



Subsecretaría de Justicia
Subdirección General de
Información Administrativa e
Inspección General Servicios
Oficina de Atención al Ciudadano

UN CIUDADANO,



UNA ATENCIÓN

A screenshot of a public service queue system. On the left, a table lists queue numbers and service counters. On the right, a video feed shows a person at a service counter. Below the video, there are labels for "SERVICIO" and "ULTIMO". At the bottom, a banner states the public service hours.

NÚMERO	PUESTO
L431	18
L430	22
R112	5
P656	19
R111	5
R110	5
L429	21

Oficina de Atención al Ciudadano

PUESTO 12 PUESTO 13 PUESTO 14
P746 P748 P749

SERVICIO ULTIMO

EL HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO ES DE LUNES A VIERNES DE 9:00 A 14:00 HORAS

MEMORIA
PREMIO CIUDADANIA 2014



1. COPIA DEL FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN



ANEXO 2. 1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO CIUDADANÍA 2014

DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE

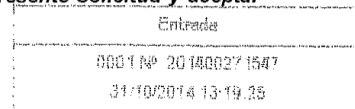
Denominación oficial de la organización solicitante ¹	
Subsecretaría de Justicia (Sub Gral de Información Advtva e Insp Gral de Sºs - Oficina de Atención al Ciudadano)	
Dirección postal completa	
C/ Bolsa nº 8, 28012-Madrid	
Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos)	
Áurea Roldán Martín	
Cargo	Subsecretaría de Justicia
Correo electrónico	sginformacion.inspeccion@mjusticia.es
Nº de empleados	55
Funciones y actividades	
La información y atención al ciudadano en los términos establecidos en el RD 208/1996, de 9.2, y la gestión del registro general del departamento.	
Principales servicios prestados	
Información general del departamento, expedición de certificados, apostilla y legalización de documentos, registro general, y gestión de quejas y sugerencias.	
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso	
Ministerio de Justicia	
Ámbito administrativo ²	AGE
Título de la práctica que se presenta	
Un ciudadano una atención	
Persona de contacto	Juan Ignacio Cabo Pan
Cargo en la organización	Subdirector General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios
Teléfono(s)	911788007/911788009
Fax	911788010
Correo(s) electrónico(s)	sginformacion.inspeccion@mjusticia.es; juanignacio.cabo@mjusticia.es

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio Ciudadanía 2014.

30 de octubre de 2014

FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN⁴,

SRA. PRESIDENTA DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS



¹ Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica
² Administración General del Estado, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local, de las ciudades de Ceuta y Melilla, o de otros entes de derecho público
³ Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura
⁴ Firma de la persona con máxima responsabilidad en la organización candidata



2. ÍNDICE

0. Portada	Pg. 1
1. Copia del formulario de participación	Pg. 2
2. Índice	Pg. 3
3. Iniciativa “ <i>Un Ciudadano, Una Atención</i> ”. Resumen Ejecutivo.....	Pg. 4
4. Presentación de la Organización	Pg. 5
5. Creatividad y Conocimiento	Pg. 7
6. Impacto en los ciudadanos	Pg. 12
7. Transferibilidad y difusión	Pg. 15
8. Eficacia	Pg. 17
9. Eficiencia	Pg. 19
10. Complejidad	Pg. 20
11. Sostenibilidad	Pg. 21



3. INICIATIVA “UN CIUDADANO, UNA ATENCIÓN”. RESUMEN EJECUTIVO

La Oficina de Atención al Ciudadano fue creada en 2007 con el objeto de aunar toda la Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia en un mismo lugar. Desde el primer momento, la filosofía de la Oficina ha sido la realización de todos los trámites en el acto, evitando, en todo caso, el “vuelva usted mañana”.

A pesar de ello, la excesiva departamentalización funcional en los trámites presenciales provocaba colas innecesarias cada vez que existía un pico en la demanda de alguno de los procesos de atención al ciudadano. Ante esta situación, a finales del año 2012, se puso en marcha la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, consistente, entre otras medidas, en dotar a los funcionarios con complemento de atención al público de la formación y las herramientas necesarias para la realización de todos los trámites presenciales requeridos (Expedición de Certificados, Registro, Legalizaciones e Información), y en mejorar la distribución horaria de las tareas presenciales y no presenciales en la Oficina.

Por otro lado, en noviembre de 2013 se dejó de contar con el apoyo de dos empresas externas en la realización de las tareas de la Oficina, lo que supuso, en la práctica, una disminución del personal disponible para la realización de las tareas encomendadas.

La iniciativa ha sido posible gracias a la implicación del conjunto de componentes del Área: el impulso por parte de la Subdirección, la Jefatura de Área y las Jefaturas de Servicio, la formación por los jefes de sección y el aprendizaje y desarrollo del trabajo por parte de todos los auxiliares administrativos.

La práctica implantada ha provocado el siguiente valor añadido:

- Conseguir una atención más rápida y con menos diferencias entre trámites a realizar.
- Evitar problemas derivados de las desiguales cargas de trabajo y de los puntuales incrementos en la demanda de atención presencial y no presencial, a pesar de la reducción del número de efectivos.
- Mejorar el conocimiento, la formación y el desarrollo del personal.
- Alcanzar una atención más eficiente derivada de la no necesidad de reenvío del ciudadano. En una única atención puede resolverse cualquier trámite.
- Mejorar e innovar los distintos procedimientos y trámites que se realizan en la Oficina.
- Mejorar la satisfacción de los usuarios.

A pesar de los buenos resultados, la iniciativa no ha estado exenta de riesgos y barreras, destacando las dificultades técnicas (evitar la incompatibilidad entre aplicaciones), de espacio físico (trámites como la apostilla de títulos universitarios requieren una mayor superficie de trabajo), y, sobre todo, las formativas, debido al grado de dificultad o especialización que requieren algunas tareas, sin pasar por alto la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo, que se han ido venciendo conforme se han ido notando los buenos resultados de la iniciativa.



