

En la Agencia de Actividades del Ayuntamiento de Madrid se ha realizado un trabajo académico que analiza el procedimiento de declaración responsable en la tramitación de expedientes de actividades sujetas a dicho procedimiento dentro del modelo de gestión definido en la Ordenanza para la Apertura de Actividades Económicas de la Ciudad de Madrid y que realiza una serie de mejoras que permiten un trabajo más eficiente orientado a los ciudadanos.

El estudio académico realizado lleva por título "Implantación de la metodología Lean Seis Sigma para mejorar la eficiencia en la Subdirección de Actividades Económicas de la Agencia de Actividades" y fue expuesto en la V Conferencia Mundial sobre Producción y Gestión de Operaciones que se celebrará del 6 al 10 de septiembre de 2016 en La Habana (Cuba) dentro de la sesión con la temática de Operaciones en el Sector Público.

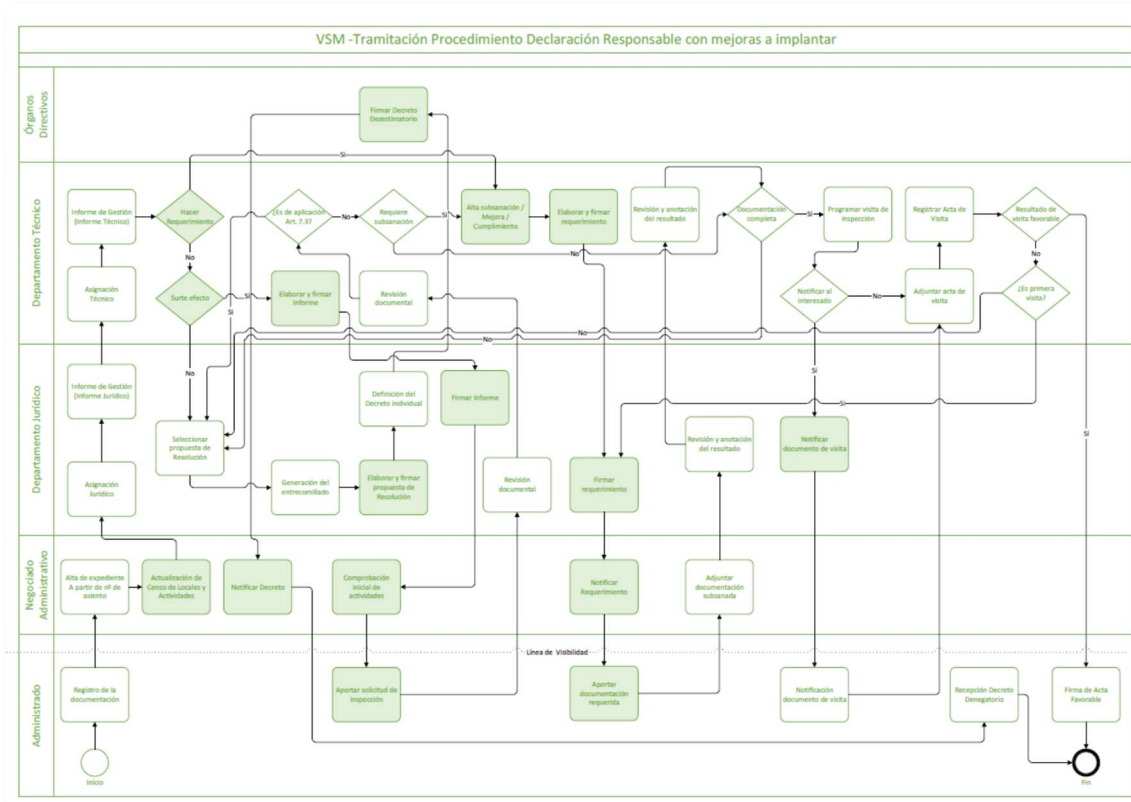
La metodología Lean Seis Sigma (LSS) propone herramientas que permiten, a los profesionales de la Administración Pública, identificar los cuellos de botella y mejorar la eficiencia y flexibilidad de los procesos. Con ella se pretende impulsar la simplificación administrativa, suprimir duplicidades, racionalizar y ordenar los procedimientos eliminando despilfarros y favorecer la eficiencia en la gestión de los servicios a los ciudadanos.

