facilitat per al seguiment del curs
 - Coneixements demostrats pel formador
 - Habilitats de comunicació del formador
 - Coneixements adquirits amb l'assistència al curs
 - Valoració global
- Responsable de la unitat
 - Adquisició de nous coneixements
 - Adquisició de noves habilitats
 - Modificació de l'actitud i del comportament
 - Valoració global de la utilitat del curs

És important destacar un aspecte relatiu a la formació: ha de ser contínua. La posada en funcionament d'accions formatives puntuals no solament no respon als mateixos objectius que una acció planificada, programada i constant en el temps, sinó que sol ser conseqüència de situacions més o menys crítiques a les quals s'ha arribat precisament per la falta d'un planificació adequada. Per tant, la programació ha de perdurar en el temps, s'ha de millorar en tot allò que sigui possible i ha d'afectar tot el personal, sense que això sigui un impediment perquè s'organitzin accions particularitzades destinades a les necessitats de determinats grups en què s'hagi detectat una falta de coneixements, d'habilitats o de qualsevol altra característica que impedeixi el correcte desenvolupament del seu treball.

A continuació, s'indiquen els principals cursos i els corresponents objectius que s'han d'incloure en el pla de formació. En els annexos, hi figura el pla complet de l'any 2009.

- Introducció al sistema de gestió de l'OTRA

Objectiu:

Assolir coneixements bàsics del sistema de gestió de l'OTRA. Comprendre la seva organització i estructura. Temes:

- Objectius de l'organització
- Política de qualitat
- Organigrama i funcions

- Base legal

Objectiu:

Conèixer els fonaments legals sobre els quals treballa l'organització. Temes:

- General: Llei de procediment administratiu
- Específica: normativa sectorial

- Organització dels procediments

Objectiu:

Donar a conèixer al personal la nova estructura de tramitacions, els procediments que es vagin incorporant al sistema de tramitació ràpida, la documentació que s'utilitzarà i el funcionament dels serveis que durà a terme l'OTRA.

- Aplicacions informàtiques

Objectiu:

Conèixer i aprendre a manejar el nou sistema informàtic. Temes:

- Descripció de les bases de dades

- Funcionament de l'aplicació de tramitació
- Descripció de la pàgina web

- Atenció presencial al client

Objectiu:

Sensibilitzar i conscienciar de la importància d'una bona atenció al ciutadà.
Formació en relació a tècniques i eines d'atenció a l'usuari d'un servei públic.
Entrenar, des del punt de vista pràctic, per atendre correctament el ciutadà.

- Atenció telefònica al client

Objectiu:

Fer entendre la importància d'una bona atenció telefònica als usuaris. Formar amb tècniques i eines d'atenció telefònica. Desenvolupar habilitats d'escolta eficaç i d'administració del temps al telèfon. Entrenar, des d'un punt de vista pràctic, per atendre correctament el ciutadà des del telèfon.

- Gestió de situacions de conflicte

Objectiu:

Dotar el personal de mecanismes per identificar situacions conflictives i analitzar-ne les causes. Donar formació de tècniques i eines de solució de conflictes. Entrenar, des d'un punt de vista pràctic, el personal per controlar i reconduir situacions de conflicte.

- Seguretat i ergonomia en el treball

Objectiu:

Oferir una visió general dels riscos professionals associats al treball d'oficina.
Analitzar els principals riscos lligats a la seguretat del treball i determinar les

mesures preventives i correctives més eficaces. Analitzar els principals riscos ergonòmics i determinar les mesures preventives i correctives més eficaces.

- Gestió de situacions de crisi i emergència

Objectiu:

Oferir una visió general dels mètodes d'evacuació d'oficines. Proporcionar tècniques i metodologia d'actuació davant situacions d'emergència.

- Gestió d'equips de treball i eines de millora

Objectiu:

Entendre la importància del treball en equip en la gestió de les organitzacions. Desenvolupar la capacitat de comunicació entre membres d'un equip. Utilitzar eines que facilitin l'anàlisi i resolució efectiva de problemes dins l'equip. Aplicar estratègies i tècniques de treball eficaç en grup. Aprendre a resoldre constructivament els conflictes del grup.

- Introducció a la qualitat del servei

Objectiu:

Sensibilitzar el personal vers la importància de la qualitat del servei que es presta al ciutadà. Oferir una panoràmica de l'evolució del concepte de qualitat. Informar sobre les eines, normes i models existents.

Per finalitzar, atès que aquesta unitat orgànica podrà estar constituïda per diferents oficines, es comptarà amb la valuosa ajuda de les noves tecnologies per implantar un sistema de formació *on-line*, a través d'internet, que evitarà desplaçaments i pèrdues d'hores de treball i permetrà la comunicació de la informació amb fluïdesa i rapidesa, així com la seva distribució de forma generalitzada.

13.5.- Gestió de la competència professional

Es tracta d'un procés de gestió del desenvolupament professional. S'avaluarà el treball del personal, la seva adaptació a les necessitats de l'organització i les habilitats adquirides en la formació. En la figura 13.5.1, es pot veure el diagrama corresponent, així com també en els annexos.

El procés comença amb la identificació de la necessitat de nou personal per incorporar a l'organització. A continuació, es procedeix a seleccionar el candidat que millor s'adapti a les característiques requerides, les quals es troben en el catàleg de llocs de treball corresponent al personal al servei de l'Administració Autònoma de les Illes Balears. Acabada la selecció, s'ha d'efectuar la contractació, que determinarà el tipus de relació entre ambdues parts i podrà tenir qualsevol de les formes admeses pel Govern: personal laboral de tipus temporal, personal laboral lligat a un projecte d'inversió, personal funcionari interí, personal funcionari o altres.

L'inici de la relació comença amb el procés d'acollida i integració, en el qual es rep el nou company, es fan les presentacions, se li explica el funcionament de l'oficina i se li lliura un manual de benvinguda, on es descriu de forma detallada tot el que necessita saber per començar el seu treball.

De forma immediata, és necessari identificar les necessitats formatives inicials, a fi de procedir a la seva incorporació als cursos que formen part del pla de formació.

Un cop acabada la seva adaptació a l'entorn de treball, es realitzaran avaluacions periòdiques del seu exercici professional, seguint criteris el més objectius possible, sempre segons el criteri i l'experiència de l'avaluador. El resultat s'exposarà en un informe, en el qual constaran els objectius del període analitzat, el grau de consecució

dels mateixos i la valoració, tant detallada com global. L'esmentat informe formarà part dels registres de qualitat del sistema i permetrà efectuar un seguiment de l'evolució professional de cadascuna de les persones que formen part de la unitat.

De les conclusions d'aquest informe, es poden derivar noves necessitats de formació que alimentaran el procés de gestió de la formació. Així mateix, constituïran una font d'informació important per a la promoció interna del personal, que podrà accedir a nous llocs de treball que sorgeixin en l'organització, amb la qual cosa es fomentarà la seva carrera professional.