4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Área de Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia pertenece a la Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios y está dotada del siguiente personal:

- 1 Jefe de Área (Nivel 28).
- 2 Jefas de Servicio (Nivel 26).
- 4 Jefes de Sección (Nivel 22).
- 4 Auxiliares Nivel 18 con complemento de atención al público.
- 35 auxiliares administrativos (niveles 14 a 16) con complemento de atención al público.
- 9 auxiliares sin complemento de atención al público.
- 4 laborales.

De las citadas plazas con las que cuenta el Área, siempre se encuentra algún puesto sin cubrir debido a jubilaciones, cambios de puestos, etc., así como por la dificultad para la provisión rápida de los puestos de trabajo.

El Área de Atención al Ciudadano está organizada en dos Servicios, uno encargado de las Secciones de Registro, Legalizaciones e Información, y otro encargado de las Secciones de Certificados, Quejas y Sugerencias, así como la recientemente creada Unidad de Transparencia.

Aunque, formalmente, cada servicio tiene asignados un número de funcionarios de la RPT, en la práctica, no existe adscripción a ningún servicio concreto, ya que cada funcionario acude al Jefe de Sección o de Servicio responsable de la materia sobre la que quiere plantear alguna duda o cuestión.

Por otro lado, hasta el 31 de octubre de 2013 se disponía del apoyo de dos empresas externas, lo que implicaba contar con 5 personas para el apoyo a las tareas de Registro y 3 para las de Información. Con la finalización de ambos contratos de servicios, se prescindió de dicho personal, lo que en la práctica supuso la asunción de dichas tareas íntegramente por los empleados públicos de esta Unidad.

Servicios que se prestan por el Área de Atención al Ciudadano:

- Expedición de certificados de antecedentes penales: de forma presencial (ciudadanos y gestorías), por correo postal y telemáticos.
- Expedición de certificados de últimas voluntades y de contratos de seguros de cobertura de fallecimiento: de forma presencial (ciudadanos y gestorías).
- Expedición de apostillas y reconocimiento previo de firma para la legalización diplomática de documentos: presencial y por correo postal, que incluye un volumen importante de atención a gestorías.
- Registro General del Departamento: apertura y clasificación de la documentación, grabación de la entrada y la salida, por correo postal y por ventanilla, gestión del Registro electrónico del Ministerio y del apartado del Ministerio de Justicia del Registro Electrónico Común.



- Información General del Departamento: Información Presencial (con un gran volumen en materia de nacionalidad por residencia), gestión del segundo nivel de atención telefónica y por correo electrónico.¹
- Gestión de las quejas y sugerencias del Departamento, así como respuesta escrita a solicitudes de información y todo tipo de escritos de información general presentados por el ciudadano.
- Desde octubre de 2014 la Unidad Departamental de Transparencia del Ministerio, se encuentra en el Área de Atención al Ciudadano, al objeto de hacer efectivas las obligaciones de Publicidad Activa y Derecho de Acceso a la Información Pública en el ámbito del Departamento.

Cuadro con volumen anual de los servicios prestados al ciudadano			
2014	Ciudadanos presencial	No presencial y gestorías	Total
Certificados de Antecedentes Penales	61.271	49.308	110.579
Certificados de Últimas Voluntades	44.469	31.134	75.603
Certificados de Seguros de Vida	23.951	21.856	45.807
Información General*	28.982	18.596	47.578
Información Nacionalidad**	35.192		35.192
Registro de Entrada	24.342	206.870	231.212
Registro de Salida		162.506	162.506
Legalizaciones y Apostillas	155.382	20.801	176.183
Quejas y Sugerencias		1.716	1.716
Respuesta a escritos		191	191
Total	373.589	512.978	886.567

* Incluye en no presencial las llamadas telefónicas y la atención por correo electrónico
**Sólo se desglosa en la atención presencial, en la no presencial se incluye en información general.

Dependencias:

La actividad principal y la atención al ciudadano se realiza en la Oficina de Atención al Ciudadano (Calle de la Bolsa, 8). Asimismo, cuenta con dos oficinas de apoyo al Registro, sin atención al ciudadano, que dan cobertura a los edificios del Ministerio sitos, respectivamente, en la C/ San Bernardo, 21 (4 funcionarios y un laboral), y en el número 45 de la misma vía (3 funcionarios y un laboral).

A su vez, la OAC tiene divididos los espacios entre la atención al público, que se desarrolla en la planta baja del edificio y las tareas de *back-office* que se desarrollan tanto en la planta baja como en la planta primera.

Finalmente, cabe señalar que la Oficina de Atención al Ciudadano tiene un amplio horario de atención al público (de lunes a viernes de 9:00 a 17:30 horas y los sábados de 9:00 a 14:00 horas, siendo el horario de verano de Lunes a Viernes de 8:00 a 15:00 horas y los sábados de 9:00 a 14:00 horas).

Relación de siglas o acrónimos utilizados:

SGIAIGS (Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios).
OAC (Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia)
GGTT (Gerencias Territoriales del Ministerio de Justicia)
TSJ (Tribunales Superiores de Justicia)

¹ La información telefónica y por correo electrónico se articula en dos niveles, el primero de ellos es atendido por una empresa externa, y el segundo por funcionarios de la Oficina de Atención al Ciudadano.



5. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

El principal objetivo de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” es conseguir la atención integral al ciudadano, facilitando las herramientas precisas, e incrementando, a través de la formación, la base de conocimientos de los empleados públicos, ya que, cuanto mayor sea el conocimiento adquirido y accesible, mejor respuesta, ágil y sin dilaciones, puede facilitarse a un ciudadano.

Las circunstancias de la OAC, donde se realizan trámites con un tiempo medio de atención muy cortos (de unos 4 minutos de media), con un importante volumen de público (unas 1.500 personas diarias), caracterizado por las fluctuaciones aleatorias del mismo, que suele concentrarse en su mayoría entre las 10:00 y las 12:30 horas, y con una sala de reducidas dimensiones (aproximadamente 75 metros cuadrados), obligaba a articular procedimientos de atención especialmente ágiles y que aprovecharan al máximo los medios disponibles al objeto de evitar la saturación de la Oficina.

