

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS**

Guía para su elaboración.



**tokiko
berrikuntza
agenda
de innovación
local**



**"Entre dos explicaciones, elige la más clara;
entre dos formas, la más elemental;
entre dos expresiones, la más breve".**

Eugeni d' Ors (1881-1954); escritor.





INDICE

1. Introducción.....	5
2. El Manual de procedimientos.....	7
2.1. Concepto.....	7
2.2. Utilidades.....	7
3. Bases para su elaboración.....	9
3.1. Sensibilización.....	9
3.2. Participación.....	10
3.3. Dinámica de trabajo en equipo.....	10
4. El proceso elaboración.....	13
4.1. Organización.....	13
4.2. Lanzamiento.....	14
4.3. Benchmarking.....	14
4.4. Diseño método y herramientas.	
Inventario y ficha de procedimiento.....	16
4.5. Elaboración inventario:	
Identificación de procedimientos y sus documentos auxiliares,	
asignación responsabilidad.....	18
4.6. Revisión, simplificación y descripción de procedimientos.....	20
4.6.1. Revisión y Simplificación.....	20





4.6.2. Descripción.....	22
4.6.3. Documentos Auxiliares.....	23
4.6.4. Diagrama de flujo.....	23
4.7. Puesta en común y revisión general de procedimientos y documentos auxiliares.....	25
4.8. Conformación.....	27
4.9. Validación.....	29
4.10. Aprobación.....	30
4.11. Edición, comunicación y distribución.....	31
4.12. Formación.....	33
4.13. Revisión y actualización.....	34
5. Bibliografía.....	36
6. Glosario.....	37
7. Contexto Normativo.....	40
ANEXOS.....	41





1. INTRODUCCION.

Esta Guía para la elaboración de un Manual de Procedimientos nace como consecuencia directa del desarrollo de las **Agendas de Innovación Local. (AIL)**, iniciativa que **EUDEL** (Asociación de Municipios Vascos) despliega en colaboración con el **Gobierno Vasco y Diputaciones Forales** en su apuesta por la innovación como estrategia para conducir a Euskadi hacia la segunda transformación económica.

La AIL tiene por objeto **“promover la innovación sistemática en las formas de gobierno y en la prestación de servicios de las administraciones locales vascas”** creando, a su vez, un entorno que facilite el avance de las mismas en clave de apertura y de aportación de valor público.

Así las cosas, gracias a la implantación de las Agendas de Innovación Local en diferentes municipios de nuestra Comunidad Autónoma se ha detectado, entre otras, la necesidad que tienen algunos de nuestros Ayuntamientos de **realizar una simplificación y racionalización de sus procedimientos** que favorezca, no sólo una gestión más eficiente y de calidad en los servicios que prestan a la ciudadanía, sino también su integración en la Administración Electrónica mediante una herramienta de gestión de expedientes, dando así cumplimiento a lo exigido por la **Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos:**

- Facilitar el **ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes por medios electrónicos.**
- Facilitar el **acceso de la ciudadanía a la información y al procedimiento**, con especial atención a la eliminación de las barreras que limiten dicho acceso.
- **Hacer público a través de Internet un inventario** actualizado de sus procedimientos administrativos que incluya información de los mismos y de su grado de adaptación a la Ley.



Experiencias desarrolladas por algunos Ayuntamientos recomiendan que la deseada **simplificación y racionalización de procedimientos se lleve a cabo en el marco de un proceso de redacción del Manual de Procedimientos Administrativos** de cada Ayuntamiento.

Desde la iniciativa AIL se ofrece esta guía para la elaboración de Manuales de Procedimientos con el objetivo de que los Ayuntamientos y Mancomunidades que estén interesados en iniciar el proceso de su redacción puedan contar para ello con una herramienta más de ayuda y orientación, accesible y de fácil comprensión.

La Guía consta de tres partes, la primera en la que se define **qué se entiende por Manual** de Procedimientos Administrativos, **y se exponen sus utilidades**; la segunda parte en la que se establecen las **bases** que deben de tenerse en cuenta a la hora de iniciar el **proceso de redacción del Manual**; y la tercera, en la que se describe de manera pormenorizada **la metodología a utilizar**, y se ofrecen ejemplos **y referencias** de Manuales de Procedimientos elaborados por otros Ayuntamientos. Esta guía está conformada como documento navegable que mediante links permite el acceso al recurso referenciado desde el elemento referenciador.



2. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

2.1. CONCEPTO.

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 económicas 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.

2.2. UTILIDADES.

Además de ayudar a la **simplificación y racionalización de los procedimientos** facilitando a su vez el **tránsito a la Administración Electrónica en la gestión de los procedimientos**, el Manual de Procedimientos Administrativos tiene como funciones:

- **Documentar y registrar el conocimiento** de la Institución, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, **para poder disponerlo, y poder ofrecerlo de manera universal** al conjunto de la organización, y de la ciudadanía, disminuyendo así los costes de formación e información.
- **Favorecer la estandarización y normalización** de las formas de trabajo convirtiéndose en un **método de trabajo** en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización.





- Contribuir a la **transparencia en la gestión municipal**.
- Introducir la **cultura de la calidad y la mejora continua** en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permite la identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplifica al máximo el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.
- Permite iniciar **el proceso de organización de un servicio de atención integral a la ciudadanía**, como los denominados SAC (Servicios de Atención a la Ciudadanía) ya que se trata de una de las herramientas básicas e imprescindibles para iniciar un proceso para su implantación.
- **Mejora la calidad del servicio a la ciudadanía** ayudando a convertirlo en más eficiente y eficaz.
- Promover la **participación** de las personas de la organización y el **trabajo en equipo**.



3. BASES PARA SU ELABORACION.

3.1. SENSIBILIZACIÓN Y COMPROMISO.

El proceso de elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos de un Ayuntamiento o Mancomunidad debe de iniciarse únicamente una vez la organización:

- haya llegado a la conclusión de su **conveniencia, y necesidad,**
- **considere el objetivo como propio, y**
- **acepte implicarse en su consecución.**

Para ello, los Responsable políticos deberán 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** pueden ser herramientas adecuadas para conseguir la concienciación necesaria.