DIAGRAMA DEL PROCÉS DE GESTIÓ DE LA COMPETÈNCIA PROFESSIONAL

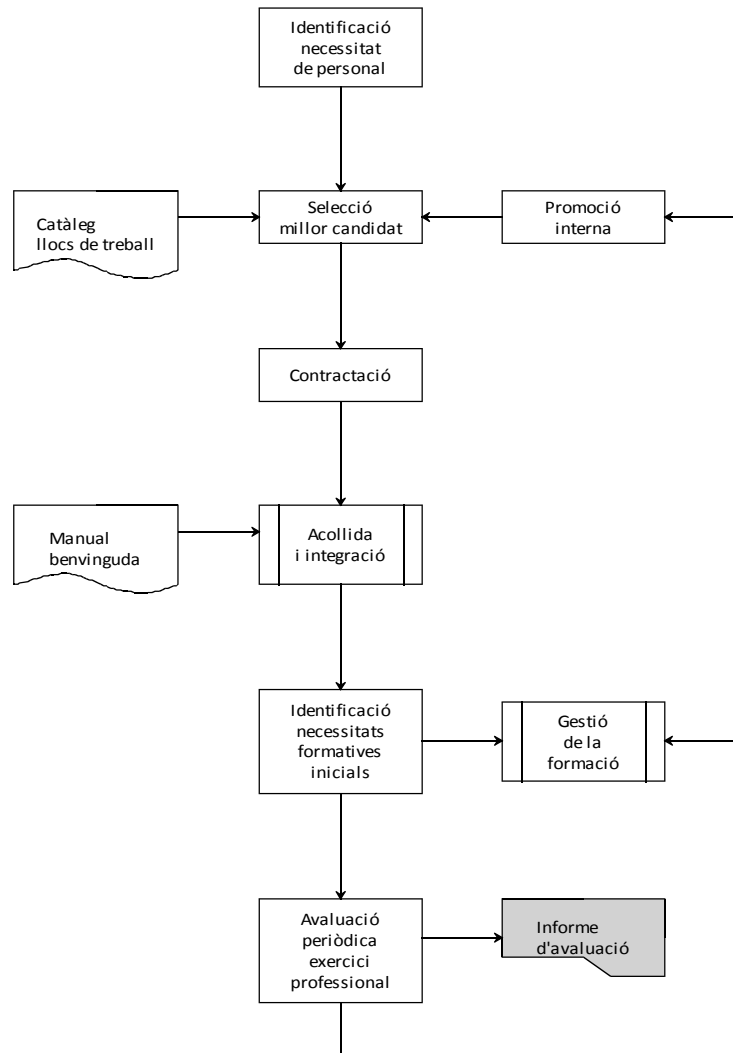


Figura 13.5.1 - Diagrama del procés de gestió de la competència professional

Font: Elaboració pròpia

CAPÍTOL 6

POSADA EN FUNCIONAMENT

14.- Posada en funcionament dels procediments

14.1.- Definició dels procediments

Un cop seleccionat el procediment que s'adaptarà al sistema de tramitació ràpida, la primera passa a realitzar és la definició del mateix, que consisteix a establir de forma detallada tots els atributs i dades que el caracteritzen, així com les indicacions d'implementació que s'hauran de seguir fins a la seva posada en marxa.

La definició constarà dels apartats que s'especifiquen a continuació:

Dades inicials

Són les dades bàsiques d'identificació: el codi assignat, el nom, l'objecte de la tramitació i la secció propietària del procediment.

Normativa aplicable

És la reglamentació sobre la qual es basa la tramitació definida.

Classificacions

A fi d'estructurar les tramitacions de la Direcció General d'Indústria, s'han definit una sèrie de classificacions, de tal manera que cada tipus d'expedient es pot associar a alguna de les mateixes. Les més habituals són les corresponents a l'activitat o ús de la localització i les que agrupen els diferents tipus d'instal·lacions.

Taxes

Es determinen les taxes aplicables, que estan definides en la Llei 11/1998, de 14 de desembre, sobre el règim específic de taxes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears. S'actualitzen anualment mitjançant la Llei de pressuposts generals de la Comunitat Autònoma i es publiquen de forma detallada per mitjà d'una Resolució del conseller d'Economia, Hisenda i Innovació.

Comprovacions inicials

Depenent de les característiques específiques de cada procediment, hi pot haver comprovacions a fer abans del seu inici, que determinaran la possibilitat o no de la seva continuació.

Observacions

Són indicacions o instruccions importants a tenir en compte pels ciutadans a l'hora d'efectuar la tramitació.

Documents d'entrada

S'han de definir tots els documents a aportar per la persona interessada. Per cadascun dels mateixos, és necessari especificar el codi assignat, el nombre de còpies a presentar, el responsable de la seva elaboració (si és un document tècnic), les condicions de presentació, les comprovacions que s'hi han d'efectuar i les dades que s'han d'informatitzar.

Comprovacions de tramitació

Es tracta de comprovacions generals del procediment que no estan associades a cap document en particular.

Documents de fi del procediment

Són els documents que es generen per part de l'Oficina de Tramitació Ràpida, es lliuren a l'interessat i finalitzen el procediment. S'ha d'especificar el codi assignat, el nombre de còpies a lliurar, les condicions d'emissió i les instruccions a seguir a l'hora de lliurar-los.

14.2.- Definició dels documents

14.2.1.- Formats normalitzats

En primer lloc, es procedirà a normalitzar tots els formats dels procediments de resolució immediata, a mesura que es vagin incorporant al nou sistema de tramitació.

Tots els formats de documents normalitzats estan codificats, a fi de tenir-los controlats i poder-ne fer un seguiment. El codi utilitzat té una part comuna, identificativa de l'Oficina de Tramitació Ràpida, una altra que indica el document corresponent, mitjançant una numeració correlativa, i una última que identifica la versió i l'any en què es posa en marxa.

Per exemple, el codi OTRA.001-01/08 correspon al document número 001 (Comunicació de dades d'instal·lació), en la seva primera versió de l'any 2008.

14.2.2.- Guies de tramitació

Cada cop que es posi en marxa un procediment de resolució immediata, es publicarà una guia de tramitació que contindrà la informació necessària i suficient perquè els ciutadans el puguin dur a terme. Aquesta informació s'obindrà de la definició del procediment abans explicada. El contingut serà el següent:

- Codi i nom del procediment
- Objecte de la tramitació, tant des del punt de vista legal com de l'usuari
- Abast o àmbit d'aplicació, que normalment coincidirà amb el que fixi la normativa aplicable
- Classificacions afectades
- Observacions a tenir en compte per part de l'usuari
- Instruccions de presentació
- Documentació a presentar, amb indicació de la casuística que es pot trobar
- Informació sobre la caducitat de la sol·licitud, en els casos de falta de pagament de la taxa aplicable o de falta de contestació als requeriments efectuats per l'oficina

14.2.3.- Documents d'entrada

Els documents d'entrada són aquells que el ciutadà ha d'aportar per poder efectuar el procés de tramitació. Es poden fer dues classificacions: segons el seu origen i segons el seu àmbit.

Segons l'origen, tindrem dos tipus de documents:

- Interns. Corresponen a formularis amb un format propi de l'Oficina de Tramitació Ràpida i es publicaran quan siguin necessaris en qualsevol procediment.

- Externs. Són documents que no tenen un format definit o que, si el tenen, ve imposat de fora; en tot cas, no els proporciona l'OTRA.

Segons l'àmbit, tindrem:

- Documents comuns a tot el sistema
- Documents específics d'un procediment

Hi haurà un document d'entrada comú a tots els procediments de tramitació ràpida d'instal·lacions, la *Comunicació de dades d'instal·lació*, que tindrà un format propi de l'OTRA, com veurem més endavant.

14.2.4.- Documents de sortida

Dins aquest apartat, inclourem tots els documents generats per la unitat, en qualsevol moment de la tramitació.

Es pot aplicar la mateixa classificació segons l'àmbit que amb els d'entrada:

- Documents comuns a tot el sistema
- Documents específics d'un procediment

Com a documents comuns, tindrem el *Justificant de registre d'entrada*, el *Document de liquidació de taxa* o el *d'Anomalies en la tramitació*, que s'utilitzaran de forma generalitzada.

El document de posada en servei, que serà el que finalitzarà els procediments de tramitació ràpida d'instal·lacions, serà específic de cadascun dels mateixos.

14.3.- Primer procediment de tramitació ràpida

14.3.1.- Definició del procediment

Com hem vist abans, el primer procediment de resolució immediata que es posarà en marxa serà el corresponent a les instal·lacions tèrmiques. A continuació, es procedeix a descriure'l.

Dades inicials

Codi del procediment: 021

Nom: Instal·lació tèrmica (RITE 2007)

Objecte: Comunicar a la Direcció General d'Indústria les dades de les instal·lacions tèrmiques (individuals o centralitzades), destinades a atendre la demanda de benestar tèrmic i higiene de les persones, per inscriure-les en el Registre d'instal·lacions corresponent, a efectes de procedir a la seva posada en servei.