El uso de la metodología LSS está justificado porque los fines que persigue coinciden con los que la Administración Pública tiene encomendados para atender las necesidades y demandas de los ciudadanos, incrementando la velocidad de los procesos, eliminando el desperdicio, asegurando que los procesos están bajo control, posibilitando la implantación de acciones de mejora y asegurando que los objetivos propuestos se mantienen en el tiempo.

Para la realización del trabajo académico se realizó un estudio de investigación del estado del arte del uso de esta metodología y se analizaron casos de éxito realizados en España como fueron los llevados a cabo en los Ayuntamientos de Leganés y Vitoria donde se desarrollaron los eventos Gemba Kaizen, la mejora rápida por excelencia y donde en Vitoria el proceso de gestión y preparación del IBI consiguió una reducción en un 53% del tiempo de tramitación con respecto a la situación inicial. En estos casos se han trabajado con conceptos básicos como valor, flujo, muda, familia de productos, etc. En los Ayuntamientos de Getafe y de San Sebastián de los Reyes, se analizó el uso de herramientas como las 5's y el Heijunka (equilibrado de líneas).

Un diagnóstico inicial estimaba una reducción de 448,5 horas en el ciclo total de tramitación de un expediente de declaración responsable, lo que significa adelantar la tramitación en 3 meses, tiempo que se conseguiría tras la eliminación de periodos de espera innecesarios, suprimiendo tareas que no aportan valor y automatizando otras operaciones.

El trabajo analiza de forma integral el flujo de la tramitación y su interacción con la aplicación informática corporativa PLATEA. Para ello contó con la elaboración del mapa del flujo de valor (Value Stream Map - VSM) del procedimiento de declaraciones responsables donde fueron identificadas las tareas que aportan valor y aquellas que no lo hacen, detectando de este modo los despilfarros en diversas acciones como son el proceso de firma, la elaboración de documentos, los aportes de documentación, la programación de visitas de inspección y la elaboración de las resoluciones. Además para el cumplimiento de los objetivos propuestos se propusieron mejoras que optimizan el flujo, se automatizan determinadas tareas, se estandarizan formularios, se mejoraron los requerimientos y las asignaciones de expedientes. Los elementos sombreados en la figura siguiente muestran las mejoras a implantar.