Estas sesiones podrán ser organizadas a través de la **iniciativa AIL** y podrán contar con la participación de Responsables de Ayuntamientos de similares características que ya dispongan de su Manual de Procedimientos Administrativos, y puedan por tanto aportar sus experiencias.

Una vez los Responsables Políticos confirmen el convencimiento, y disposición de la organización para iniciar el proceso de redacción del Manual, se recomienda que adopten **en el órgano de gobierno** que consideren más adecuado un **acuerdo formal de inicio del proceso**, y así



mismo, comunicarlo 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 del órgano de gobierno al proceso** que se va a iniciar.

3.2. PARTICIPACION.

El proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos debe 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 secuencias, fases y sus contenidos, e incluso cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden abordar.

Debe de ser la propia organización la que **no sólo aporte la información** de base para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos, **sino también la que participe de su redacción** para que éste pueda ser considerado por dicha organización como “su” Manual, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de su trabajo y a su propia motivación.

3.3. DINAMICA DE TRABAJO EN EQUIPO

El Manual debe 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 los 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,).
- 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 persona especializada, de una organización pública o privada, que de apoyo técnico durante el proceso.

(Se aconseja que el equipo no esté compuesto por más de 10 personas.)

La misión del Equipo de Coordinación será la de impulsar, y desarrollar el proceso de elaboración del Manual de Procedimientos en el plazo previsto, formando 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 Coordinación, debiera ser designado, autorizado y apoyado por los responsables políticos mediante **acuerdo expreso del órgano de gobierno.**



4. EL PROCESO DE ELABORACION

4.1. ORGANIZACIÓN

Una vez nombrado el Equipo de Coordinación éste deberá de reunirse para:

- **definir objetivos,**
- **organizar** su funcionamiento y distribuir funciones entre sus miembros,
- **planificar,** confeccionar, consensuar y **aprobar el cronograma** correspondiente al proceso de elaboración del Manual que recoja la totalidad de las tareas a desarrollar, su duración y los responsables de las mismas. (Previamente cada miembro del Equipo de Coordinación deberá compartir y consensuar con las Unidades Administrativas de las que fuera responsable los compromisos a adquirir.)

La duración de las reuniones del Equipo de Coordinación no debieran de superar los **90 minutos** cada una, y su periodicidad debiera de ser **semanal** durante el periodo que va desde el inicio del proceso hasta la conclusión de los trabajos.

El plazo estimado de duración de un proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos es de **entre 4 y 6 meses.**

Referencias:

Se adjunta Diagrama correspondiente al Proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Cronograma Tipo (Anexos I y II)





4.2. LANZAMIENTO

Aprobado el cronograma por el Equipo de Coordinación es conveniente que por una parte, el Responsable Político **lo traslade y transmita al equipo de gobierno**, y a su vez por otra parte, que cada miembro del Equipo de Coordinación **transmita y comparta** el cronograma y los compromisos adquiridos **con las diferentes Unidades Administrativas** de las que sea responsable.

4.3. BENCHMARKING.

El Benchmarking entendido como **técnica mediante la que se analiza a otras organizaciones para aprender de ellas y mejorar**, es una herramienta inicialmente desarrollada en el ámbito empresarial de utilidad en los procesos de mejora de las Administraciones Públicas.

Habida cuenta de la similitud entre los procedimientos de los diferentes Ayuntamientos, y como quiera que en la actualidad son cada vez más los que cuentan con Manuales de Procedimientos Administrativos, resulta conveniente, antes de iniciar un proceso para su elaboración, **conocer algunos de estos ejemplos**. Sus experiencias relacionadas con el proceso de elaboración del Manual, y sus propios manuales, podrán servirnos como referencias.

Se recomienda que el Equipo de Coordinación inicie el proceso de elaboración del Manual **identificando buenas prácticas**, así como los Ayuntamientos que en esta materia pudieran ser referencia, y una vez analizados sus ejemplos **seleccionar el que se considere más adecuado** a sus circunstancias para que se convierta en su referencia. Una visita al Ayuntamiento seleccionado para conocer de primera mano sus experiencias en el proceso de elaboración de su Manual de Procedimientos Administrativos será sin duda la mejor manera de comenzar nuestro trabajo.



Para lograr que esta visita tenga la máxima utilidad es conveniente prepararla adecuadamente, identificando las principales dudas o aspectos que se considere importante aclarar o contrastar. El envío previo de esas cuestiones a la organización visitada ayudará también a que la visita tenga mayor efectividad.

Una vez realizada esa visita es recomendable que los miembros del Equipo de Coordinación compartan la experiencia y el Manual de Procedimientos seleccionado como referencia con las diferentes Unidades Administrativas.

Referencias:

Ayuntamiento Arrigorriaga: Manual de trámites Arrigorriaga.

Beasain: Trámites.

Bilbao: Trámites e Impresos.

Donostia- San Sebastián, Trámites.

Durango, Guía de Trámites.

Ermua, Trámites Municipales.

Getxo, Guía de Trámites.

Irun, Trámites Municipales

Vitoria-Gasteiz, Trámites Municipales

Alcobendas, Trámites.

Gijón, Trámites.

Onda, Manual de Procedimientos del servicio de atención y tramitación.

Zaragoza, Guía de Procedimientos.

Catálogo de Procedimientos Administrativos Municipales de la Generalitat Valenciana.