Propietari: Secció de Seguretat Industrial

Normativa aplicable

- Llei 21/1992, de 16 de juliol, d'indústria
- Reial Decret 1027/2007, de 20 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament d'instal·lacions tèrmiques als edificis

Classificacions

Relatives a l'activitat o ús:

- Edifici d'habitatges, locals o oficines amb instal·lacions comunes

- Habitatge
- Ús comercial i oficines
- Ús hoteler i similars
- Ús sanitari
- Ús docent
- Altres usos

Relatives al tipus d'instal·lació:

- Instal·lació de calefacció
- Instal·lació d'aigua calenta sanitària
- Instal·lació de refrigeració o de calefacció amb bomba de calor

Taxes

S'aplica una taxa que només és funció del tipus d'activitat. Durant l'any 2009, l'import serà el següent:

- Instal·lacions d'ús domèstic (habitatges): 57,42 euros
- Instal·lacions d'altres usos: 69,57 euros

Comprovacions inicials

No n'hi ha.

Observacions

- Les instal·lacions tèrmiques i els seus subministraments energètics, tant si és energia elèctrica com combustible líquid o gasós, tenen tramitacions separades.

És a dir, encara que s'ajuntin en un mateix expedient, cada instal·lació haurà de tenir la seva pròpia documentació i se li atorgarà una posada en servei específica.

- En el cas de tramitar instal·lacions de refrigeració i de calefacció o aigua calenta sanitària, de forma conjunta dins el mateix procediment, s'hauran de sumar les potències tèrmiques a efectes de determinar la documentació a presentar.

Documents d'entrada

- Comunicació de dades d'instal·lació
 - Codi: OTRA.001
 - Nombre de còpies a presentar: 1
 - Condicions de presentació: sempre
 - Comprovacions:
 - El document ha de ser original
 - S'ha d'indicar el nom i el NIF de la persona que subscriu el document, així com el concepte en què actua
 - Dades a informatitzar:
 - Nom o raó social del titular
 - NIF o CIF del titular
 - Domicili del titular
 - Localitat del titular
 - Codi postal del titular
 - Població del titular
 - Província del titular
 - Telèfon del titular
 - Fax del titular
 - Adreça electrònica del titular

- Nom de la persona que subscriu
 - NIF de la persona que subscriu
 - Concepte de la persona que subscriu
 - Nom de la persona autoritzada
 - NIF de la persona autoritzada
- Certificat d'instal·lació tèrmica individual
 - Codi: OTRA.004
 - Nombre de còpies a presentar: 1
 - Responsable: instal·lador autoritzat
 - Condicions de presentació: sempre
 - Comprovacions:
 - El document ha de ser un original, firmat per instal·lador autoritzat i segellat per l'empresa instal·ladora
 - L'empresa instal·ladora ha de tenir el certificat de qualificació corresponent en vigor
 - L'instal·lador ha de tenir el certificat de qualificació individual en vigor
 - Dades a informatitzar:
 - Núm. d'empresa instal·ladora
 - Núm. d'instal·lador autoritzat
 - Activitat o ús de la instal·lació
 - Tipus d'instal·lació (calefacció, aigua calenta sanitària o refrigeració)
 - Pre-instal·lació (sí/no)
 - Nova instal·lació o modificació
 - Núm. d'instal·lació (si es tracta d'una modificació)
 - Emplaçament de la instal·lació
 - Localitat de la instal·lació
 - Codi postal de la instal·lació

- Població de la instal·lació
 - Potència tèrmica instal·lada, en kW
 - Potència tèrmica simultània de càlcul, en kW
 - Data d'emissió del certificat
- Projecte d'instal·lació tèrmica
 - Codi: EXT.001
 - Nombre de còpies a presentar: 1
 - Responsable: tècnic titulat competent
 - Condicions de presentació: quan la potència tèrmica instal·lada és superior a 70 kW
 - Comprovacions:
 - Ha d'estar visat pel Col·legi oficial corresponent
 - Dades a informatitzar: no n'hi ha
- Certificat de direcció d'obra d'instal·lació tèrmica als edificis
 - Codi: OTRA.005
 - Nombre de còpies a presentar: 1
 - Responsable: tècnic titulat competent
 - Condicions de presentació: quan la potència tèrmica instal·lada és superior a 70 kW
 - Comprovacions:
 - Ha d'estar visat pel Col·legi oficial corresponent
 - Dades a informatitzar:
 - Nom del director d'obra
 - Núm. de col·legiat del director d'obra
 - Nom del Col·legi oficial del director d'obra

- Memòria tècnica d'instal·lació tèrmica RITE 2007
 - Codi: OTRA.006
 - Nombre de còpies a presentar: 1
 - Responsable: tècnic titulat competent o instal·lador autoritzat
 - Condicions de presentació: quan la potència tèrmica instal·lada és inferior o igual a 70 kW
 - Comprovacions:
 - El document ha de ser un original, firmat per instal·lador autoritzat i segellat per l'empresa instal·ladora o bé visat per Col·legi oficial
 - Hi ha d'haver plànols i esquemes de la instal·lació, firmats per instal·lador autoritzat i segellats per l'empresa instal·ladora o bé visats per Col·legi oficial
 - Dades a informatitzar: no n'hi ha

Comprovacions de tramitació

- La persona que presenta l'expedient ha de mostrar l'original del seu DNI o equivalent. Si és diferent del titular, del representant legal, del personal autoritzat de la gestoria que fa la presentació o de la mateixa persona que firma la sol·licitud, s'haurà d'haver emplenat l'apartat "*Autorització*" de la *Comunicació de dades d'instal·lació*.
- Han de coincidir les dades del titular i de l'emplaçament de la instal·lació entre els diferents documents

Documents de fi del procediment

- Posada en servei d'instal·lacions tèrmiques als edificis
 - Codi: OTRA.007

- Nombre de còpies a lliurar: 2
- Condicions d'emissió: sempre
- Instruccions:
 - S'ha de segellar el document per part de l'OTRA
 - Per lliurar el document a l'interessat, serà necessari que aquest firmi el justificant de recepció

14.3.2.- Documents del procediment

En els annexos, es poden veure tots els formats utilitzats en aquest procediment.

14.3.2.1.- Guia de tramitació

El codi del document corresponent al procediment d'instal·lacions tèrmiques als edificis és OTRA.GT.021-01/08. En aquest cas, l'identificador GT.021 indica que es tracta de la guia de tramitació del procediment número 021.

14.3.2.2.- Documents d'entrada

En el cas del procediment d'instal·lacions tèrmiques als edificis, els documents interns són els següents:

- Comunicació de dades d'instal·lació (OTRA.001-01/08)

Aquest serà un document comú a tots els procediments de tramitació d'instal·lacions liberalitzades que, com hem vist, són susceptibles d'adaptar-se al sistema de resolució immediata. Es tracta d'un document de menor rigor legal que la sol·licitud i permet un tractament més relaxat, sense haver de complir requisits estrictes derivats de la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de

règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

- Certificat d'instal·lació tèrmica individual (OTRA.004-01/08)

És el certificat que emet l'instal·lador autoritzat, un cop finalitzada la instal·lació. Serà la base per efectuar la inscripció en el Registre d'instal·lacions de la Direcció General d'Indústria, motiu pel qual contindrà totes les dades necessàries per a aquesta finalitat.

- Certificat de direcció d'obra d'instal·lació tèrmica als edificis (OTRA.005-01/08)

És el document que subscriu el tècnic titulat que ha dirigit l'execució de les instal·lacions. Només s'exigeix en determinats casos, en què la importància de la instal·lació així ho requereix, que queden fixats pel Reglament corresponent (en aquest cas, el d'instal·lacions tèrmiques als edificis).