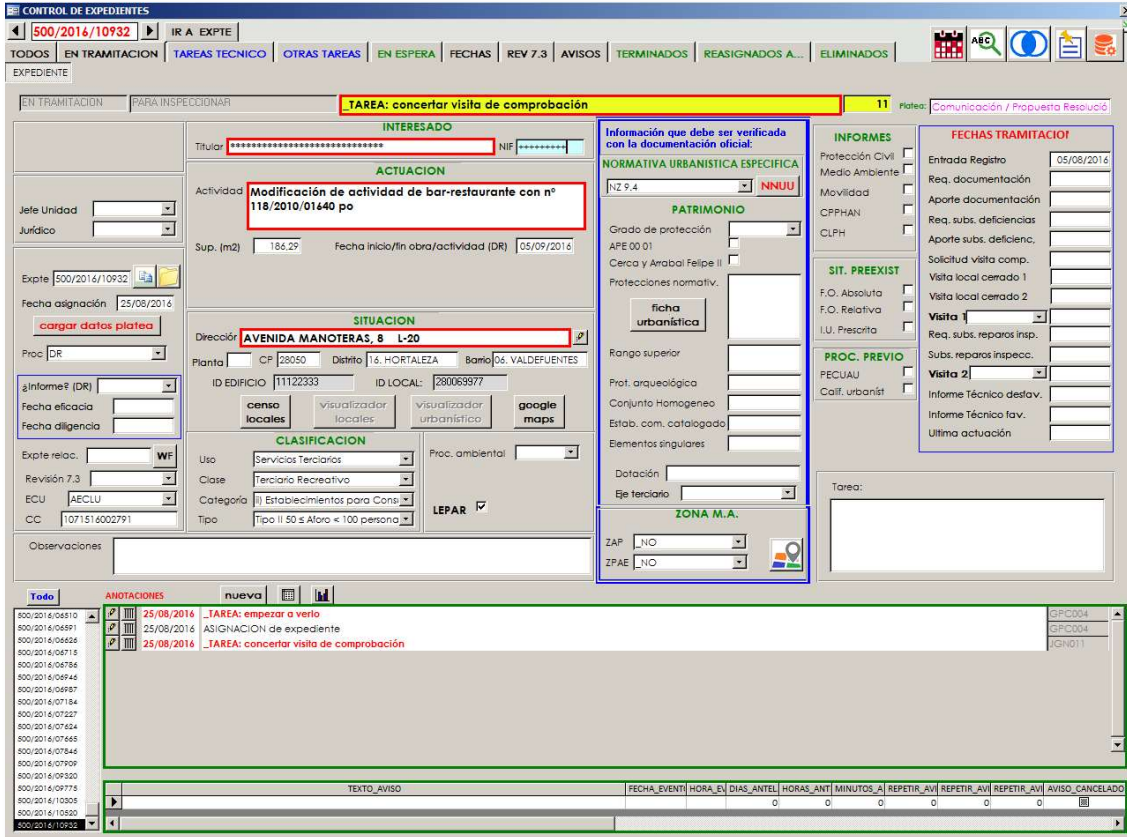
En la actualidad no han podido ser implementadas todas las medidas propuestas en la aplicación corporativa de tramitación de los expedientes PLATEA, pero su puesta en marcha permitiría mayores reducciones del tiempo de tramitación mejorando la eficacia de la aplicación.

Además se utilizó otra herramienta basada en el ciclo DMAIC de Deming, estableciendo una serie de indicadores que permitían controlar la variabilidad del proceso y controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos que son mostrados a través de cuadros de mando. La siguiente tabla muestra el estudio de la entrada de expedientes que tramita el ayuntamiento así como todos los sujetos a la Ley de Espectáculos Públicos y Actividades recreativas (LEPAR) por corresponder la inspección a funcionarios municipales. Del estudio se desprende que las entradas en este procedimiento están sujetas a poca variabilidad lo que permite una gestión de los recursos de forma estable.

Variable	Pre-LSS		Post-LSS				p-trend
	T1	T2	T1	T2	T3	T4	
Expedientes LEPAR	101	128	113	98	96	105	0.847
Expedientes no LEPAR	226	256	238	230	202	229	0.837

Finalmente hay que destacar la creación de una nueva aplicación informática fundamental para implementar los procesos de mejora, puesto que la aplicación corporativa PLATEA no permitía en el entorno actualmente operativo desarrollar una serie de acciones de control y medición de los diferentes estados de los expedientes administrativos. Además, esta aplicación ha automatizado el proceso de asignaciones de expedientes y ha facilitado al técnico municipal el trabajo diario, centralizando la información necesaria y compartiéndola en red con la organización además de enlazar con otras aplicaciones corporativas y bases de datos con numerosas