4.4. DISEÑO METODO Y HERRAMIENTAS. INVENTARIO Y FICHA DE PROCEDIMIENTO.

El Equipo de Coordinación una vez identificadas las diferentes referencias de Manuales de Procedimientos Administrativos, y con el fin de sistematizar, homogeneizar y facilitar la confección de nuestro Manual deberá **definir el método de trabajo** que las Unidades Administrativas deberán de seguir para su elaboración así como **diseñar las herramientas a utilizar**:

- **Reuniones de trabajo a celebrar:** estableciendo la periodicidad y duración de las mismas. A este respecto se recomienda, al igual que en el caso del Equipo de Coordinación, que cada Unidad Administrativa celebre reuniones semanales de duración no superior a los 90 minutos durante la fase en la que participen del proceso de elaboración del Manual.
- **Herramienta para la identificación de procedimientos y documentos auxiliares.** (Anexo III)
- **Ficha de Procedimiento.** (Anexo IV). La ficha deberá recoger la información relevante:
 - Denominación del procedimiento.
 - Breve descripción.
 - Definición de la persona física o jurídica que lo puede iniciar.
 - Documentación requerida.
 - Canales para su tramitación.
 - Obligaciones económicas.
 - Pazos para su inicio y finalización, estimados y legales. Efectos del silencio administrativo.



- Normativa aplicable.
 - Descripción de fases.
 - Unidad administrativa responsable y otras que deban intervenir.
 - Trámites ante otras Administraciones.
 - Observaciones.
 - Documentos auxiliares para facilitar su tramitación. (formularios, declaraciones, autorizaciones etc.)
 - Es necesario también que en cada ficha se reserve un espacio para que se refleje la fecha de aprobación de cada procedimiento así como la de fin de su vigencia.
- Cuestionario guía a utilizar durante la revisión y simplificación de los procedimientos y sus documentos auxiliares. (Anexo V)

Referencias:

Se adjunta modelo de ficha inventario de procedimientos y documentos auxiliares. (Anexo III)

Se adjunta Ficha Procedimiento (Anexo IV)

Se adjunta cuestionario guía a utilizar durante la identificación, revisión y simplificación de los procedimientos y sus documentos auxiliares. (Anexo V)



4.5. ELABORACION INVENTARIO: IDENTIFICACION DE PROCEDIMIENTOS Y SUS DOCUMENTOS AUXILIARES, ASIGNACION RESPONSABILIDAD

Definido el método de trabajo y sus herramientas, cada miembro del Equipo de Coordinación deberá reunirse con las Unidades Administrativas de las que fuera responsable, una a una, para **formar a sus miembros en la metodología a utilizar en la elaboración del Manual**, así como en el uso de las herramientas diseñadas al efecto.

Finalizado el periodo de formación cada miembro del Equipo de Coordinación deberá **dinamizar en diferentes sesiones el proceso de identificación de los procedimientos** administrativos y sus documentos auxiliares (indicando si están normalizados o no) de cada una de las Unidades Administrativas de su responsabilidad.

El proceso deberá concluir con la cumplimentación de los diferentes campos que componen la ficha de inventario (Anexo III):

- Denominación del procedimiento incluyendo una breve descripción del mismo.
- Enumeración de los documentos Auxiliares necesarios para su tramitación.
- Cuantificación del nº de Procedimientos tramitados el último año.
- Calificación del nivel de prioridad para su revisión y simplificación.
- Propuesta de mantenimiento o supresión del procedimiento. mediante un **análisis crítico**, la necesidad u oportunidad de



mantener vigentes la totalidad de los referidos procedimientos o si cupiera **suprimir alguno de ellos** habida cuenta, por ejemplo, la cantidad de recursos que se asignan, y el escaso rendimiento social y económico que produce.

El inventario una vez completado deberá de ser remitido al Equipo de Coordinación para que, recibidos los de todas las Unidades Administrativas, proceda a la confirmación del inventario general de procedimientos del Ayuntamiento, procediendo a su clasificación por tipos o familias de procedimientos, y a la asignación de responsables de elaboración de la ficha de cada uno de ellos.

La clasificación por tipología o familias de procedimientos permitirá en las siguientes fases del proceso de elaboración del Manual estandarizar las fases de los procedimientos pertenecientes a una misma tipología o familia.

El equipo de coordinación prestará especial atención a la identificación de aquellos procedimientos de carácter transversal, así como a aquellos que habiendo sido concebidos de manera departamental constituyan un procedimiento agrupable. En estos casos se constituirán equipos transversales que revisen el procedimiento-

Referencias:

Se adjunta modelo de ficha inventario general de procedimientos (Anexo VI)



4.6. REVISIÓN, SIMPLIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

Una vez elaborado el inventario y asignados los procedimientos las Unidades Administrativas designadas responsables de cada procedimiento deberán proceder, siguiendo el orden de prioridad establecido, desde su experiencia (o contando en su caso con la asistencia de las Unidades hasta entonces responsables del procedimiento), y a la vista de las referencias identificadas en la fase de Benchmarking, **proceder a la revisión y simplificación de los mismos** hasta disminuir su complejidad.

El artículo 34 de la LEY 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos establece que:

“La aplicación de medios electrónicos a la gestión de los procedimientos, procesos y servicios ira siempre precedida de la realización de un análisis de rediseño funcional y simplificación del procedimiento, proceso o servicio, en el que se consideraran especialmente los siguientes aspectos:

a) La supresión o reducción de la documentación requerida a los ciudadanos, mediante su sustitución por datos, transmisiones de datos o certificaciones, o la regulación de su aportación al finalizar la tramitación.

b) La previsión de medios e instrumentos de participación, transparencia e información.

c) La reducción de los plazos y tiempos de respuesta.

d) La racionalización de la distribución de las cargas de trabajo y de las comunicaciones internas.”

4.6.1. Revisión y Simplificación.

En sesiones semanales de duración no superior a los 90 minutos recomendados, las Unidades Administrativas, **buscando el mayor**



consenso posible, deberán en relación a cada procedimiento administrativo del que sean responsables (utilizando las herramientas proporcionadas al efecto):

- **describir el procedimiento tal y como se realiza en la actualidad** (siguiendo el modelo de ficha de procedimiento establecida Anexo V);
- **realizar un análisis crítico** sobre si lo que se está haciendo, y cómo se está haciendo es lo adecuado (cuestionario guía Anexo VI);
- **identificar, y suprimir todo lo que no sea absolutamente necesario**, lo que no aporte valor añadido al objeto del procedimiento:
 - cualquier trámite,
 - actividad de otras Unidades Administrativas,
 - formalidad, o requisito,
 - documentación a aportar, que no sea indispensable, o esté duplicado u obre en poder de la propia Administración, y pueda recabarse por medios electrónicos;
- preguntarse **qué pasaría si se prescindiera de uno de los requisitos o exigencias** que comprende el procedimiento(tal vez la respuesta confirme su improcedencia o innecesaridad);
- **proponer la sustitución de la presentación de documentación** por declaraciones responsables;
- **comprobar la adecuada justificación de los tiempos** empleados en las diferentes operaciones (si existen desviaciones negativas entre lo establecido por la normativa y la realidad, identificando en su caso las circunstancias que lo provocan); sustituyendo en su caso el principio de sucesión de actividades por el de **simultaneidad** de las mismas.