- Memòria tècnica d'instal·lació tèrmica RITE 2007 (OTRA.006-01/08)

Es tracta del document bàsic de disseny de la instal·lació, en el qual s'especifiquen les característiques, dimensions, materials, sistemes de muntatge i tota aquella informació que sigui necessària per a la seva correcta execució. Pot ser redactada per un instal·lador autoritzat o per un tècnic titulat competent. Anirà acompanyada dels plànols i esquemes de la instal·lació, que en el cas concret d'una tèrmica, seran els següents:

1. Plànol d'emplaçament
2. Plànol de planta de les instal·lacions, a escala adequada per poder executar-se sense error
3. Plànol de detalls de la ubicació dels generadors de fred o calor, de la instal·lació del sistema de ventilació, de l'evacuació dels productes de la combustió (pdc) i de connexió de les unitats terminals
4. Plànol de secció dels patiets per on passen les instal·lacions i pdc
5. Plànol de detall de l'evacuació dels pdc
6. Esquema de principi

7. En el cas de sistemes d'expansió directa, una taula en la qual ha de constar, com a mínim i per cada circuit frigorífic, el següent:
 - a. identificació d'habitatge o local
 - b. dependència
 - c. longitud real
 - d. altura real
 - e. longitud màxima admesa pel fabricant
 - f. altura màxima admesa pel fabricant
 - g. model de màquina
8. Annex de càlcul i especificacions tècniques del fabricant dels generadors i unitats terminals

Pel que fa als documents d'entrada externs, el cas que ens ocupa només en té un:

- Projecte de la instal·lació tèrmica (EXT.001)

De la mateixa manera que el certificat de direcció d'obra, només és preceptiu en determinats casos en què, per la seva importància o per condicionants de seguretat, així queda establert en el Reglament; en aquest procediment, quan la potència tèrmica instal·lada supera els 70 kW, com s'indica en la guia de tramitació. Ha d'incloure la següent informació:

- La justificació de les solucions proposades amb relació a les exigències de benestar tèrmic i higiene, eficiència energètica i seguretat de la normativa aplicable.
- Les característiques tècniques mínimes que han de reunir els equips i els materials, així com les condicions de subministrament i execució, les garanties de qualitat i el control de recepció en obra que s'hagi de realitzar.
- Les verificacions i proves que s'hagin d'efectuar per realitzar el control de l'execució de la instal·lació i el control de la instal·lació acabada.

- Les instruccions d'ús i manteniment d'acord amb les característiques específiques de la instal·lació, mitjançant l'elaboració d'un *Manual d'ús i manteniment*.

14.3.2.3.- Documents de sortida

Bàsicament, són els que figuren a continuació:

- Justificant de registre d'entrada (OTRA.002-01/08)

És un comprovant que ha de quedar en poder de la persona interessada, en el qual s'indicaran les dades pròpies del registre (número i data), l'oficina on s'ha produït l'entrada de la documentació i el tramitador que l'ha recollida, així com la informació de l'expedient iniciat, que constarà de:

- Número d'expedient
 - Dades del titular
 - Dades de l'intermediari
 - Codi i nom del procediment
 - Llistat de documents aportats
- Document de liquidació de taxa (model 046)

Es tracta d'un format normalitzat pel Govern de les Illes Balears, on apareixen les dades del titular, la descripció del servei que origina la taxa i l'import d'aquesta. Si l'interessat paga mitjançant ingrés en una oficina bancària, se li'n lliuren tres exemplars perquè pugui efectuar el pagament; un cop realitzat aquest, un dels exemplars queda en poder del banc, un altre en poder de l'interessat i l'últim es guarda dins l'expedient. En el cas que es pagui per mitjà de targeta, el mateix model 046 s'imprimeix amb les dades de l'operació i serveix com a justificant de la mateixa.

- Anomalies en la tramitació (OTRA.003-01/08)

Com a resultat de les comprovacions administratives que es realitzen sobre la documentació aportada, es pot detectar que aquesta no reuneix tots els requisits exigits per a la seva tramitació. En aquest cas, segons el diagrama del procés de tramitació immediata vist anteriorment, es pot lliurar a l'interessat un document en el qual s'enumeren les incidències detectades i se'l requereix perquè aporti els documents o aclariments necessaris en un termini de deu dies, en compliment del que prescriu la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

- Posada en servei d'instal·lacions tèrmiques als edificis (OTRA.007-01/08)

En finalitzar, de forma favorable, tot el procés de tramitació, s'emet el document que el titular de la instal·lació ha de guardar com a justificant de la inscripció de la instal·lació en el Registre corresponent de la Direcció General d'Indústria. Una vegada realitzada la inscripció, el titular pot procedir a la posada en servei. Tot això, sense perjudici del resultat de qualsevol inspecció que es pugui determinar amb posterioritat i que, arribat al cas extrem, podria provocar l'anul·lació de l'esmentada inscripció i la consegüent prohibició de l'ús.

15.- Ajuda al tramitador

La posada en marxa del nou sistema de tramitació exigeix una documentació acurada de tots els processos, a fi que el personal que realitzarà la funció de revisió dels expedients tingui tota la informació i el suport necessaris.

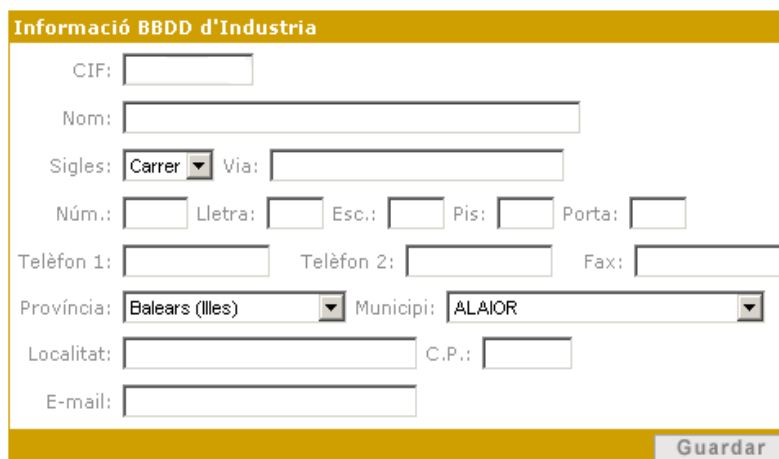
Amb aquest objectiu, s'elaborarà una guia d'ajuda que estarà a disposició del personal i s'actualitzarà periòdicament. A continuació, s'indica el contingut de la mateixa:

- Recepció de documents

Normalment, tots els documents que presenta l'interessat han de quedar dins l'expedient. Això no obstant, si n'hi ha qualcun que, una vegada fetes les comprovacions oportunes, se li hagi de tornar, això s'indicarà en les instruccions de tramitació del procediment.

- Introducció de dades del titular

Les dades del titular figuren en el document de sol·licitud o de comunicació que es presenta. Un cop introduït el NIF, apareixerà una pantalla que permet veure i editar les dades:



Informació BBDD d'Industria

CIF:

Nom:

Sigles: Via:

Núm.: Lletra: Esc.: Pis: Porta:

Telèfon 1: Telèfon 2: Fax:

Província: Municipi:

Localitat: C.P.:

E-mail:

Figura 15.1 - Pantalla de dades del titular

Es poden donar diferents situacions:

- El titular no existeix. S'ha de procedir a la introducció de les seves dades.
- El titular ja existeix en el sistema i les seves dades coincideixen amb les de la documentació que presenta. No fa falta tornar a introduir la informació.
- El titular ja existeix en el sistema, però les seves dades no coincideixen amb les de la documentació que presenta. S'han de modificar les dades, a efectes de disposar de la informació actualitzada.

- **Acreditació de la representació**

Quan el document de sol·licitud o de comunicació que es presenta està firmat per una persona diferent del titular, s'ha d'indicar el nom, el NIF i el concepte en què actua qui subscriu. Normalment, no farà falta la presentació de cap altre document acreditatiu de la representació, ja que es considera suficient la declaració firmada:

El sotasignat declara, baix la seva responsabilitat, que disposa de capacitat de representació suficient, degudament acreditada segons la legislació aplicable, per dur a terme la tramitació indicada en l'objecte de la present comunicació, així com també la veracitat de les dades que s'hi indiquen.

- **Presentació per persona autoritzada**

Quan l'expedient el presenti una persona diferent del titular, del representant legal, del personal autoritzat de la gestoria que fa la presentació o de la mateixa persona que firma la sol·licitud, s'haurà de presentar una autorització. Es podrà utilitzar també l'apartat *Autorització* del document.

