

El presente decálogo ha sido elaborado a partir de las reflexiones e intercambio de experiencias y pareceres del curso:

**“Taller AIL: Impulso y desarrollo de un proceso para la elaboración del Manual de Procedimientos del propio Ayuntamiento”**

Plan Transversal 2013 EUDEL-DIPUTACIONES FORALES-IVAP.

Vitoria-Gasteiz, 2 de julio de 2013



Parque empresarial BOROA nº 19 Oficina 12  
48340 Amorebieta-Etxano (BIZKAIA) Tif. 944 055 037  
[www.otxandio-team.com](http://www.otxandio-team.com)  
<http://www.robertootxandio.blogspot.com/es/>

## DIEZ RECOMENDACIONES A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### CONCEPTOS BÁSICOS

#### Manual de procedimientos administrativos:

El Manual de procedimientos administrativos de un Ayuntamiento es el **documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos**: su significado, quién lo puede solicitar, la documentación a aportar, por qué canales se puede tramitar, las obligaciones económica que se derivan, el plazo de tramitación, y el marco legal que lo soporta, facilitando, en su caso, los modelos de documentos necesarios para su cumplimentación.

#### Proceso de elaboración de un manual de procedimientos:

Dinámicas de trabajo tendentes a la redacción y conformación del Manual de procedimientos administrativos que son aprovechadas para, **desde la identificación de los procedimientos y sus documentos auxiliares, su descripción por escrito, proceder a su revisión para decidir si se mantienen, se suprimen o se pueden simplificar**, en cuyo caso se procederá a comprobar si cabe una reducción de cargas, la eliminación de documentos por considerarse innecesarios, el establecimiento de sistemas de coordinación entre las unidades administrativas implicadas para propiciar la reducción de plazos de tramitación, posibilitando al mismo tiempo su adaptación a los requerimientos de la Administración Electrónica.

#### Condición “sine qua non”:

**No iniciar un proceso para la elaboración de un Manual de procedimientos hasta no contar con un expreso compromiso político** fruto de una sensibilización previa sobre su naturaleza y utilidades.

## DIEZ RECOMENDACIONES

1. El proceso de elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos de un Ayuntamiento o Mancomunidad debería de iniciarse únicamente una vez la organización,
  - haya llegado a la conclusión de su **conveniencia y necesidad**
  - considere **el objetivo como propio**
  - **acepte implicarse** en su consecución

El inicio del proceso debería ser **un acuerdo formal del Pleno del Ayuntamiento** comunicado expresamente al conjunto de la organización solicitando su participación activa a través de las unidades a las que pertenezcan. Se trata de visualizar el liderazgo y el respaldo al proceso que se va a iniciar.

2. Los Responsables políticos debieran favorecer tanto en el ámbito político, como funcional, el **conocimiento de los beneficios que reporta no sólo el contar con un Manual de procedimientos, sino también los beneficios que se obtienen en el propio proceso de elaboración del mismo**. La organización de sesiones divulgativas sobre la importancia del desarrollo de procesos de elaboración de los Manuales de procedimientos para poder conseguir la simplificación y racionalización de los procedimientos administrativos, posibilitando su adaptación a la Administración Electrónica, así como la visita a otros Ayuntamientos que ya cuenten con su Manual de procedimientos y nos puedan explicar sus experiencias, pueden ser herramientas adecuadas para conseguir la conciencia necesaria.
3. El proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos debería de contar inexcusablemente con la **participación activa de las personas que conforman las diferentes Unidades Administrativas responsables de los procedimientos**. Su conocimiento y experiencia sobre los procedimientos son ingredientes imprescindibles de este Proyecto. Ellas son las personas que mejor conocen cómo se tramitan los diferentes procedimientos, cuáles son sus consecuencias, fases y sus contenidos, e incluso cuáles son las oportunidades de mejora que se puedan abordar.
4. El Manual debería ser elaborado **mediante dinámicas de trabajo en equipo que favorezcan y procuren el consenso en la toma de decisiones**. Únicamente un cambio cimentado en la voluntad de las partes cuenta con garantía de éxito. En este sentido se recomienda desarrollar el trabajo en equipo en dos niveles:

- El **Equipo de las Unidades Administrativas responsables** de los procedimientos. Conformado por la totalidad de las personas que pertenecen a la Unidad, su misión será la de identificar, revisar, simplificar y definir los diferentes procedimientos así como modelos de documentos y documentación auxiliar que correspondan a cada uno de ellos.
  - El **Equipo de dirección**, mediante la designación de un Equipo de Coordinación que conviene esté integrado por:
    - Responsable político que lidere el proyecto.
    - Responsables de las diferentes áreas en las que organiza su acción el Ayuntamiento (De entre ellos uno actuará como Coordinador del Equipo con la misión de elaborar el orden del día, convocar reuniones, moderar y levantar acta, etc.).
    - Responsable de informática que aporte su perspectiva y garantice una adecuada articulación de los procedimientos con su posible gestión electrónica.
    - En la medida de las posibilidades, de una persona especializada, de una organización pública o privada, que dé apoyo técnico durante el proceso.
5. Para impulsar, y desarrollar el proceso de elaboración del Manual de Procedimientos el **Equipo de dirección debería definir objetivos, organizar su trabajo y proponer un cronograma de actuaciones**, deberá también formar a las Unidades Administrativas en las herramientas y la metodología a utilizar en la elaboración del Manual, dirigiendo, dinamizando y supervisando su trabajo, garantizando en todo caso la normalización de todos los procedimientos, y la incorporación de los principios de simplificación, racionalización y tránsito hacia la Administración electrónica.
- Este Equipo de Dirección, debería ser designado, autorizado y apoyado por los responsables políticos mediante acuerdo expreso del órgano de gobierno.
6. Mediante las dinámicas de trabajo establecidas y como punto de partida se propone sean identificados y descritos los procedimientos administrativos y sus documentos auxiliares, y a partir de ahí, **favoreciendo un clima de generación de nuevas posibilidades y de poder cuestionarse lo habitual, se proceda a decidir en relación a cada procedimiento, por cada unidad administrativa responsable del mismo en primer lugar, y por el equipo de dirección a continuación, si se mantiene, se suprime o se puede simplificar**, en cuyo caso se procederá a comprobar si cabe una reducción de cargas, la eliminación de documentos por considerarse innecesarios, el establecimiento de sistemas de coordinación entre las unidades administrativas implicadas para propiciar la reducción de plazos de tramitación, buscando al mismo tiempo su adaptación a los requerimientos de la Administración Electrónica.

7. Una vez finalizados los trabajos de revisión, el Equipo de Dirección debería de proceder a una revisión general de la ficha de cada procedimiento, así como de sus documentos auxiliares con los siguientes objetivos:

- **Homogeneizar**
- **Verificar contenidos**, y su exactitud, (no debemos de olvidar que toda información sobre el procedimiento que se ofrezca a través de la sede electrónica tendrá carácter oficial y por lo tanto será generadora de responsabilidad).
- **Garantizar la incorporación de los principios de simplificación, racionalización y tránsito hacia la Administración electrónica** de la gestión de los procedimientos.
- **Establecer su vigencia y procedimiento para su revisión y actualización.**

8. Finalizados los trabajos referidos al contenido de los procedimientos, y sus documentos auxiliares, el Equipo de Dirección debería **favorecer la conformación del Manual de Procedimientos como documento.**

Es recomendable que el Manual se conforme físicamente como documento digital navegable y su índice y todas sus referencias a documentos auxiliares, legislación, etc. se conviertan en links que nos conduzcan hasta las mismas.

En el supuesto de precisarse una edición en formato papel se recomienda que ésta se haga en formatos de fichas móviles e intercambiables, que permitan su revisión y actualización de manera sencilla.

9. Finalizado el trabajo por parte del Equipo de Dirección de revisión general y clasificación, se puede decir que el Manual está confeccionado pero antes de que se proceda a su aprobación, conviene se someta a su **validación en relación a los ámbitos legal, económico, lingüístico y de género.** La elaboración de un Manual de Procedimientos se convierte así en una oportunidad de normalización adecuando a todos los niveles los procedimientos a los tiempos actuales.

10. Con el fin de darle la mayor legitimidad y relevancia al Manual de Procedimientos Administrativos se sugiere que sea aprobado formalmente por el Pleno del Ayuntamiento haciendo los reconocimientos expresos a cuantas personas han participado en el proceso de elaboración y sea difundido tanto entre la organización a nivel político como de las unidades administrativas y entre la ciudadanía.