Adicionalmente, en la práctica diaria se observaba que la atención a los ciudadanos en varios puestos de la Oficina, cuando los trámites a realizar así lo exigían, propiciaba pérdidas de tiempo tanto a los ciudadanos como a los funcionarios, por la necesidad de localizar la siguiente ventanilla a la que acudir y explicar nuevamente su caso, con la consecuente pérdida de calidad en la atención.

En este sentido, es preciso señalar que, aunque los ciudadanos que acuden a nuestra Oficina con frecuencia vienen a realizar un trámite concreto, algunos de dichos trámites pueden estar íntimamente relacionados entre sí.

Tal es el caso, por ejemplo, del ciudadano que viene a solicitar un certificado de antecedentes penales y se encuentra que constan antecedentes penales que serían cancelables, pero cuya cancelación no fue solicitada por desconocimiento del procedimiento. En este caso intervenían tres secciones de la Oficina: Expedición de Certificados, Información (que le facilitaba el conocimiento relativo a si los antecedentes penales ya pueden ser o no cancelados) y Registro, donde presentaba su solicitud de cancelación de antecedentes.

En la actualidad, el ciudadano que se encuentra en esta situación consigue resolver el conjunto de su petición con la intervención de un solo empleado público, sin necesidad de trasladarse a otro puesto de las Secciones citadas.

Del mismo modo, la polivalencia del personal alcanzada a través de la formación y las herramientas disponibles permite que, en los momentos de máxima afluencia de ciudadanos, todos los efectivos necesarios se desplacen para ocupar los puestos de atención presencial, dejando los trámites no presenciales para los momentos de menor demanda de atención.

La iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha requerido analizar los trámites de la Oficina como un todo donde la atención a las necesidades de una tarea se ha aprovechado para el conjunto, impulsando una mejora general con un reducido coste. Un ejemplo de ello es la mejora de las comunicaciones, que incluía la creación de una unidad común de red donde situar toda la información a disposición de los funcionarios de la Unidad.



En cuanto a la creatividad, cabe destacar que la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha permitido utilizar las sinergias derivadas de la puesta en común de los conocimientos, favoreciendo determinadas innovaciones en los procedimientos, entre las que podemos señalar las siguientes.

La tramitación de las autorizaciones en Consulados para la expedición de certificados de antecedentes penales:

Además de la solicitud telemática o por correo postal, los ciudadanos que residen en el extranjero pueden autorizar en el Consulado español más cercano a su domicilio a otra persona para que solicite, en su nombre, el Certificado de Antecedentes Penales en la OAC o en las GGTT.

Antes de la puesta en marcha de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” los Consulados remitían dichas autorizaciones a través de un número de fax a esta Oficina y desde la misma se remitía por dicho canal a las Gerencias Territoriales.

Una vez extendida la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, que obligaba a una mejora de las comunicaciones, se decidió optimizar el mecanismo de traslado de las autorizaciones, implantando la remisión de la documentación por los Consulados a través de una cuenta de correo electrónico, accesible para varios empleados públicos de la OAC, que a su vez se reenvían, cuando es preciso, a través de correo electrónico a las GGTT.

Por otro lado, las solicitudes que llegaban por fax se guardaban en un archivador cercano a los puestos que anteriormente sólo expedían certificados. La ampliación de la expedición de certificados de antecedentes penales al conjunto de la Oficina, provocó una nueva innovación, consistente en el archivo en red de las citadas autorizaciones recibidas por correo electrónico, que están disponibles para todos los funcionarios, sin necesidad de moverse de su puesto de trabajo.

Gestorías

Al igual que en el caso anterior, al ampliar la expedición de certificados de últimas voluntades y contratos de seguros de cobertura de fallecimiento al conjunto de la plantilla, se puso de manifiesto la existencia de un importante volumen de gestorías y asesorías que acudía a nuestras dependencias para solicitar dichos certificados.

Dado que, para evitar perjuicios a los particulares, existía un cupo máximo de certificados que se expedían en el acto (hasta un total de 5), los gestores iban cogiendo sucesivamente números, lo que alargaba su espera y la de los ciudadanos.

Para solventar esta situación, se creó una opción adicional en el gestor de turnos de espera (Gestorías-Asesorías), al objeto de poder atenderles de manera directa y específica, sin que interfiriese en la atención del resto de ciudadanos. Para ello, se dedicó a una parte del personal (dos niveles 18 y un nivel 16) a atender dichas demandas en combinación con otras tareas.

Asimismo, se eliminó la limitación de la expedición de cinco certificado por cada número del gestor de colas, fluctuando el tipo de atención en función de la carga de trabajo existente en ese momento.



Así, si el volumen general de solicitantes en espera no es demasiado numeroso, se expiden los certificados a las gestorías en el momento, dependiendo a su vez, del número total de solicitudes que presenten las mismas. Si no es posible, se depositan en la Oficina las solicitudes, indicándoles que puede venir a recogerlos en el tiempo estimado en el que podrán resolverse sus peticiones (normalmente en uno, dos o tres días máximo, en función del volumen de peticiones).

Avances en Apostilla y Legalizaciones

La idea inicial de poner en marcha la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, se reforzó con las necesidades derivadas de la implantación de un nuevo procedimiento informático para la realización de la Apostilla a través de una nueva aplicación.

Este nuevo procedimiento, sumado al aumento del volumen de solicitudes de apostillas, derivado del incremento del número de países firmantes del Convenio de Apostilla, así como del tráfico jurídico internacional, supuso el incremento de funcionarios que debían dedicarse a dicha tarea, ya que no resultaba suficiente que sólo cuatro funcionarios se ocupasen de ese trámite.

Además, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 1497/2011, de 24 de octubre, por el que se determinan los funcionarios y autoridades competentes para realizar la legalización única o Apostilla prevista por el Convenio XII de la Conferencia de La Haya de Derecho Internacional Privado, de 5 de octubre de 1961, desde comienzos del año 2013, la Oficina de Atención al Ciudadano iba a ser competente para apostillar cualquier documento administrativo o judicial, además de los documentos de la Administración General del Estado que ya realizaba hasta entonces.