- **examinar la adecuación de los recursos** humanos y materiales empleados;
- en todo caso, plantearse si no cabe el **rediseño radical y completo del procedimiento**, para conseguir su racionalización y simplificación.

Se trata de **reducir a su expresión más sencilla**, menos complicada, cada uno de los procedimientos consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia; en definitiva un mejor servicio a la ciudadanía.

En el supuesto de que se generaran entre los participantes puntos de vista contrapuestos que no pudieran solventarse mediante consenso, el responsable del proceso tomará la decisión que considere más adecuada una vez escuchados los argumentos contrapuestos. De ser necesario, el responsable político que lidera el equipo de coordinación, tomará la decisión final una vez escuchadas las partes.

4.6.2. Descripción

Finalizado el proceso de revisión y simplificación, las Unidades Administrativas deben de proceder a la nueva **descripción del procedimiento** (siguiendo la estructura e indicaciones recogidas en la ficha tipo ANEXO IV) **contemplando e incorporando las mejoras adoptadas**, y utilizando un lenguaje preciso, claro y sencillo, **garantizando su total comprensión**.

Debemos de tener presente que el objetivo del proceso es “**realizar una simplificación y racionalización de sus procedimientos** que favorezca, no sólo una gestión más eficiente y de calidad en los servicios que prestan a la ciudadanía, sino también su integración en la Administración Electrónica”.



Esta tarea de simplificación y racionalización deberá tener presente tanto las **oportunidades internas**, recursos de que dispone en la actualidad la propia organización, como las **externas**, las utilidades y oportunidades que pueden ofrecer para su consecución **las nuevas tecnologías**, adaptando los procedimientos a la nueva realidad que imponen.

4.6.3. Documentos Auxiliares.

Las Unidades Administrativas una vez descrito el procedimiento administrativo simplificado, deberán adjuntar a cada ficha de cada procedimiento los modelos de **documentos auxiliares precisos** para su tramitación (formularios, declaraciones, autorizaciones etc.), que al igual que los procedimientos deberán someterse a idéntico proceso de simplificación y racionalización.

Los documentos auxiliares deben de ser concebidos para que la ciudadanía, transmita a la Administración los datos que ésta precise de una manera sencilla y fácil de cumplimentar. Para ello se recomienda que cuenten con un diseño visual sencillo, un lenguaje comprensible, cuente con espacios amplios y suficientes para su relleno, y que si fuera preciso, contenga las referencias oportunas para su cumplimentación.

En los documentos auxiliares, siguiendo el principio de proporcionalidad, consagrado en el Art.4 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, únicamente se deberán requerir los datos básicos estrictamente imprescindibles para la sustanciación del procedimiento.

4.6.4. Diagrama de flujo.

Descrito el procedimiento e identificados los documentos auxiliares para su tramitación las Unidades Administrativas deberán **representar cada uno de**



sus procedimientos gráficamente mediante un diagrama de flujo o flujograma, para su incorporación a la ficha, en el que se recojan las diferentes operaciones que lo conforman, así como su desarrollo de forma consecutiva desde el inicio del procedimiento administrativo hasta su término, las Unidades Administrativas implicadas y el tiempo necesario para la cumplimentación de cada una de ellas.

Se recomienda que el diagrama de flujo o flujograma sea elemental, y se utilice para su elaboración la simbología básica, todo ello con el fin de facilitar su interpretación y comprensión. De nada sirve contar con un flujograma que contenga abundante y diversa simbología si sus destinatarios (organización y ciudadanía) no distinguen sus significados.

El diagrama de flujo o flujograma es una herramienta que facilita:

- **la visualización de todo el procedimiento en su conjunto,**
- **su comprensión** a quien desee consultarlo,
- **facilita a la organización la identificación de áreas de mejora.**

Referencias:

Se adjunta cuadro simbología básica para elaboración de diagramas de flujo o cronogramas (Anexo VII)

Flujograma del Ayuntamiento de Logroño correspondiente al procedimiento de Licencia de Obras Menores. (ANEXO VIII)



4.7. PUESTA EN COMUN Y REVISION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS AUXILIARES

A medida que cada Unidad Administrativa complete su trabajo de revisión, simplificación, y descripción de sus procedimientos las fichas completadas junto con sus documentos auxiliares deberán ser remitidas en soporte informático al Equipo de Coordinación.

El Equipo de Coordinación deberá proceder a efectuar 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.

Todo cambio incorporado por el Equipo de Coordinación, con motivo de esta revisión, en la ficha de un procedimiento deberá ser trasladado a la Unidad Administrativa responsable del procedimiento por el miembro del Equipo de Coordinación responsable de la misma.

Finalmente, con el propósito de dar un orden al Manual y facilitar la búsqueda de los diferentes procedimientos administrativos por los potenciales usuarios es **ordenar los procedimientos y clasificarlos**





definitivamente por tipologías o familias. En la práctica nos podemos encontrar con diferentes modalidades de clasificación de los procedimientos en un Manual. Algunos manuales clasifican y ordenan los procedimientos en función de las Unidades Administrativas responsables de su ejecución, otros los clasifican por familias en función de su objeto principal.

En todo caso, la utilización de un soporte informático para el manual puede permitir la búsqueda de procedimientos por criterios diferentes.