- **Dades a efectes de notificacions**

Encara que en els procediments de resolució immediata les notificacions es produeixen en el mateix moment de la presentació, és possible que se n'hagi d'efectuar alguna per altres mitjans. En l'apartat *Notificacions*, el titular pot indicar el domicili on les desitgi rebre; si no s'hi indica res, s'enviaran al domicili de la gestoria, en el cas que n'hi hagi, i, en cas negatiu, al domicili del titular.

- **Introducció de dades de l'expedient**

Consta de les següents passes:

- Elegir el procediment.
- Efectuar les comprovacions inicials, si n'hi ha. Si el resultat és negatiu, no es pot continuar amb la tramitació.

- Seleccionar les classificacions, segons les dades proporcionades en els documents aportats.
 - Indicar les condicions. Cada procediment té unes condicions, que activen la presentació d'uns documents o uns altres.
 - Documents d'entrada. La llista de documents variarà en funció de les dades aportades i de les condicions indicades. Sobre cada document, s'hauran de realitzar unes determinades comprovacions i informatitzar unes dades.
 - Realitzar les comprovacions de tramitació indicades en la definició del procediment.
- Registre d'entrada
Seguidament, s'ha de registrar d'entrada l'expedient i imprimir el *Justificant de registre d'entrada*, que s'ha de lliurar a l'interessat.

 - Pagament de taxes
Així mateix, s'ha de calcular la taxa a aplicar i s'ha de lliurar a l'interessat el *Document de liquidació de taxa*. Abans de continuar la tramitació, serà necessari que el titular procedeixi a abonar l'import corresponent.

 - Comunicació d'anomalies
En el cas en què del resultat d'alguna de les comprovacions s'esdevengui l'existència d'anomalies, es lliurarà el document *Anomalies en la tramitació* a l'interessat, que haurà de firmar el justificant de recepció. Aquest document s'haurà d'emetre amb el corresponent registre de sortida.

Si encara no s'ha registrat d'entrada l'expedient, també existeix la possibilitat d'anul·lar la tramitació i tornar tota la documentació a l'interessat, perquè la torni a presentar una vegada corregides les incidències.

- Fi del procediment

Un cop finalitzada la tramitació de forma correcta, s'haurà d'emetre el document de fi del procediment, amb registre de sortida, i lliurar-lo a l'interessat, que haurà de firmar el justificant de recepció.

16.- Carta de serveis

Es procedirà a l'elaboració d'una carta de serveis, mitjançant la qual l'organització donarà a conèixer a la ciutadania els serveis que ofereix, les expectatives raonables que aquesta pot veure satisfetes i els compromisos que adquireix i que assumeix com a estàndard.

En les figures 16.1 i 16.2, es pot veure la proposta del redactor d'aquest treball, encara que la decisió final ha de correspondre a l'alta direcció. En els annexos, es pot consultar la versió a la mida real.

ENTRAU A L'OTRA SORTIU DE DUBTES

↓
↑

L'oficina de tramitació ràpida, adscrita a la Conselleria de Comerç, Indústria i Energia, té com a competència les funcions d'informació, assessorament, registre general, tramitació, seguiment i resolució d'expedients, en matèria d'instal·lacions industrials i d'empreses.

El nostre esforç i voluntat s'encamina, en el marc de la millora de l'Administració, a la ferma decisió de fer un servei més pròxim, eficient i de major qualitat per als usuaris.

Aquesta Carta de serveis representa la manifestació pública del compromís de l'OTRA de derivar el concepte de qualitat a la gestió i a la satisfacció de les demandes i les expectatives dels usuaris.

Francisca Vives Amer
Consellera de Comerç,
Indústria i Energia

RESPONEM

TELÈFON D'ATENCIÓ

Horari de 8:30h a 13:30h
de dilluns a divendres

971 78 42 68

PUNTS D'INFORMACIÓ I DE TRAMITACIÓ

Horari de 8:30h a 13:30h
de dilluns a divendres

MALLORCA PALMA C/ Bastió d'en Sanoguera, 2 07002 Palma Tel.: 971 78 42 68	MENORCA MAO C/ Bajoli, 40 Polígon Mao 07714 Mao Tel.: 971 36 51 50	EIVISSA EIVISSA Av. d'Espanya, 49 07800 Eivissa Tel.: 971 19 54 73
--	---	--

**Govern
de les Illes Balears**
Conselleria de Comerç,
Indústria i Energia

L'OFICINA DE TRAMITACIÓ RÀPIDA RESPON

Govern de les Illes Balears
Conselleria de Comerç, Indústria i Energia

Figura 16.1 - Anvers de la carta de serveis

AMB ATENCIÓ

Suggeriu-nos,
demaneu-nos
o queixau-vos.
Aquí, us escoltam.

Els usuaris, amb l'objectiu de deixar-ne constància, poden fer arribar a l'OTRA les queixes, les reclamacions, les iniciatives i els suggeriments que considerin convenients sobre el funcionament i la prestació dels serveis de la mateixa.

- **Fulls de suggeriments i reclamacions. Enquestes de satisfacció**
Habilitats a qualsevol oficina de l'OTRA
- **Correu postal**
C/ Bastió d'en Sanoguera, 2
07002 Palma
- **Adreça electrònica d'atenció a l'usuari**
info@otra.caib.es
- **Telèfon i fax d'atenció a l'usuari**
Tel.: 971 78 42 68
Fax: 971 78 45 56

AMB QUALITAT

Informau-vos,
tramiteu i sol·liciteu

- **Tramitació**
Tots els procediments de la Direcció General d'Indústria
- **Informació**
Sobre tramitacions, seguiment d'expedients i altres serveis
- **Registre general**
Registre d'entrada i sortida de documents
- **Documentació**
Lliurament d'impresos i formularis normalitzats

AMB AGILITAT

El nostre compromís:
respostes ràpides

- Oferim una resposta immediata a les sol·licituds d'informació en el 90% dels casos
- Responem en un període màxim de 10 dies hàbils totes les sol·licituds d'informació presentades per escrit (carta, fax o correu electrònic)
- Responem les queixes i els suggeriments fets pels usuaris dels serveis en un termini no superior a 10 dies hàbils
- Resolem, en la primera visita, el 100% de les tramitacions immediates sol·licitades per usuaris particulars, sempre que s'hagi aportat tota la documentació i les dades sol·licitades
- Informam de l'estat en què es troba un procediment no immediat en un període màxim de 24 hores

Figura 16.2 - Revers de la carta de serveis

17.- Projecte econòmic de la posada en funcionament

17.1.- Denominació i abast

Les actuacions previstes es concretaran en un projecte econòmic anomenat *Posada en funcionament d'una Oficina de Tramitació Ràpida (OTRA) de la Direcció General d'Indústria, del Govern de les Illes Balears*, que haurà de ser aprovat per la consellera de Comerç, Indústria i Energia.

El projecte abasta totes les accions incloses en el pla operatiu dissenyat i totes aquelles despeses que, directament o indirectament, siguin necessàries per assolir els objectius proposats.

Pel que fa a l'àmbit territorial, únicament queden inclosos la posada en funcionament de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma i tots els serveis generals que no estiguin adscrits a cap oficina.

El finançament s'ajustarà al que prescriu la Llei 9/2008, de 19 de desembre, de pressuposts generals de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears per a l'any 2009.

17.2.- Termini d'execució

L'execució es durà a terme de forma progressiva i haurà d'estar finalitzada dia 31 de desembre de 2009.

Acabat aquest termini, es podrà prorrogar el projecte de forma anual durant els anys successius, sempre que es justifiqui adequadament la necessitat, sobre la base d'un nou pla operatiu.

17.3.- Pressupost de despeses

Quant a les despeses de personal, distingirem, en primera instància, les corresponents als serveis generals i les pròpies de l'oficina de Palma. Encara que formin part del mateix projecte, sembla més clar separar-les a efectes del seu estudi.