Aunque dicha competencia es compartida con las Secretarías de Gobierno de los Tribunales Superiores de Justicia, la inmediatez del trámite en la OAC, frente al retraso en uno o dos días en los TSJ, aumentó, considerablemente, el volumen de solicitudes.

La nueva aplicación (inicialmente muy lenta y posteriormente mejorada) permitía una mayor y mejor distribución de la carga de trabajo, dado que los funcionarios podían ver desde su PC las firmas que debían de apostillar, sin necesidad de trasladarse al fichero físico, en el que se custodiaban anteriormente las firmas.

Cabe señalar que la nueva aplicación de apostilla permite compartir las firmas no sólo dentro de la propia Oficina de Atención al Ciudadano, sino también con las GGTT, los TSJ y los Colegios de Notarios.

En cuanto al ámbito de las legalizaciones, y dado que el procedimiento es muy similar al de la Apostilla, se ha solicitado a la Subdirección General de Nuevas Tecnologías de la Justicia una pequeña adaptación de dicha aplicación de apostilla que evite tener que recurrir, tal y como sucede en la actualidad, a los ficheros manuales, esperando poder tenerla en breve en marcha.

Información en materia de Nacionalidad

La atención integral en la OAC también ha producido consecuencias positivas en lo relativo a la información sobre nacionalidad, ya que ha permitido detectar fallos en la



gestión que han podido resolverse gracias a su aplicación. A continuación se refleja un ejemplo de la mencionada circunstancia.

En este caso, para la concesión de la nacionalidad española por residencia, la Unidad gestora del trámite (la Subdirección General de Nacionalidad y Estado Civil) solicita informe preceptivo a la Dirección General de la Policía y al Registro Central de Penados. Normalmente el primero de los informes se convierte en una entrevista al solicitante, mientras que la información que se pide al Registro Central de Penados es más sencilla y sólo consiste en discernir si el solicitante tiene o no antecedentes penales, algo que se resuelve de manera interna en el Departamento mediante la conexión de las dos aplicaciones de gestión.

Cuando los funcionarios encargados de la información de nacionalidad comenzaron a expedir también Certificados de Antecedentes Penales, constataron que una Comisaría de Policía concreta pedía a los ciudadanos, para la realización de la entrevista, la entrega de un Certificado de Antecedentes Penales, información que no debía facilitar la policía, sino que ya era suministrada a través del Registro Central de Penados a la Subdirección General de Nacionalidad y Estado Civil, ni tampoco condicionar la realización de la entrevista.

La comunicación de esta circunstancia a la Comisaría en cuestión permitió ahorrar un trámite a los ciudadanos y a la propia OAC.

Información General

Desde el punto de vista de la gestión de la información general, cabe destacar el desarrollo, desde marzo de 2014, de una aplicación web que permite la gestión de las peticiones de información por correo electrónico en un segundo nivel (el primer nivel está externalizado), desde cualquier PC de la Oficina, combinándolo con la atención presencial, sobre todo cuando la afluencia de público es menor.

Igualmente, la utilización de los ficheros de red compartidos ha permitido la resolución de incidencias en el segundo nivel de información, tanto en la expedición de Certificados de Antecedentes Penales como en las respuestas a quejas a los ciudadanos, ya que pueden acceder, directamente, a los aplicativos de los trámites citados, informando al ciudadano, en el momento, del estado de situación de su petición, sin que sea preciso transferir la llamada o el correo electrónico a la Sección de Certificados o a la Sección de Quejas.

Registro

Tal y como puede observarse en los datos estadísticos ofrecidos, el mayor volumen de entrada de documentos en el Registro General del Ministerio de Justicia se produce a través del correo postal. La gestión de dicha entrada implica la apertura, clasificación y correspondiente grabación de la documentación en la aplicación de registro. El conjunto de dichas tareas eran realizadas hasta noviembre de 2013 con el apoyo de una empresa externa que ponía cinco efectivos a disposición de la Oficina.

Ante la pérdida del citado personal externo de apoyo, se procedió a analizar, racionalizar y optimizar el método de trabajo en la Sección de Registro General. Se aprovechó la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” para que todo el personal funcionario atendiese



la entrada de Registro en ventanilla y se dedicó a otra persona que no tenía complemento de atención al público a las labores permanentes de Registro.

Así, se redistribuyó el tiempo del personal funcionario tradicionalmente asignado a la Sección de Registro, de tal manera que se dedicase a las tareas de Registro del Correo Postal de 9:00 a 10:00 y de 12:30 hasta la finalización de la jornada (15:00 o 17:30 horas), dedicando el tiempo restante (10:00 a 12:30 horas, descontando el tiempo de descanso de 30 minutos) a la atención en la ventanilla, dado que es en esa franja horaria cuando se acumula un mayor número de ciudadanos en la Oficina.

De esta manera, el personal de atención al ciudadano pudo asumir la carga de trabajo, e incluso realizarlo con mayor eficacia que anteriormente, dado que se ajustaron los tiempos de entrega de la documentación, de tal manera que la misma puede distribuirse, en la mayoría de los casos, a la Unidad destinataria en el mismo día de su recepción en el Ministerio.

Quejas y Sugerencias

La Sección de quejas y sugerencias estaba compuesta por tres personas dedicadas en exclusiva a la gestión de dicha Sección (todas ellas sin atención al público). Desde el mes de febrero de 2014, y a la vista de los resultados de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, se dio un paso más en la multidisciplinariedad extendiéndola a las tareas de *back office*. De esta manera, se llevaron a cabo dos medidas:

En primer lugar, la implantación de una aplicación web que permitía gestionar las quejas y sugerencias desde cualquier puesto de la OAC. Dicha aplicación ha eliminado la necesidad de preparación de un portafirmas tradicional en papel, siendo todas las quejas y sugerencias tramitadas, firmadas y remitida la respuesta al ciudadano de forma electrónica, imprimiéndose únicamente aquellas respuestas en las que el ciudadano no ha aportado una dirección de correo electrónico a la que dirigir las.