Referencias:

Ayuntamientos que clasifican y ordenan los procedimientos en función de las Unidades Administrativas responsables de su ejecución: Arrigorriaga, Bilbao, Irún...

Ayuntamientos que clasifican por familias en función de su objeto principal: Licencias, Subvenciones, Padrón,... : Beasain, Donostia-San Sebastián, Ermua, Vitoria-Gasteiz...



4.8. CONFORMACIÓN

Como decíamos al inicio de esta guía “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.**”

Finalizados los trabajos referidos al contenido de los procedimientos, y sus documentos auxiliares el Equipo de Coordinación debe **conformar el Manual de Procedimientos como documento**. Para ello recomendamos seguir una **estructura estándar** utilizada para la conformación de manuales.

- **Portada:** incluyendo la identidad corporativa, título del documento.
- **Primera página:** conteniendo los nombres y cargos de los componentes del Equipo de Coordinación y de las Unidades Administrativas participantes en su elaboración, fecha y órgano que lo ha aprobado.
- **Índice:** que enumere los elementos de su contenido, así como el número de página para su localización.
- **Prólogo o Exposición de motivos:** presentación del manual, sus objetivos, utilidades e información necesaria para su manejo.
- **Reproducción del manual:** Las fichas correspondientes a cada procedimiento, su flujograma y sus documentos auxiliares ordenados según clasificación acordada.
- **Fuentes:** Referencias utilizadas para su elaboración.



- **Glosario de términos.**

- **Anexos.**

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.



4.9. VALIDACIÓN

Finalizado el trabajo por parte del Equipo de Coordinación 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.**

El Equipo de Coordinación deberá remitir el Manual a la Alcaldía o concejalía en quien haya delegado, para que éste, antes de procederse a su aprobación, lo someta a revisión por los funcionarios competentes (Secretarios, Interventores, Técnicos de Igualdad y de normalización lingüística p.e.).

Una vez revisado el Manual por los funcionarios correspondientes, éstos deberán de **remitir sus observaciones y recomendaciones**, a la Alcaldía o concejalía en quien haya delegado, para que lo traslade al Equipo de Coordinación. A la vista del contenido de los informes, el Equipo de Coordinación procederá a su valoración y a realizar las oportunas **subsanaiones en el Manual.**



4.10. APROBACIÓN

Con el fin de darle la mayor legitimidad y relevancia al Manual de Procedimientos Administrativos se sugiere que sea aprobado formalmente. Una vez el Equipo de Coordinación haya dado por concluido su trabajo de adecuación del contenido del Manual a lo establecido en los informes emitidos por los funcionarios responsables de los ámbitos legal, económico, lingüístico, y de género, dará traslado del documento a la Alcaldía o Concejalía Delegada para que se **proceda a su aprobación formal**.

Se recomienda que la aprobación sea realizada por la propia Alcaldía, Concejalía en quien delegue o Junta de Gobierno, sin perjuicio de la conveniencia de dar cuenta de su aprobación al Pleno del Ayuntamiento.

El acuerdo de aprobación deberá incluir el reconocimiento expreso a las personas que conforman las Unidades Administrativas participantes así como a los miembros del Equipo de Coordinación.



4.11. EDICION, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCION

Una vez aprobado el Manual de Procedimientos Administrativos el Órgano de Gobierno, Alcaldía o Concejalía Delegada en su caso deberá de proceder a su edición, comunicación y distribución para que cumpla su función de **herramienta de consulta y control** tanto para las personas que conforman la organización como para la ciudadanía en general.

Es recomendable que el Manual de Procedimientos se edite como documento electrónico. Se recomienda utilizar el **formato PDF** por tratarse de un formato abierto con facilidad de uso, que soporta textos, imágenes, hipervínculos y es reducido tamaño. Es recomendable, como ya apuntábamos en el apartado referido a la conformación del Manual, que éste se elabore 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.

De igual manera los documentos auxiliares de los diferentes procedimientos debieran de editarse en formato **PDF rellenable** para facilitar su cumplimentación por la ciudadanía.

El Equipo de Coordinación deberá diseñar y abordar, en su caso, un **plan de comunicación interno como externo**. Interno dirigido a todas las personas que componen la Organización, trabajadores y políticos. Y a nivel externo dirigido a la ciudadanía en general.

En ambos casos, el plan se estructurará identificando los diferentes colectivos a los que se dirige, qué información resulta necesaria y pertinente para cada colectivo, así como los medios o canales más adecuados para trasladarles esa información.



La comunicación interna debiera de contemplar la celebración de una sesión a la que se invite a toda la organización, en la que el Alcalde presente el resultado de los trabajos y reconozca la participación de las Unidades Administrativas y del Equipo de Coordinación.

Una vez editado el Manual de Procedimientos Administrativos deberá ser albergado en la web o sede electrónica y distribuido entre toda la organización.

A nivel externo, es recomendable realizar una campaña de difusión del Manual entre la ciudadanía mediante la celebración de una rueda de prensa.



4.12. FORMACION

Se considera igualmente conveniente que se organicen sesiones en las diferentes Unidades Administrativas con el fin de explicar la organización y funcionamiento del Manual.

A partir de su elaboración, el Manual de Procedimientos Administrativos deberá formar parte del Manual de acogida de nuevo personal, en caso de que se cuente con él, y en caso contrario, convertirse en uno de los elementos a entregar a dichas nuevas incorporaciones





4.13. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Los Manuales de Procedimientos son herramientas vivas que necesitan estar **actualizados conforme a la legislación vigente en cada momento y a la realidad social del tiempo en que han de ser aplicados.**

Por otra parte, la propia actividad de la organización lleva a identificar mejoras en los procedimientos para hacerlos más eficientes.

Las Unidades Administrativas deberán proponer su revisión siempre que:

- haya **finalizado el periodo de su vigencia,**
- consideren existe una **demanda social** al respecto,
- se produzcan **modificaciones legislativas** que le pudieran afectar,
- cuando la propia **organización o el uso de las nuevas tecnologías pueda favorecer la implantación de alguna mejora.**

Con el fin de garantizar el cumplimiento de esta tarea se recomienda establecer mecanismos de revisión que contemplen **calendario y designación de un responsable para su dinamización y coordinación.** Se recomienda que sea la misma instancia que aprueba el Manual, la que debiera en el mismo acto de su aprobación designar la persona funcionaria a la que se encomiende tal responsabilidad.