Personal dels serveis generals:

- 1 Cap de servei OTRA
 - Enginyer d'organització industrial 45506,53
- 1 Tècnic de qualitat
 - Funcionari del cos de gestió 36579,75
- 2 Informadors d'atenció telefònica
 - Auxiliars administratius 52447,40

Personal de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma:

- 1 Cap de secció
 - Enginyer tècnic industrial 38408,73
- 1 Cap de negociat tècnic
 - Enginyer tècnic industrial 36579,75
- 1 Cap de negociat administratiu
 - Funcionari del cos de gestió 36579,75
- 5 Tramitadors
 - Auxiliars administratius 131118,50
- 2 Informadors
 - Auxiliars administratius 52447,40
- 1 Encarregat de registre
 - Auxiliar administratiu 26223,70

Pel que fa a les despeses complementàries, tindrem les següents:

● Formació del personal	15000,00
● Material d'oficina i informàtic	17500,00
● Retolació, senyalització, publicacions i publicitat	62000,00
● Implementació de programes informàtics i assistència tècnica	85000,00

En aquest capítol, és necessari fer la següent consideració:

Atès que partim d'una unitat orgànica en funcionament, la Direcció General d'Indústria, i modifiquem i millorarem els seus processos, sembla evident i lògic que es pugui aprofitar part del personal i dels mitjans de treball per dedicar-los a noves funcions. Per tant, encara que s'han comptabilitzat totes les despeses possibles, a l'hora d'efectuar l'aplicació pràctica de les actuacions proposades, el cost real serà inferior, tal com veurem a continuació.

En la taula 17.3.1, es pot veure un resum de les despeses del projecte, considerant tot el cost possible. Expressat d'una altra manera, són les despeses màximes del projecte.

Concepte	Cost (euros)
Personal dels serveis generals	
• 1 Enginyer d'organització industrial	45506,53
• 1 Funcionari del cos de gestió	36579,75
• 2 Auxiliars administratius	52447,40
Subtotal	134533,68
Personal de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma	
• 2 Enginyers tècnics industrials	74988,48
• 1 Funcionari del cos de gestió	36579,75
• 8 Auxiliars administratius	209789,60
Subtotal	321357,83
Despeses complementàries	
• Formació del personal	15000,00
• Material d'oficina i informàtic	17500,00
• Retolació, senyalització, publicacions i publicitat	62000,00
• Implementació de programes informàtics i assistència tècnica	85000,00
Subtotal	179500,00
Total projecte econòmic	635391,51

Taula 17.3.1 - Pressupost de despeses màximes del projecte econòmic

Font: Elaboració pròpia

A continuació, es proposa, per cada lloc de treball i per cada mitjà, la possible reubicació i modificació de funcions del personal o reutilització d'equips.

Personal dels serveis generals:

- 1 Cap de servei OTRA
 - Aquesta plaça serà de nova creació
- 1 Tècnic de qualitat
 - Plaça de nova creació
- 2 Informadors d'atenció telefònica

- Places de nova creació. Aquest servei no existeix actualment.

Personal de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma:

- 1 Cap de secció
 - Modificació de funcions
- 1 Cap de negociat tècnic
 - Modificació de funcions
- 1 Cap de negociat administratiu
 - Plaça de nova creació
- 5 Tramitadors
 - 3 Places de nova creació
 - 2 Modificació de funcions
- 2 Informadors
 - Mateixes funcions
- 1 Encarregat de registre
 - Mateixes funcions

Quant a les despeses complementàries, en realitat, només es podrà reutilitzar part del material d'oficina i informàtic. La resta seran despeses noves, com veiem seguidament:

- Formació del personal
 - Despesa nova
- Material d'oficina i informàtic
 - Reutilització del 40%. El 60% restant serà despesa nova
- Retolació, senyalització, publicacions i publicitat
 - Despesa nova
- Implementació de programes informàtics i assistència tècnica
 - Despesa nova

En la taula 17.3.2, es veu el resultat de les despeses reals del projecte, amb totes les consideracions indicades.

Concepte	Cost (euros)
Personal dels serveis generals	
• 1 Enginyer d'organització industrial	45506,53
• 1 Funcionari del cos de gestió	36579,75
• 2 Auxiliars administratius	52447,40
Subtotal	134533,68
Personal de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma	
• 1 Funcionari del cos de gestió	36579,75
• 3 Auxiliars administratius	78671,10
Subtotal	115250,85
Despeses complementàries	
• Formació del personal	15000,00
• Material d'oficina i informàtic	10500,00
• Retolació, senyalització, publicacions i publicitat	62000,00
• Implementació de programes informàtics i assistència tècnica	85000,00
Subtotal	172500,00
Total projecte econòmic	422284,53

Taula 17.3.2 - Pressupost de despeses reals del projecte econòmic

Font: Elaboració pròpia

Les quantitats indicades inclouen l'IVA corresponent en totes aquelles partides que estan sotmeses a la seva aplicació.

18.- Planificació

A continuació, s'elaborarà un pla d'accions a realitzar a efectes d'aconseguir la total operativitat de les actuacions dissenyades en el present treball.

La metodologia a seguir és molt senzilla i consisteix a realitzar un procés cíclic conegut com a cicle de la qualitat de Deming, o també cicle PDCA (plan, do, check, act), és a dir, planificar, fer, verificar i actuar, tal com es pot veure en la figura següent:

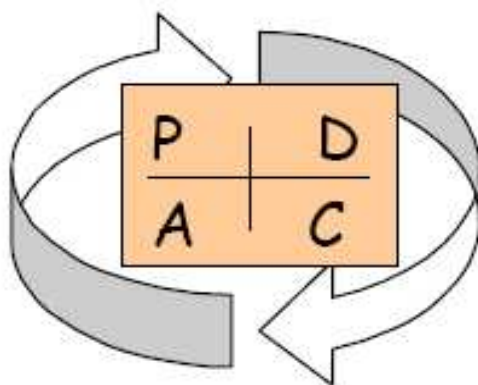


Figura 18.1 - Cicle de la qualitat de Deming

Les accions a dur a terme són:

- Proposta del pla operatiu
 - Definir les propostes d'actuació
 - Plantejar les propostes als responsables polítics

- Redacció del Decret de creació de l'Oficina de Tramitació Ràpida
 - Redactar l'esborrany
 - Enviar al Consell Econòmic i Social i al Consell Consultiu
 - Redactar el document definitiu
 - Publicar en el Butlletí Oficial de les Illes Balears

- Comunicació als col·lectius afectats
 - Identificar els col·lectius (tant externs com interns)

- Preparar el material informatiu
- Convocar els col·lectius (primer els interns)
- Realitzar sessions informatives

- Pla de formació
 - Definir el pla de formació
 - Seleccionar els formadors
 - Convocar els cursos (definint els dies i les hores de la impartició)
 - Impartir els cursos

- Posada en funcionament de procediments de resolució immediata (aquest procés s'ha de realitzar per cadascun dels procediments en què s'implanti el sistema de tramitació ràpida)
 - Analitzar els requisits mínims de cada procediment
 - Definir el procediment (dades inicials, normativa aplicable...)
 - Dissenyar l'esborrany dels documents
 - Recollir opinions i suggeriments dels usuaris (interns i externs)
 - Dissenyar els formats definitius dels documents
 - Formar el personal
 - Avisar els usuaris
 - Posar en funcionament el procediment

- Realitzar fitxes informatives per a usuaris interns
 - Definir les situacions més habituals
 - Identificar els tràmits més repetits en aquestes situacions
 - Dissenyar les fitxes
 - Publicar les fitxes

- Verificar els resultats
 - Obtenir informació dels següents processos:
 - Incidències
 - Auditories
 - Percepció de grups d'interès
 - Control i revisió
 - Identificar les oportunitats de millora

- Millorar els processos
 - Definir de nou el procediment a millorar
 - Dissenyar l'esborrany dels documents
 - Recollir opinions i suggeriments dels usuaris (interns i externs)
 - Dissenyar els formats definitius dels documents
 - Formar el personal
 - Avisar els usuaris
 - Posar en funcionament el procediment

L'ordre indicat no és estrictament cronològic, encara que sí segueix una successió lògica d'accions, de tal manera que n'hi ha que necessiten que l'anterior s'hagi acabat per poder-se dur a terme. Tanmateix, n'hi ha algunes que es poden realitzar de manera simultània, fins i tot és convenient que així sigui, a fi de no retardar la planificació establerta.