En segundo lugar, se amplió el número de conocedores de dicha aplicación a cinco funcionarios, dedicándose todos también a otras tareas de *back office*, tales como el Registro o la expedición de certificados de antecedentes penales por correo postal, en función de las necesidades de cada momento.

Finalmente, la sustitución del portafirmas tradicional (que se pasaba al Jefe de Área una o dos veces por semana) por la aplicación informática, ha permitido una mayor agilidad y eficiencia, ya que la respuesta a las quejas y sugerencias se realiza todos los días según están puestas a disposición para su firma en la propia aplicación.



6. IMPACTO EN LOS CIUDADANOS-USUARIOS

El impacto en los ciudadanos-usuarios de la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha sido positivo tanto en la cantidad (reducción de tiempos de espera) como en la calidad (mejoría en la percepción de la atención recibida) de los trámites realizados.

A continuación pueden observarse los datos sobre la reducción de los tiempos medios de espera y de estancia total en la Oficina (tiempo medio de espera más tiempo medio de atención).

Evolución de los tiempos de espera y estancia en los años 2013 y 2014						
Servicio	Ciudadanos Atendidos		Tiempo medio de espera		Tiempo medio de estancia	
Año	2013*	2014*	2013*	2014*	2013*	2014*
Antecedentes Penales	73.688	90.496	0:09:46	0:07:31	0:14:00	0:11:35
Legalización y apostilla	72.799	47.656	0:09:56	0:09:47	0:14:13	0:15:07
Nacionalidad	52.293	29.087	0:09:38	0:10:21	0:13:09	0:15:28
Registro General	25.829	19.016	0:11:46	0:10:01	0:14:56	0:13:34
Información General	33.290	23.114	0:09:40	0:11:25	0:12:44	0:15:06
Últimas Voluntades	49.946	49.287	0:10:55	0:09:17	0:15:58	0:14:43
Gestorías**	Sin datos	7.582	Sin datos	0:04:43	Sin datos	0:13:31
Otros***	2.748	Sin datos	0:05:49	Sin datos	0:08:53	Sin datos
Totales	310.593	266.238	00:10:06	0:09:13	00:14:10	0:13:37
*Los datos de 2013 son de enero a octubre y los de 2014 de marzo a diciembre dado que por un error informático se han perdido los datos de octubre de 2013 a febrero de 2014.						
** Nuevo servicio en 2014			***Fallos del sistema informático			

Del análisis de estos datos puede deducirse que se ha reducido el tiempo medio de espera en la Oficina en 53 segundos, mientras que el tiempo total de estancia se ha reducido en 33 segundos.

Si bien es cierto que la explicación a dicha reducción puede encontrarse en la caída de público, cabe destacar que dicho dato debe medirse teniendo en cuenta que la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha evitado el reenvío entre puestos de las distintas Secciones. Así, lo que, a simple vista, puede parecer una reducción del volumen de ciudadanos atendidos, en realidad implica una reducción de reenvíos, pero un parecido volumen de público, dado que un mismo funcionario atiende en una sola llamada varios trámites.

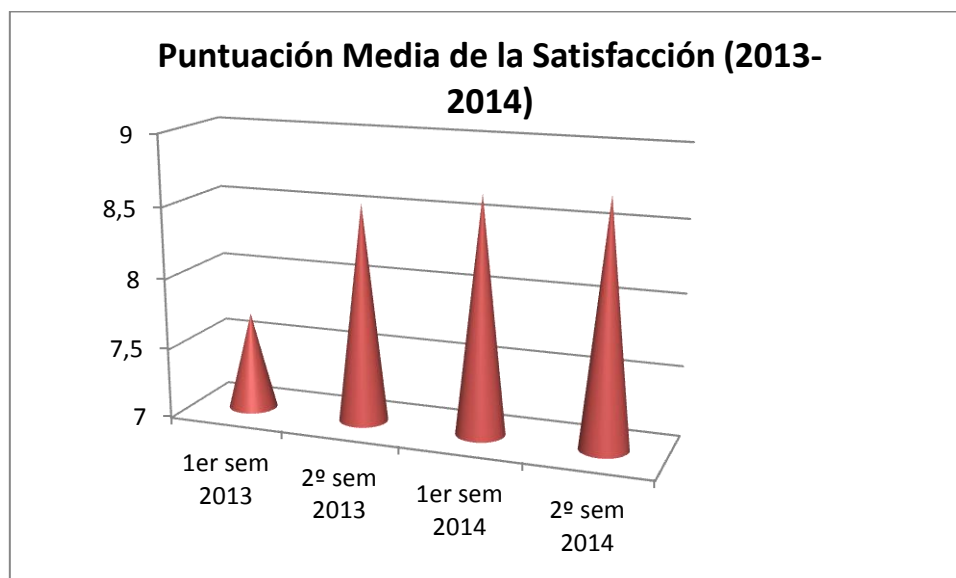
De hecho, del análisis detallado de los trámites realizados de manera efectiva, se observa que, por ejemplo, se ha mantenido el volumen de Apostillas emitidas en 2013 y en 2014, que han sido 94.884 y 94.847, respectivamente, sucediendo un tanto similar con el resto de trámites.