Conviene subrayar que toda modificación que se proponga realizar en la ficha de un procedimiento, o en los documentos auxiliares que lo acompañan, deberá seguir el mismo trámite que siguió el documento original para su aprobación.



Aún cuando no se hubieran dado circunstancias que llevaran a la modificación de los procedimientos que componen el manual, resulta conveniente establecer una sistemática de seguimiento de la efectividad del manual como tal y de cada uno de sus procedimientos en particular.

Esta sistemática puede consistir en la realización de un número de reuniones anuales (entre 1 y 3) que tengan como orden del día básico el siguiente:

1. Seguimiento de los acuerdos adoptados en la anterior reunión.
2. Revisión de los indicadores vinculados al procedimiento (en su caso). Por ejemplo, número de expedientes tramitados, tiempo medio de tramitación, % de expedientes con una tramitación superior a un tiempo x,...
3. Cumplimiento de los objetivos propuestos en el procedimiento.
4. Incidencias ocurridas.
5. Sugerencias, quejas, reclamaciones o reconocimientos recibidos.
6. Propuestas de mejora, en su caso.
7. Plan de acción para el próximo periodo.

5. BIBLIOGRAFIA

Gestión y Mejora de Procesos. Euskalit.

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

Guía de Adaptación de las Entidades Locales a la Ley 11/2007, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos. Junta Castilla y León.

<http://www.jcyl.es/scsiau/Satellite/up/es/Institucional/Page/PlantillaDetalleHome/1182754321158/Comunicacion/1220262617487/1182754321158?asm=jcyl&tipoLetra=x-small>

Guía de adaptación de la Administración Local de la Provincia de Córdoba a la Ley 11/2007.

http://www.dipucordoba.es/uploads/attachments/553/guia_eadmin.pdf?F1259569663

Guía de racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos. Junta Castilla y León.

<http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100/1266397056865/ / />

Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. FEMP

http://www.femp.es/Portal/Front/Atencion_al_asociado/Comision_Detalle/_9CJy9Y2ZCoETqWRH4c6o8S_IYJSeF16cBZ9JmLXa5OBOPg3qnUrzRp7nDO5AXhSpWYd9E-Izpbu_6aOF7eQfXAiMepho4JwJv7PmcsW42mWi0J0dTsMlGd44_3SULWzX8vpso-tX3VW3OkL5F0QBW0xcpwwu_r_ZEmT0UDsnJFuSmEI3tYf5PHtDvCvsaiUoaiVgOu0iyXn1rkPeRAH8fNh_avM5dBqxrfe4rpxirEPiVDXvB85sE-9C6Ps1VoTpu9vKNT7m6YerurGUa3CRc0USMlay18FmsD7OdXmKXg

Herramientas para la Mejora Continua. JOHN MARSH: AENOR, Madrid, 2000.

Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos. Junta de Castilla y León.

La Participación del Personal en la Mejora Continua. GARCÍA LORENZO, A., y PRADO, J.C. AEC, 2002.

Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas Galloway, D. “. Gestión 2000.

Manual de procedimientos-tipo municipales. Normativa estatal y autonómica, jurisprudencia. López Viña, José. Ed. El Consultor de los Ayuntamientos y Juzgados

Manual de simplificación administrativa y agilización de trámites de la Junta de Andalucía.

https://ws024.juntadeandalucia.es/plutonDescargas/15_647_manual_de_simplificacion_administrativa.pdf

6. GLOSARIO

Benchmarking: Anglismo con el que se denomina a la técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una organización sea más útil que otra, para una vez conocidos esos aspectos que otros ya han desarrollado adaptarlos para aplicarlos en la organización. En definitiva es la técnica que permite incorporar las mejores prácticas de otras organizaciones. Es una técnica que se nutre de ejemplos y no de buenas ideas. Consigue completar los procesos de mejora en las organizaciones que la practican en breves espacios de tiempo. Fue puesta en práctica por primera vez en Xerox Corporation en el año 1979 por D.T. Kearns.

Buenas Prácticas: Prácticas o actuaciones de una organización que se ha comprobado son efectivas, eficaces, y eficientes, y que por todo ello se convierten en un ejemplo a seguir.

Canales: Estructuras o medios de difusión de los contenidos y servicios; incluyendo el canal presencial, el telefónico y el electrónico, así como otros que existan en la actualidad o puedan existir en el futuro (dispositivos móviles, TDT, etc.). (Anexo definiciones LEY 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

Ciudadano/Ciudadanía: Cualesquiera personas físicas, personas jurídicas y entes sin personalidad que se relacionen, o sean susceptibles de relacionarse, con las Administraciones Públicas. (Anexo definiciones LEY 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.)

Diagrama de flujo o flujograma: Representación gráfica de un procedimiento, que nos permitirá ver en forma consecutiva sus secuencias y desarrollo.

Documento electrónico: Información de cualquier naturaleza en forma electrónica, archivada en un soporte electrónico según un formato determinado y susceptible de identificación y tratamiento diferenciado.



E-Administración: “el uso de la tecnología de la información y la comunicación en las administraciones públicas en combinación con el cambio organizativo y las nuevas técnicas para mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el respaldo a las políticas públicas.” LIIKANEN, Erkki (2003). "La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro". En: *Lección inaugural del curso académico 2003-2004 de la UOC* (2003: Barcelona).

Link: Elemento de un documento electrónico que hace referencia a otro recurso y permite el acceso al recurso referenciado desde el elemento referenciador mediante diferentes formas.

PDF (Portable Document Format): formato estándar para la distribución pre impresión vía telemática de documentación desarrollado por Adobe Systems y muy usado en Internet debido a su versatilidad, facilidad de uso y tamaño pequeño.