Algunes de les accions especificades estan realitzades, ja que constitueixen l'objecte d'aquest treball. A fi de poder visualitzar quina és la tasca acabada i quin volum de treball queda per fer, en la taula següent s'indiquen aquelles passes ja finalitzades o, si és el cas, el percentatge en què es troben respecte a la seva execució total.

Acció planificada	Finalitzada
● Proposta del pla operatiu	
○ Definir les propostes d'actuació	100%
○ Plantejar les propostes als responsables polítics	
● Redacció del Decret de creació de l'Oficina de Tramitació Ràpida	
○ Redactar l'esborrany	
○ Enviar al Consell Econòmic i Social i al Consell Consultiu	
○ Redactar el document definitiu	
○ Publicar en el Butlletí Oficial de les Illes Balears	
● Comunicació als col·lectius afectats	
○ Identificar els col·lectius (tant externs com interns)	100%
○ Preparar el material informatiu	25%
○ Convocar els col·lectius (primer els interns)	
○ Realitzar sessions informatives	
● Pla de formació	
○ Definir el pla de formació	100%
○ Seleccionar els formadors	25%
○ Convocar els cursos	
○ Impartir els cursos	
● Posada en funcionament de procediments de resolució immediata	
○ Analitzar els requisits mínims de cada procediment	100%
○ Definir el procediment	100%
○ Dissenyar l'esborrany dels documents	100%
○ Recollir opinions i suggeriments dels usuaris	
○ Dissenyar els formats definitius dels documents	
○ Formar el personal	
○ Avisar els usuaris	
○ Posar en funcionament el procediment	

● Realitzar fitxes informatives per a usuaris interns	
○ Definir les situacions més habituals	
○ Identificar els tràmits més repetits en aquestes situacions	
○ Dissenyar les fitxes	
○ Publicar les fitxes	
● Verificar els resultats	
○ Obtenir informació	
○ Identificar les oportunitats de millora	
● Millorar els processos	
○ Definir de nou el procediment a millorar	
○ Dissenyar l'esborrany dels documents	
○ Recollir opinions i suggeriments dels usuaris	
○ Dissenyar els formats definitius dels documents	
○ Formar el personal	
○ Avisar els usuaris	
○ Posar en funcionament el procediment	

Taula 18.1 - Estat de les accions planificades

Font: Elaboració pròpia

Les tres accions indicades com a finalitzades totalment, en el punt referent a la posada en funcionament de procediments de resolució immediata, es refereixen al procediment que iniciarà el sistema de l'Oficina de Tramitació Ràpida (corresponent a les instal·lacions tèrmiques). Aquest procés, com s'ha comentat abans, s'ha de repetir amb la resta de tramitacions que es vagin incorporant al nou sistema.

19.- Punts a vigilar

Hem vist que una de les activitats a realitzar és la verificació dels resultats. Actualment, estam en la fase de disseny i, per tant, encara no disposam d'informació suficient, però sí podem intentar tenir una visió del futur més proper, un cop començada la

implantació del pla, i dirigir la nostra atenció a alguns aspectes que hem de vigilar. En podem ressaltar dos, que són els següents:

- Atès que un dels objectius de l'oficina és la tramitació ràpida d'expedients, es pot caure en l'error de donar excessiva preferència a les tramitacions presencials, mentre que la societat actual (especialment la gent jove) es decanta clarament per l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions.
- El servei de tramitació immediata davant l'interessat augmentarà el temps mitjà d'atenció i generarà cues. Això, en definitiva, suposa una molèstia no desitjada i pot ser l'origen de futurs problemes.

CAPÍTOL 7

CONCLUSIONS FINALS

20.- Conclusions

És convenient estudiar el nivell d'incidència o de repercussió de cadascuna de les actuacions indicades sobre els objectius marcats inicialment. I, sobretot, es fa necessari saber quins són aquells que s'han assolit i si n'hi ha algun que hagi quedat pendent d'un posterior pla operatiu a desenvolupar en el futur.

Per tant, els analitzarem un per un i determinarem el resultat de les accions estratègiques dissenyades:

Objectiu 1

Adequar l'estructura de l'organització a la funció de revisió d'expedients, a fi de millorar-ne l'eficiència

Resultat:

La separació de funcions entre l'Oficina de Tramitació Ràpida (revisió administrativa d'expedients) i la Direcció General d'Indústria (inspecció i revisió tècnica) garanteix el compliment d'aquest objectiu, ja que es creen dues estructures diferenciades, cadascuna dimensionada segons les funcions a realitzar.

Objectiu 2

Augmentar el suport als processos d'informació i de tramitació d'expedients

Resultat:

Les tres accions proposades tenen incidència sobre aquest objectiu. La separació de funcions obliga a oferir el suport suficient als processos de l'OTRA per garantir el seu correcte funcionament. La tramitació ràpida d'expedients també exigeix tota mena de recursos de suport, no tan sols a la tramitació pura, sinó també a la informació als ciutadans. Finalment, el pla de formació proporcionarà al personal les eines i els

coneixements necessaris per desenvolupar amb èxit el seu treball al servei del ciutadà.

Objectiu 3

Eliminar la variabilitat en les comprovacions que es realitzen sobre els expedients

Resultat:

La posada en funcionament de la tramitació ràpida d'expedients exigeix una definició molt estricta de cada procediment, la qual cosa inclou els documents a presentar i les comprovacions a realitzar, de tal manera que la unificació de criteris és un dels resultats obtinguts i, en conseqüència, s'elimina la variabilitat existent en l'actualitat.

Objectiu 4

Documentar adequadament tots els procediments

Resultat:

La separació de funcions obliga a realitzar un flux molt important d'informació des de la Direcció General d'Indústria a l'Oficina de Tramitació Ràpida i això només es podrà acomplir amb una documentació adequada de tots els procediments. Així mateix, la tramitació ràpida, pel motiu que ja s'ha comentat quant a la definició de procediments, també incidirà en la consecució d'aquest objectiu.

Objectiu 5

Aplicar de forma jurídicament correcta la normativa de liberalització d'instal·lacions

Resultat:

L'actual aplicació parcial de la filosofia de liberalització d'instal·lacions prové d'una desviació de la revisió d'expedients cap a una vessant excessivament tècnica, com a conseqüència d'una legislació molt restrictiva, massa protectora i poc flexible que ha durat molts d'anys. Amb la separació de funcions, s'aconseguirà trencar qualsevol

l·ligam amb les formes de treballar antigues, ja que serà com començar a treballar de bell nou, sense interferències de vells costums. Igualment, la tramitació ràpida s'assenta, precisament, sobre el principi de la liberalització. Per tant, l'objectiu queda perfectament assolit.

Objectiu 6

Disminuir l'acumulació d'expedients pendents de revisar

Resultat:

La tramitació ràpida dóna resposta a aquest objectiu. Els expedients es tramitaran davant la persona interessada i, consegüentment, s'evitarà l'acumulació de documentació pendent de revisar, sobre les taules.

Objectiu 7

Agilitzar els processos de les notificacions

Resultat:

La revisió dels expedients davant el ciutadà, una de les característiques de la tramitació ràpida, permet la realització de les notificacions *in situ*. Així, s'evita la posada en marxa de processos que, a fi de garantir la necessària seguretat jurídica, són excessivament tòrpid i es dinamitza el funcionament dels procediments.

Objectiu 8

Dedicar els recursos humans suficients a la inspecció

Resultat:

La separació de funcions és la forma d'aconseguir aquest objectiu. Un cop alliberat el personal tècnic de la Direcció General d'Indústria del treball de revisió d'expedients, es pot implicar amb la dedicació suficient a la funció de la inspecció.

Objectiu 9

Estructurar adequadament els procediments de tramitació

Resultat:

La separació de funcions ens permetrà reformar l'estructura de tramitacions de la Direcció General, a fi de fer-la més comprensible tant als ciutadans com al personal propi. Així mateix, el pla de formació inclourà la informació suficient sobre la mateixa a fi de permetre'n un coneixement adequat per part dels usuaris.