Más llamativo aún que la cantidad, relativa a la reducción de los tiempos de espera, es la significativa mejora que se ha producido en la percepción de la calidad de la atención recibida, que puede observarse en el cuadro que figura a continuación:

Evolución de la satisfacción de los usuarios por semestres (2013-2014)				
Aspectos Consultados	1er sem	2º sem	1er sem	2º sem
	2013	2013	2014	2014
Trato recibido	8,54	9,22	9,2	9,25
Horario de atención	8,17	8,53	8,62	8,51
Tiempo de atención prestado	8,1	9,01	8,97	8,91
Información verbal recibida	8,07	8,96	9,02	9,1
Condiciones ambientales	7,93	8,66	7,99	8,03
Acceso a la oficina	7,59	8,47	8,31	8,38
Material informativo	7,32	8,3	8,11	8,44
Estado de las instalaciones	7,17	8,17	Sin Datos**	Sin Datos**
Tiempo de espera	7,06	8,11	8,3	8,47
Señalización de la oficina	6,99	7,97	Sin Datos**	Sin Datos**
Nivel conocimiento funcionarios	Sin Datos**	Sin Datos**	9,11	9,08
Resolución gestión a tramitar	Sin Datos**	Sin Datos**	8,99	8,95
Puntuación Media	7,69	8,54	8,66	8,71
Grado de satisfacción global*	3,87	4,47	4,51	4,51
Grado de cumplimiento de las expectativas*	3,76	4,27	4,22	4,26

*La evaluación de estos ítems es de 1 (Muy mala-Mucho peor) a 5 (Muy buena-Mucho mejor)
 **En 2014 se sustituyeron dos de las preguntas de 2013

En el cuadro precedente, puede observarse la mejoría que perciben los ciudadanos en su atención, destacando, en la última encuesta realizada, la altísima valoración media (9,25) que dan los ciudadanos al trato recibido en la Oficina, valor que además sigue una pauta creciente en toda la serie analizada, con un importante salto comparativo entre el primer semestre y el segundo semestre de 2013.



Por su parte, la puntuación media de todas las cuestiones planteadas, también ha seguido un permanente ascenso, tal y como se observa en el gráfico precedente, acompañado de un, difícilmente mejorable, grado de satisfacción global (un 4,51, es decir, más cercano al



muy buena que al buena) y del grado de cumplimiento de las expectativas (un 4,26, es decir, por encima de un cumplimiento de las expectativas con una respuesta media entre mejor de lo esperado y mucho mejor de lo esperado).

Desde el punto de vista metodológico, las encuestas sobre la satisfacción del servicio siguen un procedimiento de entrega sistemático (se solicita su cumplimentación anónima al ciudadano cuyo número del gestor de colas termina en 15), que permite la existencia de una muestra aleatoria y suficientemente representativa de ciudadanos que la completan cada semestre (entre 300 y 600 cuestionarios por semestre).



7. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

La buena práctica es aplicable en todas las Oficinas de Atención al Ciudadano y, en general, en cualquier ámbito de la Administración en el que las tareas de una Unidad no requieran de un tiempo de atención prolongado y donde se pretenda facilitar una atención instantánea, de acuerdo con las demandas que se realicen para la prestación del servicio en cada momento.

Es importante destacar que los tiempos cortos de atención, unidos a un gran volumen de público, hacen que la cita previa no sea una solución, debido a los tiempos muertos que esta forma de gestión genera. Por ello, esta Iniciativa es especialmente transferible para aquellas Oficinas que se caractericen por estas circunstancias de inmediatez y gran volumen.

Además de ello, el Ministerio de Justicia tiene oficinas por todo el ámbito geográfico nacional, a través de las denominadas GGTT. Entre otras funciones, las Gerencias Territoriales del Ministerio de Justicia ejercen tareas de atención al ciudadano, en concreto: la expedición de certificados (de antecedentes penales, últimas voluntades y contratos de seguros de cobertura de fallecimiento), la expedición de apostillas y el registro auxiliar del Departamento.

Sin embargo, las GGTT no ejercen las tareas de información presencial (ni general ni de nacionalidad), ni tampoco realizan legalizaciones (el último sello para la legalización se realiza sólo en el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en Madrid, por lo que la descentralización de este trámite no tiene sentido).

No obstante, la desconcentración de funciones de atención al ciudadano en las Gerencias Territoriales del Ministerio ha sido paulatina, asumiendo cada vez mayores competencias. Merece destacarse el caso de la Apostilla, dado que hasta el año 2013 tan sólo podían apostillar documentos expedidos por la propia Gerencia Territorial.

Así, a partir de dicho año, las Gerencias Territoriales pueden expedir apostillas de cualquier tipo de documento administrativo o judicial. Además, se ha llevado a cabo una desconcentración del reconocimiento previo a la Apostilla de diversos documentos (que tenían que hacer otros Departamentos) en las dependencias territoriales de los mismos, lo que ha permitido un acercamiento al ciudadano del trámite de la Apostilla en cada uno de sus pasos.

De cara al futuro, desde la SGIAGS se desea transferir la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” al conjunto de las Oficinas del Ministerio en el territorio, igualando las funciones en todas ellas, así como el procedimiento de atención indistinta de trámites en todas las ventanillas.

Al tratarse, en ambos ámbitos, de gestiones equivalentes, sería sencillo llevar a cabo la transferibilidad de la iniciativa al conjunto de las Gerencias Territoriales del Ministerio de Justicia, aunque la misma no esté exenta de complejidad, dado que cada Gerencia Territorial tiene unas características específicas (si radican en Comunidades Autónomas con las competencias de administración de justicia transferidas o no transferidas), por lo que sería preciso adaptar el procedimiento a cada una de ellas.



Por otro lado, desde la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia se ha estado en contacto con otras Oficinas de Atención al Ciudadano, a las que se les ha comentado la buena práctica y los buenos resultados obtenidos.

En concreto se han recibido visitas del 010 del Ayuntamiento de Madrid, así como los responsables de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En ambos casos se ha puesto en valor la iniciativa que contaba con proyectos similares en dichas organizaciones.



8. EFICACIA

Dado que la iniciativa no estaba exenta de dificultades, la dirección de la OAC estableció que la misma debía implantarse de manera paulatina. Así, en un primer momento, se dividieron el conjunto de las Secciones en dos trámites: uno que tendría que ser aprendido por el conjunto de los empleados públicos con tareas asignadas de atención al público, y otro que seguiría siendo exclusivo de la Sección.

Para ello se unificó la realización por el conjunto de funcionarios de la Oficina de los trámites relativos a Apostilla, expedición de Certificados de Antecedentes Penales, Nacionalidad y Registro de Ventanilla.