Procedimiento Administrativo: el proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano. A tal efecto, el procedimiento administrativo consta al menos de las siguientes tres fases: iniciación, instrucción y finalización. De esta forma se entenderá por fases dentro del procedimiento administrativo el conjunto de trámites caracterizados por ser consecutivos y responder a una misma finalidad en el circuito de tramitación. (Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. FEMP)

Racionalizar: Ordenar el procedimiento administrativo conforme a un criterio razonable del tiempo, del coste y de la norma, es decir, que sea lo más ágil posible, lo más económico y lo más ajustado al derecho. (Guía de racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos. Junta Castilla y León.)

Simplificar: Reducir o, en su caso, eliminar documentos, trámites y procedimientos administrativos con el fin de evitar desplazamientos, economizar tiempo y ahorrar costes. (Guía de racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos. Junta Castilla y León.)



Trámite: Actividad o grupo de actividades desarrolladas secuencialmente y relacionadas entre sí que dan cumplimiento a una misma función dentro de las fases en que se divide un procedimiento.

Unidad Administrativa: Estructura administrativa con recursos, funciones y actividades propias.

7. CONTEXTO NORMATIVO.

Normativa Comunitaria

Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior (Directiva de Servicios).

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:es:PDF>

Normativa Estatal

Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas Leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (BOE núm. 308 de 23 de diciembre de 2009)

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/23/pdfs/BOE-A-2009-20725.pdf>

Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (BOE núm. 283 de 24 de noviembre de 2009)

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/11/24/pdfs/BOE-A-2009-18731.pdf>

Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (BOE núm.150, de 23 de junio 2007).

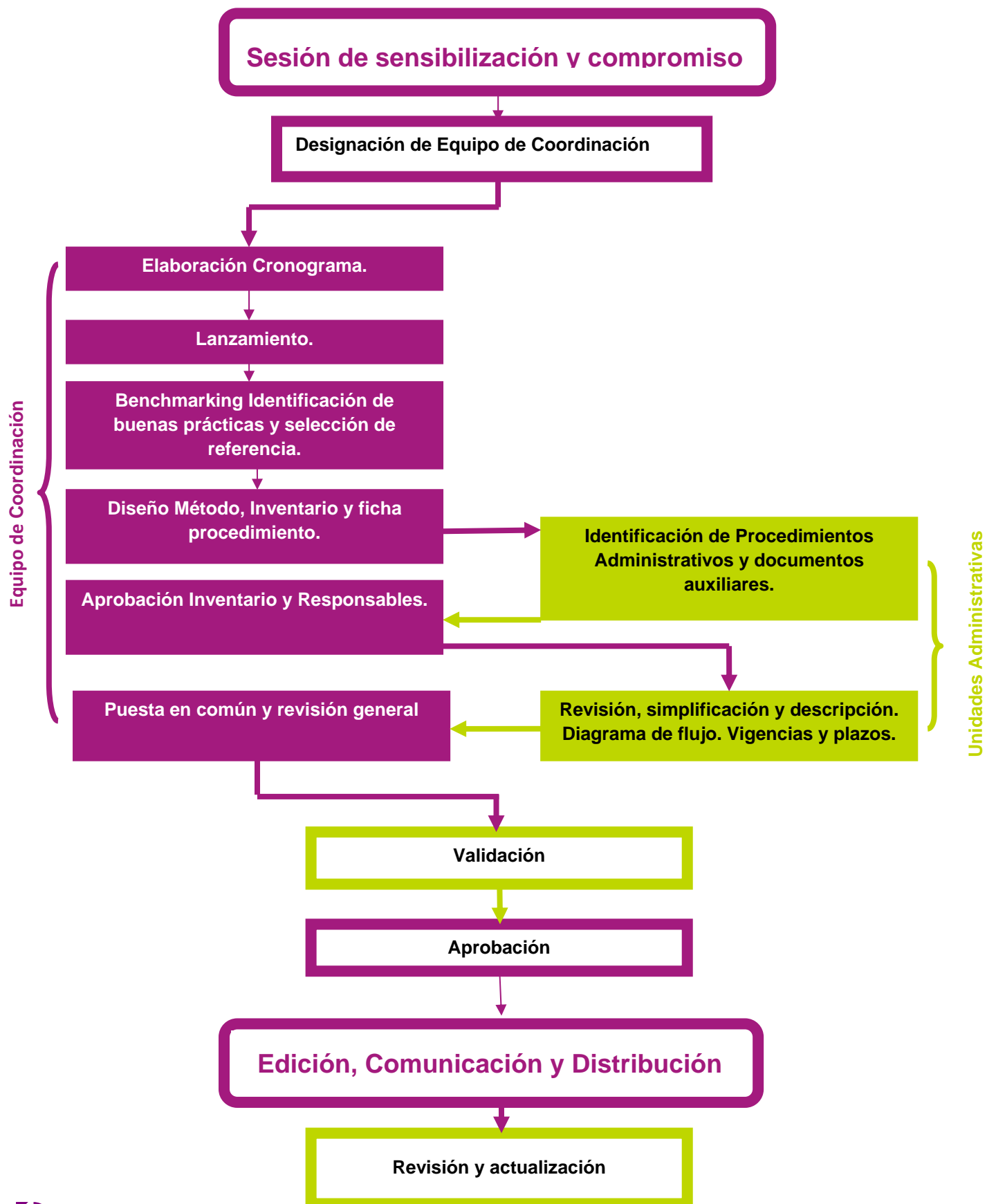
<http://www.boe.es/boe/dias/2007/06/23/pdfs/A27150-27166.pdf>

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE núm.285, de 27 de noviembre 1992).