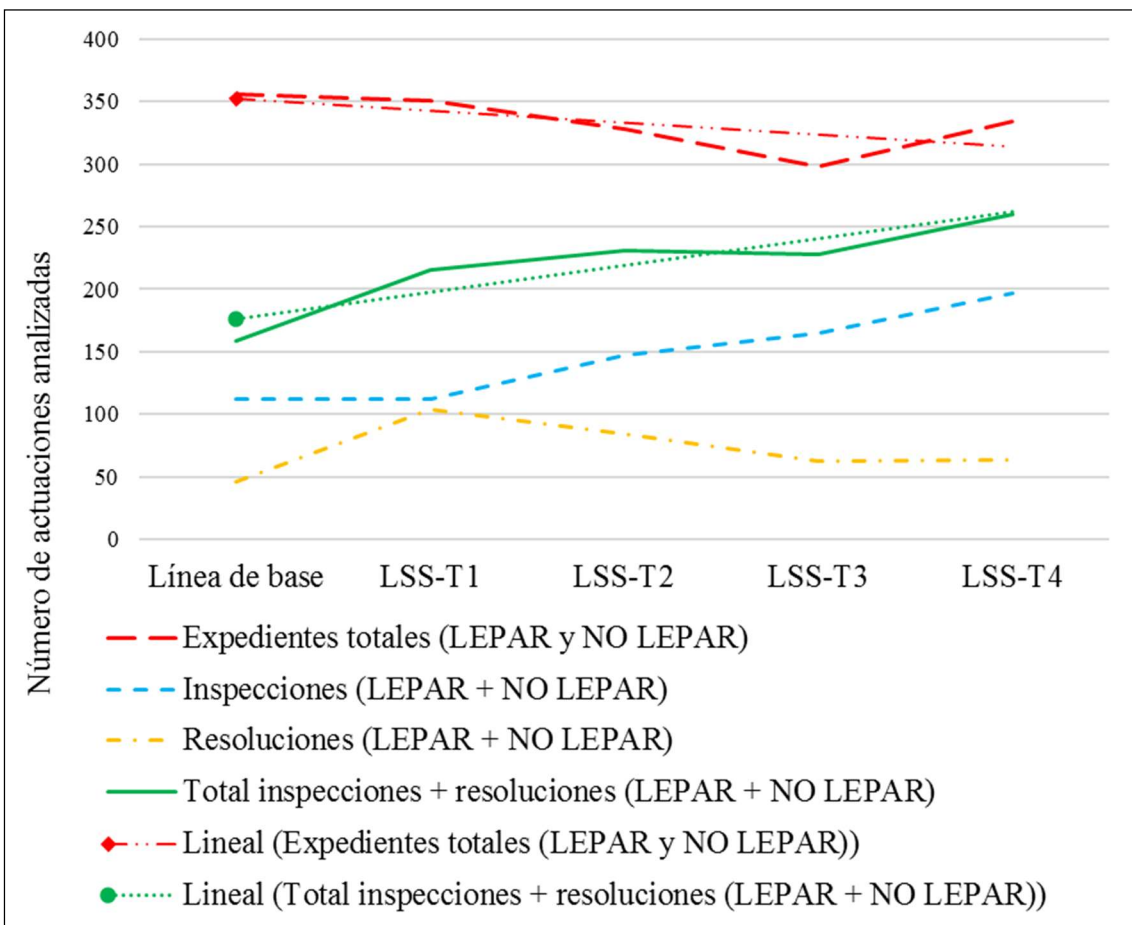
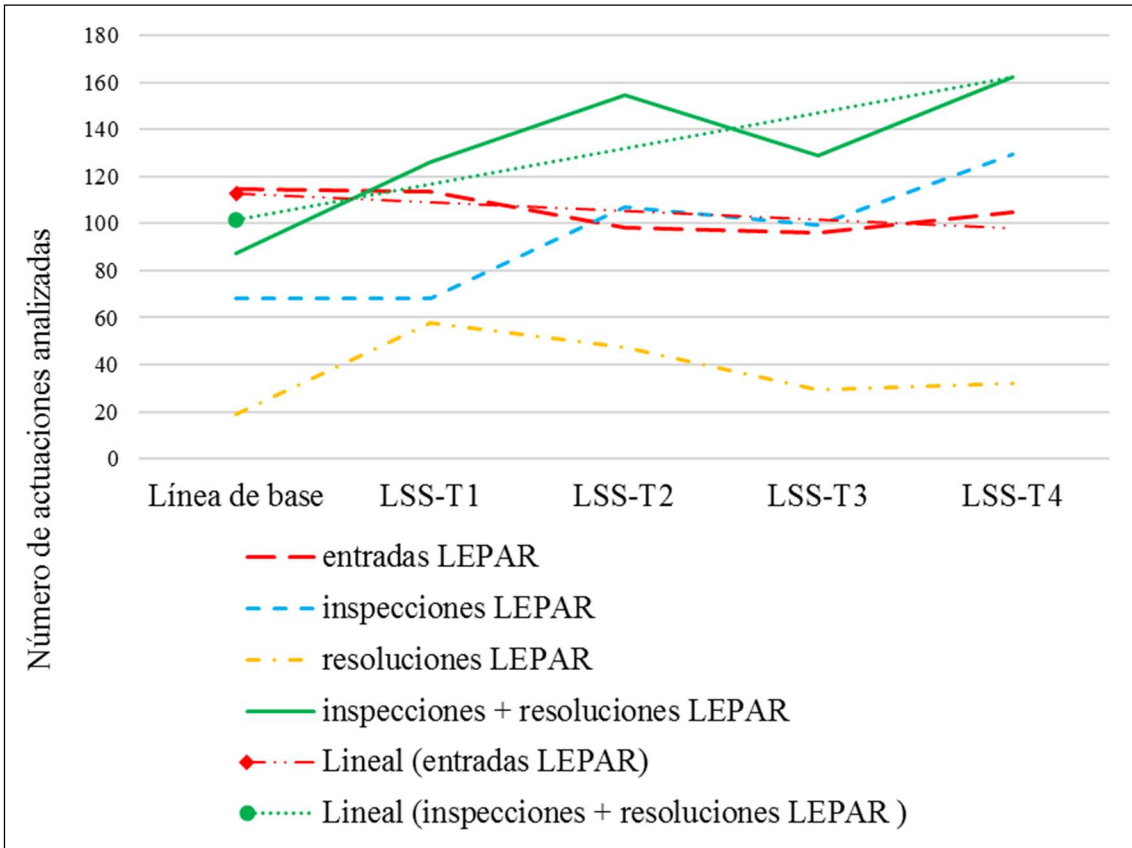
funcionalidades que se han ido implantando progresivamente y de manera continuada permitiendo adaptarse a las necesidades de la organización.