Objectiu 10

Disminuir la duració de les tramitacions

Resultat:

Per una banda, la separació de funcions permet la dedicació exclusiva del personal adequat a la revisió d'expedients, la qual cosa incidirà favorablement en la durada dels procediments. Per altra banda, la tramitació ràpida implica, lògicament, una disminució d'aquesta durada.

Objectiu 11

Eliminar la variabilitat en la duració dels procediments

Resultat:

El sistema de tramitació ràpida aconsegueix aquest objectiu. En primer lloc, perquè la majoria d'expedients finalitzaran en la primera visita de l'interessat i de forma immediata. En segon lloc, perquè en els casos en què sigui necessari que aquest torni, l'atenció serà immediata i no quedarà cap documentació a l'espera de la seva revisió.

En la taula següent, es pot veure un resum de tots els objectius i la relació amb cadascuna de les actuacions proposades. Recordem que aquestes són:

- Acció 1: separació de funcions

- Acció 2: tramitació ràpida d'expedients
- Acció 3: pla de formació

Objectiu	Acció 1	Acció 2	Acció 3
1. Adequar l'estructura de l'organització a la funció de revisió d'expedients	X		
2. Augmentar el suport als processos d'informació i de tramitació d'expedients	X	X	X
3. Eliminar la variabilitat en les comprovacions que es realitzen sobre els expedients		X	
4. Documentar adequadament tots els procediments	X	X	
5. Aplicar de forma jurídicament correcta la normativa de liberalització d'instal·lacions	X	X	
6. Disminuir l'acumulació d'expedients pendents de revisar		X	
7. Agilitzar els processos de les notificacions		X	
8. Dedicar els recursos humans suficients a la inspecció	X		
9. Estructurar adequadament els procediments de tramitació	X		X
10. Disminuir la duració de les tramitacions	X	X	
11. Eliminar la variabilitat en la duració dels procediments		X	

Taula 20.1 - Incidència de les actuacions sobre els objectius

Font: Elaboració pròpia

Veiem que les dues primeres accions són les que donen resposta a la majoria d'objectius. Això no obstant, la tercera és indispensable per a la correcta implantació de les primeres i exerceix la funció de suport de les mateixes.

21.- Futures propostes

A pesar que els objectius seleccionats inicialment queden coberts amb les actuacions proposades, s'ha de donar resposta a totes les febleses i punts de millora detectats en l'anàlisi efectuada. Per tant, una vegada finalitzat i implantat l'actual pla operatiu, serà necessari establir-ne un altre que permeti l'assoliment de nous objectius, a fi de proporcionar una millora contínua en el funcionament de l'organització.

A títol enumeratiu, s'indiquen algunes línies d'actuació que formaran part d'aquest futur pla:

Nou objectiu

Eliminar les duplicitats i inconsistències de dades dels sistemes informàtics

Proposta:

- Disseny d'una base de dades integrada amb tota la informació de la Direcció General i comunicada amb l'aplicació del registre general

Nou objectiu

Millorar els processos de comunicació interna

Proposta:

- Establiment d'un procés de comunicació documentat, amb indicadors fiables sobre el seu funcionament
- Creació d'una zona de la intranet exclusiva per posar-hi les comunicacions i la informació

Nou objectiu

Possibilitar el creixement de l'organització, en funció de les demandes de la ciutadania

Proposta:

- Obertura de nous centres de tramitació
- Previsió anual de necessitats de personal

Nou objectiu

Implantar horaris d'atenció al públic flexibles i efectius

Proposta:

- Posada en marxa de tramitacions telemàtiques
- Augmentar l'horari d'atenció (mitjançant l'horari partit, funcionament per torns...)

Nou objectiu

Apropar els serveis als ciutadans

Proposta:

- Obertura de nous centres de tramitació
- Posada en marxa de tramitacions telemàtiques
- Establiment de convenis amb altres organitzacions (ajuntaments, empreses públiques)

Nou objectiu

Evitar la inestabilitat laboral del personal

Proposta:

- Previsió anual de necessitats de personal
- Establiment d'un sistema d'incentius que eviti la fuga de personal

Nou objectiu

Augmentar la capacitat d'arxiu de la documentació generada

Proposta:

- Posada en marxa de tramitacions telemàtiques

22.- Bibliografia

- ARAMAYO GARCÍA, Alejandra (2001). *Gestión de la empresa. Módulo 2. La empresa y su entorno*. Vic: Universitat de Vic, 2001.
- ARAMAYO GARCÍA, Alejandra (2001). *Gestión de la empresa. Módulo 3. El empresario y la función directiva*. Vic: Universitat de Vic, 2001.
- CASTEJÓN FERNÁNDEZ, Joan A. (2005). *Mètodes quantitativs d'organització industrial. Mòdul 5. Gestió de sistemes de cues. Elements de teoria de cues*. Vic: Universitat de Vic, 2005.
- CASTEJÓN FERNÁNDEZ, Joan A. (2005). *Mètodes quantitativs d'organització industrial. Mòdul 6. Gestió de sistemes de cues. Aplicació dels models de teoria de cues*. Vic: Universitat de Vic, 2005.
- CASTEJÓN FERNÁNDEZ, Joan A. (2005). *Mètodes quantitativs d'organització industrial. Mòdul 7. Sèries temporals. Conceptes bàsics*. Vic: Universitat de Vic, 2005.
- CASTEJÓN FERNÁNDEZ, Joan A. (2005). *Mètodes quantitativs d'organització industrial. Mòdul 8. Sèries temporals. Anàlisi clàssica*. Vic: Universitat de Vic, 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. Nova York: Harper&Row. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=55843924> [Consulta: 7 de gener de 2009]
- LIIKANEN, Erkki. *L'administració electrònica per als serveis públics europeus del futur. Lliçó inaugural del curs acadèmic 2003-2004 de la UOC*. 2003. <http://www.uoc.edu/inaugural03/cat/article/index.html> [Consulta: 2 d'octubre de 2008]
- MARCH AMENGUAL, Jaume M. (2006). *Organització del treball. Mòdul 4. Els recursos humans. Principals funcions. Implementació estratègica*. Vic: Universitat de Vic, 2006.

- MOLIST I LÓPEZ, Mercè (2004). *Gestió de la qualitat. Mòdul 1. La gestió de la qualitat*. Vic: Universitat de Vic, 2007.
- *Segon Pla Estratègic de Qualitat del Govern de les Illes Balears (2007-2014)*. Palma: 2007.
- SERRA DE LA FIGUERA, Daniel. *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. 2002. <http://www.econ.upf.edu/~serra/libro.htm> [Consulta: 6 de novembre de 2008]
- TANZI, Vito. “El papel del Estado y la calidad del sector público”. *Revista de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)* 71 (2000): 7-22
- VILLARROEL SALGUEIRO, Miguel Ángel. *Modelos de colas (Modelos de líneas de espera)*. <http://www.infor.uva.es/~miguelv/ls/mat/06.1-modcolas-text.pdf> [Consulta: 6 de novembre de 2008]

CAPÍTOL 8

ANNEXOS

23.- Relació d'annexos

Relació d'annexos que s'adjunten:

1. Organigrama actual de la Direcció General d'Indústria
2. Diagrama del procés de tramitació actual
3. Organigrama de l'Oficina de Tramitació Ràpida de Palma
4. Mapa de processos de l'Oficina de Tramitació Ràpida
5. Diagrama del procés de tramitació immediata
6. Diagrama d'estats del procés de tramitació no immediata
7. Diagrama del procés d'informació
8. Diagrama del procés de gestió de la formació
9. Pla de formació de l'any 2009
10. Diagrama del procés de gestió de la competència professional
11. Guia de tramitació del procediment d'instal·lacions tèrmiques
12. Comunicació de dades d'instal·lació
13. Certificat d'instal·lació tèrmica individual
14. Certificat de direcció d'obra d'instal·lació tèrmica als edificis
15. Memòria tècnica d'instal·lació tèrmica
16. Justificant de registre d'entrada
17. Document de liquidació de taxa (model 046)
18. Anomalies en la tramitació
19. Posada en servei d'instal·lacions tèrmiques als edificis
20. Carta de serveis