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l30-1992.html

ANEXOS

ANEXO I. DIAGRAMA PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS





ANEXO II. CRONOGRAMA PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

FASE	RESPONSABLE	SEMANAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
SENSIBILIZACION Y COMPROMISO	Alcaldía o Concejalía Delg.	X	X																						
DESIGNACION EQUIPO COORDINACION	Alcaldía o Concejalía Delg.			X																					
PROCESO ELABORACIÓN																									
Elaboración Cronograma	Equipo de Coordinación			X																					
Lanzamiento	Equipo de Coordinación				X																				
Benchmarking	Equipo de Coordinación					X	X	X																	
Diseño Método, Inventario y Ficha	Equipo de Coordinación								X	X															
Identificación de Procedimientos y documentos auxiliares	Unidades Administrativas										X	X													
Aprobación Inventario General y Responsables	Equipo de Coordinación												X												
Revisión, simplificación y descripción. Diagrama de flujo. Vigencias y plazos.	Unidades Administrativas													X	X	X	X								



ANEXO III. FICHA INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS AUXILIARES

Denominación procedimiento			
Documentos auxiliares		Nº Procedimientos tramitados en el ejercicio anterior	
PRIORIDAD			
Alta		Media	Baja
PROPUESTA			
Mantener		Eliminar	

DENOMINACION PROCEDIMIENTO			
DOCUMENTOS AUXILIARES		Nº Procedimientos tramitados en el ejercicio anterior	
PRIORIDAD			
Alta		Media	Baja
PROPUESTA			
Mantener		Eliminar	

DENOMINACION PROCEDIMIENTO			
DOCUMENTOS AUXILIARES		Nº Procedimientos tramitados en el ejercicio anterior	
PRIORIDAD			
Alta		Media	Baja
PROPUESTA			
Mantener		Eliminar	

ANEXO IV. FICHA PROCEDIMIENTO

CUESTIÓN	RESPUESTA
Denominación	El nombre otorgado deberá ser sencillo y ofrecer una idea clara de su contenido.
¿Qué es? ¿En qué consiste?	Definición breve y concisa del objeto del procedimiento.
¿Quién lo puede solicitar?	Definición de la persona física o jurídica que lo puede iniciar.
Documentación a aportar	Relación de documentación que requiere el procedimiento.
¿Dónde se tramita?	Presencialmente: Dirección y horarios. (Distinguiendo si hubiera horario de verano e invierno) Telefónicamente: nº teléfono. Telemáticamente: Dirección de la web o sede electrónica. Por correo ordinario: Dirección postal.
Obligaciones económicas	Definición del impuesto, precio público o tasa que deberá de ser abonado en su caso.
Plazo del proceso o de la resolución	Plazos previstos por la legislación y los estimados según experiencia y/o compromiso de la propia Unidad Administrativa responsable. Silencio Administrativo y efectos.
Marco Legal	Relación de Legislación que fundamenta el procedimiento con indicación precisa del precepto legal y de la fecha de publicación en el Boletín Oficial correspondiente.
Procedimiento a seguir después de la recepción	Unidad Administrativa responsable. Descripción de las fases en que se descompone el procedimiento. Otras Unidades Administrativas que intervienen.
Resumen de trámites posteriores	Descripción de trámites que, en su caso, el procedimiento deberá de seguir ante otras Administraciones etc.
Observaciones	Otras consideraciones de interés.
Documentos auxiliares	Documentos de utilidad para su uso en el procedimiento, e instrucciones para su cumplimentación.
Aprobación	Órgano que lo aprobó y fecha en la que se aprobó el procedimiento o en su caso de su última revisión.
Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Administrativa responsable de su elaboración y revisión.
Vigencia	Periodo validez de la ficha de este procedimiento.



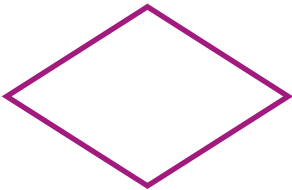


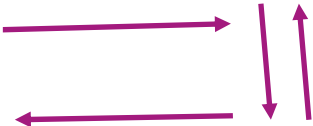
ANEXO V. CUESTIONARIO GUIA A UTILIZAR DURANTE LA REVISION Y SIMPLIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS Y SUS DOCUMENTOS AUXILIARES

OBJETO DEL PROCEDIMIENTO	DOCUMENTACIÓN A APORTAR Y A CUMPLIMENTAR	CANALES PARA SU TRAMITACION	PLAZOS	UNIDADES IMPLICADAS	MEDIOS
¿En qué consiste?	¿Qué documentos se exige cumplimentar?	¿Por qué canal se tramita actualmente?	¿Qué plazos se precisan para su tramitación?	¿Qué unidad es la responsable?	¿Con qué medios se tramita?
¿Es útil al Ayuntamiento?	¿Son necesarios, imprescindibles?	¿Por qué no se puede tramitar por otros canales?	¿Dónde se consumen los plazos?	¿Es la más adecuada?	¿Son los adecuados?
¿Es útil a la ciudadanía?	¿Se pueden conseguir sin solicitárselos al ciudadano?		¿Están justificados los tiempos empleados?	¿Qué unidad sería la más adecuada?	¿Las nuevas tecnologías pueden ofrecer mejoras?
¿Puede el Ayuntamiento modificar la normativa que lo regula?	¿Se pueden sustituir por declaraciones responsables?		¿Se pueden reducir los plazos?	¿Intervienen otras Unidades?	
	¿Se ofrecen documentos tipo?			¿Es imprescindible su intervención?	
	¿Qué datos se solicitan?			¿Deberían intervenir otras que no intervienen?	
	¿Son necesarios todos los datos que se piden?				
	¿Se necesitan otros?				

ANEXO VI. FICHA INVENTARIO GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACIÓN PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS AUXILIARES	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	TIPOLOGIA FAMILIA

ANEXO VII. SIMBOLOGIA BASICA PARA LA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUJOGRAMAS

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Expresa el Inicio o final de un procedimiento.</p>
	<p>Explica la Actividad a desarrollar en una determinada fase del procedimiento.</p>
	<p>Representa la existencia de alternativas y por lo tanto toma de decisiones.</p>
	<p>Representa la Información de apoyo para el desarrollo de la actividad.</p>
	<p>Se utiliza para representar la existencia de documentación de referencia o generada en la operación.</p>
	<p>Muestran la dirección del flujo de las diferentes operaciones.</p>

ANEXO VIII. AYUNTAMIENTO DE LOGROÑO.FLUJOGRMA LICENICA OBRAS MENORES