El estudio analizó los expedientes tramitados en el procedimiento de declaración responsable y datos de alta en la aplicación corporativa PLATEA desde diciembre de 2014 hasta mayo de 2016. Los resultados comparan las actuaciones realizadas entre diciembre de 2014 hasta mayo de 2015 con las realizadas desde junio de 2015 hasta mayo de 2016 periodo éste último en el que se van implementando las medidas. Los mismos muestran una reducción de tiempos del 60,9% en dar de alta los expedientes y un incremento sustancial del número de inspecciones realizadas (48,3% en actividades LEPAR y 23% en actividades no LEPAR) y del número de resoluciones en procedimientos de declaración responsable (120% en actividades LEPAR y 34% en actividades no LEPAR). Los resultados se muestran en los siguientes gráficos y la siguiente tabla adjunta.

Variable	Pre-LSS (Media 6 meses)	Post-LSS (1 Año)	Impacto
Tiempo de alta de expedientes en PLATEA (días)	56	22	60,9% reducción
Inspecciones LEPAR *	68	101	48,3% aumento
Resoluciones LEPAR *	19	42	120% aumento
Inspecciones NO LEPAR *	44	54	23% aumento
Resoluciones NO LEPAR *	28	37	34% aumento

\*Media mensual



En este sentido y para poner en práctica lo analizado en dicho estudio, la Agencia de Actividades ha puesto en marcha un Plan de Acción 2016-2017 que tiene como objetivos la reorganización del modelo de trabajo, la agilización de procedimientos, la simplificación normativa, la atención integral al ciudadano y la unificación de criterios.