Las distintas Secciones mantuvieron la exclusividad sobre los trámites de Legalizaciones, Información General, gestión de Quejas y Sugerencias, Certificados de Últimas Voluntades y Seguros y Registro de entrada del correo postal.

Una vez formado el conjunto del personal y consolidado dicho esquema, y ante la pérdida de personal que supuso la marcha del apoyo externo, se fueron incorporando los trámites “exclusivos” iniciales, que quedaron en las Secciones, a la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”.

Como se ha referido anteriormente, la realización de todos los trámites en ventanilla se ha concentrado en los auxiliares administrativos con complemento de atención al público (niveles 14 a 16). Sin embargo, se ha mantenido la especialización en un determinado trámite para los auxiliares administrativos de nivel 17 o 18, así como de los Jefes de Sección. El objetivo de dicha actuación es procurar una cualificación más especializada, que es un punto de referencia y consulta adicional al que puede acudir el personal que normalmente atiende la ventanilla, para aquellos casos en los que los ciudadanos requieren una atención más compleja, así como procurar la mejor organización del trabajo no presencial.

Igualmente, se ha diversificado la formación del personal funcionario y laboral sin complemento de atención al público, con el objeto de que conociesen más tareas de retaguardia, para que puedan acudir a las mismas en función de las distintas necesidades que tuviese la Oficina en cada momento.

La eficacia de la iniciativa, además de por su impacto en los ciudadanos-usuarios, ya analizado, se manifiesta en el número medio de trámites que sabe realizar cada auxiliar administrativo. Del total de seis trámites que se realizan en ventanilla (Legalización y apostilla, registro, información general, información de nacionalidad, certificados de penales; y certificados de últimas voluntades y seguros), antes de comenzar la iniciativa (finales del año 2012) la media era de 2 trámites por funcionario. En la actualidad, en enero de 2015, dicha media ha ascendido a 4,53 trámites por funcionario, con el objetivo de que en menos de un mes pueda alcanzarse la media de 5.

Además, la eficacia se ha demostrado en una mayor agilidad también en los trámites de *back-office*, donde se ha eliminado el retraso por completo (aunque en momentos de vacaciones pueda existir cierta demora que, en ningún caso, rebasa los objetivos previstos).

En este sentido:



- Los documentos se registran y trasladan a las Unidades en el mismo día de su entrada en el Ministerio.
- Las quejas y sugerencias se responden habitualmente en plazo.
- Las solicitudes de certificados de antecedentes penales que se reciben por correo postal son respondidas en el mismo día o al día siguiente.
- Las peticiones de información por correo electrónico que tienen entrada en un segundo nivel son cursadas (normalmente la información deben facilitarla otras Unidades del Departamento) o respondidas con la mayor celeridad (menos de un día hábil).

Tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” se ha demostrado como uno de los mecanismos más eficaces para la puesta en marcha de mejoras e innovaciones de todos los trámites que se realizan en la Oficina de atención al Ciudadano.

En definitiva, la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, ha permitido cumplir con los objetivos de la Oficina de Atención al Ciudadano:

- Atención Integral (evitar el reenvío entre ventanillas).
- Atención Rápida (reducción de los tiempos de espera).
- Atención de Calidad (buen trato al ciudadano y minuciosa realización de los trámites).
- Atención Resolutiva (expedición en el acto).
- Atención Pública (por empleados públicos).

Finalmente, hay que destacar el considerable descenso en el número de quejas interpuestas por los ciudadanos que afectan a la OAC.

Así, en el año 2012 se recibieron un total de 137 quejas. Dicho número aumentó en el 2013 hasta las 163, debido, en gran parte, a la paulatina adaptación del personal y medios técnicos y materiales a la nueva Sede de la Oficina. Superado dicho cambio, y como consecuencia de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, el número de quejas sobre la OAC ha descendido en el año 2014 hasta un total de 52, frente a la evolución en el conjunto del Departamento.



9. EFICIENCIA

La iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha supuesto un coste cero para la Administración, habiéndose producido sin embargo importantes ahorros en dos direcciones: el gasto que ocasionaban las empresas prestadoras de servicios en la Oficina; y, por otro lado, el gasto en papel, tóner, así como en sobres y franqueo postal.

Como ya se ha mencionado, el conjunto de trámites y gestiones que se realizan presencialmente en el Área de Atención al Ciudadano se lleva a cabo por empleados públicos. Hasta el 31 de octubre de 2013, se contaba con el apoyo de dos empresas en la Oficina, que fue suprimido.

En el caso de la empresa dedicada al apoyo de las labores de registro (5 personas), simplemente se dejó de licitar el correspondiente contrato. Esto supuso un ahorro total de 9.362,25 euros mensuales (IVA incluido), lo que asciende a un montante de 112.347 euros anuales (IVA incluido).

En cuanto al servicio de información, con el vencimiento del contrato en la misma fecha (31 de octubre de 2013), se cambiaron las condiciones del pliego de prescripciones técnicas, dedicándose los recursos destinados a la atención presencial a la atención telefónica y por correo electrónico en un primer nivel, que se presta por la empresa ganadora del concurso público, desde sus instalaciones ajenas al Ministerio de Justicia. Aunque sí que hubo un importante ajuste presupuestario (porque la oferta era más económica que la de la anterior prestadora del servicio), en lo que a la eficacia se refiere, más que una cuestión de coste supuso una mejora en la prestación del servicio telefónico y por correo electrónico, como pone de manifiesto la obtención del Premio Mejor Servicio de Atención al Ciudadano 2014, concedido por la Revista Contact Center a este Servicio.

En lo relativo al ahorro en papel, tóner y correo postal, cabe destacar que todas las comunicaciones que son posibles se remiten a los ciudadanos a través de correo electrónico. Tal es el caso de las respuestas a las quejas y sugerencias, o las subsanaciones de la documentación remitida para la expedición de Certificados de Antecedentes Penales que se solicitan por correo postal.

Igualmente, se ha producido un importante ahorro en papel derivado de la no impresión de los expedientes de quejas y sugerencias, así como del tratamiento en red de las autorizaciones de solicitantes de certificados de antecedentes penales a través de Consulados.



10. COMPLEJIDAD

La complejidad de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” se centra, fundamentalmente, en cuatro factores.

El primero de ellos ha sido la complejidad técnica de la iniciativa, dado que los funcionarios deben acceder a diversas aplicaciones informáticas simultáneamente para la realización de los trámites, siendo preciso incorporar sistemas que permitieran la actuación conjunta de todos ellos.

Esta complejidad ha sido aún mayor, debido a que el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones informáticas necesarias es realizado por distintas Unidades y Organismos, resumiéndose la situación de la siguiente manera:

- La División de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones es la encargada de la aplicación del gestor de colas de espera, de registro, de quejas y sugerencias y de contratos de seguro de cobertura de fallecimiento, así como la encargada del Centro de Atención al Usuario de la Oficina.
- La Subdirección General de Nuevas Tecnologías de la Justicia es la encargada de las aplicaciones de emisión de certificados de antecedentes penales, de últimas voluntades, del Registro Civil Central y de apostilla.
- El Colegio de Registradores de la Propiedad, de Bienes Muebles y Mercantiles de España es el encargado de la aplicación Futureg para la consulta del estado de situación de los expedientes de nacionalidad.
- La empresa Ilusión, prestadora del servicio de información en un primer nivel de atención es la que mantiene el aplicativo de gestión de correos electrónicos para el segundo nivel de atención.

Conseguir que productos informáticos procedentes de sitios tan diversos funcionen a la vez en los mismos puestos no ha sido sencillo, habiéndose requerido una presencia y atención casi constante por parte del Centro de Atención al Usuario cada vez que ha surgido algún problema, sobre todo cuando el mismo se ha producido en horas centrales de la mañana con un mayor volumen de público.

La segunda dificultad o complejidad ha sido el espacio físico disponible. Debido a las características de la Oficina de Atención al Ciudadano, dicho espacio en determinados momentos se vuelve insuficiente. Se cuenta con 25 puestos de atención al público, y, aunque pueda parecer un buen número, estos se vuelven escasos cuando existe una elevada demanda por parte de los ciudadanos. Incluso hay ocasiones en que los empleados públicos no tienen un puesto disponible para sentarse y poder atender.

Como tercer elemento de complejidad, puede destacarse la escasez de tiempo para la realización de tareas de formación. Las exigencias del volumen de gestión y la premura de la atención al ciudadano, hacen que las posibilidades de formación en nuevos trámites sean limitadas, dedicándose únicamente la primera hora de la mañana.

Finalmente, hay que tener también en cuenta la resistencia al cambio de una parte del personal. La cultura administrativa, claramente vinculada a una dependencia jerárquica y funcional, ha provocado no pocas resistencias y críticas iniciales a la puesta en marcha de la iniciativa.



11. SOSTENIBILIDAD

La Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” nace del impulso de los gestores de la propia Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios.

La iniciativa comenzó de manera progresiva en el año 2012, y ha seguido y sigue avanzando, pues no está aún finalizada. Aún quedan trámites pendientes de ser realizados por todo el personal de ventanilla. No obstante, ya hay 12 funcionarios que gestionan todos los trámites de la Oficina, y una inmensa mayoría que sólo está pendiente de aprender otro trámite más.

El impulso de la iniciativa y su continuidad están garantizados por los siguientes factores:

- No implica ningún gasto presupuestario adicional.
- Está desvinculada de los posibles cambios de los responsables políticos del Departamento, dado que la iniciativa se ha llevado a cabo desde el primer momento en un nivel de gestión administrativa.
- Las ventajas de la iniciativa han sido percibidas por los responsables de las distintos servicios y secciones que han visto cómo los posibles atascos puntuales en sus respectivas áreas son resueltos por todos con una mayor facilidad.
- El personal que ya ha aprendido a realizar determinadas tareas no va a dejar de realizarlas. Además les ha supuesto ciertas ventajas importantes:
 - Eliminar la rutina, facilitando la innovación, la mejora y la motivación personal.
 - Facilitar las sustituciones, vacaciones, periodos de cursos de formación, etc, ya que todos los empleados pueden sustituirse entre sí, y no sólo dentro de cada sección.
 - La motivación que supone la buena valoración de los ciudadanos, tanto la manifestada en las encuestas de satisfacción, como verbalmente.
- La dirección de la Unidad está plenamente implicada en la implantación de la iniciativa.
- Los nuevos funcionarios que se incorporan a la Oficina asumen la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, con tal facilidad y rapidez que son un acicate más para la motivación del conjunto del equipo.

La sostenibilidad de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” está también garantizada por los nuevos proyectos que la Oficina ha solicitado. En este sentido, merecen destacarse los dos siguientes:

En primer lugar, la incorporación de la OAC al Sistema Integrado de Registros. Dicho sistema implica que los escritos que se presenten por los ciudadanos en la ventanilla, son digitalizados y compulsados electrónicamente, grabándose el asiento registral en el acto, y devolviéndose el escrito original al ciudadano, debidamente sellado. En el sistema anterior, el funcionario simplemente le ponía un sello en la copia, que garantizaba su entrega, procediéndose a realizar la grabación del asiento registral en un momento posterior, desde los puestos de *back office*.

De esta manera, se ha hecho imprescindible que los funcionarios que prestan sus servicios en ventanilla, aprendan la mecánica de grabación de asientos registrales, que en determinados casos les era desconocida. Así, podría aumentar el número de efectivos



disponibles para la realización de clasificación y grabación del importante volumen de documentación recibida en el Ministerio por correo postal.

En segundo lugar, se ha solicitado a la Subdirección de Nuevas Tecnologías de la Justicia, la implantación de sistemas de apostilla automática de Certificados de Antecedentes Penales, a través del mecanismo de la firma de dichos documentos mediante Sello Electrónico de Órgano, con independencia del funcionario que haya expedido el mismo. De esta manera, ya no serán necesarios los reenvíos, que, en estos momentos son inevitables, dado que un mismo funcionario no puede apostillar un documento firmado por él mismo.